

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – DIAN

**PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO
2021**

**DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS Y ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA
SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAL**

BOGOTÁ, ENERO DE 2021

Tabla de Contenido

I. Plan Estratégico del Talento Humano.....	5
a. Generalidades.....	5
b. Objetivos.....	6
c. Alcance.....	6
d. Justificación.....	6
II. Planes Estratégicos.....	8
1. Plan Anual de Vacantes.....	8
a. Objetivo.....	8
b. Objetivos Específicos.....	8
c. Alcance:.....	9
d. Fase I: Diagnóstico.....	9
Distribución de planta de personal autorizada por nivel jerárquico.....	9
Planta de Personal Total.....	10
Ocupación de la planta de personal por género y edad.....	11
Nivel educativo del personal activo en la Entidad.....	12
Funcionarios con y sin personal a cargo.....	12
Estado de la provisión de cargos.....	13
Caracterización de la antigüedad, definida a través del tiempo de vinculación de los servidores públicos activos en la Entidad.....	13
Planta autorizada para Libre nombramiento y remoción.....	15
Estado de la provisión de las vacantes.....	16
e. Fase II: Definición de Actividades.....	16
Ejecución de recursos durante la vigencia 2021.....	17
Metodología de Provisión de Cargos en Vacancia Definitiva de Carrera Administrativa.....	17
Metodología de Provisión de cargos en vacancia definitiva de empleos de Libre.....	18
Indicador de evaluación y seguimiento anual.....	18

Meta	18
2. Plan de Previsión de Recursos Humanos	19
a. Objetivo General.....	19
b. Objetivos Específicos	19
c. Diagnóstico.....	19
Racionalización de la planta	20
Estimación de los costos de personal y aseguramiento de su financiación en el presupuesto.....	20
Indicador de seguimiento y evaluación anual.....	20
Meta	20
3. Plan Institucional de Capacitación.....	22
a. Introducción.....	22
b. Objetivo General.....	23
c. Objetivo Específicos	23
d. Políticas del Plan Institucional de Capacitación Dian.....	23
e. Diagnóstico.....	24
4. Plan de Incentivos Institucionales.....	39
a. Objetivo General.....	39
b. Objetivos Específicos	39
c. Alcance/ Cobertura.....	39
d. Objetivo Táctico.....	¡Error! Marcador no definido.
e. Marco Normativo	39
f. Educación Formal.....	39
g. Plan de Trabajo	40
h. Proceso de Convocatoria educación especial: 2 de marzo al 30 de abril de 2021	40
i. Mejor funcionario y Mejores Equipos de Trabajo	40
j. Premiación mejor funcionario:.....	41
k. Premiación mejores Equipos de Trabajo:	41
5. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo	43

a. Introducción	43
b. Objetivo General.....	43
c. Objetivos Específicos	43
d. Alcance:.....	44
e. Objetivo Táctico.....	¡Error! Marcador no definido.

I. Plan Estratégico del Talento Humano

a. Generalidades

El Departamento Administrativo de la Función Pública ha trabajado en la elaboración de estrategias que permitan gestionar el Talento Humano con la mayor eficiencia y eficacia, para el bienestar de los servidores públicos y el incremento de Valor Público ofertado en la comunidad. Teniendo en cuenta lo anterior, la directriz para mejorar la Gestión del Talento Humano, se rige según el Decreto 1499 de 2017, donde se integran diversos elementos de la administración pública en un modelo de Gestión, siendo el Talento Humano el eje iniciador de la gestión.

Mediante la implementación del Modelo integrado de planeación y gestión, “MIPG”, se busca el fortalecimiento del liderazgo del talento humano, contribuyendo de esta manera al cumplimiento de metas estratégicas, así como también satisfacer las necesidades de los ciudadanos. De esta manera, la DIAN plantea actividades relacionadas con el Talento Humano, que integran las necesidades de la Entidad, promoviendo aumentar el compromiso en el trabajo, innovar procesos, ser justos, diligentes, ser responsables, respetuosos, honestos, enfocándonos día a día por mejorar las capacidades y destrezas de los servidores públicos, lo que conlleva al mejoramiento de resultados de la Entidad.

Es por esto, que la DIAN se propone objetivos a corto y a largo plazo, buscando el beneficio de los servidores en todo el ciclo de vida del servicio público, (ingreso, desarrollo y retiro), pensando en el cumplimiento de la misión estatal, en el marco de los valores de la Entidad y garantizando los derechos de los ciudadanos. Por esta razón, el Talento Humano es considerado en MIPG como el activo más importante, porque es el factor crítico del éxito de cualquier entidad; que alineado bajo los mismos propósitos, dedicación y esfuerzo llevará al cumplimiento de metas institucionales.

La Gestión Estratégica del Talento Humano se estructura mediante el instrumento de diagnóstico de MIPG, donde se originan los planes de acción y evaluación para lograr resultados exitosos como paso al mejoramiento de la creación del valor público en las entidades del gobierno colombiano.

Como resultado de los Planes Estratégicos realizados en años anteriores, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN ha adelantado actividades que favorecen al mejoramiento del servicio, el desempeño individual y, por lo tanto, aportan al cumplimiento de objetivos estratégicos de la Entidad. Dichas actividades son medidas anualmente por la Entidad mediante procesos de autodiagnóstico, lo que permite identificar la Gestión del Talento Humano periódicamente y así mismo, poder plantear las acciones de mejora pertinentes. Siendo, así las cosas, los resultados del autodiagnóstico en los últimos años

en la entidad han sido los siguientes puntajes, los cuales evidencian un incremento respecto de las evaluaciones anteriores, lo que indica, que, con el paso de los años, se ha mejorado la gestión, y así mismo, escalonadamente, se han alcanzado los objetivos propuestos:

Año	Puntaje Autodiagnóstico
2017	73,17
2018	83,6
2019	88,1
2020	88,6

Para realizar la Planeación Estratégica del Talento Humano, además de las consideraciones anteriores, se tuvo en cuenta el Decreto 071 del 24 de enero de 2020, por el cual se establece y regula el Sistema Específico de Carrera de los empleados de la DIAN, y se expiden normas relacionadas con la administración y gestión del talento humano, relacionando entre otras, la provisión de empleo, procesos de formación y capacitación y evaluación del desempeño.

b. Objetivos

Implementar las acciones requeridas por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG III, encaminadas a mejorar las competencias de los servidores públicos y su desarrollo integra a través del Plan Estratégico de Talento Humano.

c. Alcance

El presente Plan Estratégico de Talento Humano, tendrá aplicación en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Dará lugar a la ejecución, seguimiento periódico y evaluación de acciones tomadas con el fin de poder realizar el mejoramiento continuo, para así, dar cumplimiento a requerimientos legales y mejoramiento del clima laboral.

d. Justificación

El presente documento junto con sus anexos, cumplen los requerimientos establecidos por el Decreto 612 de 2018, por el cual se fijan las directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las Entidades del Estado.

La integración de los planes institucionales y estratégicos al plan de acción, referentes al Talento Humano, incluyen los planes estratégicos mencionados en el numeral II del presente documento.

II. Planes Estratégicos

1. Plan Anual de Vacantes

Hace referencia al conjunto de estrategias que emplea la Entidad para identificar las condiciones en las cuales se encuentra la planta de personal vigente, la cual fue aprobada mediante Decreto 4051 de 2008 (misma que ha presentado seis modificaciones desde su aprobación inicial), priorizando la forma efectiva y eficaz de proveer la vacantes definitivas de carrera administrativa (VDCA), lo cual, sin lugar a dudas garantizará la prestación del servicio a la ciudadanía y con ello, logrará una gestión eficaz de la UAE -Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), a través de la mejora de los procesos de gestión de las herramientas de Administración del Talento Humano.

