

2025



Contexto Estratégico

Dirección de Impuestos y
Aduanas Nacionales - DIAN



Contenido

Introducción	4
1. Contexto Internacional	5
1.1 Tasa Arancelaria	5
1.2 Precio Petróleo BRENT 2025.....	7
1.3 Tasa Representativa del Mercado (TRM)	8
2. Contexto Nacional	11
2.1 Proyecciones de crecimiento real PIB.....	11
2.2 Índice de Precios al Consumidor (IPC)	13
2.3 Tasa de Interés	15
2.4 Estimado de Ingresos Tributarios como porcentaje del PIB 2025	15
2.5 Comparativo Recaudo neto como porcentaje del PIB 2005-2024.....	16
2.6 Relación Peso Ingresos Tributarios con respecto al Presupuesto General de la Nación (PGN) 2019-2025	18
3. Prospectiva DIAN a 5 años	19
3.1 Acto Legislativo 03 de 2024	19
3.2 Ingresos corrientes e ingresos tributarios PGN 2021-2024	20
3.3 Análisis comparativo ingresos PGN, Ingresos Tributarios y Transferencias SGP	21
4. Compromisos Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026	23
4.1 Análisis Fuentes de Financiación del Plan Plurianual de Inversiones 2022-2026.....	23
4.2 Análisis articulado Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026	25
4.3 Análisis Plan Estratégico Sectorial – Sector Hacienda	29
4.4 Análisis Plan de Acción Institucional 2025	30
4.5 Modelo de Alineación Total – Planeación Estratégica DIAN	32
4.6 Acciones en CONPES.....	39
5. Contexto Interno de la DIAN	41
5.1. Análisis de Planta de Personal DIAN	41
5.2. Gestión presupuestal	45
5.3. Modelo de Operación por Procesos DIAN	48
5.4. Modelo de Gestión Institucional DIAN.....	49
5.5. Tecnologías de la información en la DIAN	50
Bibliografía.....	52

Ilustraciones

Ilustración 1. Gráfica Tasa arancelaria, aplicada, promedio ponderado, todos los productos (%) – EEUU V.S Colombia 2012 – 2022.....	6
Ilustración 2. Precio Petróleo BRENT USD Referencia Colombia diciembre 2024- 07 Enero 2025..	7
Ilustración 3. TRM Promedio USD/COP 2025 – Proyecciones.....	8
Ilustración 4. Variación anual del valor en dólares de los ingresos por remesas	9
Ilustración 5. Monto promedio de remesa mensual por receptor 2016-2024	9
Ilustración 6. Crecimiento PIB Real 2025 - Proyección Colombia	12
Ilustración 7. Inflación Fin de Periodo 2025 - Proyección Colombia.....	14
Ilustración 8. Tasa de Interés Fin de Periodo 2025 - Proyección Colombia	15
Ilustración 9. Estimado de Ingresos Tributarios % PIB 2025 – Comparativo	16
Ilustración 10. Recaudo neto como porcentaje del PIB 2005-2024 – Colombia	17
Ilustración 11. Relación Peso Ingresos Tributarios/PGN 2019-2025	18
Ilustración 12. Catálogo de Clasificación Presupuestal del PGN - Ingresos Corrientes.....	20
Ilustración 13. Ingresos Corrientes e Ingresos Tributarios PGN 2021 – 2024.....	21
Ilustración 14. Análisis Comparativo Ingresos PGN, Ingresos Tributarios y Transferencias SGP (Cifras en billones de pesos).....	21
Ilustración 15. Ingresos Tributarios, Transferencias SGP Actual y Escenario SGP 39,9% con base en Datos 2019-2025.....	22
Ilustración 16. Fuentes de Financiación del Plan Plurianual de Inversiones 2022-2026.....	24
Ilustración 17. Distribución en Seccionales de Impuestos y Aduanas	42
Ilustración 18. Distribución en Seccionales de Impuestos	43
Ilustración 19. Distribución en Seccionales de Aduanas	43
Ilustración 20. Distribución de Planta en Nivel Central	44
Ilustración 21. Ejecución Presupuestal Gastos de Funcionamiento 2019-2024.....	46
Ilustración 22. Porcentaje de Ejecución Presupuestal Gastos de Funcionamiento 2019-2024	46
Ilustración 23. Ejecución Presupuestal Gastos de Inversión 2019-2024.....	47
Ilustración 24. Porcentaje de Ejecución Presupuestal Gastos de Inversión 2019-2024	47
Ilustración 25. Modelo de Operación por Procesos DIAN	48
Ilustración 26. Modelo de Gestión Institucional DIAN	50

Introducción

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales DIAN, según el Artículo 4 del Decreto 1071 de 1999, tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad (Colombia, 1999).

En este sentido, la DIAN como administración tributaria y aduanera de Colombia ejerce su actividad misional en línea con elementos del contexto internacional, nacional e institucional que son relevantes e influyentes en su operación. En la actualidad existen algunos acontecimientos de importancia económica, geopolítica, comercial y jurídica que son necesarios identificar y gestionar, según su capacidad de gobernanza sobre éstos. La DIAN debe mantener una visión observadora y crítica para estar a la vanguardia en la construcción de escenarios con alternativas prediseñadas en apoyo a la estrategia institucional sin perder el rumbo, su foco de atención y acción.

Es así, como en el presente contexto estratégico se presentan y se analizan en primer lugar las variables del contexto internacional que pueden tener incidencia en la misionalidad de la DIAN, tales como el panorama comercial, proyecciones de precio del petróleo BRENT, proyecciones de tasa representativa del mercado USD/COP.

Luego de ello, se realiza una descripción de las variables del contexto nacional en los cuales realiza su operación la DIAN, así como posible comportamiento de variables que incidan en los resultados de la entidad. En este punto se presentan las proyecciones en materia de variación del Producto Interno Bruto (PIB) Real, la variación del índice de precios al consumidor (IPC), estimación de tasa de interés, el recaudo tributario de Colombia y comparado con otros países de Latinoamérica, y la presión fiscal (recaudo neto como porcentaje del PIB) en el periodo 2005 - 2024.

Con esta información, y con base en lo definido en el Acto Legislativo 03 de 2024, el cual estableció *“El Sistema General de Participaciones crecerá como porcentaje de los Ingresos Corrientes de la Nación hasta llegar a ser el 39,5 por ciento de estos. Para este fin, se tendrá un periodo de transición de 12 años contados a partir del año siguiente en que se expida la ley de qué trata el artículo 356 constitucional, particularmente en su párrafo 3. En todo caso, el incremento no podrá empezar a aplicarse antes del año 2027.”*, se presenta un análisis prospectivo de cuál será el rol de la DIAN frente al fortalecimiento de la autonomía en las entidades territoriales, a partir de la entrada en vigencia de este Acto Legislativo.

Para finalizar, se abordan los compromisos y responsabilidades de la DIAN en los distintos elementos de la planeación institucional a corto plazo, mediano y largo plazo. Es así, como se presentan los compromisos contenidos en el (i) Plan Nacional de Desarrollo, (ii) Plan Estratégico Sectorial, (iii) CONPES, (iv) Plan de Acción Institucional, (v) Retos en materia aduanera y (vi) Tablero gerencial del Director General.

1. Contexto Internacional

El análisis del contexto internacional de la DIAN tiene como propósito presentar las principales variables de orden mundial que pueden tener incidencia en el desarrollo de la estrategia de la entidad y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para ello, este apartado inicia con un análisis de la proyección de los efectos en las tasas arancelarias por cuenta de las decisiones que ha tomado el Presidente de los Estados Unidos mediante órdenes ejecutivas y su potencial efecto en el recaudo por actividad y de manera agregada sobre la economía nacional, especialmente el sector exportador. En segundo lugar, se presenta la proyección de los precios mínimos y máximos mensuales del petróleo de referencia BRENT para la vigencia 2025, y sus posibles efectos en el recaudo.

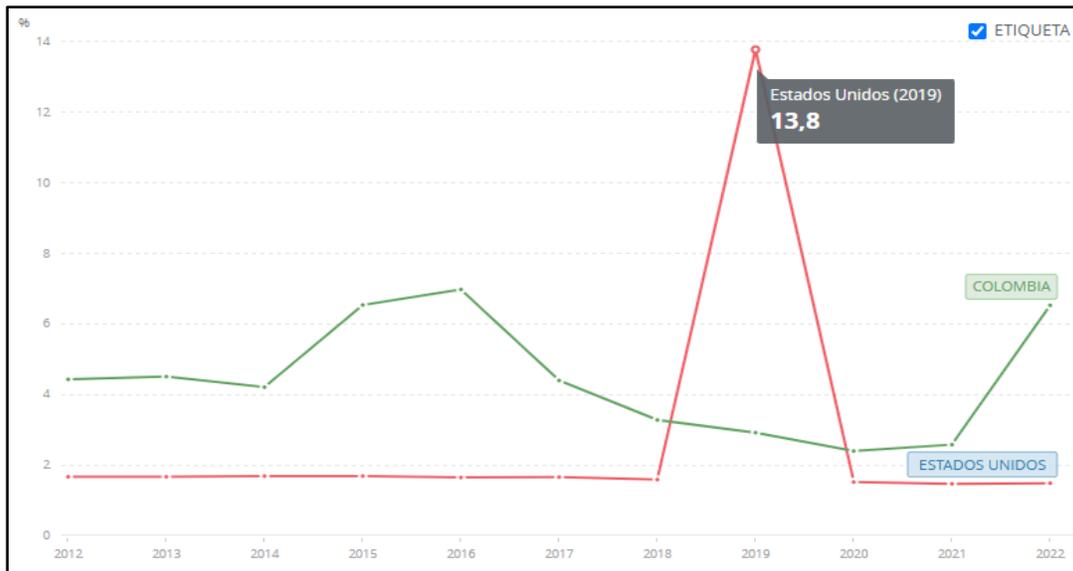
Luego de lo anterior, se realiza el análisis de la proyección de la tasa representativa del mercado promedio USD/COP para la vigencia 2025. Esto, considerando su alineación con ítems como la dinámica de las remesas provenientes de EE. UU., el índice de precios al consumidor por insumos y bienes importados.

1.1 Tasa Arancelaria

Para iniciar con el análisis del contexto internacional, es importante considerar las decisiones planteadas desde el gobierno de los Estados Unidos como principal socio comercial de Colombia. Esto, en razón a las elecciones presidenciales surtidas en ese país en 2024, cuyo ganador fue el republicano Donald Trump, y quien en su programa de gobierno tiene como una de sus líneas de acción el incremento de las tasas arancelarias a países con balanza comercial deficitaria, aduciendo necesidad de protección y robustecer de nuevo la industria norteamericana con repatriación de capitales y empresas hacia dicho país. Algunos teóricos de la economía denominan esta estrategia como “relocalización industrial”. De otra parte, esta medida para arancelaria se está utilizando como una herramienta para presionar a varios países en la lucha contra el narcotráfico, la inmigración transfronteriza ilegal y el tráfico de personas.

Evidencia de lo anterior, según datos consolidados en las estadísticas del Banco Mundial, en el periodo del primer gobierno de Donald Trump 2017-2021 se presentó el mayor incremento a la tasa arancelaria aplicada a productos importados, como consecuencia de sus políticas proteccionistas, con una variación incremental de 13,8% entre 2018 y 2019.

Ilustración 1. Gráfica Tasa arancelaria, aplicada, promedio ponderado, todos los productos (%) – EEUU V.S Colombia 2012 – 2022



Fuente: [Banco Mundial](#)

Se estima que para 2025, el gobierno de EE. UU. aplique un arancel universal a todas las importaciones entre el 10% y el 20%. (ICESI, 2024). Esta decisión tendría incidencia en las dinámicas de las relaciones comerciales entre Colombia y EE. UU., dado que este último es el principal socio en el mercado internacional de nuestro país. Como evidencia de ello, entre enero y octubre de 2024, las ventas de Colombia hacia los Estados Unidos crecieron 7,7% por el orden de US\$ 11.966,2 millones, según cifras del DANE. ([AmCham Colombia, 2024](#)).

A partir del 4 de marzo de 2025 se empezaron a aplicar las órdenes ejecutivas con la creación de gravámenes generales del 25% a países como Canadá y México y del 20% a China. También se aplicó un incremento del 10% a la importación de acero. Esto conlleva el inicio de una posible guerra comercial, a partir de decisiones de proteccionismo económico (Skyler, 2025) que no se ajustan a las reglas acordadas en la OMC y a los tratados y acuerdos de libre comercio vigentes. Estas medidas igualmente tendrían efectos sobre la economía norteamericana como el incremento de su tasa de inflación y una posible recesión económica en el mediano plazo.

Algunos de los productos que se verán afectados con esta decisión comercial corresponden a alimentos como verduras y frutas frescas del consumo diario en Estados Unidos que se importan desde México. Así mismo, combustibles, vehículos y licores serán afectados con estos aranceles (Skyler, 2025).

Este panorama económico mundial, se constituye como una amenaza real para cierta estabilidad geopolítica en el corto y mediano plazo, porque se corre el riesgo de un rompimiento de las propias reglas del orden económico que ha impulsado el propio país

norteamericano y se entraría de nuevo a un período más agresivo donde prime la ley del más fuerte. Ahora bien, desde una perspectiva positiva, podrían surgir algunas oportunidades para el mercado colombiano, toda vez que podría ser un sustituto para suplir la demanda de bienes asociados con la industria de alimentos en EEUU, considerando el crecimiento que ha tenido la agricultura y el sector de alimentos en nuestro país. Para ello, es importante el fortalecimiento de la operación aduanera en Colombia, considerando el papel que tienen en la competitividad del país frente a otras naciones e igualmente el aporte al recaudo por arancel e IVA a las importaciones que están alrededor del 15% del recaudo total anual.

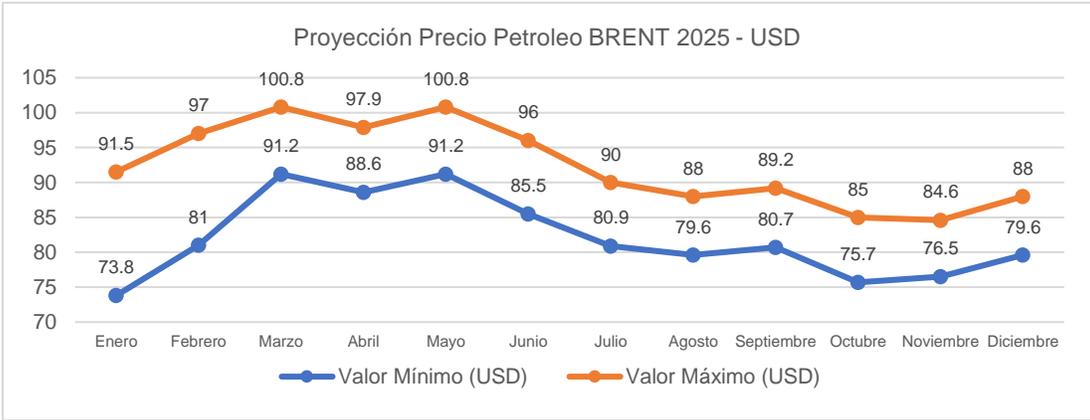
Lo anterior, conduce a que el país tenga que buscar nuevas oportunidades de comercio para reducir a mediano plazo su dependencia con el mercado de los Estados Unidos.

1.2 Precio Petróleo BRENT 2025

Adicionalmente, y como parte del contexto externo, por el aumento de las sanciones de los gobiernos de occidente a Rusia e Irán, se prevé una mayor limitación al suministro de Petróleo por parte de estos dos países productores. Así mismo, por el incremento de la demanda de crudo en EEUU y Europa debido al descenso de las temperaturas en otoño e invierno, y al estímulo al consumo interno anunciado por China.

Se pronostica un aumento en el precio del petróleo BRENT de referencia para Colombia. Este aumento en los precios internacionales podría generar un incremento en el recaudo por cuenta de los impuestos al carbono, renta, retención en la fuente y combustibles a cargo del sector petrolero. Sin embargo, se debe tener un plan B, en caso de concretarse la desaceleración o posible recesión de los Estados Unidos al reducir drásticamente el gasto público (estrategia DOGE) para que el sector privado asuma estas responsabilidades mediante la relocalización industrial de dicho país.

