



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DIAN

Documento descriptores elementos de la planeación

2024 - 2026



NUEVO MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DIAN 2024 - 2026



Presentación

Desde el año 2022 la entidad viene trabajando en el diseño e implementación del nuevo modelo de planeación institucional con base en la metodología de Alineación Total. Este proyecto hace parte del “*Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN*”.

Alineación total es una metodología de liderazgo que permite orientar las acciones de los colaboradores de la organización en busca de una visión y estrategia compartida. Este nuevo modelo de gestión promueve el trabajo colaborativo, genera una transformación cultural orientada a resultados y proporciona a los líderes de la entidad, herramientas para empoderar a los equipos mediante el reconocimiento de los logros y la alineación de los esfuerzos. (Iwe Consultores, 2024)

Es así, como estamos evolucionando la forma de planear y gestionar los resultados de la entidad y para ello, apropiamos esta metodología ajustada a nuestras propias necesidades. El pilar principal del nuevo modelo se llama “**contribución**” y significa que todos en la DIAN trabajamos en función de los resultados estratégicos, cada área y el equipo que lo conforma se hace responsable de su contribución a la estrategia, toma decisiones a partir del análisis de información concreta y oportuna y mejora promoviendo la excelencia.

Este proceso estratégico busca que la Entidad tenga mayor claridad en cuanto a los retos, una mayor colaboración y comunicación entre las diferentes áreas y niveles de la organización. Además, promueve una cultura de mejora continua y toma de decisiones basada en datos y evidencia, lo que sin duda contribuye a un mejor desempeño, mayor foco y dirección.

Finalmente, es importante mencionar que algunos beneficios serán tangibles en el corto plazo: mayor foco, menos indicadores, información disponible en menor tiempo, un sistema de información para facilitar la consulta y análisis de indicadores, seguimiento a las acciones realizadas; y en el mediano y largo plazo: mayor integración entre áreas, mayor colaboración, empoderamiento de los equipos en búsqueda de soluciones, enfoque al logro de los resultados clave de forma proactiva y sostenida.

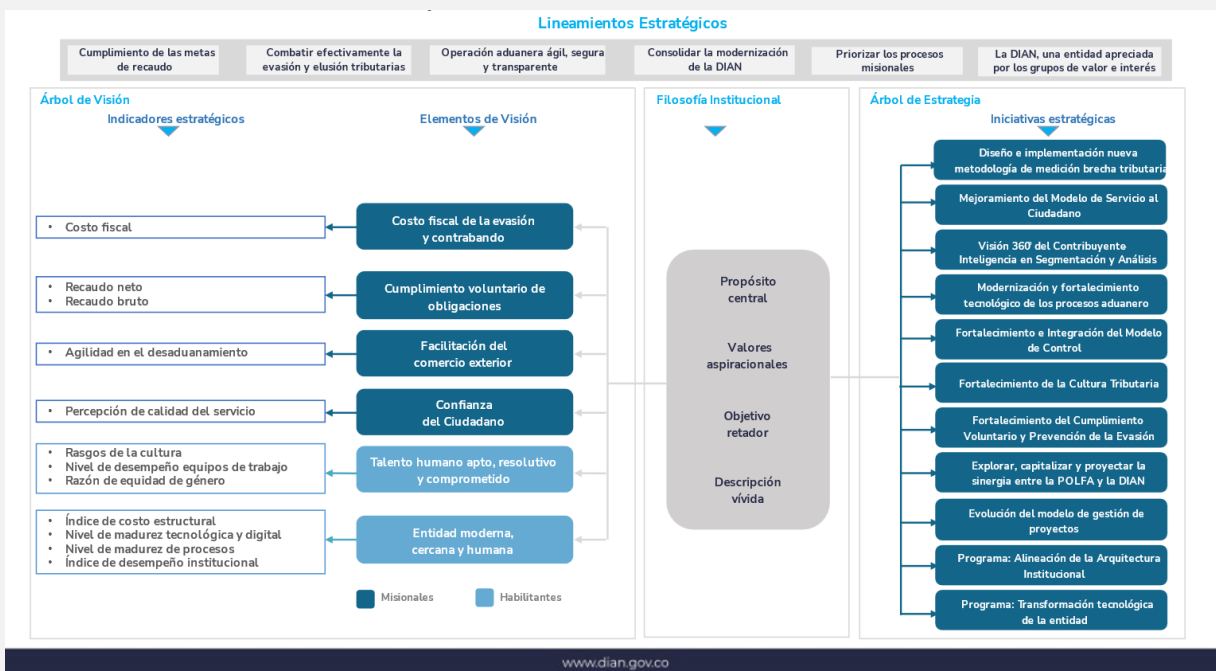
A continuación, se describen los principales componentes del modelo que se plasman en un Mapa de Alineación, en el que se integra y articula la estrategia institucional.