Lo anterior, le permitirá a la DIAN y a sus directivos planear acciones basadas en la visualización de la planta ocupada para cubrir VDCA, tipo de vinculación, cargos provistos, todo ello, basado en los procedimientos establecidos en el marco normativo y atendiendo los lineamientos emitidos por el DAFP Departamento Administrativo de la Función Pública, así como, en la disponibilidad presupuestal aprobada anualmente por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Una de las actividades contempladas durante la vigencia 2021 al interior de la Entidad es la realización de la segunda fase de la convocatoria a concurso de méritos a cargo de la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC – Proceso de Selección DIAN, durante la vigencia pasada se efectuó la primer fase denominada Convocatoria 1461 de 2020, evento que, permitirá ocupar las vacantes definitivas planificadas.

a. Objetivo

Determinar a partir del Pilar de la Transformación del Talento Humano, las herramientas que permitan atraer y retener el mejor talento para suplir las necesidades de personal de la UAE - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para la vigencia 2021.

b. Objetivos Específicos

- Identificar la ocupación de la planta de personal en la DIAN.
- Caracterizar a la población vinculada en la actualidad.
- Garantizar el aprovisionamiento de la planta de personal, a través de los mecanismos dispuestos por el DAFP.
- Establecer las causas de retiro del personal, basado en los lineamientos internos de la Entidad.
- Cubrimiento de las vacantes existentes durante la vigencia.

c. Alcance:

El plan anual de vacantes suministra insumos para los planes estratégicos de la DIAN, anticipando sus acciones y respuestas, frente a las necesidades manifiestas en cada una de las Dependencias que conforman la Entidad, mismas que para operar, han establecido un número de empleados públicos, que constituyen la garantía para el adecuado funcionamiento de su saber hacer, complementando su gestión con los insumos tecnológicos existentes que pretenden ingresar de manera disruptiva y exitosa al interior de la operación, para ser dirigidos por su talento humano, que en últimas, lo que propenden estas nuevas perspectivas es satisfacer y dar respuesta oportuna a los ciudadanos.

d. Fase I: Diagnóstico

Como parte inicial de esta fase, la DIAN efectuó una revisión minuciosa del estado de la planta de personal con corte al 31 de diciembre de 2020, que permite brindar la posibilidad de visualizar los datos (variables y características de la población vinculada, así como, de la requerida) como se expone a continuación:

Distribución de planta de personal autorizada por nivel jerárquico

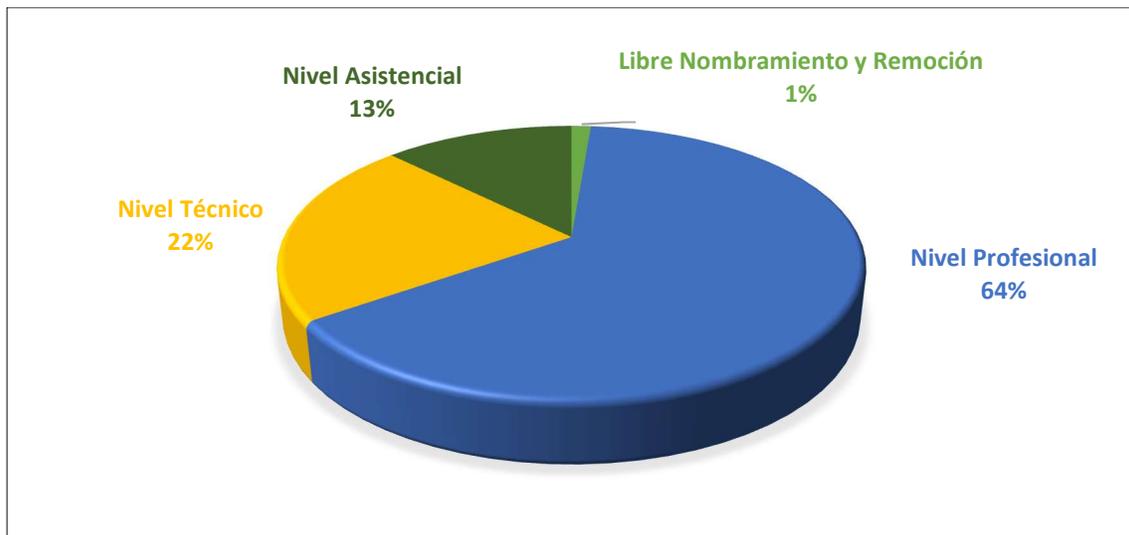


Figura 1 Distribución por niveles en planta de personal DIAN

Planta de Personal Total

CARGOS			PLANTA LIBRE NOMBRAIMIENTO	PLANTA GLOBAL	TOTAL
DENOMINACION DEL CARGO	CODIGO	GRADO			
NIVEL DIRECTIVO			93	-	93
DIRECTOR GENERAL	510	07	1	-	1
DEFENSOR DEL CONTRIBUYENTE Y USUARIO ADUANERO	508	06	1	-	1
DIRECTOR	509	06	7	-	7
JEFE DE OFICINA DE CONTROL INTERNO	507	05	1	-	1
OFICINA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION	507	05	1	-	1
JEFE DE OFICINA DE COMUNICACIONES	507	04	1	-	1
SUBDIRECTOR	506	04	22	-	22
DEFENSOR DEL CONTRIBUYENTE Y USUARIO ADUANERO DELEGADO	505	04	6	-	6
DIRECTOR SECCIONAL III	504	04	14	-	14
DIRECTOR SECCIONAL II	503	03	14	-	14
DIRECTOR SECCIONAL I	502	02	15	-	15
DIRECTOR SECCIONAL DELEGADO	501	01	10	-	10
NIVEL ASESOR		0	30	-	30
ASESOR	403	03	8	-	8
ASESOR	402	02	10	-	10
ASESOR	401	01	12	-	12
NIVEL PROFESIONAL		0	4	7,493	7,497
INSPECTOR IV	308	08	-	136	136
INSPECTOR III	307	07	-	51	51
INSPECTOR II	306	06	-	210	210
INSPECTOR I	305	05	-	170	170
GESTOR IV	304	04	-	443	443
GESTOR III	303	03	2	1,733	1,735
GESTOR II	302	02	-	2,506	2,506
GESTOR I	301	01	2	2,223	2,225
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2,028	17	-	1	1
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2,028	16	-	5	5
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2,028	15	-	1	1
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2,044	11	-	10	10
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2,044	05	-	3	3
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2,044	02	-	1	1
NIVEL TECNICO			18	2,587	2,605
ANALISTA V	205	05	-	385	385
ANALISTA IV	204	04	2	579	581
ANALISTA III	203	03	4	580	584
ANALISTA II	202	02	12	692	704
ANALISTA I	201	01	-	342	342
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	3,124	16	-	9	9
NIVEL ASISTENCIAL			5	1,476	1,481
FACILITADOR IV	104	04	2	454	456
FACILITADOR III	103	03	3	698	701
FACILITADOR II	102	02	-	283	283
FACILITADOR I	101	01	-	25	25
SECRETARIO EJECUTIVO	4,210	20	-	7	7
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4,044	15	-	6	6
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4,044	13	-	3	3
			150	11,556	11,706

Tabla 1 Planta de Personal Autorizada. Fuente de datos Kactus

Origen	Decreto	Fec. Exp. Acto Admón.	N° Cargos	Actual Planta	Observaciones
Base inicial	4051	22-10-2008	7.500	7.500	
PET Funcionamiento	2393	11-12-2015	1.498	1.498	PET – Incorporada – 01-07-2016
Gestor III - IV	2394	11-12-2015	900	900	
ETSA	1322	26-04-2011	139	-	Suprimida por el Decreto 2153 20-12-2017
MinComercio	4953	30-12-2011	46	46	
PET - INVERSIÓN	2153	20-12-2017	1.761	1.761	PET – Incorporada – 22-01-2018
Jefe Ofic. Seg. Informática	2184	23-12-2017	1	1	
Total Planta				11.706	

Tabla 2 Hitos que dieron origen a las modificaciones vigentes de la Planta de Personal

Mediante Resolución 4051 de 2008, fue aprobada una planta de personal con 7500 cargos, misma que ha presentado varias modificaciones para llegar a un total de planta aprobada correspondiente a 11.706 cargos, en la actualidad se evidencia el cumplimiento de ley de cuotas, así: el 56.51% de la planta la integran mujeres y el 43,48% lo ocupan hombres.

Ocupación de la planta de personal por género y edad



FUNCIONARIOS POR GENERO Y RANGO DE EDAD						
Genero	menor a 25 años	26 a 30	31 a 35	26 a 46	Mayor a 46 años	Total
Femenino	195	528	633	1,885	2,942	6,183
Masculino	110	380	501	1,244	2,523	4,758
Total	305	908	1,134	3,129	5,465	10,941

Tabla 3 Funcionarios por género y rango de edad. Fuente base de datos Kactus

Ante este panorama, se deduce que, de los 10.941 servidores públicos actualmente activos con la Entidad, el 50% de la población tiene entre 46 y 74 años, el 28.6% corresponden al rango de edad entre 36 y 46 años, en tanto que, el 21.5% constituye la población que tiene entre 18 y 35 años.

Nivel educativo del personal activo en la Entidad



Nivel_Estudio	Núm. Funcionarios
Posgrado	4,770
Pregrado	3,650
Tecnica/Tecnologica	1,299
Bachillerato	1,201
Basica	21
Total	10,941

Tabla 4 Distribución nivel educativo de funcionarios activos en planta. Fuente base de datos Kactus

Basados en la visualización de datos correspondiente al nivel educativo, se encuentra que el 77% de la población vinculada tiene estudios profesionales, distribuidos así, el 33.4% terminó sus estudios de pregrado, en tanto que, el 43.6% de la muestra cuentan con estudios de postgrado, maestría o doctorado. El 11.9 % del personal ostenta formación Técnica o Tecnológica, un 11% culminó sus estudios básicos secundarios y un 0.2% de la muestra evidencia la realización hasta básica primaria.