Ilustración 2. Precio Petróleo BRENT USD Referencia Colombia diciembre 2024 - 07 Enero 2025

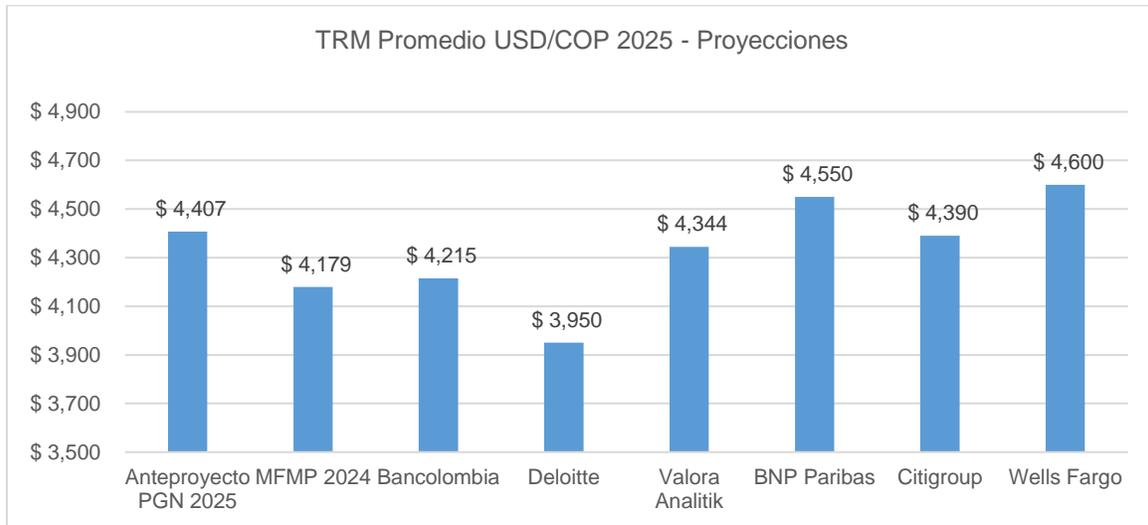


Fuente: Elaboración Propia con base en [LITE Finance](#)

1.3 Tasa Representativa del Mercado (TRM)

Ahora bien, con relación a la tasa representativa del mercado (TRM) promedio USD/COP estimada para la vigencia 2025, se proyecta entre \$3.950 y \$4.600 pesos por dólar según analistas económicos y financieros nacionales e internacionales.

Ilustración 3. TRM Promedio USD/COP 2025 – Proyecciones

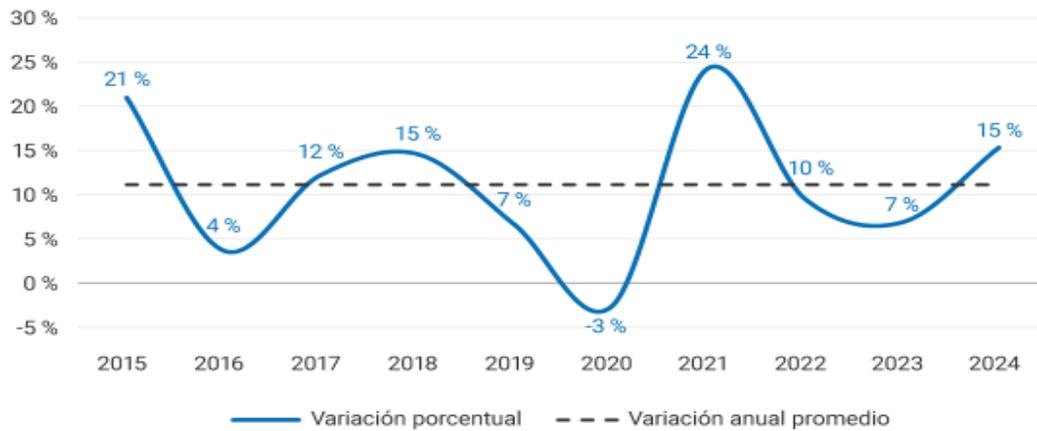


Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento con base en [Ministerio de Hacienda y Crédito Público](#), [Investigaciones Económicas Bancolombia](#), [Deloitte](#), [Valora Analitik](#) y [Bloomberg](#).

En contraste, en el año 2024 la TRM USD/COP tuvo un valor mínimo de \$3.763 (10 de abril de 2024), un máximo de \$4.478 (14 de noviembre de 2024) y cerró el año en \$4.409 (31 de diciembre de 2024). El promedio durante el año 2024 fue de \$4.071 ([Dólar-Colombia, 2025](#)).

En este sentido, es importante mencionar que según estudios realizados por el Banco de la República de Colombia las remesas como ingresos del país provenientes del exterior ha mantenido una dinámica de crecimiento en el periodo 2021-2024, donde las variaciones han oscilado entre el 7% (2023) y el 24% en 2021. (Colombia B. d., 2024).

Ilustración 4. Variación anual del valor en dólares de los ingresos por remesas



Fuente: Banco de la República

Las remesas en Colombia, no sólo se constituyen como un factor que incide en la tasa de cambio, sino que además representan un apoyo importante en el consumo de los hogares, dado que, según cifras del Banco de la República, para el año 2023, las remesas representaron el 3,6% del ingreso disponible de los hogares colombianos. Sumado a lo anterior, contribuye a la reducción del desbalance de la balanza de pagos de la nación.

Esto es importante, considerando que el monto promedio de remesas mensuales por receptor en Colombia en el periodo 2016 – 2024 ha oscilado entre US\$470 y US\$506, con un monto promedio de las remesas mensuales por receptor de US\$484 dólares (Colombia B. d., 2024).

Ilustración 5. Monto promedio de remesa mensual por receptor 2016-2024



Fuente: Banco de la República

Lo anterior, es importante considerando que ante las medidas planteadas por el Presidente de los Estados Unidos de aplicar ordenes ejecutivas para limitar el ingreso de migrantes indocumentados y masificar la deportación (Times, 2025), puede verse afectado el flujo de remesas hacia Colombia, disminuyendo la incidencia de estas en las variables del contexto económico colombiano y en el ingreso y posterior consumo de los hogares, además de la tasa de cambio y la balanza de pagos.

Adicionalmente, la tasa de cambio es importante dado que un incremento estimado en relación COP/USD, puede generar aumento generalizado de los bienes y servicios dado que, en el comercio internacional, el dólar es una de las principales monedas de intercambio, lo cual, incidiría en un aumento en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) por bienes y servicios importados.

Este aumento en los precios de bienes y servicios puede generar una disminución en la demanda agregada en la economía colombiana, viéndose afectado el recaudo en el impuesto al consumo como el impuesto al valor agregado (IVA), el cual, se constituye como el segundo tributo que mayores ingresos generan a la nación, según las estadísticas de recaudo de la DIAN ([DIAN, 2025](#)).

Así mismo, este aumento del precio del dólar con relación al peso colombiano afecta el sector importador de Colombia, debido a que se incrementan los bienes y servicios comercializados con actores del mercado internacional. Esta disminución en las importaciones genera tradicionalmente una disminución del recaudo por actividad externa.

Adicionalmente, el incremento del precio del dólar y/o la devaluación del peso colombiano, incide negativamente en el stock de deuda pública externa del país, generando una mayor presión fiscal para la DIAN en razón a que para equilibrar el diferencial de incremento en la tasa de cambio, es necesario tomar medidas para incrementar el recaudo tributario y así mantener la sostenibilidad fiscal del país.

Por otro lado, algunos elementos adicionales que hacen parte del contexto internacional, que podrían incidir en la misionalidad de la DIAN como administración tributaria y aduanera de Colombia, se encuentra el fortalecimiento del bloque económico de los BRICS (inclusión de países como Indonesia, Irán, Egipto y Emiratos Árabes Unidos), debido a que han planteado un esquema de transacción comercial propio, con pagos en monedas como el yuan o el rubro, que podría disminuir las exportaciones a estos países por parte de Colombia si no hay un acercamiento a este nacimiento bloque económico y político. En las actuales circunstancias depender exclusivamente de las exportaciones a los Estados Unidos se convierte en un riesgo con posible disminución de ingresos tributarios por actividad externa, o el afrontar medidas parafiscales por fuera del tratado de libre comercio suscrito con dicha nación.

En suma, según las [perspectivas económicas del Banco Mundial](#), por presiones inflacionarias y el aumento del servicio de la deuda a nivel mundial, es muy probable que los bancos centrales mantengan una política monetaria cautelosa. Esta decisión en materia de política monetaria, disminuirían el consumo de los hogares y las empresas, aportando en la baja en el recaudo de impuestos al consumo.

Para finalizar el análisis del contexto internacional, es imperativo mencionar que según el [informe de perspectivas de las economías mundiales del Fondo Monetario Internacional \(FMI\)](#), la inteligencia artificial a nivel global para los próximos años se constituirá como una importante herramienta para el crecimiento económico, el fortalecimiento institucional y el mejoramiento de la ejecución de políticas fiscales. Es así, como este elemento se constituye en un factor de oportunidad para la DIAN, debido a que su implementación puede fortalecer las estrategias de servicio y control soportados en un sistema integral de riesgos de cumplimiento.

2. Contexto Nacional

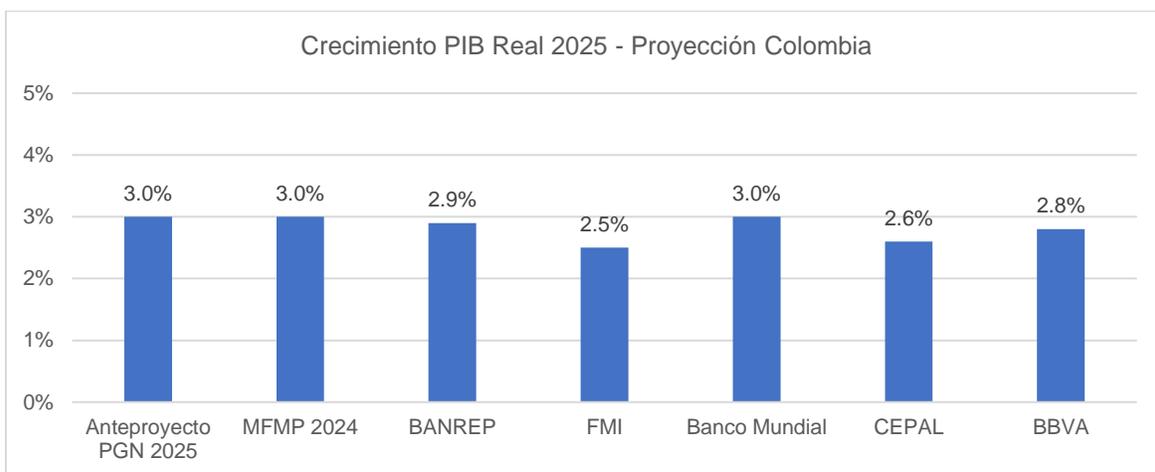
En el siguiente apartado se presentará el análisis de las variables del contexto nacional que son relevantes para el desarrollo de la estrategia de la DIAN y que podrían incidir en el cumplimiento de los lineamientos estratégicos y en las metas planteadas por la entidad, en materia de recaudo, fiscalización y operación aduanera.

Para ello, este apartado contiene las proyecciones de variación real del Producto Interno Bruto (PIB), la inflación medida a través del índice de precios al consumidor (IPC), las estimaciones en materia de tasa de interés del Banco de la República de Colombia en la vigencia 2025 y la evolución del recaudo tributario en comparación con otros países latinoamericanos.

2.1 Proyecciones de crecimiento real PIB

Ahora bien, es menester abordar diferentes elementos del contexto nacional que inciden en la misionalidad de la entidad. Para comenzar, las proyecciones de crecimiento real del PIB de Colombia para la vigencia 2025 se ubica entre 2,5% y 3,0% según los análisis realizados por el Ministerio de Hacienda, el Banco de la República y los distintos organismos especializados.

Ilustración 6. Crecimiento PIB Real 2025 - Proyección Colombia



Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento con base en [Ministerio de Hacienda y Crédito Público](#), [Banco de la República de Colombia](#), [Bloomberg Línea](#) y [BBVA Research](#).

Este dato reflejaría una recuperación de la economía colombiana, lo que podría traducirse en mayores ingresos en los hogares, y un incremento en la demanda interna. Este contexto favorecería el recaudo de impuestos por actividad interna, tales como impuesto a la renta y complementarios, impuesto al valor agregado (IVA) y Gravamen a Movimiento Financieros G.M.F.

Adicionalmente, considerando que el Producto Interno Bruto (PIB) en su cálculo, refleja la dinámica de consumo y comercio al interior del país, el crecimiento estimado del 3% generaría un efecto de incremento en el recaudo de aquellos impuestos que dan cuenta de la actividad económica en el país, cuyo efecto generador se da en la actividad comercial, industrial y de servicios.

En suma, también reflejaría una disminución del déficit de cuenta corriente, dado que según el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP), este valor pasaría de -2,6% a -2,5% del PIB. En la misma línea, según el documento CONPES 4132 del 14 junio de 2024 “Meta Balance Primario y Nivel de Deuda del Sector Público No Financiero (SPNF) para 2025” el crecimiento anual de 2025 estaría impulsado por el dinamismo de las exportaciones y la recuperación de la demanda interna (3.3%), lo cual, también aportaría al incremento del recaudo en la vigencia 2025.

El día 17 de febrero de 2025 el DANE emitió el dato de crecimiento económico de Colombia para la vigencia 2024. Según el reporte del DANE, para en el año 2024 el PIB creció 1,7% con respecto al año 2023. Desde el punto de vista de la producción, los sectores económicos que más contribuyeron al crecimiento anual del Producto Interno Bruto en la vigencia 2024 fueron Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca con el 8,1%.

Así mismo, la Administración Pública y Defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria, educación, actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales

creció 4,2%. En el mismo sentido, las actividades artísticas, actividades de los hogares individuales en calidad y empleados creció 8,1% (DANE, 2025).

Al desagregar el dato de crecimiento del PIB por enfoque de gasto, se observaron las siguientes variaciones:

1. Gasto en consumo final, crece 1,2%
2. Formación bruta de capital, crece 7,6%
3. Exportaciones, crecen 2%
4. Importaciones, crecen 4,2%

En línea con los resultados del gasto en consumo final, en el cual, se evidenció un crecimiento del 1,2%, al identificar por componente de este gasto final, según datos del DANE se presentó la siguiente variación:

1. Gasto de consumo final individual de los hogares, crece 1,6%
2. Gasto de consumo final del gobierno general, decrece 0,5%

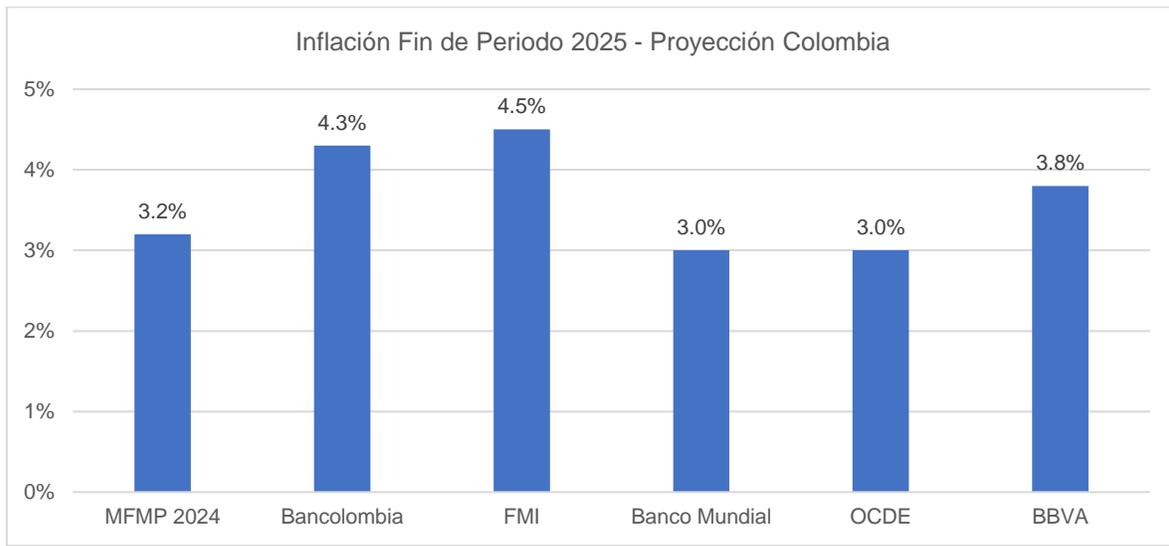
El decrecimiento en el gasto de consumo final del gobierno general se explica por el aplazamiento de \$20 billones mediante el Decreto 0766 del 20 de junio de 2024 y posterior reducción de \$28 billones de pesos del Presupuesto de Rentas y Recursos de Capital del Presupuestal General de la Nación de la vigencia fiscal 2024 con el Decreto 1522 del 18 de diciembre de 2024, por cuenta del comportamiento del recaudo tributario observado durante el segundo semestre de 2024.