Componentes y Conceptos del Mapa de Alineación	
1. Filosofía institucional	Articula el propósito central (o misión) con el objetivo retador (o visión), sustentada en los valores aspiracionales que definen el carácter y cultura de la entidad, y que se plasma en la descripción vívida.
2. Lineamientos estratégicos	Son los intereses y prioridades de la Dirección General, de acuerdo con las directrices del gobierno nacional, y los compromisos nacionales e internacionales de la entidad.
3. Árbol de visión	<p>En este árbol se articulan dos elementos:</p> <p>Los elementos de visión que corresponden a los componentes esenciales que delinean el futuro deseado de la entidad, en otros modelos se conocen como los objetivos estratégicos. Para la entidad se definieron cuatro elementos visionales (o misionales) y dos habilitantes (o apoyos directos e indirectos).</p> <p>Los indicadores estratégicos permitirán medir los resultados y avances de la estrategia, proporcionando datos concretos que apoyan el progreso hacia la visión.</p>
4. Árbol de estrategia	<p>Está conformado por las iniciativas estratégicas, definidas como las acciones priorizadas por la Dirección General para ejecutar los elementos de visión y alcanzar los objetivos definidos.</p> <p>Es un referente de segundo nivel de la metodología, esencial para la programación de actividades clave en las dependencias considerando los niveles organizacionales para su despliegue.</p>

El mapa de alineación de la entidad fue construido luego de un amplio diagnóstico y varias sesiones de trabajo con los directivos del nivel central, el equipo de la Subdirección de Planeación y Cumplimiento y los consultores de la Unión Temporal Iwe – Dexon. Este mapa fue aprobado y publicado en su primera versión el pasado 31 de enero de 2024, atendiendo las disposiciones legales que así lo estipulan.

Teniendo en cuenta el cambio de Dirección de la entidad surtido a mediados del mes de julio del presente año, y luego de culminar el proceso de empalme entre los nuevos directivos y el equipo saliente, en mesa gerencial del 5 de agosto de 2024, se ajustaron los lineamientos estratégicos. A continuación, se presenta el mapa con dicho ajuste.

Mapa de Alineación Total DIAN 2024 – 2026



1. Filosofía central

Es el marco que guía la estrategia, acciones, relaciones y toma de decisiones con el fin de fortalecer la cultura de la DIAN.

Filosofía central	
Propósito central	<p>Hacemos posible que todos / todas aporten los recursos necesarios para el sostenimiento del estado social de derecho.</p> <p><i>Como complemento a nuestro propósito central se ha definido la misión 2024 – 2026, donde se consideran los nuevos lineamientos estratégicos de la Dirección General.</i></p> <p>Misión: Trabajamos con empeño y dedicación para que toda la ciudadanía contribuya de manera justa y equitativa en el financiamiento del gasto público, garantizando la sostenibilidad fiscal del país y la consolidación del Estado social de derecho.</p>