Servidores públicos con y sin personal a cargo

Género	Con personal a cargo	Sin Personal a cargo	Total
Femenino	433	5,750	6,183
Masculino	285	4,473	4,758
Total	718	10,223	10,941

Tabla 5 Funcionarios con personal a cargo, según género. Fuente. base de datos Kactus.

Al evaluar la proporción de servidores públicos que cuentan con personal a cargo y los que no, se encontró que, las mujeres superan la media, en ambos casos, así: de las 718 jefaturas, las mujeres ocupan un 60.3 % en este tipo de roles. De la misma manera, de los 10.223 servidores públicos sin personal a cargo, las mujeres ocupan el 56.24% del total de la planta activa en la actualidad.

Estado de la provisión de cargos

Cargo	Cód.	Definitiva	Temporal	Total
INSPECTOR IV	308	14	122	136
INSPECTOR III	307	25	26	51
INSPECTOR II	306	36	174	210
INSPECTOR I	305	60	110	170
GESTOR IV	304	157	286	443
GESTOR III	303	1,173	560	1,733
GESTOR II	302	1,305	1,201	2,506
GESTOR I	301	1,925	298	2,223
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 17	2028	1	-	1
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 16	2028	1	4	5
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 15	2028	-	1	1
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 11	2044	5	5	10
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 05	2044	2	1	3
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 02	2044	1	-	1
ANALISTA V	205	187	198	385
ANALISTA IV	204	311	268	579
ANALISTA III	203	369	211	580
ANALISTA II	202	352	340	692
ANALISTA I	201	161	181	342
TECNICO ADMINISTRATIVO 16	3124	3	6	9
FACILITADOR IV	104	176	278	454
FACILITADOR III	103	359	339	698
FACILITADOR II	102	77	206	283
FACILITADOR I	101	16	9	25
SECRETARIO EJECUTIVO 20	4210	1	6	7
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 15	4044	2	4	6
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 13	4044	-	3	3
TOTAL		6,719	4,837	11,556

Tabla 6 Planta de carrera administrativa. Fuente: base de datos Kactus

Caracterización de la antigüedad, definida a través del tiempo de vinculación de los servidores públicos activos en la Entidad



Figura 2 Distribución por tiempo de servicio de la planta de personal con corte 31-12-20

TIEMPO PROMEDIO VINCULACIÓN DE LAS MUJERES EN LA DIAN



Tabla 7 Tiempo de servicio Mujeres en la DIAN

TIEMPO PROMEDIO VINCULACIÓN LABORAL DE LOS HOMBRES EN LA DIAN



Tabla 8 Tiempo de servicio hombres en la DIAN

FUNCIONARIOS POR GENERO Y ANTIGÜEDAD

Fuente: Base de datos KACTUS con corte a 31122020

Genero	menor a 2 Meses	2 meses a 2 Años	3 a 6 años	7 a 13 años	14 a 24 años	Mayor a 24 años	Total
Femenino	56	1,066	782	1,216	1,240	1,823	6,183
Masculino	42	861	639	993	815	1,408	4,758
Total	98	1,927	1,421	2,209	2,055	3,231	10,941

Tabla 9 Tiempo de prestación de servicio al interior de la DIAN

Basados en las cifras obtenidas del sistema interno de nómina, se evidencia que las mujeres presentan una mayor permanencia en los cargos al interior de la DIAN con un 57% vs un 43% de los hombres. Así las cosas, se encuentra que la mayor parte de la población presta sus servicios a la entidad, entre los 7 y 24 años o más, de antigüedad.

Planta autorizada para Libre nombramiento y remoción

CARGOS			PLANTA LIBRE NOMBRAMIENTO
DENOMINACION DEL CARGO	CODIGO	GRADO	
NIVEL DIRECTIVO			
DIRECTOR GENERAL	510	07	1
DEFENSOR DEL CONTRIBUYENTE Y USUARIO ADUANERO	508	06	1
DIRECTOR	509	06	7
JEFE DE OFICINA DE CONTROL INTERNO	507	05	1
OFICINA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION	507	05	1
JEFE DE OFICINA DE COMUNICACIONES	507	04	1
SUBDIRECTOR	506	04	22
DEFENSOR DEL CONTRIBUYENTE Y USUARIO ADUANERO DELEGADO	505	04	6
DIRECTOR SECCIONAL III	504	04	14
DIRECTOR SECCIONAL II	503	03	14
DIRECTOR SECCIONAL I	502	02	15
DIRECTOR SECCIONAL DELEGADO	501	01	10
NIVEL ASESOR			30
ASESOR	403	03	8
ASESOR	402	02	10
ASESOR	401	01	12
NIVEL PROFESIONAL			4
GESTOR III	303	03	2
GESTOR I	301	01	2
NIVEL TECNICO			18
ANALISTA IV	204	04	2
ANALISTA III	203	03	4
ANALISTA II	202	02	12
NIVEL ASISTENCIAL			5
FACILITADOR IV	104	04	2
FACILITADOR III	103	03	3
			150

Tabla 10 Cargos aprobados de Libre Nombramiento



Figura 3 Distribución de cargos de Libre nombramiento y remoción.

FUNCIONARIOS POR GENERO - NIVEL DIRECTIVO Y ASESOR

Género	Directivo	Asesor	Total
Femenino	41	16	57
Masculino	44	13	57
Total	85	29	114

Tabla 11 Ocupación actual nivel directivo y asesor

De los 150 cargos autorizados para ser ocupados bajo la figura de libre nombramiento y remoción, se observa que la mayor participación se encuentra en el nivel directivo con 93 puestos de trabajo, seguido del nivel asesor con 30, el nivel técnico con 18 cargos y el asistencial y profesional con 5 y 4 respectivamente. En la actualidad se encuentran activos 114 servidores públicos en planta bajo esta modalidad, con una ocupación del 50% por género.

Estado de la provisión de las vacantes

FORMA DE PROVISION DE LAS VACANTES DEFINITIVAS

PROVISION	Num. Vacantes
ENCARGO	2,131
PROVISIONALIDAD	4,237
SIN PROVEER	351
Total	6,719

PLANTA OCUPADA POR NIVELES

Nivel	Planta Ocupada
Directivo	85
Asesor	29
Profesional	7,119
Tecnico	2,422
Asistencial	1,286
Total	10,941

Tabla 12 Situación de provisión de vacantes definitivas y planta por niveles

Así, las cosas en la actualidad existen 6719 vacantes definitivas a proveer mediante Concurso de Mérito; durante la vigencia 2020 se efectuó una primera convocatoria mediante acuerdo 0285 suscrito entre la UAE - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y la Comisión Nacional de Servicio Civil – CNSC - en la cual, se ofertaron 1500 empleos, los demás, de conformidad al proceso de planeación y disponibilidad presupuestal, serán provistos en las siguientes fases.

Así mismo, de las vacantes definitivas y, de conformidad a lo contemplado el Decreto 071 de 2020, se han provisto transitoriamente a través de la figura de Encargo 2131 empleos y mediante nombramiento en provisionalidad 4237 empleos (con corte al 31 de diciembre de 2020).

e. Fase II: Definición de Actividades

Las acciones inherentes a esta fase se encuentran a cargo de dos Áreas al interior de la Entidad: a) para la selección de Directivos se encuentra la Dirección de Gestión de Recursos y Administración económica (DGRAE), según lo establece la Resolución 000017 de 10 de febrero de 2016 y b) proveer vacantes de jefaturas y coordinaciones, profesionales, analistas, técnicos a cargo de la Coordinación de Provisión y Movilidad de Personal o de la dependencia que haga sus veces.

Ejecución de recursos durante la vigencia 2021

N°	Actividad	Periodo de Ejecución	Recurso
1.	La Entidad a través de la Subdirección de Gestión de Personal, y esta a su vez, mediante la Coordinación de Provisión y Movilidad de Personal, o de la dependencia que haga sus veces, presentará un panorama del estado de vacantes como insumo del resultado de desempeño institucional, a partir de lo cual, se dispondrán las estrategias para su provisión y efectuará un monitoreo para validar avances, así como, las novedades recurrentes en la planta, para contrarrestar los impactos que este evento puede suscitar al interior de las diversas dependencias en términos de servicio, vacaciones, cumplimiento de objetivos, entre otras.	Trimestral	Plan Anual de Vacantes 2021 Planta de Personal actualizada en la DIAN. Control de vacantes permanentes. Visualización de datos de la planta de personal obtenido a través del Software Kactus para emplear estrategias internas o externas para la provisión del cargo.
2.	Elaborar un compendio de las situaciones administrativas presentadas durante la vigencia.	Trimestral	Servidores públicos de la Coordinación de Provisión y Movilidad o de la dependencia que haga sus veces.
3.	Porcentaje de vinculación para garantizar el funcionamiento. Teniendo en cuenta el ingreso y los porcentajes establecidos en la Ley, para programas tales como, más jóvenes en el estado, personal en situación de discapacidad, entre otras.	Trimestral	Alta Dirección Direcciones con Nivel Decisorio Servidores públicos de la Coordinación de Provisión y Movilidad o de la dependencia que haga sus veces.