Así las cosas, se observa que el indicador de variación del PIB tiene una doble implicación en la gestión de la DIAN como administración tributaria y aduanera de Colombia. En primer lugar, incide en la proyección del incremento o disminución del recaudo tributario y aduanero en los diferentes impuestos, sean estos al consumo, producción o patrimonio. En segundo lugar, incide en que el aumento o disminución del recaudo está directamente relacionado con el nivel de gasto público que asume el gobierno nacional.

2.2 Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Ahora bien, en materia del Índice de Precios al Consumidor (IPC), las proyecciones de inflación para la vigencia 2025, según el Marco Fiscal de Mediano Plazo y diferentes entidades privadas y multilaterales, se ubicaría entre el 3,0% y el 4,5%.

Ilustración 7. Inflación Fin de Periodo 2025 - Proyección Colombia



Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento con base en [Ministerio de Hacienda y Crédito Público](#), [Investigaciones Económicas Bancolombia](#), [Fondo Monetario Internacional \(FMI\)](#), [Banco Mundial](#), [OCDE](#), [BBVA Research](#).

Este rango en el cual se ubicaría la inflación en 2025 convergería al objetivo que se ha planteado el gobierno nacional respecto al manejo y control de la inflación en Colombia.

Este contexto favorecería una mayor inversión, una mayor producción, comercialización y consumo de bienes y servicios en la economía nacional, impulsando el recaudo de impuestos por actividad interna.

Un índice de inflación que esté en el rango meta establecido por el gobierno nacional generaría que Colombia se convierta en un país atractivo para la inversión y la producción; lo cual, a su vez impulsaría la disminución de la tasa de intervención del Banco de la República y con ello un aumento en el consumo de los hogares y las empresas. Todo lo anterior, facilitaría el aumento de los ingresos tributarios de la nación en la vigencia 2025.

En contraste, en la vigencia 2024 según datos del DANE, (DANE D. N., 2025) se observó una variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 5,2% en el periodo diciembre 2023- diciembre de 2024. Al revisar por división de gasto en los cuales se presentó mayor incremento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 5,2% en el periodo diciembre 2023- diciembre de 2024. Al revisar por división de gasto en los cuales se presentó mayor incremento, se observó:

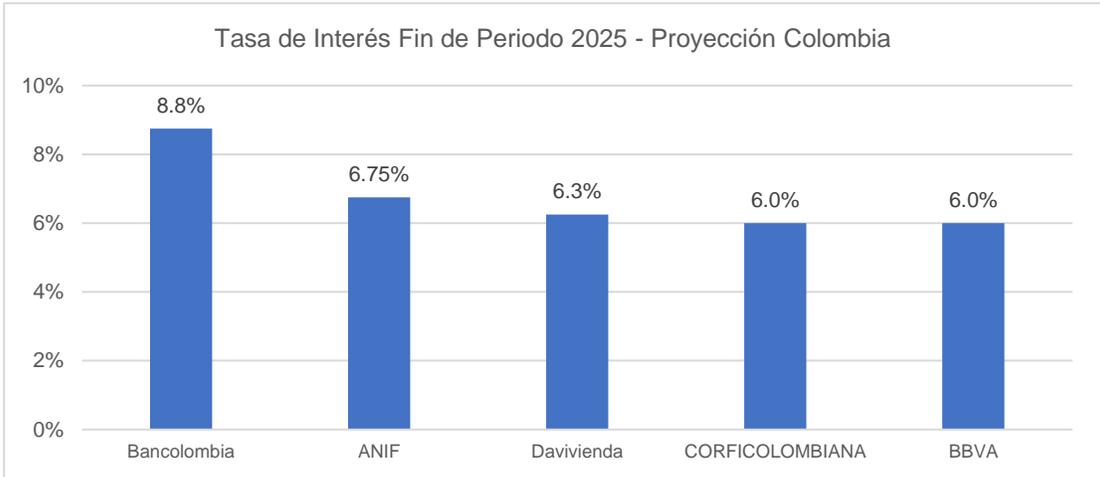
1. Educación: 10,62%
2. Restaurantes y hoteles: 7,87%
3. Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles: 6,96%
4. Bebidas alcohólicas y tabaco: 5,57%
5. Salud: 5,54%

Alcanzar el rango meta establecido para la vigencia 2025 en materia de inflación es prioritario para incidir positivamente en el recaudo tributario, en el crecimiento económico y en la sostenibilidad fiscal del país.

Por otro lado, los actores económicos del sector financiero estiman una disminución pronunciada de las tasas de interés por parte del Banco República, ubicándola entre el 6% y el 8,8% a fin de periodo de 2025.

2.3 Tasa de Interés

Ilustración 8. Tasa de Interés Fin de Periodo 2025 - Proyección Colombia



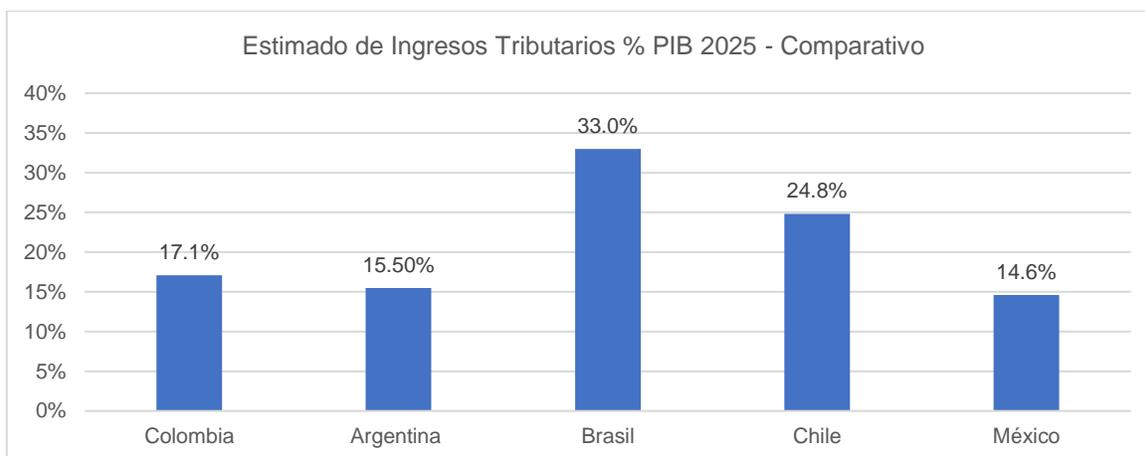
Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento con base en [Investigaciones Económicas, Bancolombia](#), [Asociación Nacional de Instituciones Financieras \(ANIF\)](#), [Investigaciones Económicas, DAVIVIENDA](#), [CORFICOLOMBIANA](#), [BBVA Research](#).

Este contexto favorecería un incremento en el consumo por parte de las personas y los hogares en sectores claves de la economía como la vivienda y el turismo; así como, la capacidad de financiación para la inversión. Lo anterior, redundaría en un incremento del recaudo de impuestos y la formación bruta de capital.

2.4 Estimado de Ingresos Tributarios como porcentaje del PIB 2025

Para efectos de este contexto estratégico, es importante precisar que se estiman unos ingresos tributarios como porcentaje del PIB de aproximadamente el 17,1% según el Presupuesto General de la Nación 2025 (PGN).

Ilustración 9. Estimado de Ingresos Tributarios % PIB 2025 – Comparativo



Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento con base en [Gobierno de Colombia – Ministerio de Hacienda](#), [Gobierno de Argentina – Ministerio de Economía](#), [Gobierno de Chile – Ministerio de Hacienda](#) y [Gobierno de México – Secretaría de Hacienda y Crédito Público](#).

Al analizar comparativamente los proyectos de presupuestos generales de las principales economías de Latinoamérica, se observó que para la vigencia 2025 se estima obtener ingresos tributarios como porcentaje del PIB, entre el 14,6% y el 33%.

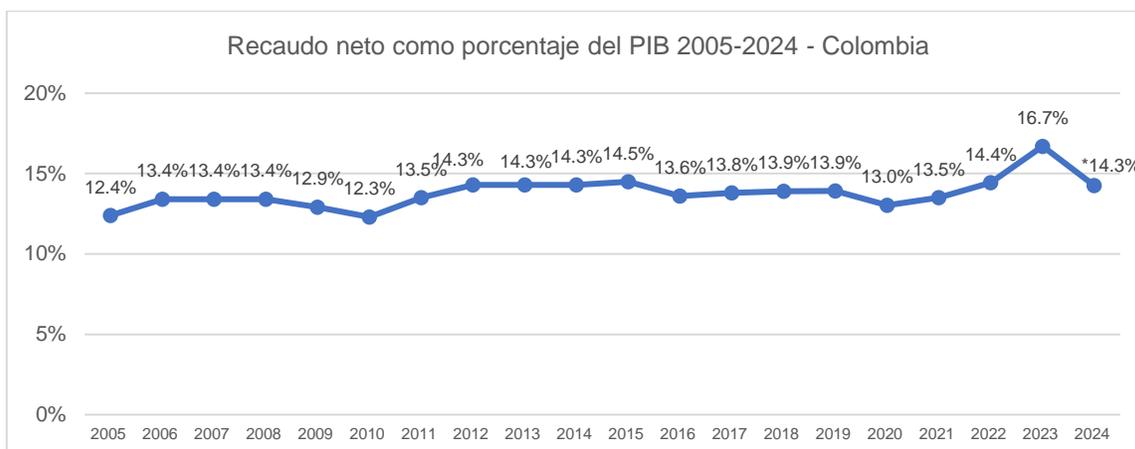
Al respecto, Colombia aún tiene margen para incrementar el recaudo tributario como porcentaje del PIB con medidas de política fiscal. Algunos de los aspectos a nivel interno de operación en los cuales se pueden aprovechar oportunidades para el mejoramiento del recaudo tributario están en la analítica de datos, el uso de la inteligencia artificial en el desarrollo de sus procesos misionales y en la lucha contra la evasión fiscal y en la implementación de un sistema integral de riesgos de cumplimiento, entre otros aspectos.

Lo anterior es relevante, considerando que al analizar el histórico del indicador de Recaudo Neto como Porcentaje del PIB en Colombia en el periodo 2005-2024 el dato ha oscilado entre el 12,4% (2005) y 16,7% (2023) (SINERGIA, 2025).

2.5 Comparativo Recaudo neto como porcentaje del PIB 2005-2024

A continuación, y como parte del análisis de las variables del contexto nacional colombiano que inciden en la estrategia de la DIAN, se presenta la tendencia de los últimos 20 años en materia de recaudo neto como porcentaje del PIB (2005-2024). Al respecto, es importante precisar que el recaudo neto corresponde al recaudo bruto menos las devoluciones y compensaciones a que tienen derechos los contribuyentes, lo cual, refleja el nivel de liquidez del gobierno nacional por ingresos tributarios. Al comparar el recaudo neto con el PIB, es posible calcular el indicador denominado como presión fiscal.

Ilustración 10. Recaudo neto como porcentaje del PIB 2005-2024 – Colombia



Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento con base en [SINERGIA](#) y [DANE](#).

*Dato de la vigencia 2024, es preliminar considerando los datos del PIB 2024 publicados por el DANE el día 17 de febrero de 2025.

A continuación, se presenta la tendencia en las variables de recaudo neto, crecimiento del PIB y valor del PIB en el periodo 2022-2024:

Año	<u>Recaudo neto como porcentaje del PIB</u>	<u>PIB(Cifras en Billones)</u>	<u>Recaudo Neto DIAN (Cifras en billones)</u>
2022	14,4%	\$1.407,08	\$203,04
2023	16,7%	\$1.584,56	\$262,20
2024	14,3%	\$1.705,32	\$243,07

Fuentes: 1) SINERGIA, DNP.2) DANE 3) DIAN

Como se deduce de la gráfica y cuadro anterior, la presión fiscal del año 2023 tuvo un comportamiento su generis, atípico, originado en varios factores que llevaron a ese incremento sustancial frente a años anteriores, tales como el rebote de la economía en el período post pandemia, el incremento sustancial del precio de los *commodities* como petróleo y carbón.

Ahora bien, el recaudo neto es importante, considerando que refleja el nivel de liquidez con que cuenta el gobierno nacional para ejecutar el gasto público y disminuir los riesgos de problemas de caja en la ejecución presupuestal.

Para la vigencia 2024 al analizar los sectores económicos que aportaron en mayor medida al crecimiento del PIB en Colombia fueron los siguientes:

1. Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca: 8,1%
2. Administración pública, defensa y planes de seguridad social: 4,2%
3. Educación y actividades artísticas: 4.2%

No obstante, como la mayoría de los alimentos que conforman la canasta familiar y que hacen parte del sector de agricultura tienen tarifa de IVA del 0% o bienes exentos del gravamen, el crecimiento económico en este sector no tuvo un efecto recaudatorio en esa misma proporción. En este mismo sentido, no tuvo efecto recaudatorio el crecimiento del sector educación considerando que bienes como textos y cuadernos están exentos de IVA según el Artículo 189 de la Ley 1819 de 2016.

Aunque se presentó esta situación en la vigencia 2024, es importante mencionar que al analizar la tendencia del indicador del recaudo neto como porcentaje del producto interno bruto (PIB), el dato de 14,3% preliminar para 2024 se constituye como uno de los resultados más altos en el periodo 2005-2024, pero tal como se mencionó anteriormente, en el 2023 se presentó un comportamiento atípico frente al comportamiento histórico del mismo.

2.6 Relación Peso Ingresos Tributarios con respecto al Presupuesto General de la Nación (PGN) 2019-2025

Este análisis es importante considerando la relevancia de los ingresos tributarios en la financiación del Presupuesto General de la Nación (PGN). Para ello, es menester aplicar el indicador de la relación peso del PGN/ Recaudado DIAN, el cual, refleja la cantidad de centavos por cada peso del Ingreso del Presupuesto General de la Nación (PGN) del Gobierno Central que representan los ingresos recaudados por la DIAN.

Ilustración 11. Relación Peso Ingresos Tributarios/PGN 2019-2025



Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento con base en [Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia](#) - Decretos de Liquidación Presupuestal Vigencias 2019-2025

En Colombia, en el periodo de las vigencias fiscales de 2019 a 2025, por cada \$1 peso de ingresos del Presupuesto General de la Nación, el ingreso tributario ha oscilado entre 0,57 centavos por peso (pico más bajo en año de pandemia COVID-19) y 0,72 centavos por

peso. De aquí la importancia del recaudo tributario en la sostenibilidad de las finanzas públicas del país.

3. Prospectiva DIAN a 5 años

Como parte del análisis del contexto de la DIAN, es importante abordar posibles escenarios en los cuales puede verse inmersa la entidad, considerando cambios económicos, normativos, sociales y globales. Es así como, al realizar un análisis de estos ámbitos en los próximos cinco años, es posible determinar que la DIAN tendrá un rol importante a partir de la entrada en vigor del Acto Legislativo 03 de 2024 *“Por el cual se fortalece la autonomía de los departamentos, distritos y municipios, se modifica el artículo 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”*.