Filosofía central	
Valores aspiracionales	<p>Valentía: Luchamos contra las economías criminales para garantizar el imperio de la ley en todos los rincones del país.</p> <p>Objetividad: Cumplimos nuestras funciones basándonos en evidencia rigurosa, sin sesgos, para fortalecer la confianza de la ciudadanía en la DIAN y en el Estado.</p> <p>Templanza: Somos sobrios y enfrentamos con determinación y buen juicio la lucha contra la evasión y el contrabando, generando los recursos necesarios para el sostenimiento del Estado social de derecho.</p> <p>Providencia: Nos anticipamos a las eventualidades que puedan sobrevenir y, ante los reveses, continuamos de forma decidida en el cumplimiento de nuestra misión: cerrar la brecha tributaria y acabar con el contrabando.</p>
Objetivo Retador	<p>Reducir el costo fiscal de la evasión y el contrabando a menos del 1% del PIB.</p> <p><i>Como complemento a nuestro objetivo retador se ha definido la visión 2024 – 2026, donde se consideran los nuevos lineamientos estratégicos de la Dirección General.</i></p> <p>Visión: Ser reconocida como una administración tributaria y aduanera modelo, caracterizada por su modernización permanente, innovación y excelencia, que genera confianza y seguridad en la ciudadanía, mediante la aplicación de los principios de honestidad, transparencia, legitimidad y eficiencia en todas nuestras actuaciones.</p>
Descripción Vívida	<p>Somos DIAN. Estamos en todos los rincones de Colombia. En todas sus fronteras. Somos de río, de montaña, de valles, de mares y selvas y bosques. Somos hijas y también hijos del esfuerzo por salir adelante. Por demostrar lo que valemos. Con tradiciones, circunstancias y pensamientos, algunos similares, otros distantes. No somos iguales pero dos cosas nos unen: el respeto por la diferencia y el compromiso sagrado de recaudar los recursos económicos que hacen posible la existencia y el desarrollo de nuestro país. Por eso acompañamos a</p>

Filosofía central

cada persona que debe contribuir, para atender sus inquietudes de impuestos y aduanas y hacer más simples sus procesos de pago. Y para encontrar la evidencia rigurosa de quienes insisten en el contrabando y la evasión, y aplicar con transparencia las sanciones justas que la norma exige. Porque privar a Colombia de nuestros aportes es negarle a su gente el derecho a una vida digna. No nos detienen ni el error ni la amenaza. Por el contrario, nos impulsan a corregir lo necesario y actuar con la rectitud de nuestro criterio profesional. El mismo que nos llevó a competir en igualdad de condiciones con otras personas hasta alcanzar el privilegio de trabajar al servicio de los demás. Hasta que, en ríos y montañas, en valles y mares y selvas y bosques, la contribución se convierta en una cultura esencial. Y Colombia sea la tierra donde cada quien se acostumbre a aportar por voluntad propia, de acuerdo con sus posibilidades. Donde todos nos sintamos parte de un estado social de derecho en el que por fin aprendimos a respetar nuestros recursos, a vivir en paz nuestras diferencias y a construir juntos la sociedad inclusiva, justa y próspera que nuestros hijos merecen.



2. Lineamientos estratégicos

En este apartado se explican los lineamientos de la alta dirección que comprenden las prioridades y perspectivas del Director General y su equipo directivo, así mismo se consideran los puntos críticos y brechas detectadas en el proceso de empalme.

Para la definición y ajuste de los lineamientos, se implementó desde la Subdirección de Planeación y Cumplimiento la estrategia denominada *RE*, compuesta por tres acciones específicas: Re-Alinear, Re-Orientar y Re-Organizar. Con ello se envía el mensaje a los grupos de valor e interés que se revisa y ajusta la estrategia institucional partiendo del avance de la anterior administración, pero se incluyen las nuevas exigencias planteadas por el gobierno nacional a la DIAN, ante la apremiante necesidad de cerrar la brecha lo máximo posible entre la meta y el recaudo logrado en el presente año.