Tabla 13 Actividades a desarrollar durante la vigencia.

Metodología de Provisión de Cargos en Vacancia Definitiva de Carrera Administrativa

Basados en las disposiciones divulgadas por el DAFP y los Decretos 1227 de 2005, el Decreto 1894 de 2012 y el Decreto Ley 071 de 2020, la Entidad ha venido cubriendo las vacantes definitivas que a la fecha se evidencian en la planta de personal basados en la identificación cuantitativa y cualitativa de necesidades de personal, en tanto, surten resultados de la Convocatoria 1461 de 2020 Proceso de Selección DIAN.

Dichos empleos, se continuarán abasteciendo a través de situaciones administrativas tales como: encargo de los servidores públicos de carrera administrativa y a través de nombramiento en provisionalidad cuando no fuera posible cubrirlos con servidores públicos de carrera administrativa después de surtidas mediante encargo (Decreto Ley 071 de 2020).

De igual manera, se tendrán en cuenta otras disposiciones tales como, el Decreto 2365 de 2019 en donde no se exigirá experiencia laboral a los jóvenes entre 18 y 28 años, siempre y cuando cumplan con las demás características del perfil del cargo (el 10% de la planta, deberá contar con esta condición). Así como, incorporación de la población en situación de discapacidad, etnias y ley de cuotas.

Metodología de Provisión de cargos en vacancia definitiva de empleos de Libre

Nombramiento y Remoción

Estas asignaciones laborales se realizan según lo dispuesto en la Decreto ley 071 de 2020 la cual regula el sistema propio de carrera.

Indicador de evaluación y seguimiento anual

El porcentaje de cumplimiento, respecto de la efectividad de las vinculaciones surtidas a través de las diversas figuras establecidas en la normatividad.

N° de empleos convocados a encargo	* 100
N° vacantes a proveer mediante la figura de encargo	
N° de funcionarios vinculados mediante la figura de provisionalidad	* 100
N° de vacantes provistas por provisionalidad	

Meta

Durante la vigencia 2021, se espera cumplir con un 98% del total de la vinculación por las dependencias de la Entidad, con el fin que éstas, cuenten con el personal requerido en cantidad y calidad, con clara evidencia de competencias personales y profesionales, así como, con conocimientos en auto organización y autogestión de tecnologías digitales automatizadas, que permitirán una óptima, eficaz y eficiente prestación del servicio para garantizar el cumplimiento de los intereses del estado y la comunidad.

2. Plan de Previsión de Recursos Humanos

El Plan de Previsión debe actualizarse anualmente para facilitar la gestión de las áreas, el logro de los objetivos y propósito fundamental de la Entidad, así como, sus resultados. De esta manera, quienes laboran en la administración pública, deberán regir su comportamiento en el marco de los valores del servidor público, independiente a su situación administrativa, en la medida que su permanencia en el sector, obedece a brindar respuestas a las demandas de la Entidad por garantizar un óptimo servicio a la comunidad, acorde con las normas previstas en la constitución y la ley.

a. Objetivo General

Establecer los mecanismos para la previsión de la -UAE- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales- DIAN, para la transformación del talento humano a fin de optimizar el ejercicio misional a través de estrategias que permitan identificar las competencias de los servidores públicos vinculados y quienes aspiran a ingresar, atrayendo y reteniendo el mejor talento, en relación a los compendios que rigen la Función Pública en el Estado.

b. Objetivos Específicos

- Procesar los datos de los servidores requeridos para cubrir las vacantes actuales y próximas, con ocasión de las necesidades misionales.
- Proveer de forma oportuna los requerimientos de personal previstos, en términos de cantidades y cualidades de la planta a cubrir durante la vigencia, evaluando variables como la designación, asignación o vinculación.

c. Diagnóstico

El Plan de Previsión de la -UAE- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN se orienta a identificar la calidad y cantidad de las personas que la Entidad requiere, partiendo de un análisis de prioridades (línea base), a partir de las cuales se definen los mecanismos a través de los cuales será provisto el personal que desarrollará las funciones requeridas. Según lo establece el DAFP, se deberá efectuar siguiente recorrido:

- Recopilación y estudio de los requerimientos para cubrir la planta.
- Validación de las características del talento humano, con que cuenta la Entidad.
- Determinación administrativa para distribuir los recursos asignados en la partida presupuestal para dicha vigencia.
- Identificación de las estrategias a emplear para cubrir las necesidades de personal.

La actual planta de personal de la Entidad fue aprobada mediante el Decreto 4051 de 2008, misma que presentó modificaciones como se había indicado en párrafos anteriores, por lo cual, en la actualidad se encuentra conformada por un total de 11.706 empleos a nivel local

y territorial, mismos que presentan la siguiente distribución según la naturaleza de su vinculación y nivel jerárquico.

CARGOS		TOTAL
DENOMINACION DEL CARGO		
NIVEL DIRECTIVO		93
NIVEL ASESOR		30
NIVEL PROFESIONAL		7,497
NIVEL TECNICO		2,605
NIVEL ASISTENCIAL		1,481
		11,706

Tabla 14 Planta de personal autorizada. Fuente base de datos Kactus.

Del total de la distribución de planta de personal de la Entidad, la mayor participación se encuentra en el nivel profesional con el 64%, seguido del nivel técnico con un 22% y en tercer lugar, se encuentra el nivel asistencial con un 13%, en tanto que, el 1% de la planta se constituye de personal de los Niveles Directivo y Asesor.

Racionalización de la planta

En esta fase, se determinará la disponibilidad interna de personal para responder a las necesidades reales de la entidad:

- Definir el número de vacantes a proveer, perfil, y otra información de interés sobre el personal vinculado actualmente a la Entidad.
- Identificación del personal disponible en la entidad.

Estimación de los costos de personal y aseguramiento de su financiación en el presupuesto

Esta actividad se centra en el establecimiento de los rubros requeridos por la Entidad, así como, en la validación de la disponibilidad presupuestal frente a los recursos de personal, requeridos para costear los gastos operacionales, conforme a lo previsto en el Presupuesto Anual de la Entidad para la vigencia 2021.

Indicador de seguimiento y evaluación anual

N° de nombramientos en periodo de prueba	* 100
N° de lista de elegibles por cargo vigente	

Meta

Efectuar el 98% de los nombramientos en periodo de prueba, basados en las listas de elegibles por cargo vigentes, suministradas por la CNSC.

Seguimiento

La Coordinación de Provisión y Movilidad o quien haga sus veces, con participación de los Grupos Internos de Personal de las seccionales involucradas realiza mensualmente seguimiento a la ejecución del plan.

3. Plan Institucional de Capacitación

a. Introducción

Como materialización de una de las formas de impactar el proceso de transformación de la Entidad, la Dirección de Gestión de Recursos y Administración Económica, en conjunto con la Escuela y la Universidad Nacional de Colombia, han venido trabajando en la aplicación de un nuevo modelo de capacitación y formación integral para la DIAN, apropiando mecanismos para consolidar la profesionalización del talento humano, a través del fortalecimiento de las competencias funcionales y conductuales que requieren nuestros servidores públicos, para hacer frente a los múltiples compromisos que tenemos con el país.

Plan Institucional de Capacitación, que por primera vez se construyó vinculando a servidores públicos y directivos del Nivel Central y de las regiones, a través de mesas de trabajo, partió del diagnóstico de aquellas competencias críticas al interior de cada uno de los procesos, las cuales serán alcanzadas en virtud del desarrollo de un adecuado programa de capacitación y formación que, de manera sistemática, integral y continua; conduzca dentro de la ruta de aprendizaje, al mejoramiento de las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, personales y grupales de los servidores públicos DIAN.

El reto que conlleva la puesta en marcha del nuevo PIC, concebido para ejecutar las actividades académicas de capacitación para el trienio 2020-2022, será un ejercicio exigente desde su enfoque basado en competencias críticas, niveles de dominio y rutas de aprendizaje; lo cual implica un mayor compromiso, responsabilidad y disciplina, que sólo se espera del mejor talento humano. El objetivo busca que los servidores públicos atiendan las necesidades institucionales y logren un óptimo nivel en el desempeño de sus funciones, fomentando así una cultura basada en la excelencia, mediante el aprovechamiento de las oportunidades de mejora que brinda la Entidad.