3.1 Acto Legislativo 03 de 2024

En línea con lo anterior, y considerando la importancia de los ingresos tributarios en la financiación del Presupuesto General de la Nación de Colombia, es importante analizar los cambios normativos que podrían generar retos y oportunidades para la DIAN. En ese sentido, el Acto Legislativo N° 03 del 27 de diciembre de 2024 *“por el cual se fortalece la autonomía de los departamentos, distritos y municipios, se modifica el artículo 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”* plantea una modificación en la asignación de transferencias del gobierno nacional a los gobiernos territoriales a través del Sistema General de Participaciones (SGP).

La principal modificación se encuentra en el Artículo 2 del Acto Legislativo 03 del 27 de diciembre de 2024, modificatorio del Artículo 357 de la Constitución Política de Colombia de 1991, al establecer:

“Artículo 357. El Sistema General de Participaciones crecerá como porcentaje de los ingresos corrientes de la nación hasta ser el 39,5 por ciento de estos. Para este fin, se tendrá un periodo de transición de 12 años contados a partir del año siguiente en que se expida la Ley de qué trata el artículo 356 constitucional, particularmente en su párrafo 3. En todo caso, el incremento no podrá empezar a aplicarse antes del año 2027.”

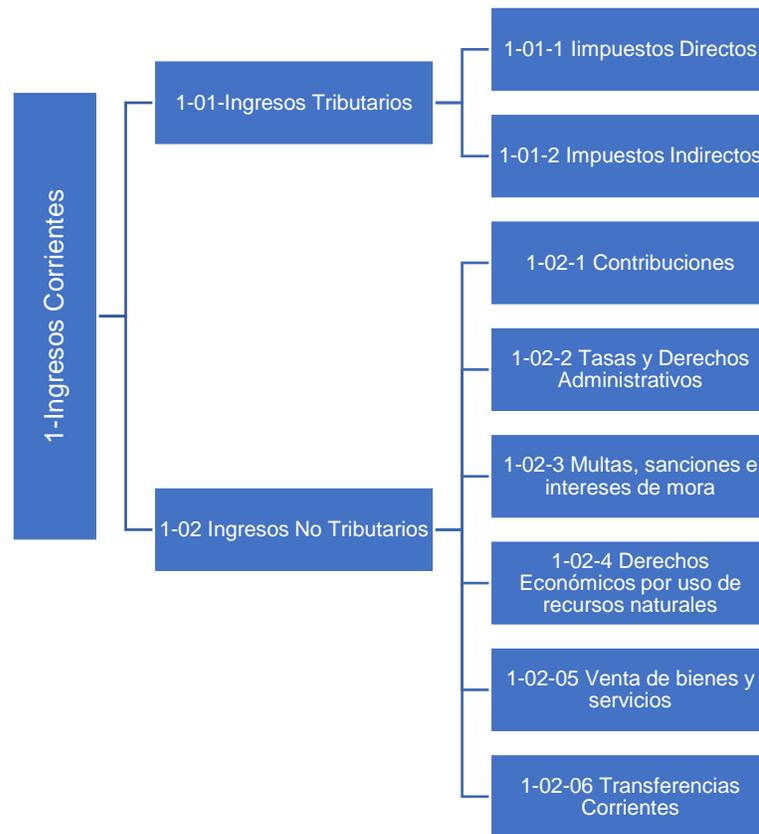
Así mismo, el citado acto legislativo establece una obligación del gobierno nacional frente a la estructura de la administración. Esto, al definir:

“El Gobierno Nacional, en ejercicio de sus facultades constitucionales, deberá presentar el proyecto de Ley Orgánica tendiente a efectuar los ajustes necesarios a la estructura de la administración pública, en razón de la transferencia de competencias (...) la transferencia de recursos fiscales, responsabilidad de gasto y competencias adicionales entre la nación y las entidades beneficiario incluyendo las asignadas para el cierre de brechas económicas, sectoriales y territoriales (...) se hará de manera gradual, simultánea y equivalente, de modo

tal que no comprometa el marco constitucional de la sostenibilidad fiscal del Estado y sea compatible con el Marco Fiscal de Mediano Plazo y la Regla Fiscal”

Por lo cual, es importante establecer que, según el catálogo de clasificación presupuestal del Presupuesto General de la Nación, los Ingresos Corrientes corresponden al nivel rentístico 1 que a su vez se desagregan en dos subniveles rentísticos (Ingresos Tributarios e Ingresos No Tributarios).

Ilustración 12. Catálogo de Clasificación Presupuestal del PGN - Ingresos Corrientes

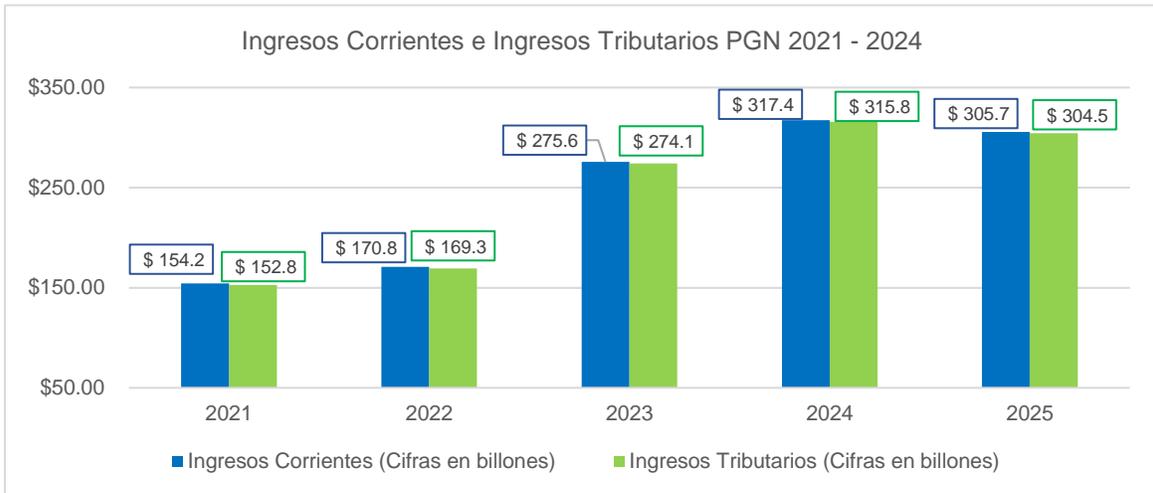


Fuente: [Elaboración propia con base en Clasificador por Concepto de Ingreso PGN](#)

3.2 Ingresos corrientes e ingresos tributarios PGN 2021-2024

Al analizar la desagregación presupuestal del rubro de ingresos corrientes de la nación en el marco del Presupuesto General de la Nación, se observó que en las vigencias fiscales del periodo 2021-2025 la proporción de los ingresos tributarios como parte de los ingresos corrientes corresponde a un rango del 99,1% y 99,6%, como se muestra a continuación:

Ilustración 13. Ingresos Corrientes e Ingresos Tributarios PGN 2021 – 2024

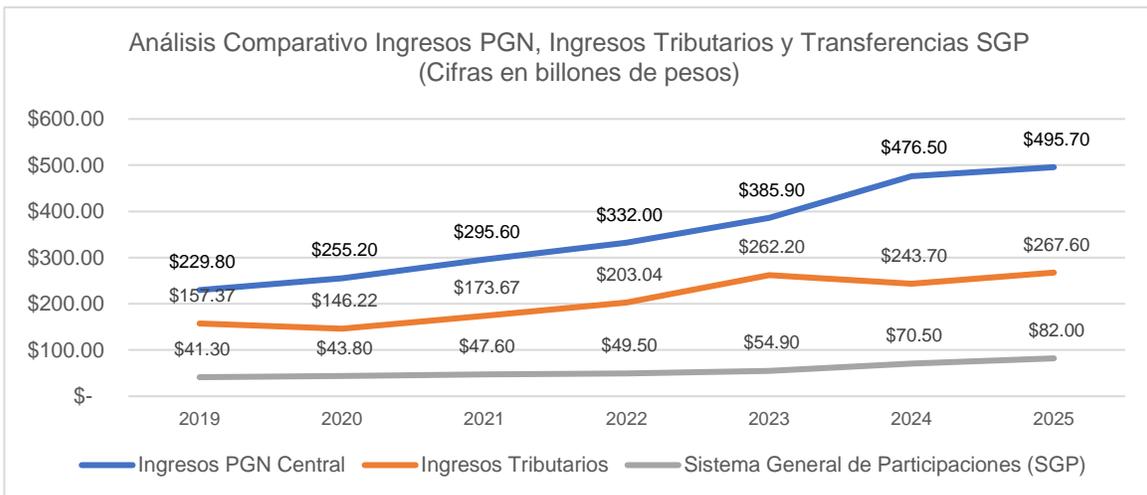


Fuente: Subdirección de Planeación con base en [Portal Transparencia Económica](#)

Al analizar los montos de transferencias realizadas en el Sistema General de Participaciones durante las vigencias fiscales 2019 - 2025 se han realizado en equivalencia con el crecimiento de los ingresos tributarios y por ende de los ingresos corrientes, garantizando la aplicación del principio constitucional de sostenibilidad fiscal. A continuación, la tendencia de los ingresos corrientes, tributarios y transferencias del SGP:

3.3 Análisis comparativo ingresos PGN, Ingresos Tributarios y Transferencias SGP

Ilustración 14. Análisis Comparativo Ingresos PGN, Ingresos Tributarios y Transferencias SGP (Cifras en billones de pesos)



Fuente: Subdirección de Planeación con base en [Portal Transparencia Económica](#)

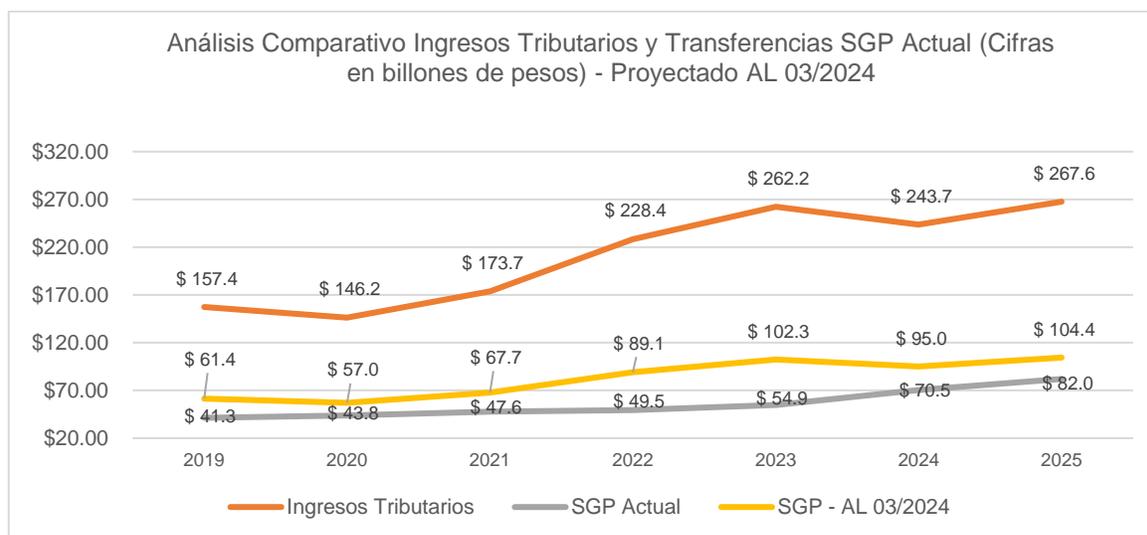
Lo anterior, está en línea con lo establecido en el artículo 357 de la Constitución Política de Colombia de 1991, que señala:

“El Sistema General de Participaciones de los departamentos, distritos y municipios se incrementará anualmente en un porcentaje igual al promedio de la variación porcentual que hayan tenido los ingresos corrientes de la Nación durante los cuatro (4) años anteriores, incluido el correspondiente al aforo del presupuesto en ejecución.

Para efectos del cálculo de la variación de los ingresos corrientes de la Nación a que se refiere el inciso anterior, estarán excluidos los tributos que se arbitren por medidas de estado de excepción salvo que el Congreso, durante el año siguiente, les otorgue el carácter permanente.”

Respecto a la aplicación de lo establecido en el Acto Legislativo 03 de 2024, donde se define que gradualmente las entidades territoriales (municipios y departamentos) obtendrán transferencias a través del Sistema General de Participaciones de hasta el 39,5% de los ingresos corrientes de la nación; en un ejercicio preliminar al realizar la estimación de las transferencias por SGP que ha realizado el Gobierno Nacional en las vigencias 2019-2024, aplicando la participación del 39,5% de los ingresos corrientes, se observa que con base en estos datos, el escenario generaría presión en los ingresos tributarios. A continuación, se presenta el escenario actual y proyectado:

Ilustración 15. Ingresos Tributarios, Transferencias SGP Actual y Escenario SGP 39,9% con base en Datos 2019-2025



Fuente: Subdirección de Planeación con base en [Portal Transparencia Económica](#)

Lo anterior, prospectivamente requeriría un trabajo articulado por parte de la DIAN, dado que aproximadamente de cada \$100 de recaudo, \$39,9 pesos tendrían que ser transferidos a las entidades territoriales para la financiación de las siguientes asignaciones sectoriales

y especiales, según el documento “Orientaciones para la programación y ejecución de los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP)” del Departamento Nacional de Planeación (DNP):

1. Sectorial:

- a. Educación: 58.5%
- b. Salud: 24.5%
- c. Agua potable y saneamiento básico: 5.4%
- d. Propósito General: 11.6%

2. Especiales:

- a. Fondo de pensiones territoriales: 2.9%
- b. Resguardos indígenas: 0.52%
- c. Alimentación escolar: 0.5%
- d. Municipios ribereños del Río Magdalena: 0.08

Ahora bien, este análisis es relevante para la gestión de la DIAN, toda vez que tendrá incidencia en la financiación de la inversión en Colombia a través de lo definido en el Plan Plurianual de Inversiones.

4. Compromisos Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026

La Ley 152 de 1994 “*Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo*” establece en su artículo 4, que el Plan Nacional de Desarrollo (PND) estará conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional. En este orden de ideas, la DIAN por su naturaleza jurídica y funciones, tiene doble rol en el Plan Nacional de Desarrollo.

El primero corresponde al rol de la DIAN como administración tributaria de Colombia a cargo del recaudo de impuestos que posteriormente se constituyen como los ingresos tributarios del Presupuesto General de la Nación (PGN), siendo este la principal fuente de financiación del Plan Plurianual de Inversiones. El segundo rol, consiste en la ejecución de las actividades asociadas al indicador de Recaudo Neto como porcentaje del PIB programado para el cuatrienio 2022-2026.

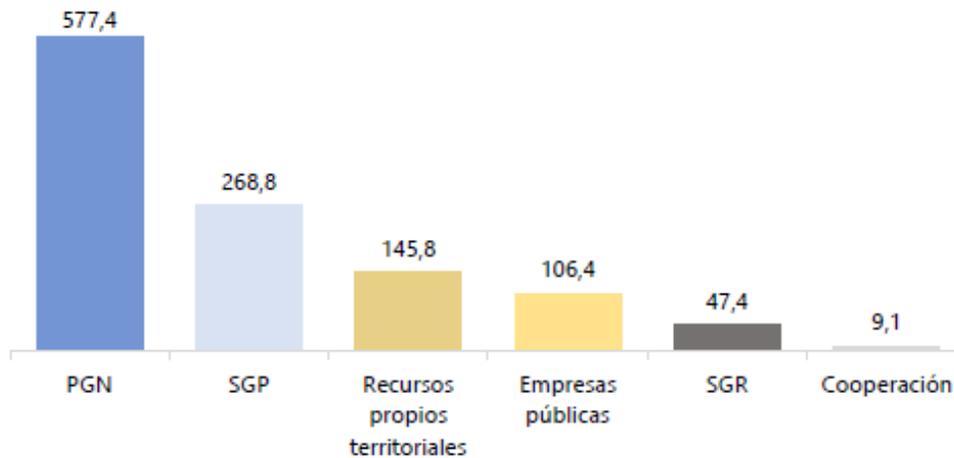
4.1 Análisis Fuentes de Financiación del Plan Plurianual de Inversiones 2022-2026

Para efectos de este contexto estratégico se menciona el contenido del plan de inversiones que incluye los presupuestos plurianuales mediante los cuales se proyectarán los costos y

fuentes de financiación de los programas más importantes de inversión pública contemplados en la parte general para una vigencia fiscal.