Lineamientos estratégicos	
1. Cumplimiento de las metas de recaudo	Alcanzar el monto del recaudo bruto y neto, mensual y acumulado, conforme a lo dispuesto en el Marco Fiscal de Mediano Plazo y la planeación financiera del Ministerio de Hacienda.
2. Combatir efectivamente la evasión y elusión tributarias	Implementar de manera proactiva las estrategias, acciones y programas contemplados en el Plan de Choque contra la Evasión con el fin de combatir de manera decidida y contundente la evasión, la elusión, el contrabando y demás formas de fraude fiscal.
3. Operación aduanera ágil, segura y transparente	Facilitar las operaciones de comercio exterior del país, con trámites ágiles, digitalizados, y asegurando transparencia, trazabilidad y monitoreo permanente y en tiempo real de las actuaciones en el proceso aduanero.
4. Consolidar la modernización de la DIAN	Gerenciar integral y articuladamente los proyectos del programa de modernización, integrándolos en el plan estratégico de la entidad, para concretar el mejoramiento del desempeño institucional a corto y mediano plazo.
5. Priorizar los procesos misionales	Reorientar y priorizar la asignación de talento humano, recursos físicos, financieros y tecnológicos hacia los procesos misionales críticos, en respuesta a los cambios estructurales que enfrenta la entidad, la disminución del recaudo y su impacto en el programa macroeconómico del Gobierno Nacional.
6. La DIAN, una entidad apreciada por los grupos de valor e interés	Garantizar que las actuaciones de los servidores públicos sean transparentes, cercanas, respetuosas y efectivas hacia los grupos de valor e interés, para que la entidad genere confianza, motive el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales y sea valorada por su aporte a la consolidación de un Estado social de derecho.



3. Árbol de visión

La estrategia de la entidad se enmarca en seis elementos de visión que no solo ofrecen una hoja de ruta clara, sino que también actúan como estímulo y sirven como criterio de medición para evaluar si los enfoques actuales están orientados y resultan efectivos en la consecución de esa visión futura.



3.1. Elementos de visión

Elementos de visión	
Costo Fiscal	<p>Representa el compromiso de la entidad en combatir la evasión fiscal y el contrabando, enfocándose en las actividades relacionadas con las economías informales, ilegales e ilícitas que erosionan la base y el recaudo necesario para la financiación del gasto público que promuevan el bienestar económico y social del país.</p> <p>La estrategia para reducir el costo fiscal de la evasión y el contrabando incorpora una fiscalización analítica y precisa, combinada con campañas de control y concientización que buscan erradicar prácticas que afecten negativamente el recaudo.</p>
Cumplimiento Voluntario de Obligaciones	<p>Refleja el propósito de fomentar una cultura de responsabilidad social tributaria, donde los ciudadanos contribuyan voluntaria y conscientemente a la seguridad fiscal del estado y la competitividad del país.</p>
Facilitación del Comercio Exterior	<p>Busca optimizar las operaciones de comercio exterior del país mediante la agilización y automatización de trámites aduaneros y la consolidación de alianzas estratégicas que impulsen la economía nacional.</p> <p>La facilitación del comercio exterior es una línea estratégica prioritaria para la entidad, dada la necesidad de cumplir con los estándares internacionales de la OCDE y que la economía nacional se posicione como un socio comercial competitivo y eficiente en la economía regional y global.</p>
Confianza del Ciudadano	<p>Busca fortalecer la relación de la entidad con la ciudadanía, asegurando transparencia, equidad y eficacia en todas sus actuaciones para ganar y mantener su confianza, aprecio y respeto.</p> <p>A su vez, fortalecerse como una entidad transparente y justa, es fundamental para el mantenimiento y crecimiento de una base tributaria sólida, donde prime el cumplimiento voluntario y se incremente la moral tributaria.</p>

Elementos de visión	
Talento Humano Apto, Resolutivo y Comprometido	<p>Representa el compromiso de la entidad en desarrollar un equipo altamente calificado, cuyas habilidades y dedicación sean la base para una entidad excepcionalmente capaz y eficiente, y que cumple con las metas y compromisos definidos en el programa macroeconómico del gobierno nacional.</p> <p>Es indispensable el desarrollo de las capacidades del talento humano, acorde con las necesidades y expectativas que demanda el contexto actual, convirtiéndose en un pilar organizacional que favorezca la excelencia y la innovación permanentes.</p>
Entidad Moderna, Cercana y Humana	<p>Enfatiza la transformación de la entidad que incorpora ágil y oportunamente nuevas tecnologías de la información y telecomunicaciones en pro de una mejora constante en la operación, así como la prestación de servicios más fáciles, entendibles y utilizables para el ciudadano.</p> <p>La DIAN se propone modernizar sus procesos y estructuras para ser más eficiente y cumplir con las necesidades y expectativas de los grupos de valor e interés.</p>



