



Plan Estratégico Institucional - PEI 2024

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

Versión 2 – Septiembre de 2024





La Unidad Administrativa Especial - UAE Dirección de Impuestos Nacionales DIAN cuenta con un legado significativo en la implementación de modelos de planificación y gestión estratégica, evidenciando su firme compromiso con la excelencia y mejora continua de sus servicios. Este enfoque se ha consolidado a lo largo de los años con la integración efectiva de metodologías estratégicas, especialmente a través de la adopción de la disciplina de gestión y seguimiento de indicadores basada en la metodología del Balanced Scorecard (BSC), entre el 2008 y el 2023.

De acuerdo con **los lineamientos del Programa de Modernización de la DIAN**, la Subdirección de Planeación y Cumplimiento inició en diciembre de 2022 un proyecto innovador orientado a desarrollar un nuevo modelo de planeación y esquema para la gestión y ejecución estratégica en 2024. Este modelo denominado **Alineación Total**, permite orientar las acciones de los colaboradores de la organización en busca de una visión y estrategia compartida, 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)

El presente documento ofrece una visión general del plan estratégico de la DIAN 2024 y destaca los elementos más novedosos que se han incorporado, marcando así el comienzo de un nuevo capítulo en nuestra trayectoria evolutiva de la planeación y ejecución ajustada al contexto cambiante y desafiante que siempre debe afrontar la entidad.

Dirección de Gestión Estratégica y de Analítica
Subdirección de Planeación y Cumplimiento



Filosofía Institucional

Es el marco de referencia que guía la estrategia, acciones, relaciones y toma de decisiones, fortaleciendo la cultura de la DIAN.

La Filosofía Institucional de la UAE DIAN se encuentra reflejada en cuatro elementos.



Propósito central

Captura el alma de la empresa. Perdura, es inspirador y motiva el progreso.

Valores aspiracionales

Lo que se anhela alcanzar en el carácter o cultura de la entidad. Define una meta ideal en comportamientos y actitudes.



Objetivo retador

Lo que se quiere alcanzar en el largo plazo, genera foco. Es medible y tiene una línea definida de llegada.

Descripción vívida

Descripción apasionante de cómo sería lograr el objetivo retador.





Ante los desafíos emergentes y un entorno en constante cambio, la **Unidad Administrativa Especial - UAE Dirección de Impuestos Nacionales - DIAN** ha emprendido la actualización de su identidad estratégica, reflejando su compromiso con el aprendizaje organizacional, la mejora continua, y su adaptación y evolución estratégica con nuevos modelos, metodologías e instrumentos de planeación.

Esta renovación es clave en la transición de los conceptos **tradicionales de misión y visión hacia una definición estratégica contemporánea** que resuene con las mejores prácticas disponibles, alineándose con las expectativas de un talento humano robustecido y la búsqueda de respuestas ágiles y efectivas frente a nuestros grupos de valor e interés. Este paso adelante no es solo un cambio en la terminología, sino que representa una profunda evolución en la dirección y enfoque de la institución, manifestando el dinamismo y la visión progresista de todos los equipos de trabajo de la DIAN.

La nueva identidad estratégica integra conceptos de **una filosofía institucional más dinámica, adaptable y desafiante**, está diseñada para infundir un renovado sentido de compromiso y motivación, alentando a todos los servidores públicos a superar constantemente nuevos retos. **Este enfoque es crucial para potenciar la eficiencia y la efectividad en todas las áreas de la institución, soportados en un modelo de gestión que permita responder a las metas asignadas en el programa macroeconómico del gobierno nacional.**

Al fortalecer esta filosofía, se resalta la importancia de enfrentar desafíos, fomentar el trabajo colaborativo, la comunicación asertiva y cultivar la responsabilidad compartida de todos los funcionarios públicos de la institución. Así, la DIAN mantiene su compromiso de **cumplir a cabalidad con su objeto social para coadyuvar a garantizar la sostenibilidad fiscal y la generación de valor público para consolidar un estado social de derecho.**

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.



Propósito Central



Hacemos posible que todos / todas aporten los recursos necesarios para el sostenimiento del estado social de derecho.

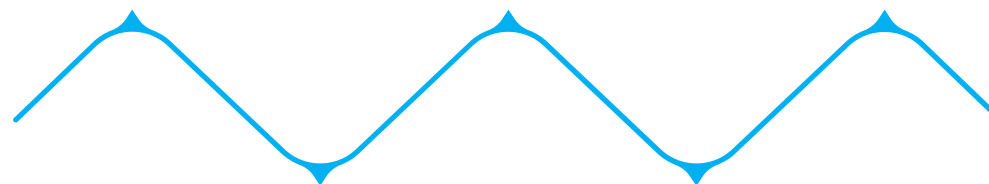


Filosofía Institucional

El Propósito Central captura el alma de la entidad, perdura, es inspirador y motiva el progreso.