De acuerdo con el Plan Plurianual de Inversiones del Plan Nacional de Desarrollo “*Colombia Potencia Mundial de la Vida 2022 - 2026*”, se estimó una concurrencia de inversiones públicas por valor de \$1.154,8 billones (precios constantes 2022), las fuentes de financiación de este plan de desarrollo se concentran en i) Presupuesto General de la Nación, ii) Sistema General de Participaciones, iii) Recursos propios territoriales iv) Empresas públicas, v) Sistema General de regalías y vi) Cooperación Internacional.

Ilustración 16. Fuentes de Financiación del Plan Plurianual de Inversiones 2022-2026



Fuente: Plan Plurianual de Inversiones “Colombia Potencia Mundial de la Vida”. Cifras en billones de pesos constantes 2022.

Se resalta que los recursos del Presupuesto General de la Nación (PGN) tienen una participación del 50% en el total del Plan Plurianual de Inversiones (PPI) posicionándose como la principal fuente de financiación del componente general del Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Así las cosas, es pertinente mencionar que teniendo en cuenta la ilustración de Relación peso ingresos tributarios/PGN, se evidencia que por cada \$1 peso de ingresos del PGN en promedio el 65% corresponde al aporte del recaudo tributario y por ende de la gestión misional de la DIAN. En este orden de ideas, el PGN asciende a \$577.4 billones en el PPI, donde, \$375.31 billones aproximadamente corresponde a ingresos tributarios, que representan el 32% del total del PGN y garantizan el cumplimiento de los programas y proyectos que garantizan el desarrollo económico y social del país.

No obstante, es necesario mencionar la importancia de las transferencias vía Sistema General de Participaciones (SGP), que de acuerdo con la ilustración corresponde al 23% del total PPI y constituye las transferencias del Gobierno Central a las entidades territoriales

para cubrir los gastos asociados a educación, salud, agua potable, saneamiento básico, y propósito general.

Por lo anterior, la DIAN incide en el cumplimiento del Plan Plurianual de Inversiones 2022-2026, toda vez que, el recaudo tributario es su principal fuente de financiación en la ejecución de inversiones en los sectores sociales y económicos clave, priorizados en su PND del Gobierno Nacional. De aquí, el compromiso y responsabilidad de la DIAN en su aporte directo al cumplimiento de las metas trazadoras del Plan Nacional de Desarrollo.

4.2 Análisis articulado Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026

Así mismo, en el articulado de la Ley 2294 de 2023 “Por El Cual Se Expide El Plan Nacional De Desarrollo 2022- 2026 “Colombia Potencia Mundial De La Vida”, se definieron los siguientes compromisos a la DIAN, de acuerdo con su misionalidad:

Eje del PND	Lineamiento Estratégico DIAN	Compromiso PND
Estabilidad macroeconómica	La DIAN, una entidad apreciada por los grupos de valor e interés	<p>ARTÍCULO 334. Adiciónese un párrafo transitorio 2 al artículo 820 del Decreto 624 de 1989 - Estatuto Tributario, así:</p> <p>Artículo 820. REMISIÓN DE LAS DEUDAS TRIBUTARIAS.</p> <p>.</p> <p>(...)</p> <p>Parágrafo Transitorio 2. Hasta el 31 de diciembre de 2025, la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN, queda facultada para suprimir masivamente de los sistemas informáticos que administra el estado de cuenta de los contribuyentes, aquellas deudas que no obstante haberse efectuado las correspondientes diligencias de cobro, estén sin respaldo económico por no existir bienes suficientes, ni garantía alguna, siempre que las mismas tengan una antigüedad mayor a cuatro (4) años contados desde el vencimiento de la obligación. Para hacer uso de esta facultad deberá proferirse un acto administrativo por parte de los funcionarios competentes conforme con los procedimientos adoptados por la entidad, sin que se requiera conformar expediente y dejando la trazabilidad correspondiente.</p> <p>ARTÍCULO 70. REGISTRO UNIVERSAL DE INGRESOS. Créese el Registro Universal de Ingresos -RUI- administrado por el Departamento Nacional de Planeación DNP- con el propósito de determinar la focalización de los subsidios, programas, políticas, planes, proyectos y servicios de la oferta social.</p>

Eje del PND	Lineamiento Estratégico DIAN	Compromiso PND
		<p>Para la consolidación del Registro Universal de Ingresos -RUI-, el Departamento Nacional de Planeación -DNP- podrá usar los datos recopilados de fuente primaria de los que se alimenta el Registro Social de Hogares -RSH-, así como la autodeclaración de información de ingresos y socioeconómica de personas y hogares. La autodeclaración se realizará a través de los instrumentos que disponga el Departamento Nacional de Planeación -DNP-, y el tratamiento de la información allí contenida se administrará de conformidad con lo previsto en las Leyes 1266 de 2008, 1581 de 2012, 1712 de 2014, 2157 de 2021 o las normas que las modifiquen.</p> <p>En desarrollo del inciso anterior, y sin perjuicio de lo previsto en los artículos 18 y 19 de la Ley 1712 de 2014, previa la celebración de un convenio que garantice la reserva y la integridad de la información y solo para los fines previstos en el presente artículo, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN compartirá con el Departamento Nacional de Planeación -DNP-, la información de las declaraciones tributarias, aduaneras y cambiarias, información exógena y la información del sistema de factura electrónica de que trata el artículo 616-1 del Estatuto Tributario.</p>
		<p>ARTÍCULO 100. PARTICIPACIÓN EN CONTRATACIÓN Y COMPRAS PÚBLICAS MEDIANTE ASOCIACIONES PÚBLICO POPULARES. Las Entidades Estatales podrán celebrar directamente contratos hasta por la mínima cuantía con personas naturales o entidades sin ánimo de lucro que hagan parte de la economía popular y comunitaria. Estos contratos se denominarán Asociaciones Público Populares y podrán celebrarse para la ejecución de obras, o la adquisición de bienes y servicios relacionados con infraestructura social, vivienda rural, vías terciarias y caminos vecinales, cultura, infraestructura productiva local, proyectos de eficiencia energética, producción de alimentos, suministro de bienes y servicios, gestión comunitaria del agua, saneamiento básico, economía del cuidado, fortalecimiento ambiental y comunitario y adquisición de productos de origen o destinación agropecuarios.</p> <p>El Gobierno nacional, a través del Departamento Nacional de Planeación, reglamentará el presente artículo.</p> <p>PARÁGRAFO PRIMERO. La entidad contratante apoyará y acompañará el trámite de la facturación electrónica mediante los canales gratuitos habilitados</p>

Eje del PND	Lineamiento Estratégico DIAN	Compromiso PND
	Cumplimiento de las metas de recaudo	<p>por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN-, así como los trámites de la expedición, seguimiento y control en caso de exigir registros y certificados fitosanitarios. Con el propósito de facilitar el desarrollo de las unidades y actores mencionados en este artículo, la DIAN dispondrá de una clasificación y un mecanismo gratuito de fácil acceso y comprensión a la factura electrónica.</p> <p>ARTÍCULO 238, OBRAS POR IMPUESTOS, (...) PARÁGRAFO NOVENO. Cuando se presenten circunstancias de fuerza mayor, debidamente probadas, que conlleven al incumplimiento definitivo de la entrega de la obra totalmente construida y en disposición para su uso y/o funcionamiento, dentro de los términos inicialmente previstos y/o de los correspondientes a las ampliaciones, la entidad nacional competente expedirá el acto administrativo debidamente motivado que así lo declare, previa comprobación del hecho que configura la circunstancia de fuerza mayor que implica el incumplimiento definitivo y lo notificará al contribuyente y/o la fiduciaria, conforme con lo previsto en la Ley 1437 de 2011.</p> <p>En este evento, la sociedad fiduciaria liquidará el patrimonio autónomo, certificará los gastos de administración de la fiducia, y los valores ejecutados e incorporados atendiendo el informe del interventor y aprobación de la entidad nacional competente, consignará a la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN los saldos producto de la liquidación del patrimonio autónomo, mediante recibo de pago con cargo al periodo del impuesto de renta al que el contribuyente vinculó al mecanismo, y consignará los rendimientos financieros propiedad de la Nación a la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional. Igualmente, el contribuyente procederá a entregar en forma inmediata a la entidad nacional competente la obra realizada hasta dicho momento sin tener derecho a reembolso alguno.</p> <p>El valor así trasladado será informado a la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN, anexando la respectiva constancia del traslado de los rendimientos financieros propiedad de la Nación a la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional, el acto administrativo en firme que declara el incumplimiento definitivo y la constancia de recibo de la obra.</p>

Eje del PND	Lineamiento Estratégico DIAN	Compromiso PND
		<p>La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN extinguirá la obligación tributaria imputando a la obligación principal; los valores consignados por la fiduciaria, y el valor certificado por la fiduciaria como ejecutado incluyendo los gastos de administración de la fiducia. El Gobierno nacional reglamentará la presente disposición.</p>
	<p>Consolidar la modernización de la DIAN</p>	<p>ARTÍCULO 237. Modifíquese el artículo 30 de la Ley 1715 de 2014, el cual quedará así:</p> <p>Artículo 30. Edificios pertenecientes a las administraciones públicas. El Gobierno nacional, y el resto de las administraciones públicas, en un término no superior a un (1) año, a partir de la entrada en vigencia de la presente Ley realizarán una auditoría energética de sus instalaciones, con una periodicidad de cada cuatro (4) años y establecerán objetivos de ahorro de energía a ser alcanzados a través de medidas de eficiencia energética y la implementación de Fuentes No Convencionales de Energía Renovable -FNCER-. Cada entidad deberá implementar en el siguiente año posterior a las auditorías energéticas, estrategias que permitan un ahorro en el consumo de energía de mínimo 15% respecto del consumo del año anterior, y a partir del segundo año, metas sostenibles definidas por la auditoría y a ser alcanzadas a más tardar en el año 2026.</p> <p>Para tal efecto, es responsabilidad de cada entidad destinar los recursos necesarios para cumplir con tales medidas de gestión eficiente de la energía. Las entidades públicas que implementen medidas de eficiencia energética, así como proyectos de autogeneración con Fuentes No Convencionales de Energía Renovable -FNCER-, podrán utilizar los ahorros producto de dichos proyectos para pagar las inversiones realizadas y nuevas inversiones.</p>

Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento con base en [Ley 2294 de 2023](#)

Por lo anterior, podría identificarse tres niveles de responsabilidad de la DIAN en el Plan Nacional de Desarrollo, así:

1. Financiación de la inversión plurianual, considerando que la principal fuente de financiación del Plan Plurianual de Inversiones es el Presupuesto General de la Nación (PGN), en el cual, la DIAN a través del recaudo tributario aporta aproximadamente \$70 centavos por cada peso del PGN.

2. Cumplimiento de los compromisos asociados con la gestión de la DIAN en el contexto colombiano y que se encuentra definido en el articulado de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo.
3. Cumplimiento y reporte del indicador de recaudo neto como porcentaje del PIB a través de la plataforma SINERGIA.

4.3 Análisis Plan Estratégico Sectorial – Sector Hacienda

La DIAN como unidad administrativa especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y patrimonio propio se encuentra adscrita al Sector Hacienda y Crédito Público.

En línea con lo definido en el numeral 2.2. Política de Planeación Institucional del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión versión 6 de diciembre de 2024 expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP):

“Las entidades públicas de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional toman como punto de partida lo previsto en los artículos 26 y 29 de la Ley 152 de 1994, en lo referente a elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, el plan indicativo cuatrienal y planes de acción anuales, instrumentos que se constituyen en la base para la evaluación de resultados. (...) En nación, la planeación se articula a través de sus tres modalidades: Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción Anual”.

Es por ello, que la DIAN tiene participación en el Plan Estratégico Sectorial del Sector Hacienda 2023-2026, en el cual, según el mapa estratégico diseñado junto con las entidades del sector hacienda, está incluida desde un enfoque de (i) sector hacienda hacia afuera y (ii) sector hacienda hacia adentro.

Para la vigencia 2025, se tiene programada la ejecución de las siguientes acciones en pro de aportar al cumplimiento del Plan Estratégico Sectorial:

Tipo de Actividad	Actividad
Participar	<ol style="list-style-type: none"> 1. En las mesas sectoriales, capacitaciones gestionadas por el Ministerio de Hacienda en el marco de la <u>dimensión del Talento Humano -2025</u>. 2. En las mesas sectoriales de la política de <u>Defensa Jurídica del Sector Hacienda</u>. 3. En las mesas sectoriales de <u>gestión y desempeño ambiental</u>. 4. En las actividades que se definan en las mesas sectoriales de Relacionamento Ciudadano.

Tipo de Actividad	Actividad
	5. De las sesiones del colectivo disciplinario y de las actividades que se deriven de las mesas de trabajo. 6. En la comunidad de practica sectorial de Gestión del Conocimiento e innovación. 7. En las mesas y actividades sectoriales de Gestión Documental. 8. En las actividades que convoque el líder temático de Gobierno Digital y Seguridad Digital.
Realizar	1. Informe con las conclusiones del análisis <u>de casos perdidos y ganados y/o análisis de riesgos conforme al aplicativo dispuesto por la ANDJE.</u> 2. Seguimiento, articulación y alcance a los resultados del año anterior por parte de DIAN.
Definir	1. Los componentes de la ruta y <u>formalización por parte de DIAN en el ámbito rural y urbano.</u>

Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento con base en Plan Estratégico Sectorial.

Al interior de la DIAN y entre las áreas involucradas, es importante abordar de forma coordinada el cumplimiento y desarrollo de las actividades y compromisos establecidos en el Plan Estratégico Sectorial, con el propósito de lograr mejores resultados en materia de eficacia, eficiencia y efectividad.

4.4 Análisis Plan de Acción Institucional 2025

Continuando con los instrumentos de planeación del gobierno nacional, el siguiente nivel de articulación corresponde al Plan de Acción Institucional de la vigencia 2025 de la DIAN. Este instrumento, se encuentra articulado con los elementos de visión del mapa de alineación total que refleja la estrategia organizacional de la entidad. A continuación, se presenta el Plan de Acción Institucional de la DIAN 2025:

Indicador	Unidad de medida	Línea Base (Resultado 2024)	Periodicidad de medición	Meta 2025 (en definición)	Rol de Éxito
Costo fiscal de la evasión (Renta e IVA)	Billones de pesos	91,30	Anual	96,05	Dirección de Gestión de Estratégica y Analítica
Cuantificación acciones totales en la lucha contra la evasión y el contrabando	Billones de pesos	16,16	Anual	12,50	Dirección de Gestión de Fiscalización

Indicador	Unidad de medida	Línea Base (Resultado 2024)	Periodicidad de medición	Meta 2025 (en definición)	Rol de Éxito
Éxito de litigiosidad	%	63,80%	Anual	68%	Dirección de Gestión Jurídica
Cuánta Éxito de litigiosidad	%	35,00%	Anual	40%	Dirección de Gestión Jurídica
Recaudo Bruto	Billones de pesos	267,20	Mensual	Por definir	Dirección de Gestión de Impuestos
Número de Facturadores habilitados	Número	221.234	Mensual	223.446	Dirección de Gestión de Impuestos
Nuevos Inscritos en el Régimen Simple de Tributación – RST*	Número	17.863	Mensual	18.399	Dirección de Gestión de Impuestos
Agilidad en el desaduanamiento (Tiempo desaduanamiento mercancías importación)	Horas	24	Anual	22	Dirección de Gestión de Aduanas
Percepción de Calidad	%	89%	Anual	88,70%	Dirección de Gestión de Impuestos
Gestionar el cambio y la Cultura organizacional	%	20%	Anual	40%	Dirección de Gestión Corporativa
Nivel de desempeño equipos de trabajo	%	En proceso de medición	Anual	90%	Dirección de Gestión Estratégica y de Analítica
Razón de equidad de género	%	48%	Anual	50%	Dirección de Gestión Corporativa
Medición de Desempeño Institucional	%	92%	Anual	93%	Dirección de Gestión Estratégica y de Analítica
Nivel de madurez de procesos	%	Sin medición en 2024	Anual	20%	Dirección de Gestión Estratégica y de Analítica
Nivel de Madurez Tecnológica y Digital	%	Sin medición en 2024	Anual	100%	Dirección de Gestión de Innovación y Tecnologías de la Información
Índice de costo estructural	Pesos	\$ 86,88	Anual	\$ 93,26	Dirección de Gestión Estratégica y Analítica
% ejecución presupuestal de la entidad	%	92,5%	Anual	94%	Dirección de Gestión Corporativa

Fuente: Publicado en el Portal Institucional de la DIAN:

<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/PlanEvaluInstitucional/Plan-de-Accion-DIAN-2025-V1-31ENE2025.xlsx>

Este Plan se constituye en la hoja de ruta para el despliegue de la planeación estratégica de la vigencia 2025. En este se incluyen indicadores que son clave para el desarrollo de la estrategia y los objetivos estratégicos planteados por la entidad.