3.2. Indicadores estratégicos

Indicadores estratégicos	
Costo fiscal	<p>La brecha tributaria se define como la diferencia entre la cuota impositiva que los contribuyentes tendrían que pagar y lo que realmente pagan dentro del periodo voluntario. Es decir, la diferencia entre el recaudo potencial y el recaudo real.</p> <p>Se busca realizar la medición con una nueva metodología que permita la correcta estimación de la brecha, a través de la cual se podrá hacer un riguroso seguimiento a la evasión fiscal y a su naturaleza cambiante. Con esta medición se podrán enfocar esfuerzos y recursos para combatir este fenómeno y así aumentar el recaudo.</p>

Indicadores estratégicos	
Recaudo neto	Hace referencia al total de ingresos que la entidad ha recaudado, después de descontar el valor recaudado en papeles y las devoluciones en efectivo solicitadas por los contribuyentes con saldos a favor.
Recaudo bruto	Corresponde al total de impuestos, tasas y contribuciones que la DIAN ha recaudado en el periodo.
Tiempo de desaduanamiento	<p>Es la medición del tiempo transcurrido desde el momento en que las mercancías arriban al territorio aduanero nacional hasta su desaduanamiento o nacionalización</p> <p>Corresponde a todas las declaraciones iniciales y anticipadas discriminadas por Dirección Seccional que fueron sujetas de inspección física y tiempo tomado desde la solicitud de levante hasta la actuación por parte del inspector en importación. Así mismo, mide todas las declaraciones definitivas por Dirección Seccional que fueron objeto de inspección física y tiempo tomado desde el ingreso a la zona de embarque hasta la actuación del inspector (autorización de embarque o rechazo) en exportación.</p> <p>Busca identificar las debilidades, limitaciones y demoras en los procedimientos de comercio exterior.</p>
Percepción de calidad del servicio	<p>Corresponde a la evaluación anual realizada para conocer la percepción de calidad del servicio general prestado por la DIAN que permite establecer acciones para el cierre de brechas en la mejora de la experiencia de usuario.</p> <p>La medición se realiza mediante una encuesta aplicada a contribuyentes y usuarios que realizaron y/o gestionaron trámites y servicios durante la vigencia, los cuales son elegidos aleatoriamente de acuerdo con los criterios técnicos establecidos en la ficha técnica del instrumento.</p>
Rasgos de cultura	Se orienta a cerrar la brecha de los elementos constitutivos de los comportamientos requeridos para la reorientación y modernización de la entidad.



DIAN

Indicadores estratégicos	
Razón de equidad	<p>Busca medir la evaluación del impacto de los proyectos, programas y acciones encaminados a lograr la equidad de género. Su función se centra en mostrar y señalar los cambios en términos de género y sus relaciones.</p> <p>Se sugiere medir la proporción de mujeres que ocupan cargos estratégicos (personas con personal a cargo) en la entidad.</p>
Nivel de desempeño de los equipos de trabajo	<p>Busca medir la capacidad de los equipos para lograr un alto nivel de desempeño que le permita desarrollar con éxito sus responsabilidades y lograr los resultados estratégicos esperados.</p>
Índice de costo estructural	<p>Corresponde a la relación entre los costos financieros en que incurre la entidad para su operación en proporción al cumplimiento de sus componentes estratégicos, discriminado por lugar administrativo para su análisis y toma de decisiones.</p>
Nivel de madurez tecnológica y digital	<p>Busca establecer el nivel de madurez tecnológica, evaluando integralmente el desarrollo de la Arquitectura Empresarial (AE), la gestión y gobierno de Tecnologías de la Información (TI), y la gestión de proyectos de TI. Esta evaluación se basa en los criterios definidos en los tres modelos establecidos en el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial del Estado Colombiano (MRAE), asegurando que las prácticas de la entidad estén alineadas con los estándares nacionales y fomentando la mejora continua en su capacidad institucional para la transformación digital.</p>
Nivel de maduración de procesos	<p>Determina el nivel de implementación del plan de modelamiento de los procesos de la entidad utilizando como referencia BPM (Business Process Management), con el propósito de generar una cadena de valor con indicadores y gestión de riesgos que mejoren los resultados y el desempeño institucional.</p>
Índice de desempeño institucional	<p>Es el resultado de la medición y evaluación del desempeño de la DIAN con relación a la implementación del Modelo de Planeación y Gestión - MIPG (7 dimensiones y 19 políticas), medido en el Formulario Único de Reporte de Avance y Gestión - FURAG.</p>