Debe guiar todas las acciones de la DIAN, es la razón de por qué se hacen las cosas. Se usa como movilizador de los funcionarios para dar sentido a lo que hacen y referente en la toma de decisiones para definir si lo que emprende la Entidad le aporta a este propósito o no.

Como complemento a nuestro propósito central se ha definido la misión 2024 – 2026, donde se consideran los nuevos lineamientos estratégicos de la Dirección General.



Misión 2024 – 2026

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.



Valores aspiracionales



Luchamos contra las economías criminales para garantizar el imperio de la ley en todos los rincones del país.



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.



Cumplimos nuestras funciones basándonos en evidencia rigurosa, sin sesgos para fortalecer la confianza de la ciudadanía en la DIAN y en el Estado



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.



Filosofía Institucional

Los valores aspiracionales reflejan lo que se anhela alcanzar en el carácter o cultura de la entidad.

Representan una meta ideal en comportamientos y actitudes, los cuales se construyen sobre los Valores del Servicio Público.

Definen comportamientos que se desean promover en todos los funcionarios en su actuación del día a día.

Son comportamientos deseados, a desarrollar en la Cultura Institucional y que servirán como soporte para el logro de la estrategia institucional.



Objetivo retador

Reducir el costo fiscal de la evasión y el contrabando a menos del 1% del PIB.

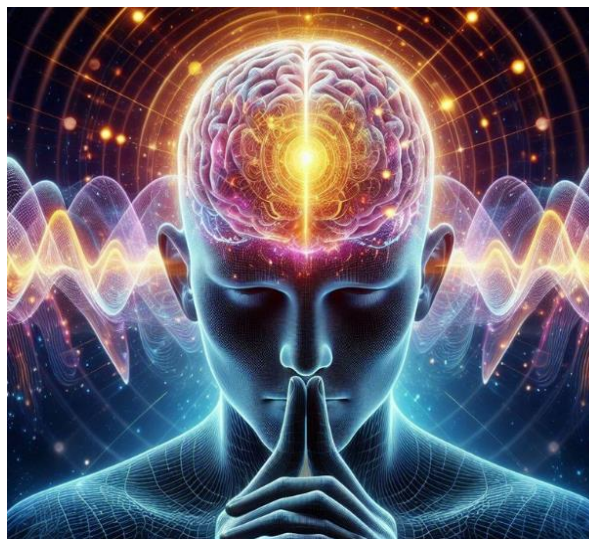


Filosofía Institucional

El Objetivo Retador refleja lo que se quiere alcanzar en el largo plazo. Genera foco. Es medible y tiene una línea definida de llegada.

Es el gran reto que plantea la administración, que debe trascender a futuras direcciones y gobiernos, es la meta que se quiere alcanzar como resultado de todo lo que se hace en la DIAN.

Como complemento a nuestro objetivo retador se ha definido la visión 2024 – 2026, donde se consideran los nuevos lineamientos estratégicos de la Dirección General.



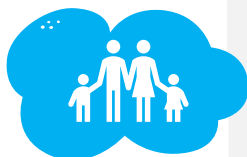
Visión 2024 – 2026

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.

Descripción vívida – Manifiesto



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.

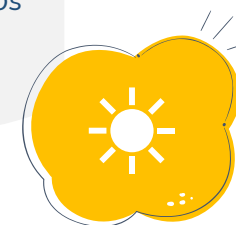
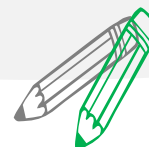


Por eso acompañamos a cada persona que debe contribuir, para atender sus inquietudes de impuestos y aduanas y hacer más simples sus procesos de pago. Y para encontrar la evidencia rigurosa de quienes insisten en el contrabando y la evasión, y aplicar con transparencia las sanciones justas que la norma 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.