La organización cuenta con personas comprometidas, que con su esfuerzo buscarán equilibrar trabajo y estudio, en aras de culminar la ruta de aprendizaje trazada, y de esta manera, coadyuvar en su transformación individual, la cual indudablemente conllevará a la transformación de la DIAN

b. Objetivo General

Diseñar e implementar un modelo de capacitación que fortalezca las competencias laborales de los servidores públicos de la DIAN, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos institucionales para el periodo 2020 – 2022 y el mejoramiento continuo de los procesos de la Entidad.

c. Objetivo Específicos

- Contribuir al desarrollo integral de los servidores públicos, a través de la capacitación de las competencias críticas funcionales y conductuales que permitan una mejora en el desempeño de los procesos de la Entidad.
- Desarrollar capacidades en los servidores públicos para enfrentar los cambios que propone el proceso de mejoramiento, la modernización tecnológica y los planes de gobierno.
- Incrementar la capacidad, tanto individual como colectiva para transferir conocimientos, habilidades y actitudes, que mejoren el desempeño laboral de los servidores públicos de la DIAN.
- Promover el compromiso de los empleados con las políticas, los objetivos y los procesos de la entidad.

d. Políticas del Plan Institucional de Capacitación Dian

- Flexibilidad: la DIAN, al ser una Unidad Administrativa Especial del orden nacional, con un carácter técnico y especializado, debe asumir diversos retos en su estructura organizacional y en sus procesos, por lo que debe ser a la vez flexible frente a los cambios, pero rigurosa en la aplicación de sus capacidades técnicas. Estos retos no pueden ser afrontados adecuadamente si su personal no desarrolla múltiples competencias para el mejoramiento de sus procesos y de los servicios que ofrece a los ciudadanos como entidad pública.
- Orientación a competencias: para aumentar las competencias de sus servidores públicos, la entidad se encargará de desarrollar un Plan Institucional de Capacitación que aborde competencias tanto técnicas, relacionadas con las funciones, como conductuales, relacionadas con las características del ser, propias de los individuos.
- Basado en diagnóstico de necesidades: el Plan Institucional de Capacitación se formulará a partir del diagnóstico de necesidades de formación institucionales, de

los procesos y de los servidores públicos , buscando reconocer las demandas internas y externas de capacitación.

- Integración de procesos: el diagnóstico permite conocer las necesidades reportadas por diversos actores de la entidad, entre ellos los directivos de las seccionales y del nivel central, expertos de los procesos, expertos en capacitación, entre otros. Estas diversas miradas buscan tener un enfoque crítico frente a las necesidades actuales de la organización, para dar paso a un programa que pretende facilitar el aprendizaje individual y grupal, a nivel de procesos. Por lo anterior, como políticas de la entidad se busca llevar programas de formación que atraviesen las barreras del proceso en el que se encuentre el individuo y lo forme para afrontar los cambios donde se requieren competencias más transversales.
- Transferencia de conocimiento: la entidad fomentará la aplicación de los conocimientos adquiridos en el Plan Institucional de Capacitación por parte de los servidores públicos en el quehacer diario de su trabajo, por lo que no solo lo divulgará en los diferentes niveles de la entidad, promoviendo la participación y el compromiso de cada funcionario, sino que también liderará acciones dirigidas a facilitar la transferencia del conocimiento, para promover el aprendizaje organizacional.
- Compromiso directivo: para obtener los resultados esperados, cada líder de proceso, así como cada coordinador de equipos de trabajo tendrá bajo su responsabilidad el facilitar las condiciones para que ocurra la formación individual y grupal de los servidores públicos en las competencias pertinentes al proceso en el que se desempeña.
- Seguimiento: se buscará en este Plan Institucional de Capacitación tener la trazabilidad en la formación de cada participante para facilitar el desarrollo de cada persona a lo largo de su ruta de aprendizaje, permitiendo así que cada funcionario conozca el camino de capacitación que tiene trazado y pueda evaluarlo y ajustarlo.

e. Diagnóstico

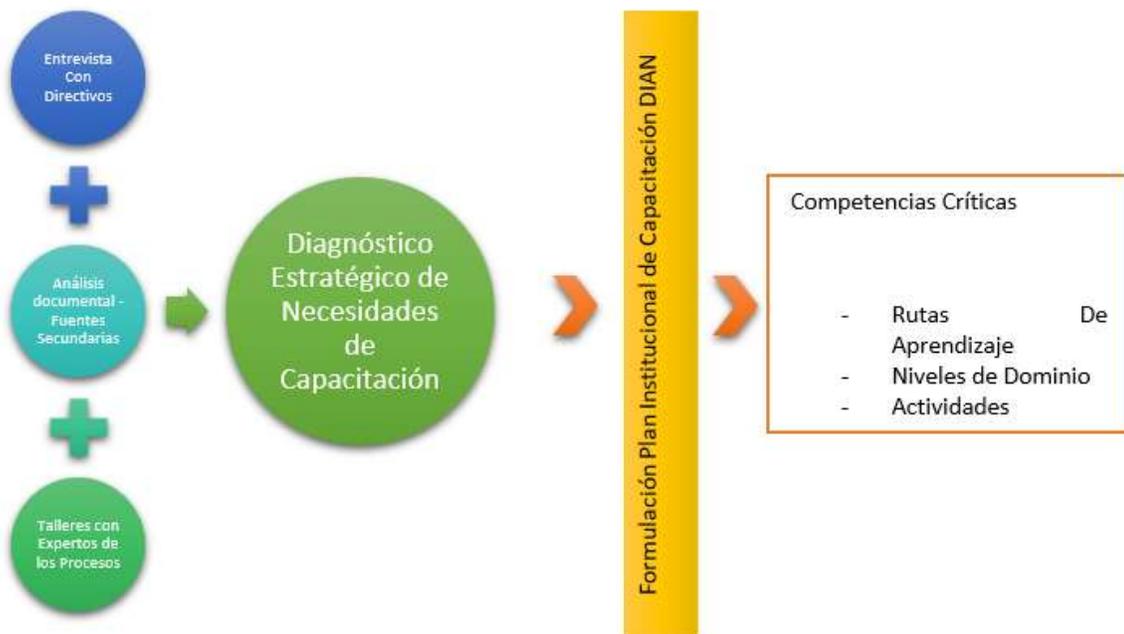
Como fase previa a la formulación del Plan Institucional de Capacitación 2020 – 2022, se desarrollaron un conjunto de actividades conducentes al diagnóstico de necesidades de capacitación de la entidad. El diagnóstico se realizó a través de actividades que permitieron recopilar información de fuentes primarias y secundarias relacionadas con el funcionamiento de la DIAN y su proyección estratégica en el período, entre ellas:

- Talleres con expertos (grupos focales), donde participaron servidores públicos de nivel central y de 37 seccionales en todo el país.
- Entrevistas con directores y subdirectores de los procesos.
- Revisión de fuentes secundarias (informes de la DIAN, organismos nacionales e internacionales).

Todas las actividades relacionadas con la fase de diagnóstico y formulación del plan han sido objeto de revisión y retroalimentación permanente por parte del Comité Técnico conformado para la ejecución del Contrato 225 de 2019, integrado por delegados de la DIAN y el equipo de expertos de la Universidad Nacional de Colombia (Facultad de Ciencias Económicas).

La Figura 1 ilustra las actividades ejecutadas en la fase de diagnóstico de necesidades de capacitación, como etapa preliminar a la formulación de las actividades del Plan Institucional de Capacitación 2020 – 2022.

Figura 1. Componentes de la fase de diagnóstico estratégico de Necesidades de capacitación de la DIAN



Es importante mencionar que cada competencia fue desglosada en niveles de dominio o *expertise*, asociados al comportamiento que se espera evidenciar en los servidores públicos, a medida que van avanzando en los grados de aplicación de los conocimientos asociados a sus funciones. Estos grados de *expertise* se describieron en nivel básico, medio, alto y superior, con una interpretación que se presenta en la Tabla 1.