4.5 Modelo de Alineación Total – Planeación Estratégica DIAN

Para la implementación del direccionamiento estratégico, la DIAN adoptó la metodología de alineación total, con la cual se pretende consolidar el liderazgo del equipo directivo mediante la unificación de las acciones emprendidas por todos los servidores públicos de la entidad, en busca de una visión de futuro compartida, una estrategia retadora acordada entre todos, de acuerdo con los roles definidos en la metodología (gestión, éxito o influencia) y corresponsabilidad en los resultados institucionales. Esta filosofía proporciona a los líderes de la organización, las herramientas para empoderar a sus colaboradores, maximizar el potencial de los equipos y alinear los esfuerzos en pro de generar el mayor aporte posible para que el Estado genere respuestas efectivas a las necesidades y demandas sociales del país.

La metodología de alineación total se desarrolla a partir de un mapa de alineación total que ha sido articulado con la estructuración de lineamientos y objetivos estratégicos de la entidad, que se constituyen como las principales prioridades del equipo directivo. A continuación, se describen los lineamientos estratégicos 2024 - 2026:

Lineamiento Estratégico	Descripción
Cumplimiento de las metas de recaudo	Alcanzar el monto de recaudo bruto y neto, mensual y acumulado, conforme a los dispuesto en el Marco Fiscal de Mediano Plazo y la planeación financiera del Ministerio de Hacienda.
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.
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.
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.
Priorizar los procesos misionales	Reorientar y priorizar el 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.
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 una Estado Social de Derecho.

Adicionalmente, se cuenta con los denominados elementos de visión que hacen referencia a los objetivos estratégicos de la entidad. A continuación, se presentan los elementos de visión con sus respectivos descriptores:

Elementos de Visión	Descripción
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	Descripción
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>

Fuente: Publicado en el Portal Institucional de la DIAN:

[7-Planeacion-Estrategica-2024-Docmento-descriptores-elementos-de-la-planeacion-V1-septiembre-2022.pdf \(dian.gov.co\)](#)

En este apartado se muestra el tablero de indicadores diseñado para la Dirección General de la DIAN con la inclusión de métricas por cada uno de los seis lineamientos estratégicos de la entidad para las vigencias 2024 - 2025. Así mismo, se presenta el tablero de indicadores estratégicos por elementos de visión u objetivos estratégicos.

Tablero Gerencial de la Dirección General - DIAN 2024-2025

Lineamientos Estratégicos	Nombre del indicador	Unidad de medida	Resultado 2024	Meta 2024	% Cumplimiento 2024	Cumplimiento Normalizado	Meta 2025
Cumplimiento de las metas de recaudo	Recaudo bruto	Billones de pesos	\$267,20	\$279,40	95,63%	95,63%	\$323,9
	Recaudo neto	Billones de pesos	\$243,70	\$257,60	94,60%	94,60%	\$298,8
Combatir efectivamente la evasión y elusión tributarias	Recaudo por acciones de facilitación y control	Billones de pesos	\$ 40,60	\$ 40,60	100,00%	100,00%	\$55,9
	Número de operaciones contra el multicitrimen transnacional ejecutadas	Cantidad	N/A	N/A	N/A	N/A	22
	Documento metodológico para la Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	Cantidad	N/A	N/A	N/A	N/A	1
Operación aduanera ágil, segura y transparente	Tiempo de liberación en importación	Horas	25,80%	30,00%	116,28%	116,28%	31
	Tiempo de liberación en exportación	%	21,00%	15,00%	71,43%	71,43%	21
	Efectividad en los controles previos	%	2,64%	1,00%	264,00%	200%	1,00%
	Efectividad de las alertas generadas en la SCTA	%	33,30%	30,00%	111,00%	111,00%	25%
Consolidar la modernización de la DIAN	% avance implementación programa de modernización	%	56,00%	56,00%	100,00%	100,00%	100%**
	% ejecución presupuestal acumulada Programa Modernización	%	37,70%	38,94%	96,82%	96,82%	76,11%
	% ejecución acumulada pagos Programa Modernización	%	20,20%	20,65%	97,82%	97,82%	26,55%
Priorizar los procesos misionales	% avance Plan de Trabajo Modelamiento de los Procesos BPM	%	8,00%	8,00%	100,00%	100,00%	No continúa en 2025

Lineamientos Estratégicos	Nombre del indicador	Unidad de medida	Resultado 2024	Meta 2024	% Cumplimiento 2024	Cumplimiento Normalizado	Meta 2025
	% funcionarios de áreas no misionales vinculados a jornadas de facturación electrónica	%	9,27%	10,00%	92,66%	92,66%	10%
	% de empleos en procesos misionales	-	-	-	-	-	72%
	% de procesos priorizados con modelamiento a detalle	-	-	-	-	-	100%
La DIAN, una entidad apreciada por los grupos de valor e interés	Percepción de calidad	%	85,00%	88,70%	95,83%	95,83%	85%

** Con ocasión de la aprobación de la extensión del plazo del contrato de préstamo de 2025 al 2028, algunas metas deberán ser reprogramadas en el plazo extendido.

Mapa de Alineación DIAN 2024

Avance Elementos de Visión

Elemento de visión	Nombre	Unidad	Frecuencia	Peso	Valor Actual	Meta	% Cumplimiento
Costo fiscal de la evasión y el contrabando	Costo fiscal de la evasión (renta e IVA)	Billones de Pesos	Anual	8,89	91,3	98,00	93,16
	Cuantificación de las acciones totales en la lucha contra la evasión y el contrabando	Billones de Pesos	Mensual	6,71	\$16.1	\$11.8	136,1
	Cuántía Éxito de litigiosidad	Porcentaje	Anual	6,71	35	45	77,78
	Éxito de litigiosidad	Porcentaje	Anual	6,71	63,8	67	95,94
Cumplimiento Voluntario de Obligaciones	Recaudo Bruto	Billones de pesos	Mensual	4,3	\$267.1	\$279.4	95,62
	Número de Facturadores habilitados	Cantidad	Mensual	4,3	442.468	220.000	200
	Nuevos Inscritos en el Régimen Simple de Tributación – RST	Cantidad	Mensual	4,3	37650	37.580	100,19
Facilitación del Comercio Exterior	Agilidad en el desaduanamiento (Tiempo de desaduanamiento de mercancías de importación)	Horas	Anual	7,98	24	17	70,83
Confianza del Ciudadano	Percepción de Calidad	Porcentaje	Anual	5,18	88,70	85,00	104,35
Talento Humano Apto Resolutivo y Comprometido	Razón de equidad de género	Porcentaje	Anual	6,36	48	50	96

Elemento de visión	Nombre	Unidad	Frecuencia	Peso	Valor Actual	Meta	% Cumplimiento
	Gestionar el cambio y la Cultura organizacional	Porcentaje	Semestral	4,8	20	20	100
Entidad Moderna Cercana y Humana	Nivel de desempeño equipos de trabajo	Porcentaje	Anual	7,08	117,04	90	130,04
	Índice de costo estructural	Pesos	Trimestral	5,34	97,33	68	143,13
	Nivel de Madurez Tecnológica y Digital	Porcentaje	Anual	5,34	100,00	100,00	100
	Medición de Desempeño Institucional	Porcentaje	Anual	5,34	92	88	104,55
	Cumplimiento al seguimiento de la ejecución presupuestal de la entidad	Porcentaje	Anual	5,34	92,21	95,00	97,06
	Nivel de desarrollo de la arquitectura de los procesos	Cantidad	Trimestral	5,34	72,00	17,00	200

Fuente: Tablero Elementos de Visión – Subdirección de Planeación y Cumplimiento.

En el tablero del Director General se incluyen los indicadores que le permiten identificar las principales variables de gestión de la DIAN. Por lo cual, facilita la toma de decisiones en los distintos frentes del rol de la DIAN en el contexto económico y gubernamental de Colombia. Aunque este tablero corresponde al instrumento de seguimiento por parte de la Dirección General, es importante precisar que el seguimiento de los indicadores está a cargo de las áreas que son responsables de cada temática.

4.6 Acciones en CONPES

Como parte del análisis de los instrumentos de planeación estratégica, es necesario relacionar las responsabilidades que tiene la entidad en los documentos de Política Económica y Social (CONPES) y permiten avanzar en la implementación de estrategias a nivel nacional.

No.	NOMBRE DEL DOCUMENTO CONPES	NÚMERO Y NOMBRE ACCIÓN	ÁREA RESPONSABLE
3957	Política Nacional de Laboratorios: Prioridades para mejorar el cumplimiento de estándares de calidad.	1.22 Acreditar los alcances del laboratorio de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales según la norma internacional ISO/IEC 17025 de 2017, de acuerdo con sus políticas y alcances.	Subdirección del Laboratorio Aduanero
3982	Política Logística Nacional	2.15 Reglamentar los requisitos y el procedimiento de autorización de operaciones aduaneras en los proyectos Infraestructura Logística Especializada que se encuentren en operación, que permita promover el desarrollo de operaciones aduaneras en nodos de conexión modal al interior del territorio nacional a través de la aprobación de un acto administrativo.	Dirección de Gestión de Aduanas
3982	Política Logística Nacional	2.18 Desarrollar servicios informáticos que permitan interoperar el sistema de gestión de riesgos con las demás entidades de control de comercio exterior, con el propósito de facilitar el intercambio de información de gestión de riesgos en aras de mitigar los riesgos aduaneros.	Dirección de Gestión de Aduanas

No.	NOMBRE DEL DOCUMENTO CONPES		NÚMERO Y NOMBRE ACCIÓN	ÁREA RESPONSABLE
3982	Política Logística	Nacional	2.23 Desarrollar los Sistemas Informáticos Electrónicos para la solicitud del exportador autorizado y de las resoluciones de ajuste al valor permanente y origen. Así mismo, fortalecer el aplicativo de las solicitudes de resolución anticipada, como mecanismos de facilitación de comercio que permitan reducir los costos y tiempos logísticos en importación.	Dirección de Gestión de Aduanas
3982	Política Logística	Nacional	2.24 Implementar el laboratorio de aduanas y desarrollar los Sistemas Informáticos Electrónicos del laboratorio de aduanas, como medidas para el control del fraude aduanero y la evasión fiscal.	Dirección de Gestión de Aduanas
3982	Política Logística	Nacional	2.25 Expedir la reglamentación requerida para la inclusión de los distintos actores de la cadena logística al programa Operador Económico Autorizado (OEA), con el propósito de promover el incremento de empresas autorizadas para realizar operaciones de comercio exterior bajo este mecanismo.	Dirección de Gestión de Aduanas
3982	Política Logística	Nacional	2.28 Implementar el centro único de monitoreo y control de comercio exterior para el país, como una herramienta física y tecnológica que permita facilitar el seguimiento y control de la carga, el monitoreo a las inspecciones y limitar la discrecionalidad de los funcionarios en las instalaciones terminales de comercio exterior.	Dirección de Gestión de Aduanas
3993	Concepto favorable al patrimonio autónomo fondo DIAN para Colombia (FDC) para la contratación de operaciones de crédito público externo con la banca multilateral hasta por la suma de USD 250 millones (...) importancia estratégica de los aportes que la nación proyecta realizar al programa de apoyo a la modernización de la DIAN.		1.2 Realizar el seguimiento y divulgación del avance del programa.	Dirección de Gestión Corporativa

No.	NOMBRE DEL DOCUMENTO CONPES	NÚMERO Y NOMBRE ACCIÓN	ÁREA RESPONSABLE
4070	Lineamientos de política para la implementación de un Modelo de Estado Abierto	1.12 Diseñar e implementar una estrategia de socialización y difusión en lenguaje claro sobre la gestión de recaudo, lucha contra la evasión y contrabando, que permita la entrega adecuada de información que prevenga la materialización de riesgos de corrupción.	Oficina de Comunicaciones Institucionales Subdirección de Planeación y Cumplimiento

Fuente: Acciones CONPES – Compilación Subdirección de Planeación y Cumplimiento.

5. Contexto Interno de la DIAN

Para el análisis del contexto interno de la DIAN, se realizará la presentación de las cifras y datos correspondientes a los siguientes temas:

- a. Planta de personal
- b. Gestión presupuestal
- c. Modelo de operación por procesos

Esta información en línea con lo establecido en el numeral 2.2- Planeación Institucional- del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión versión 6 de diciembre de 2024, respecto a:

“Es necesario que la entidad identifique sus capacidades para desarrollar su gestión y atender su propósito fundamental (...) Revisar aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros. En este aspecto es importante tener claro la “identidad” de la organización y el propósito fundamental.”