Indicadores estratégicos	
	Busca mejorar la capacidad de la entidad para orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejor prestación de servicios con el fin de resolver efectivamente las necesidades y problemas de los ciudadanos con criterios de calidad y en el marco de la integridad, la legalidad y la transparencia.



4. Árbol de estrategia

Reúne las iniciativas estratégicas que son esenciales para ejecutar la visión de la entidad y alcanzar sus objetivos. Las iniciativas definidas, corresponden a proyectos del Programa de Modernización DIAN.

Iniciativas estratégicas	
Mejoramiento del Modelo de Servicio al Ciudadano	Integración de tecnologías emergentes y soluciones digitales para mejorar la experiencia del usuario, asegurando una gestión y análisis de datos óptimo y eficiente para tomar decisiones basadas en información, mejorando los tiempos de atención.
Visión 360° del Contribuyente - Inteligencia en Segmentación y Análisis	Aplicación de técnicas avanzadas de segmentación, modelos de riesgo y analítica para comprender, anticipar y actuar de manera precisa y efectiva ante las variadas necesidades y comportamientos de los contribuyentes. Se pretende aprovechar la experticia que se tiene en las Direcciones Seccionales y la generación de redes de interacción entre estas y el nivel central.
Modernización y fortalecimiento tecnológico del proceso aduanero	Modernización de la aduana mediante la implementación de sistemas de información y dispositivos tecnológicos requeridos para el desarrollo de las funciones propias de aduanas, mejorando la calidad, oportunidad y transparencia en la operación.
Fortalecimiento e Integración del Modelo de Control	Creación, desarrollo, implementación y mejoramiento continuo del modelo de control, con el objetivo de minimizar la evasión y maximizar la eficiencia en la fiscalización de contribuyentes.
Fortalecimiento de la Cultura Tributaria	Diseño e implementación de programas de comunicación efectiva, promoviendo la educación tributaria, reforzando la cultura de contribución y la

Iniciativas estratégicas	
	formalización de los contribuyentes y usuarios aduaneros.
Fortalecimiento del Cumplimiento Voluntario y Prevención de la Evasión	Desarrollo de herramientas, programas y políticas que promuevan el cumplimiento tributario, faciliten la formalización y establezcan medidas disuasorias y punitivas para prevenir y combatir la evasión y el fraude fiscal.
Explorar, capitalizar y proyectar la sinergia entre la POLFA y la DIAN	Integrar las diferentes áreas de fiscalización y POLFA encaminadas a combatir las estructuras criminales, haciendo uso del principio de colaboración armónica entre distintas entidades del Estado.
Evolución del modelo de gestión de proyectos	Establecimiento de una estructura y metodología de PMO robusta para la planificación, seguimiento y ejecución de proyectos, asegurando su alineación estratégica, articulación e integración entre ellos.
Simplificación y Digitalización de Procesos Misionales	Reestructuración y optimización de procesos misionales clave, incorporando tecnologías digitales para hacerlos más ágiles, sencillos y eficientes, facilitando su ejecución y alineándolos con las demandas actuales de los agentes económicos.
Evolución del modelo de desarrollo de talento humano	Implementación de un modelo evolucionado que potencie el desarrollo profesional y compromiso de los colaboradores con la entidad, brindando herramientas y creando espacios de interacción y aprendizaje colectivos, y consolidación del capital intelectual de la entidad.
Alineación de la estructura organizacional	Diseño e implementación de una estructura organizacional que responda al desarrollo de los procesos alineados con el Plan estratégico y necesidades de los grupos de valor e interés.
Transformación de la cultura organizacional y administración del cambio	Definición e implementación de acciones de gestión del cambio que movilicen la cultura de la organización, alineándola con las necesidades y prioridades estratégicas de la entidad.