Tabla 15. Competencias críticas y actividades de capacitación. Niveles de dominio o expertise

Niveles de dominio o expertise	Interpretación genérica de cada nivel (puede presentar variaciones menores de acuerdo a las características de cada proceso misional o de apoyo)
NIVEL BÁSICO	Se espera que el funcionario tenga un conocimiento de la estructura y el funcionamiento de la Entidad, de todo el proceso que desempeña y de su interrelación con otros, pueda describir los procedimientos y normas específicas del rol que desempeña, así como, un conocimiento técnico relacionado con su proceso.
NIVEL MEDIO	El funcionario estaría en la capacidad de emplear conceptos básicos, y aplicar su conocimiento para la resolución de problemas más complejos, pudiendo analizar, descomponer, preparar, relacionar y distinguir la información según el caso del que se trate, con el fin de que pueda desempeñarse satisfactoriamente.
NIVEL ALTO	El funcionario debe estar en capacidad de sintetizar, ejercer seguimiento y control, auditar procedimientos y gestionar el proceso expresando su criterio de conformidad con los manuales vigentes, legislación, normas técnicas y su experiencia profesional.
NIVEL SUPERIOR	Se espera que el funcionario pueda diseñar propuestas de mejora con base en una visión integral del proceso y de la organización, pueda comprender tendencias internacionales y contrastarlas con las necesidades de la entidad. También tendrá la capacidad de argumentar y fijar criterios para una correcta toma de decisiones.
<p>Para el Plan Institucional de Capacitación, los servidores públicos inician con el nivel básico de formación, o en el nivel que se determine en una evaluación previa, para luego avanzar a través de la ruta.</p> <p>Los niveles básico, medio, alto y superior corresponden a una ruta sugerida de aprendizaje para cada competencia y no deben confundirse con los niveles jerárquicos de la entidad.</p>	

Dependiendo de la complejidad de los contenidos y actividades involucrados en cada competencia, la mayoría de las rutas de aprendizaje del Plan Institucional de Capacitación desarrollan el recorrido desde el nivel básico al superior; sin embargo, algunas de ellas requieren un menor desarrollo y se diseñan hasta nivel medio o alto.

Dada su conformación interdisciplinar, las competencias asociadas a los procesos misionales y de apoyo de la DIAN conducen a la formulación de varios tipos de actividades para el Plan Institucional de Capacitación 2020 – 2022:

- i. Actividades transversales
- ii. Actividades compartidas por varios procesos
- iii. Actividades específicas por proceso

En resumen, de las 42 competencias críticas identificadas a través del contrato con la Universidad Nacional de Colombia y que dan origen a la formulación del Plan Institucional de Capacitación 2020 – 2022 se muestra en la Tabla 2, la cual permite conocer el tipo de comportamientos y habilidades que se esperan promover y consolidar en los diferentes procesos.

De igual manera, la Escuela de Impuestos y Aduanas Nacionales a fin de mantener activos sus programas internos y la flexibilidad del plan, administrará las competencias que consideré necesarias adicionar a lo largo del periodo, por ejemplo lo atinente al fortalecimiento de la Gestión Ética de los servidores públicos desde su programa “Gestión del Cambio: Transformación del ser para el Hacer” en conjunto con la Pontificia Universidad Javeriana, orientado a brindar herramientas para contribuir a la integridad y compromiso en el ejercicio ético de la función pública para garantizar la sostenibilidad fiscal, fomentar la educación tributaria, promover una cultura de la contribución, así como controlar la evasión de impuestos y el contrabando.

Es así, como este programa académico mediante la participación de los servidores públicos de la DIAN, fortalece la conciencia ética de estos, realizando una aproximación crítica de las normas para hacer propuestas concretas de acción que permitan evidenciar desde el ejemplo, su vocación de servicio y así motivar su compromiso como gestores del cambio, influenciando de forma positiva su contexto laboral con base en la práctica de valores institucionales.

Tabla 16. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Resumen de competencias críticas

Competencia	Descripción competencia crítica	Procesos* en común para eje en el Plan Institucional de Capacitación
1. Fundamentación DIAN	Se requiere que el funcionario fortalezca sus procesos de aprendizaje e interpretación, especialmente en lo relacionado con la estructura	Competencia transversal

Tabla 16. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Resumen de competencias críticas

Competencia	Descripción competencia crítica	Procesos* en común para eje en el Plan Institucional de Capacitación
	del Estado social y democrático de derecho en Colombia, a partir de los principios constitucionales de solidaridad, proporcionalidad de los tributos, equidad vertical y horizontal, de transparencia y eficiencia tributaria, así como en todas las materias relacionadas con los procedimientos administrativos de determinación y discusión tributaria, aduanera, cambiaria e internacional (TACI).	
2. Acercamiento al ciudadano para el cumplimiento de obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias	Conozca, domine y aplique el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el Sistema de Atención al Ciudadano y Cultura de contribución al ciudadano, al igual que el Código de Ética y Buen Gobierno, para el fomento del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias e internacionales.	Competencia transversal
3. Gestión administrativa y de procesos	El funcionario debe estar en la capacidad de conocer, entender, interpretar y aplicar las normas y los procedimientos que regulan la adquisición de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la Entidad y permitan cumplir con la misión El funcionario debe estar en la capacidad de conocer, entender, interpretar y aplicar las normas que regulan y los procedimientos para la adquisición de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la Entidad.	Competencia transversal
4. Procesamiento y comunicación de información digital	Desarrollo de habilidades en el uso de herramientas ofimáticas que permita comunicar, analizar, interpretar, manipular y presentar información de manera digital.	Competencia transversal
5. Inteligencia de Negocio	Organizar, disponer, analizar, evaluar y crear información para la toma de decisiones en la organización y aplicar en los procesos de Inteligencia Corporativa	Competencia transversal

Tabla 16. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Resumen de competencias críticas

Competencia	Descripción competencia crítica	Procesos* en común para eje en el Plan Institucional de Capacitación
6. Gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional	Capacidad para construir procesos que conduzcan al aprovechamiento del conocimiento de la Entidad como capital intelectual y al desarrollo de mecanismos para captar, transformar y transferir el conocimiento	Competencia transversal
7. Gestión documental	Desarrollo del proceso de gestión documental con las características técnicas y para los propósitos organizacionales relevantes	Competencia transversal
8. Efectividad personal en el trabajo	Capacidad para lograr el máximo resultado personal con calidad, para aportar mejor a la organización, auto motivándose y comunicándose de forma más efectiva	Competencia transversal
9. Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con otras personas logrando los mejores resultados para la organización y reduciendo el conflicto, con intensión de cooperar y trabajar conjuntamente más que de competir o trabajar con individualismo	Competencia transversal
10. Orientación estratégica y operativa de la organización	Formulación y ejecución de acciones para el cumplimiento de los planes y estrategias de la organización	Directivos, jefaturas, coordinaciones
11. Liderazgo y trabajo en equipo.	Coordina con criterios unificados, liderazgo y buena comunicación, sabe delegar y generar compromiso, tomando decisiones estratégicas y operativas para mejorar los resultados del equipo y del área.	Directivos, jefaturas, coordinaciones
12. Identificación de conductas objeto de sanción fiscal	El funcionario de la DIAN aplica pruebas de auditoría forense, identifica problemas de focos de evasión, contrabando, simulación, fraudes y es capaz de asumir una posición en relación con estos.	Misional Cumplimiento de Obligaciones tributarias Cumplimiento de Obligaciones Aduaneras y Cambiarias Fiscalización y Liquidación

Tabla 16. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Resumen de competencias críticas

Competencia	Descripción competencia crítica	Procesos* en común para eje en el Plan Institucional de Capacitación
13. Aplicación de normas aduaneras	El funcionario conoce y aplica la normatividad a nivel general, no solo aduanera sino de otros temas propios de la entidad y otros procesos. Conoce técnicas de negociación y logística internacional para que exista una integración entre las áreas y se expanda el conocimiento. Conoce a los usuarios aduaneros que intervienen en el comercio exterior y las técnicas de auditoria avanzada.	Misional Obligaciones Aduaneras y Cambiarias Operación aduanera; POLFA
14. Comercio Exterior en sectores especializados	El funcionario tiene el conocimiento y habilidad para aplicar, controlar y medir las operaciones de comercio exterior realizadas en sectores específicos, como hidrocarburos, energía, autopartes, entre otros.	Misional Obligaciones Aduaneras y Cambiarias Operación aduanera
15. Conocimiento en comercio exterior y régimen aduanero	El funcionario del subproceso de registro Operador Económico Autorizado OEA conoce y aplica en sus funciones las normas y procedimientos OEA y de registro aduanero.	Misional Obligaciones Aduaneras y Cambiarias Operación aduanera
16. Análisis físico químico de las mercancías	El funcionario de la subdirección técnica de laboratorio conoce la legislación aduanera, clasificación, métodos de valoración y funciones propias para las actividades del laboratorio para el análisis físico químico de las mercancías.	Misional Obligaciones Aduaneras y Cambiarias Operación aduanera
17. Dominio de Herramientas de investigación Jurídica	Capacidad para la identificación adecuada del problema jurídico, a fin de formular eficazmente la fundamentación de los actos administrativos de la DIAN	Apoyo Planeación, estrategia y control Gestión Jurídica
18. Aplicación de la normatividad y procedimientos en materia TACI y proponer ajustes a los	El funcionario conoce y aplica la normatividad, jurisprudencia y doctrina, así como el debido proceso en materias tributarias, aduaneras, cambiaria e internacional (TACI), para garantizar la seguridad jurídica.	Misional Cumplimiento de Obligaciones tributarias

Tabla 16. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Resumen de competencias críticas