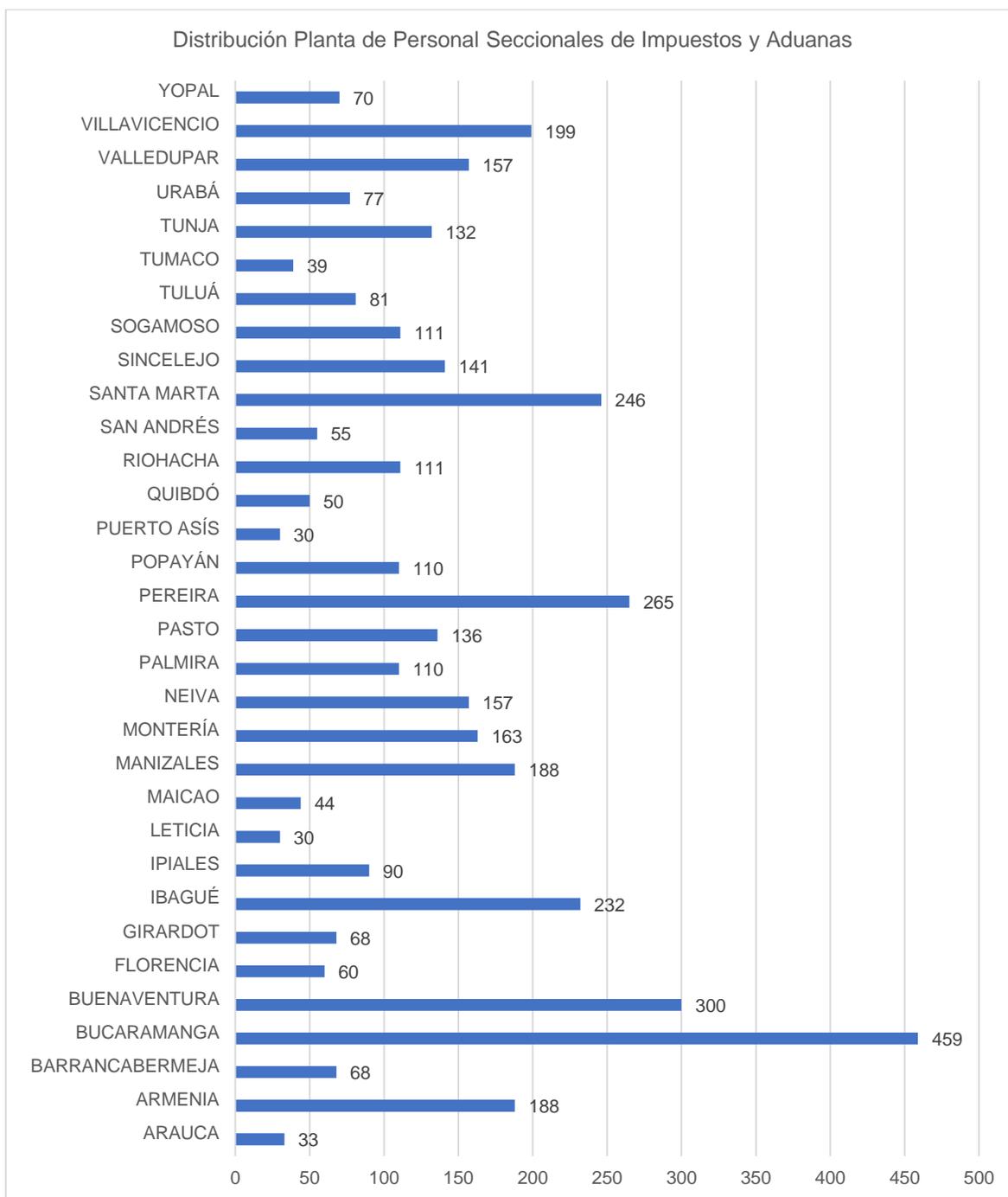
Este ejercicio permite identificar el talento, los recursos financieros y organizacionales con lo que actualmente cuenta y opera la DIAN, para dar cumplimiento con su rol en la sostenibilidad fiscal de país, en el fortalecimiento de las finanzas públicas, y su contribución al desarrollo económico y social de Colombia.

5.1. Análisis de Planta de Personal DIAN

Con corte al mes de enero de 2025, la entidad cuenta con un total de 14.028 servidores públicos. De estos, el 76,6% (10.749 personas) que se encuentran ubicados en las Direcciones Seccionales de Impuestos, de Aduanas, Mixtas o de Impuestos y Aduanas, y las Delegadas.

A continuación, se muestra la distribución de servidores de la DIAN por Dirección Seccional:

Ilustración 17. Distribución en Seccionales de Impuestos y Aduanas

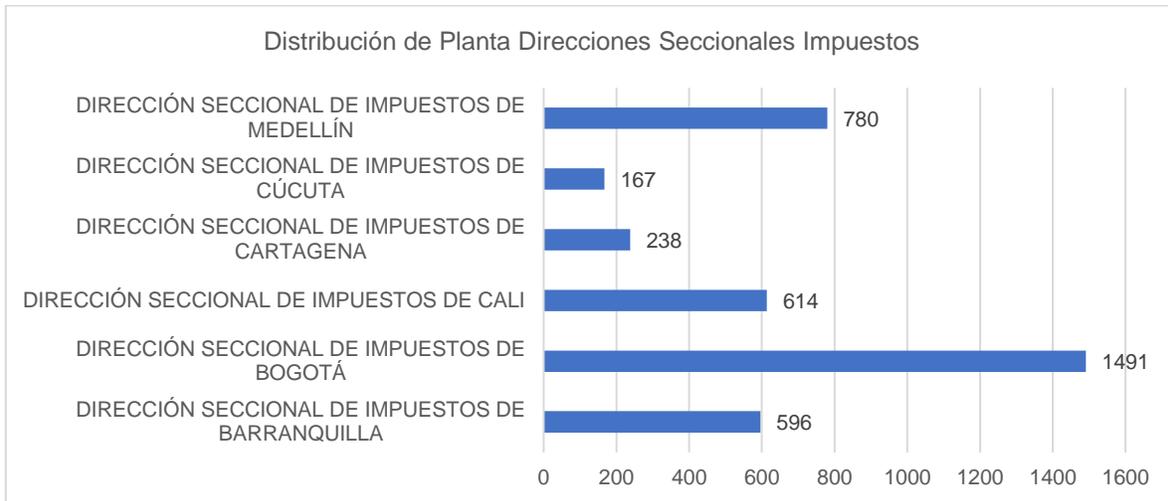


Fuente: Aplicativo Kactus.

Como se observa en el anterior gráfico, la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas con mayor cantidad servidores públicos corresponde a la DSIA de Bucaramanga con un total de 459 servidores asignados. Le siguen en su orden, la DSIA de Buenaventura con 300 y Pereira con 265 servidores, respectivamente. Lo anterior, arroja un total de 4.200 funcionarios asignados a este tipo seccional.

Ahora bien, con relación a las Dirección Seccionales de Impuestos, a continuación, se presenta la distribución:

Ilustración 18. Distribución en Seccionales de Impuestos

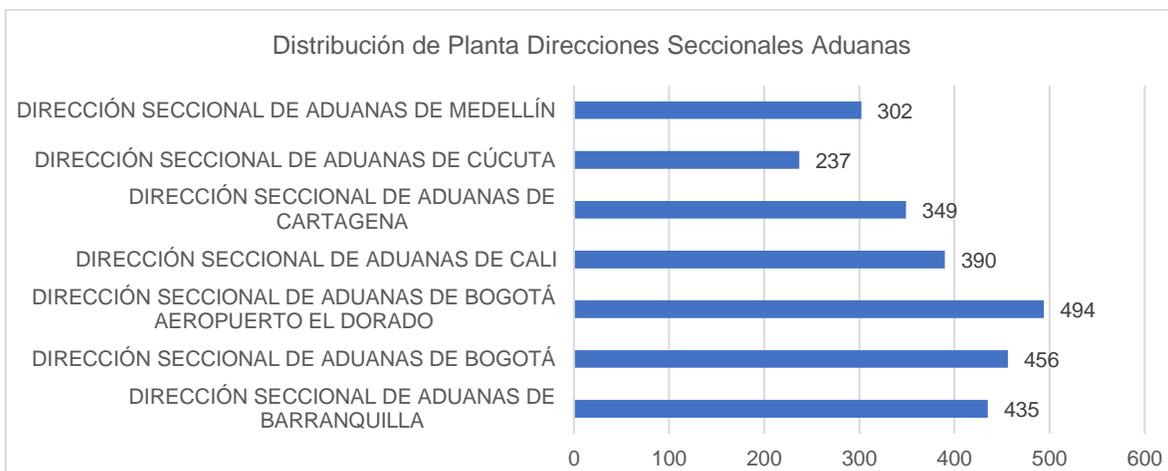


Fuente: Aplicativo Kactus

Para este tipo de seccionales, se cuenta con un total de 3.886 servidores públicos asignados. La Dirección Seccional de Impuestos de Bogotá cuenta con 1.491 servidores públicos, el cual, corresponde al 38,3% del total de servidores en las Direcciones Seccionales de Impuestos. Le sigue DSI de Medellín con un total de 780 servidores, equivalentes al 20% del total.

Por otro lado, al analizar la distribución en las Direcciones de Aduanas, se observa la presente distribución:

Ilustración 19. Distribución en Seccionales de Aduanas

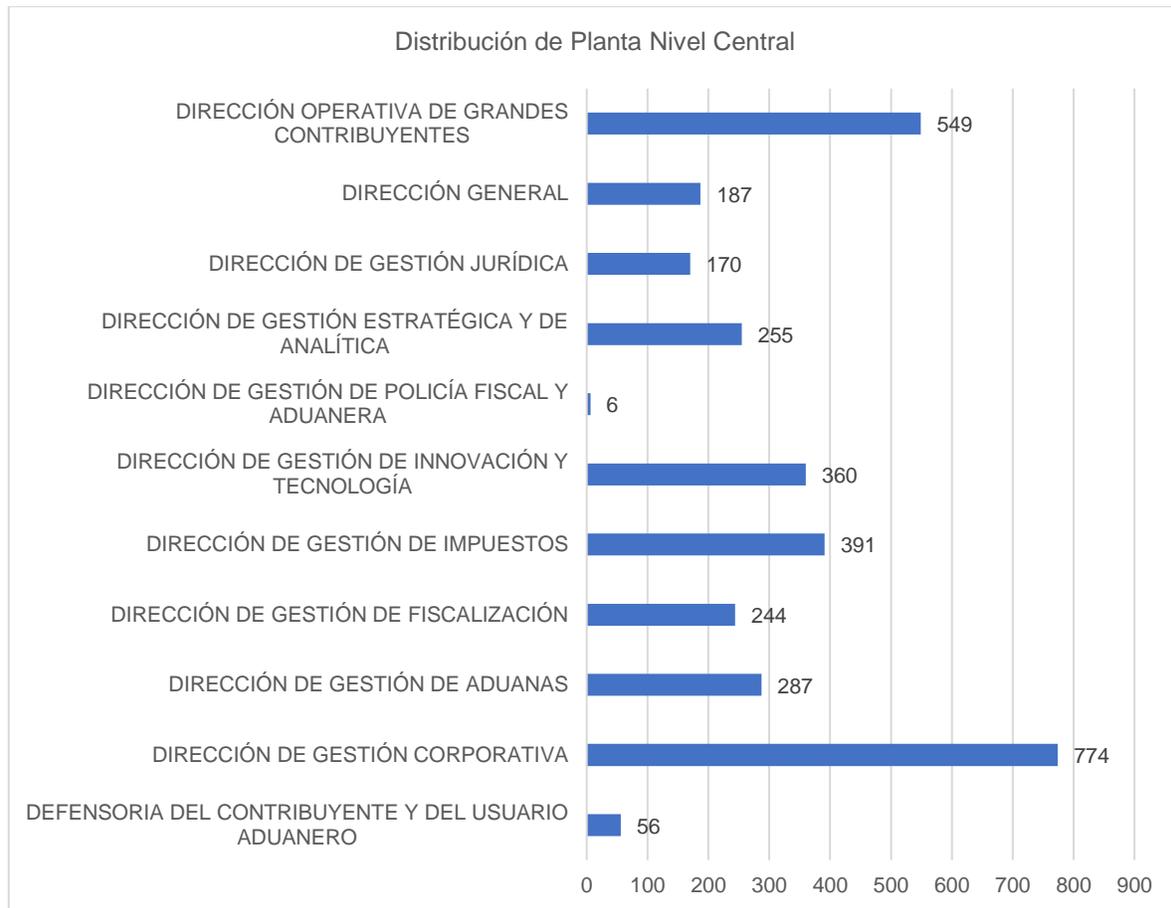


Fuente: Aplicativo Kactus

De un total de 2.663 servidores ubicados en las Direcciones Seccionales de Aduanas, la mayor cantidad de servidores se encuentran en la Dirección Seccional de Aduanas Aeropuerto el Dorado con 494, correspondientes al 18,5% del total de esta tipología de Seccional. Adicionalmente, la Dirección Seccional de Aduanas de Bogotá cuenta con 456 servidores, que equivalen al 17,12% del total. Es decir, las Direcciones Seccionales de Aduanas de Bogotá en su conjunto comprenden el 35,6% del total servidores de las Direcciones Seccionales de Aduanas.

En línea con lo anterior, al verificar la cantidad servidores de la DIAN que se encuentran asignados a las dependencias del Nivel Central, a continuación, se presenta la distribución de su planta:

Ilustración 20. Distribución de Planta en Nivel Central



Fuente: Aplicativo Kactus.

De un total de 3.279 servidores asignados a las dependencias de Nivel Central, se observa que la Dirección de Gestión Corporativa cuenta con 774 servidores correspondientes al 23,6% del total. En ese orden, le sigue la Dirección de Gestión de Grandes Contribuyentes con 549 funcionarios y la Dirección de Gestión de Impuestos con 391 funcionarios.

Como conclusión a este acápite es necesario mencionar que, con la nueva reglamentación del sistema específico de carrera de la entidad, se ha logrado el aumento sustancial de la planta de personal de la entidad, pues desde la creación de la DIAN a la fecha es la nómina

más grande con la que ha contado, lográndose adicionalmente, mitigar en parte la fuga de capital intelectual por el proceso de jubilación de funcionarios que ingresaron recién configurada la entidad a comienzos de los años 90. Sin embargo, es necesario la creación de una estrategia institucional para el seguimiento y valoración del efecto del incremento de la planta de personal y su efecto sobre agilización con calidad de las cargas laborales e incremento de niveles de productividad por área y proceso.

En materia de manual de funciones y competencias laborales, la DIAN conforme ha evolucionado el contexto económico, gubernamental y social, ha venido actualizando su manual de funciones y competencias con el ánimo de estar en vanguardia con los elementos del contexto. A continuación, se presenta la normatividad asociada a las más recientes modificaciones del Manual de Funciones y Competencias:

Manual de Funciones	Enlace Web
2015-2020	https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/ManualFuncionesRes135-2015.aspx
2020 – 2022	https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Manual de Funciones 2020_2022.aspx
2022 – 2024	https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Manual-de-Funciones-2022-2024.aspx

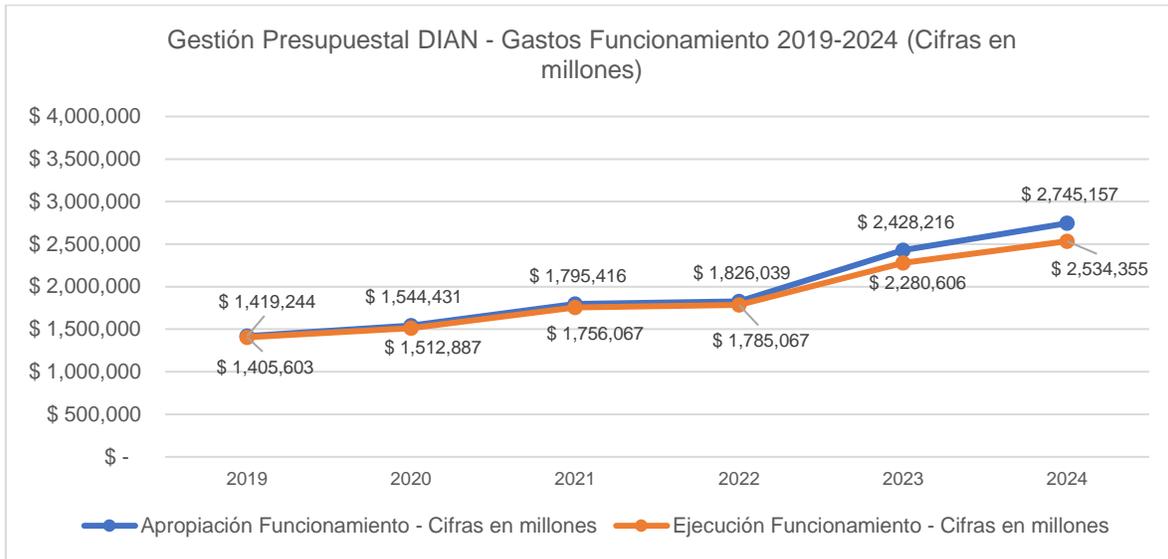
Estas actualizaciones del Manual de Funciones y Competencias Laborales van en línea con los concursos de méritos que ha desarrollado la entidad para suplir las vacantes que han generado con cada actualización del Manual.

Así mismo, esta modificación de los manuales de funciones ha conllevado a la actualización de los diccionarios de competencias laborales o conductuales. En la actualidad, rige el Diccionario de Competencias Comportamentales de la DIAN, adoptado mediante Resolución 065 de 2024.