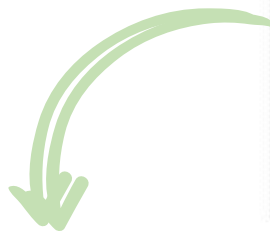
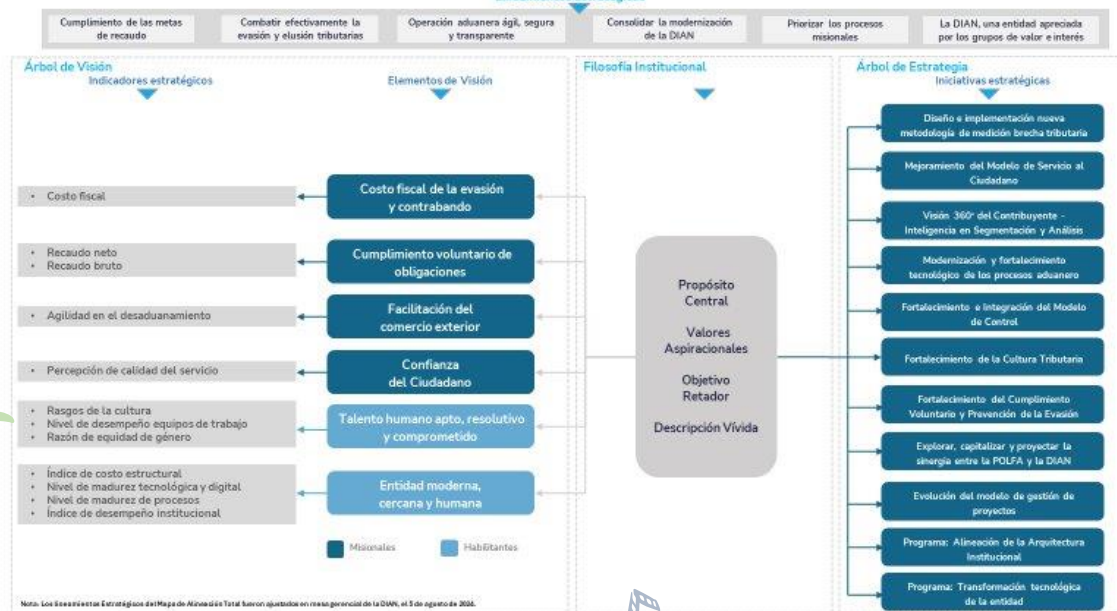


La Descripción Vívida es una declaración apasionante de cómo sería lograr el Objetivo Retador.

Este elemento en conjunto al Objetivo Retador, constituyen la visión de la DIAN. Marcan los diferentes elementos que la Institución debe monitorear y en los que debe trabajar para lograr los resultados que suman al reto propuesto.

Presentada en forma de manifiesto busca comunicar todos los elementos de la nueva Filosofía Institucional fomentando motivación y compromiso en los funcionarios de la entidad.

MAPA DE ALINEACIÓN Lineamientos Estratégicos



La DIAN adopta la metodología de Alineación Total, que proporciona un marco de referencia para reforzar la claridad en las **responsabilidades** y promover un **enfoque unificado** hacia los **objetivos institucionales**.



La Alineación Total asegura que cada miembro del equipo entienda y se comprometa con su **aporte directo** a las **metas institucionales** y con la **estrategia**, transformándose en acción a todos los niveles.



La DIAN se encamina hacia una **sinergia** donde la estrategia y la operación convergen armónicamente. Este progreso estratégico potencia el cumplimiento de la filosofía institucional al largo plazo.

Mapa de Alineación Total DIAN 2024 - 2026

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.

Cumplimiento de las metas de recaudo

Combatir efectivamente la evasión y elusión tributarias

Operación aduanera ágil, segura y transparente

Consolidar la modernización de la DIAN

Priorizar los procesos misionales

La DIAN, una entidad apreciada por los grupos de valor e interés



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.

¿Qué queremos lograr?

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.



¿Cómo lo vamos a hacer?



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.



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.



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.



¿Para qué lo hacemos?

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.