Competencia	Descripción competencia crítica	Procesos* en común para eje en el Plan Institucional de Capacitación
proyectos de norma a que haya lugar		Cumplimiento de Obligaciones Aduaneras y Cambiarias Operación Aduanera; Fiscalización y Liquidación; Administración de cartera; Recaudación Apoyo Planeación, estrategia y control Gestión Jurídica; POLFA
19. Aplicación de normatividad penal TACI	El funcionario de Gestión de Representación Externa cuenta con la capacidad y habilidad para la aplicación de normatividad penal en asuntos relacionados con las materias tributarias, aduaneras, cambiaria e internacional (TACI).	Apoyo Planeación, estrategia y control Gestión Jurídica
20. Peritazgo contable especializado en materia TACI	El funcionario conoce la terminología y aplica las normas y procedimientos contables y legales relacionados con auditoría y peritazgo contable y materias afines.	Apoyo Planeación, estrategia y control Gestión Jurídica

Tabla 16. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Resumen de competencias críticas

Competencia	Descripción competencia crítica	Procesos* en común para eje en el Plan Institucional de Capacitación
<p>21. Conocimiento y aplicación del marco normativo del proceso de recaudación.</p>	<p>El funcionario conoce y aplica el conjunto general de normas tributarias, aduaneras y cambiarias (Estatuto Tributario E.T., Leyes, Decretos, Resoluciones, memorandos e instructivos) que regulan el proceso de recaudación; así como las relacionadas con: el plan de desarrollo, el plan estratégico, las normas de calidad, el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo (CPACA), Normas Internacionales de Contabilidad para sector público (NICSP), las cuales se aplicaron en convergencia en Colombia y demás normas relacionadas con el proceso. El funcionario utiliza los conocimientos y técnicas para proyectar y expedir documentos y actos administrativos que soportan las decisiones de la administración pública, por ejemplo, resoluciones, circulares, pliegos de cargo, instructivos, autos, oficios, manuales, procedimientos, entre otros.</p>	<p>Misional Cumplimiento de Obligaciones Tributarias Recaudación - Devoluciones</p>
<p>22. Comprensión y aplicación del marco regulatorio del proceso de recaudo y administración de cartera.</p>	<p>El funcionario conoce y aplica la normatividad respetando el debido proceso, realiza análisis jurídico y sustanciación de actos, asimismo conoce los procesos de cartera, aplica y valora las pruebas documentales; y analiza la información arrojada por los SIES, además actúa oportunamente para evitar daño económico. El funcionario realiza un análisis integral del contribuyente a través del historial del TAC (Tributarios, Aduaneros y Cambiarios), conoce los actos tributarios y de liquidación de obligaciones, redacta de actos administrativos e interpreta resoluciones, autos, oficios de contenido y auto comisorio.</p>	<p>Misional Cumplimiento de Obligaciones Tributarias Administración de cartera</p>

Tabla 16. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Resumen de competencias críticas

Competencia	Descripción competencia crítica	Procesos* en común para eje en el Plan Institucional de Capacitación
23. Comprensión y valoración de la información tributaria, aduanera, cambiaria y contable.	El funcionario analiza de forma integral las obligaciones del contribuyente, analiza la información financiera, interpreta la obligación financiera, aplica saldos a favor, contabiliza actos administrativos y maneja la liquidación de intereses.	Misional Cumplimiento de Obligaciones Tributarias Administración de cartera; Apoyo Planeación, estrategia y control Control interno
24. Comprensión de conceptos fundamentales de la comercialización DIAN	El funcionario de la DIAN comprende el proceso de comercialización y su interrelación con los demás procesos de la Entidad, se adapta a los requerimientos de la operación y sincroniza sus actividades con los objetivos institucionales.	Financiera Administrativo y Financiero Operación Logística
25. Administración, custodia y disposición de mercancías	El funcionario de la DIAN comprende el proceso de comercialización y su interrelación con los demás procesos de la Entidad, se adapta a los requerimientos de la operación y sincroniza sus actividades con los objetivos institucionales.	Financiera Administrativo y Financiero Operación Logística Recursos Administrativos
26. Gestión de operaciones	El funcionario administra logísticamente los bienes muebles e inmuebles de la Entidad, lo cual comprende las actividades de adquisición, asignación, control, custodia temporal, mantenimiento, reintegro y disposición final.	Financiera Administrativo y Financiero Recursos Administrativos
27. Planeación	Definir de manera organizada unas acciones con el fin de establecer los objetivos y metas propuestas utilizando de manera efectiva los recursos disponibles, y apoyando otras áreas de la organización.	Misional Cumplimiento de Obligaciones Tributarias Administración de Cartera; Recaudación- Devoluciones

Tabla 16. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Resumen de competencias críticas

Competencia	Descripción competencia crítica	Procesos* en común para eje en el Plan Institucional de Capacitación
		Financiera Administrativo y Financiero Recursos Administrativos Operación Logística Apoyo Talento Humano Planeación, estrategia y control Información, Innovación y Tecnología
28. Desarrollo Organizacional	Capacidad de armonizar los objetivos y procesos internos para garantizar el cumplimiento de la misión DIAN con eficiencia e innovación.	Apoyo Talento Humano Planeación, estrategia y control
29. Marketing y comunicación digital	Capacidad para contribuir al logro de los objetivos de la DIAN, a través de la producción de contenidos e interacción con los contribuyentes y servidores públicos en entornos digitales.	Apoyo Planeación, estrategia y control Comunicaciones
30. Seguridad de la información	Conoce, aplica, monitorea y evalúa los diferentes Sistemas y Metodologías de Gestión de la Seguridad Informática, garantizando la seguridad y privacidad de la información en la Entidad.	Apoyo Información, Innovación y Tecnología Seguridad de la Información
31. Comprensión de los fundamentos	El funcionario de la DIAN aplica el marco normativo, los conocimientos sobre la naturaleza de la Entidad	Financiera

Tabla 16. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Resumen de competencias críticas

Competencia	Descripción competencia crítica	Procesos* en común para eje en el Plan Institucional de Capacitación
de los procesos financieros DIAN	y la Subdirección, y los procedimientos administrativos específicos sobre las normas internas que regulan el aspecto financiero y administrativo.	Administrativo y Financiero Función Pagadora Función Recaudadora
32. Análisis del proceso financiero	El funcionario de la DIAN aplica el marco normativo, los conocimientos sobre la naturaleza de la Entidad y la Subdirección, y los procedimientos administrativos específicos sobre las normas internas que regulan el aspecto financiero y administrativo.	Financiera Administrativo y Financiero Función Pagadora Función Recaudadora
33. Realización de actividades de aseguramiento y consultoría	El funcionario planea y ejecuta auditorías, cuenta con conocimientos en la normatividad y la técnica para realizar actividades relacionadas con la práctica de auditoría, conoce los procesos que hacen parte de la entidad, conoce y aplica normas internacionales de auditoría.	Misional Cumplimiento de Obligaciones Tributarias Recaudación Apoyo Planeación, estrategia y control Control Interno
34. Apoyar a la entidad en la administración de riesgos	El funcionario cuenta con conocimientos en riesgos que le permiten participar activamente en el levantamiento y actualización de la matriz de riesgos institucional, elabora propuestas de metodologías para la administración del riesgo.	Apoyo Planeación, estrategia y control Control Interno Misional Cumplimiento de Obligaciones Aduaneras y Cambiarias Operación Aduanera

Tabla 16. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Resumen de competencias críticas

Competencia	Descripción competencia crítica	Procesos* en común para eje en el Plan Institucional de Capacitación
		Cumplimiento de Obligaciones Tributarias Recaudación-Devoluciones Gestión del Riesgo y Programas
35. Aplicación del derecho administrativo, disciplinario y constitucional	El funcionario adquiere y comprende las instituciones jurídicas en derecho constitucional, disciplinario y administrativo que se deben aplicar en el procedimiento disciplinario y en el área de Secretaria Técnica, para garantizar la sostenibilidad de las decisiones que se adopten.	Apoyo Talento Humano Investigación Disciplinaria
36. Acercamiento al ciudadano para el cumplimiento de obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.	Conozca, domine y aplique el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el Sistema de Atención al Ciudadano y Cultura de contribución al ciudadano, al igual que el Código de Ética y Buen Gobierno, para el fomento del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias e internacionales.	Servicio al cliente Asistencia al Usuario Financiera Administrativo y Financiero Recursos Administrativos
37. Técnicas de investigación para el mejoramiento continuo del proceso.	Detalle de los mecanismos para consulta de fuentes secundarias, diseño y formulación de problemas de investigación (hipótesis, preguntas, objetivos), manejo de bases de datos para la investigación, pensamiento crítico, paradigmas investigativos aplicables a la gestión del servicio al cliente y a la cultura de la contribución	Servicio al cliente Asistencia al Usuario
38. Gestión de Planes, Programas y Proyectos de Gestión Humana.	Conocimientos y habilidades para diseñar y ejecutar los diferentes Planes, Programas y Proyectos de Gestión Humana de la entidad, en términos de recursos económicos, financieros, tecnológicos y humanos, con calidad y oportunidad	Apoyo Talento Humano Gestión del empleo Desarrollo del Talento Humano

Tabla 16. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Resumen de competencias críticas

Competencia	Descripción competencia crítica	Procesos* en común para eje en el Plan Institucional de Capacitación
39. Gestión del conocimiento normativo en Gestión Humana.	Conocer, entender, administrar y aplicar la normativa relacionada con los temas de Gestión Humana e identificación de riesgos.	Apoyo Talento Humano Gestión del empleo Desarrollo del Talento Humano
40. Gestión de la infraestructura tecnológica y gobierno de datos	Desarrolla, ejecuta y supervisa planes, políticas, programas, prácticas y procedimientos que gestionan apropiadamente las necesidades del ciclo de vida completo de los datos.	Apoyo Información, innovación y Tecnología
41. Gestión de la experiencia de usuario y de los servicios digitales	Comprende, interactúa y satisface las necesidades de los grupos de interés en contextos digitales, de tal manera que simplifica y facilita la interacción de los usuarios con los aplicativos institucionales.	Apoyo Información, innovación y Tecnología
42. Visión estratégica para la innovación y transformación digital	Comprende el fenómeno digital y hace uso de nuevas tecnologías para responder de manera ágil, segura e innovadora al marco estratégico institucional.	Apoyo Información, innovación y Tecnología

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo (talleres, entrevistas).

*_Actualizado al mapa de proceso 2020

Las competencias críticas expresadas en las Rutas de Aprendizaje y desarrolladas a través de los niveles de experticia definidos en el plan, se ejecutarán mediante 200 actividades académicas a lo largo del 2020 – 2022, sin perjuicio de aquellas que, en este periodo, la Escuela de Impuestos y Aduanas Nacionales, considere esenciales para el alcance de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de las competencias funcionales y conductuales de los servidores públicos de la DIAN. El seguimiento se realiza de forma trimestral reportando el avance de las actividades programadas en el SIE de planeación.

f. Plan de Trabajo 2021

Ejes Temáticos - DAFP	Rutas de Aprendizaje 2021
Creación de Valor	18
Creación de valor público	1
Gestión del conocimiento y la innovación	15
Probidad y ética de lo público	3
Transformación digital	7
Total	44

g. Seguimiento y control

El Plan Institucional de Capacitación a lo largo del periodo activo del mismo tiene seguimiento de ejecución de actividades programadas cada mes conforme al cronograma establecido, así como una verificación semestral de la aplicación de los instrumentos de reacción como parte del proceso de mejora continua para las actividades de formación y capacitación de la Entidad.

4. Plan de Incentivos Institucionales

a. Objetivo General

Implementar incentivos y estímulos que contribuyan al buen desempeño y satisfacción de los servidores públicos de la entidad.

b. Objetivos Específicos

Otorgar los incentivos Institucionales a aquellos servidores públicos cuyo desempeño se destaque por su nivel de excelencia y contribución al logro de los objetivos institucionales, y que a su vez, contribuyan de manera significativa a la consolidación de una cultura de alto rendimiento en la entidad.

c. Alcance/ Cobertura

Nivel Central y Direcciones Seccionales.

d. Marco Normativo

- Decreto ley 1567 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.

- Decreto 1083 de 2015:

Artículo 2.2.10.1. Establece que los programas de estímulos se deben implementar a través de programas de bienestar social.

Artículo 2.2.10.2. Establece que los beneficiarios del programa de estímulos son todos los empleados y sus familias y se ofrecen a través de los organismos de seguridad y previsión social.

e. Educación Formal

- Programa de apoyo económico para la educación superior
- Programa de apoyo económico para la educación especial de los hijos de los servidores públicos

f. Plan de Trabajo

Proceso de Convocatoria educación superior: 2 de marzo al 30 de abril de 2021 y del 01 de septiembre al 29 de octubre de 2021

Etapas:

- i. Elaboración y publicación del memorando
- ii. Postulaciones a través de kactus
- iii. Revisión documental
- iv. Subsanación de documentos
- v. Consolidación de admitidos y rechazados
- vi. Presentación al comité institucional estratégico
- vii. Entrega de póliza y carta de autorización
- viii. Elaboración de la resolución
- ix. Desembolso

g. Proceso de Convocatoria educación especial: 2 de marzo al 30 de abril de 2021

Etapas:

- i. Elaboración y publicación del memorando
- ii. Postulaciones a través de kactus
- iii. Presentación al comité institucional estratégico
- iv. Elaboración de la resolución para reconocimiento
- v. Envío de la resolución de reconocimiento a la Subdirección de Gestión de Recursos Financieros para el desembolso a las instituciones educativas

h. Mejor funcionario y Mejores Equipos de Trabajo

- Pecuniarios: Hasta 40 SMLV para premiar equipos de trabajo
- No Pecuniarios:
 - traslados, encargos y comisiones
 - Educación formal
 - Participación en proyectos especiales
 - Publicaciones
 - Turismo social

i. Premiación mejor funcionario:

Etapas Premiación Mejor Funcionario:

- i. Solicitud de Valoración desempeño por niveles a la Coordinación de Movilidad o de la dependencia que haga sus veces.
- ii. Elección por niveles de los servidores públicos.
- iii. Encuesta de desempate de los servidores públicos presentados a la convocatoria.
- iv. Presentación ante el Comité Institucional Estratégico para que elija el mejor servidores públicos.
- v. Premiación.

j. Premiación mejores Equipos de Trabajo:

Etapas Premiación Mejores Equipos de Trabajo:

- i. Convocatoria con los temas estratégicos, entregados por la Coordinación de Planeación o de la dependencia que haga sus veces.
- ii. Elección de temas por los equipos de trabajo.
- iii. Nombramiento de tutor por parte de la Coordinación Escuela o de la dependencia que haga sus veces.
- iv. Presentación y aprobación del proyecto.
- v. Exposición del proyecto al Comité Institucional Estratégico, para que elija el primer, segundo y tercer puesto.
- vi. Premiación.

k. Motivación e incentivo para la mejora de la Medición de la Evaluación del Desempeño:

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto 071 del 24 de enero de 2020, se realizará la evaluación del desempeño, que estará dirigida hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos, objetivos y metas del área e individuales, cumplimiento del plan de desarrollo de competencias individuales, y cumplimiento de objetivos transversales.

Para realizar la evaluación del desempeño se dispondrá de un instrumento el cual tendrá en cuenta los parámetros, objetivos cualitativos y cuantitativos señalados al cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Mediante dicho instrumento, se indicará el nivel de excelencia para efecto de otorgamiento de incentivos.

Etapas para realizar la medición del desempeño:

1. Establecimiento de objetivos y metas.
2. Concertación de compromisos.
3. Evaluación.
4. Medición del desempeño.
5. Otorgamiento de incentivos.

m. Seguimiento Plan de Incentivos Institucionales.

No obstante, la elaboración de cronogramas para la correcta ejecución del plan de incentivos, al mismo se presenta ante instancias directivas para su aprobación, asegurar su implementación y seguimiento periódico.

5. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo

a. Introducción

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, tiene como propósito la estructuración de la acción conjunta entre el empleador y los trabajadores, en la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) a través del mejoramiento continuo de las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo, a través del involucramiento de los trabajadores para un trabajo en equipo en pro de la seguridad y la salud de todos los que participan en la cadena de valor de la Entidad.

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora, continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo.

Para su efecto, la Entidad aborda la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales, la protección y promoción de la salud de los trabajadores, a través de la implementación de un método lógico y por etapas cuyos principios se basan en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, verificar y Actuar) y que debe incluir la política, organización, planificación, aplicación, evaluación, auditoría y acciones de mejora.

El desarrollo articulado de estos elementos permitirá cumplir con los propósitos del SG-SST.

b. Objetivo General

Diseñar, establecer, desarrollar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

c. Objetivos Específicos

- Propender por la protección de los servidores de la Entidad, contratistas, subcontratistas, pasantes y estudiantes SENA frente a los riesgos laborales identificados, a los cuales se encuentran expuestos en el desarrollo de su labor.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales en salud y seguridad en el trabajo.

- Generar acciones de prevención de ATEL.
- Promover en forma permanente la cultura del autocuidado.
- Asegurar el establecimiento, implementación, sostenibilidad y mejora continua de SG-SST.

d. Alcance

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) despliega su cobertura a todos los centros de trabajo y operaciones desarrollados a nivel nacional.

e. Seguimiento y control

El Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo cuenta con cronograma de ejecución mes a mes y al finalizar la vigencia se realiza la revisión general del proceso a fin de evaluar el progreso, identificar en los programas a los aspectos mejorar y formular el siguiente plan.