Mapa de Alineación Total DIAN 2024 - 2026

Lineamientos Estratégicos

Cumplimiento de las metas de recaudo

Combatir efectivamente la evasión y elusión tributarias

Operación aduanera ágil, segura y transparente

Consolidar la modernización de la DIAN

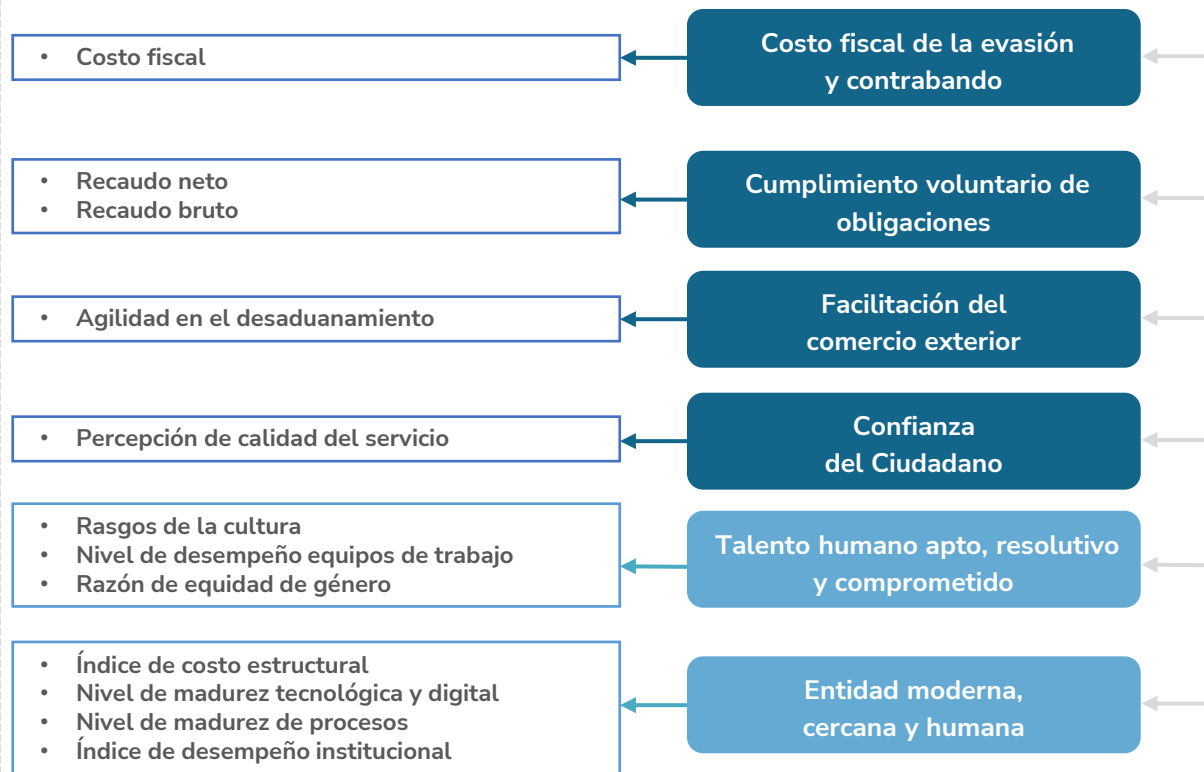
Priorizar los procesos misionales

La DIAN, una entidad apreciada por los grupos de valor e interés

Árbol de Visión

Indicadores estratégicos

Elementos de Visión



■ Misionales ■ Habilitantes

Árbol de visión

Articula dos elementos:

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).

Los **indicadores estratégicos*** permitirán medir los **resultados y avances de la estrategia**, proporcionando datos concretos que apoyan el progreso hacia la visión.

* Los indicadores pueden presentar ajustes propuestos por las áreas responsables, según las revisiones periódicas que se realicen.

Mapa de Alineación Total DIAN 2024 - 2026

Lineamientos Estratégicos

Cumplimiento de las metas de recaudo

Combatir efectivamente la evasión y elusión tributarias

Operación aduanera ágil, segura y transparente

Consolidar la modernización de la DIAN

Priorizar los procesos misionales

La DIAN, una entidad apreciada por los grupos de valor e interés

Árbol de estrategia

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.

Es un referente de segundo nivel la metodología, esencial para la programación de actividades clave en las dependencias considerando los niveles organizacionales para su despliegue.

Árbol de Estrategia

Iniciativas estratégicas



Mapa de Alineación Total DIAN 2024 - 2026

Lineamientos Estratégicos

Cumplimiento de las metas de recaudo

Combatir efectivamente la evasión y elusión tributarias

Operación aduanera ágil, segura y transparente

Consolidar la modernización de la DIAN

Priorizar los procesos misionales

La DIAN, una entidad apreciada por los grupos de valor e interés

Árbol de Visión

Indicadores estratégicos

- Costo fiscal
- Recaudo neto
- Recaudo bruto
- Agilidad en el desaduanamiento
- Percepción de calidad del servicio
- Rasgos de la cultura
- Nivel de desempeño equipos de trabajo
- Razón de equidad de género
- Índice de costo estructural
- Nivel de madurez tecnológica y digital
- Nivel de madurez de procesos
- Índice de desempeño institucional

Elementos de Visión

- Costo fiscal de la evasión y contrabando
- Cumplimiento voluntario de obligaciones
- Facilitación del comercio exterior
- Confianza del Ciudadano
- Talento humano apto, resolutivo y comprometido
- Entidad moderna, cercana y humana

■ Misionales ■ Habilitantes

Filosofía Institucional

- Propósito central
- Valores aspiracionales
- Objetivo retador
- Descripción vívida

Árbol de Estrategia

Iniciativas estratégicas

- Diseño e implementación nueva metodología de medición brecha tributaria
- Mejoramiento del Modelo de Servicio al Ciudadano
- Visión 360° del Contribuyente - Inteligencia en Segmentación y Análisis
- Modernización y fortalecimiento tecnológico de los procesos aduanero
- Fortalecimiento e Integración del Modelo de Control
- Fortalecimiento de la Cultura Tributaria
- Fortalecimiento del Cumplimiento Voluntario y Prevención de la Evasión
- Explorar, capitalizar y proyectar la sinergia entre la POLFA y la DIAN
- Evolución del modelo de gestión de proyectos
- Programa: Alineación de la Arquitectura Institucional
- Programa: Transformación tecnológica de la entidad