5.2. Gestión presupuestal

El siguiente elemento para analizar que hace parte de las capacidades institucionales de la DIAN, corresponden a la gestión presupuestal de la entidad en los rubros de funcionamiento e inversión. Para ello, a continuación, se presenta un gráfico con el histórico de ejecución presupuestal en materia de gastos de funcionamiento tanto en valores como en porcentajes:

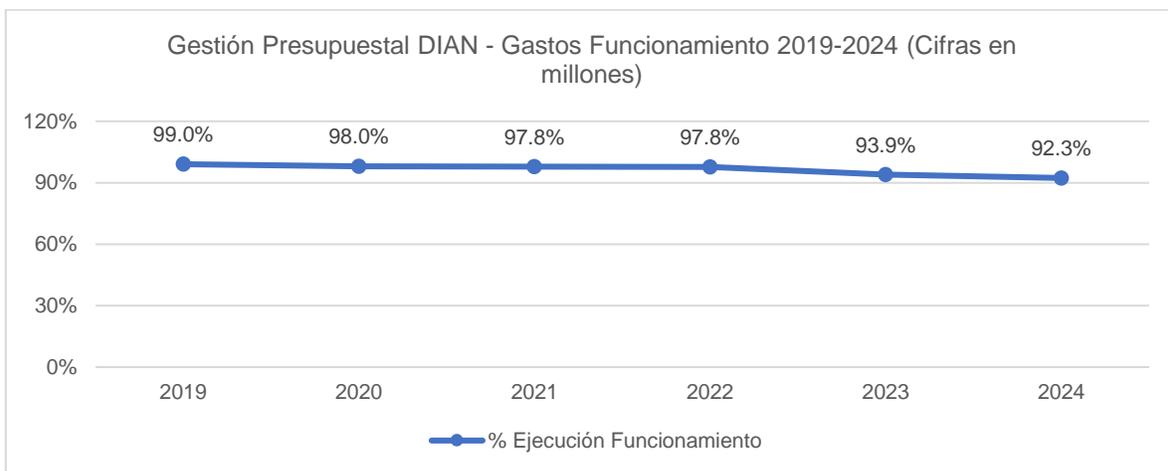
Ilustración 21. Ejecución Presupuestal Gastos de Funcionamiento 2019-2024



Fuente: Portal Web DIAN - <https://www.dian.gov.co/dian/presupuestos/Paginas/Historico.aspx>

Al analizar la tendencia en materia de comparación entre la apropiación presupuestal y la ejecución en materia de gastos de funcionamiento, se observa que los valores han estado cercanos a lo largo del periodo 2019 - 2024. El hecho a resaltar aquí es que en términos nominales los gastos de funcionamiento del 2019 al 2024 han crecido en más del 90%, reflejando con ello, el crecimiento de la planta de personal, entre otros factores.

Ilustración 22. Porcentaje Ejecución Presupuestal Gastos de Funcionamiento 2019-2024

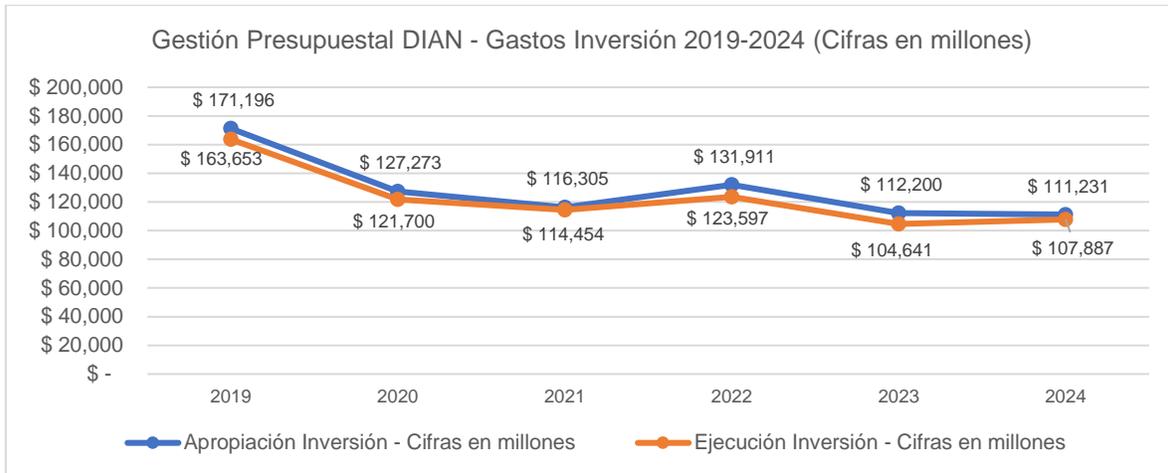


Fuente: Portal Web DIAN - <https://www.dian.gov.co/dian/presupuestos/Paginas/Historico.aspx>

Como se puede observar, la tendencia en materia de porcentaje de ejecución presupuestal en la DIAN en el periodo 2019 - 2024, se ha mantenido por encima del 90%, teniendo su pico más alto en la vigencia fiscal de 2019 con un 99% de ejecución.

Ahora bien, en materia de gestión presupuestal de la inversión, a continuación, se presenta la tendencia 2019 - 2024 de este rubro en la DIAN:

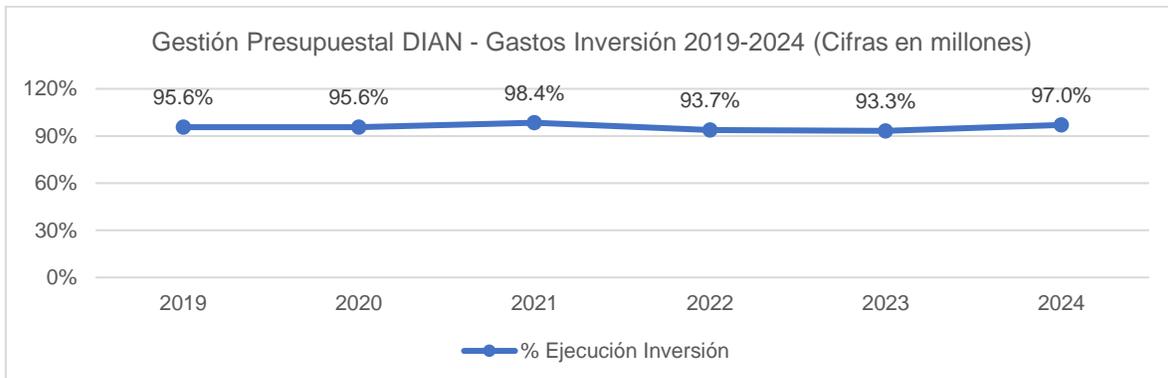
Ilustración 23. Ejecución Presupuestal Gastos de Inversión 2019-2024



Fuente: Portal Web DIAN - <https://www.dian.gov.co/dian/presupuestos/Paginas/Historico.aspx>

En relación con la inversión, los valores en cifras de millones de pesos entre lo apropiado y lo ejecutado se ha mantenido en valores cercanos, lo cual, da cuenta de una ejecución consistente de la inversión. Ahora bien, aquí se observa una tendencia contraria a los gastos de funcionamiento; es decir, nominalmente el monto total de los proyectos de inversión ha disminuido del 2019 al 2024, en parte se debe a los ajustes presupuestales por la contracción del gasto público del año anterior, así como la ejecución desde 2022 de los recursos del empréstito con el BID para la implementación del Programa de Modernización de la entidad, previsto en el documento CONPES 3993 de 2020.

Ilustración 24. Porcentaje de Ejecución Presupuestal Gastos de Inversión 2019-2024



Fuente: Portal Web DIAN - <https://www.dian.gov.co/dian/presupuestos/Paginas/Historico.aspx>

Al revisar los porcentajes de ejecución de la inversión en el periodo 2019 - 2024, se observa que se han mantenido niveles entre el 93% y el 98,4%. Esto da cuenta de la gestión de la inversión en la entidad, a partir de la ejecución de los proyectos de inversión, optimizando los recursos de inversión al comparar lo apropiado con lo ejecutado.

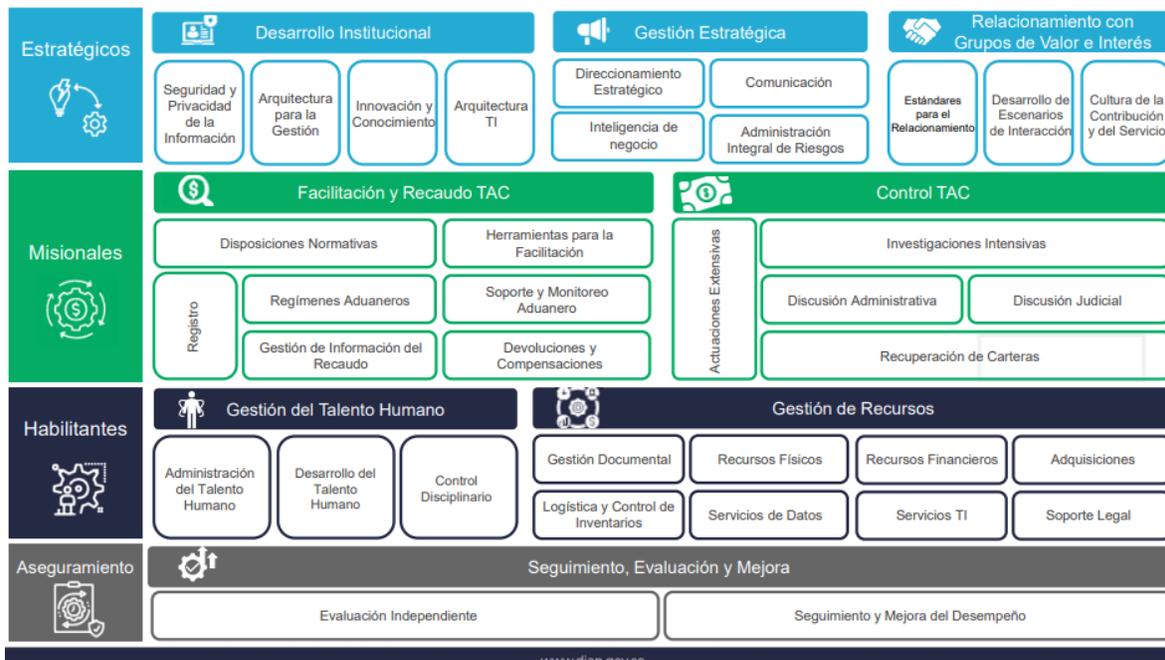
5.3. Modelo de Operación por Procesos DIAN

Otro de los elementos importantes para aportar en el análisis del contexto interno, es el modelo de operación por procesos de la entidad, que según el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) la gestión por procesos se relaciona con el componente de la ventanilla hacia adentro, ya que una adecuada gestión por procesos tiene como resultado una mejor relación de la ventanilla hacia afuera; es decir, en la satisfacción de las necesidades, resolución de problema y garantía de los derechos de la ciudadanía, generando valor público (DAFP, 2020).

Por lo anterior, es necesario resaltar que para la generación de valor público la entidad ha avanzado en la formulación e implementación de la cadena de valor como herramienta que facilita la interrelación y secuencia de los insumos, procesos, productos y resultados a partir de la identificación de los problemas y necesidades de los grupos de valor.

De acuerdo con lo anterior, se presenta a continuación la versión vigente en el listado maestro de documentos de la entidad del mapa de procesos de la entidad:

Ilustración 25. Modelo de Operación por Procesos DIAN



Fuente: [Mapa-de-Procesos-DIAN.pdf](#)

Es importante mencionar que la entidad cuenta con cuatro (4) macroprocesos (estratégicos, misionales, habilitantes y aseguramiento) en los que se resaltan los procesos misionales que permiten avanzar en el cumplimiento de la misionalidad de la entidad, a partir de la facilitación y recaudo tributario, aduanero y cambiario (TAC), así como el control TAC, aportando en la reducción de niveles de evasión y elusión fiscal y el contrabando asociado con la economía informal e ilícita.

Adicional, se evidencia la articulación del modelo de operación por procesos con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) donde, el macroproceso estratégico se encuentra alineado a la política de direccionamiento estratégico donde se establece la hoja de ruta, los medios y mecanismos claves para el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad. Así mismo, se relacionan los procesos que apalancan o facilitan la misionalidad de la entidad, a partir de la administración y desarrollo del talento humano y la gestión de recursos necesarios para garantizar su operación como son los recursos físicos, financieros, servicios TI, documental, adquisiciones, entre otros.

Con base en lo anterior, se ha redefinido nuestro Modelo de Gestión Institucional DIAN, el cual es un marco filosófico y conceptual, con una estructura integrada y flexible, diseñado para responder a los retos y desafíos del entorno fiscal, tecnológico y social. Tiene como objetivo mejorar la capacidad estratégica y operativa de la entidad. Para tal efecto, utiliza la metodología de alineación total articulada con las políticas públicas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para dirigir, planificar, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión y generar resultados que contribuyan a mejorar el bienestar social y económico del país. Ver la siguiente ilustración.

5.4. Modelo de Gestión Institucional DIAN

Ilustración 26. Modelo de Gestión Institucional DIAN



Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento – DIAN

El Modelo de Gestión Institucional de la DIAN es un marco filosófico y conceptual, flexible e integrado, diseñado para enfrentar los retos y desafíos fiscales e institucionales. Su objetivo es mejorar la capacidad estratégica y operativa de la entidad, utilizando la metodología de Alineación Total (en el que todos somos corresponsables de los resultados institucionales) y articulada con las políticas públicas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para dirigir, planificar, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión y generar resultados que contribuyan a mejorar el bienestar social y económico del país.

De esta manera, se integra la estrategia organizacional con los componentes operativos de talento humano, estructura orgánica, procesos, recursos físicos y financieros, tecnología e información, buscando transparencia y eficiencia en el recaudo mediante un servicio más cercano y ágil a los grupos de valor e interés, y un control oportuno y riguroso al cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias mediante el uso de nuevas tecnologías, analítica de datos e inteligencia artificial. Esta visión holística del modelo de gestión institucional tiene en el centro la gestión integral de riesgos de cumplimiento como articulador de la tríada misional del servicio, el control y el recaudo.

5.5. Tecnologías de la información en la DIAN

En un entorno global cada vez más digitalizado y conectado, la DIAN asume con responsabilidad y visión de futuro el desafío de adaptarse y liderar en la transformación digital. Para ello cuenta con un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información – PETI formulado para el periodo 2024-2028 en el que se define la estrategia y acciones concretas para integrar las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) en los procesos y servicios de la entidad (DIAN, 2024). Este plan no solo representa la hoja de ruta tecnológica, sino que se convierte en un elemento clave que aporta al análisis del contexto interno.

Con el objetivo de lograr una transformación digital integral, la DIAN se encamina a la gestión basada en información oportuna y de calidad. Este enfoque incluye la implementación de una nueva Plataforma Tecnológica Multinube, el desarrollo de un sistema integrado de gestión de tributos internos, aduaneros y servicios compartidos y digitales, así como la implementación de un modelo robusto de gobernanza de TI. Además, la entidad busca fortalecer sus capacidades en ciberseguridad y seguridad de la información, elementos esenciales para la protección de datos y la integridad de los sistemas (DIAN, 2024).

Para avanzar hacia la consecución de estos objetivos, se definieron una serie de estrategias interrelacionadas “*desde la innovación tecnológica hasta la seguridad y la conformidad*” diseñadas para trabajar en conjunto y crear una red sólida que garantice un futuro digital y tecnológico sostenible para la DIAN. Ver el siguiente cuadro.

Estrategia	Descripción
Enfoque en la Innovación Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la Innovación: La DGIT debe ser un pilar en la promoción de la innovación dentro de la DIAN, creando un ambiente que fomente la creatividad y el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas. • Adopción de Tecnología: La implementación y adopción de nuevas tecnologías es crucial para optimizar los procesos internos y mejorar la eficiencia operativa de la entidad.
Estructura Flexible Adaptativa	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad: La estructura organizativa debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios rápidos en el entorno tecnológico y de innovación. • Equipos Multidisciplinarios: Fomentar la creación de equipos que integren diversas habilidades y conocimientos, facilitando la colaboración y la generación de ideas innovadoras.
Gestión del Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Profesional: La DGIT debe priorizar el desarrollo y capacitación continua de su talento humano, asegurando que el equipo esté al tanto de las últimas tendencias y tecnologías. • Retención de Talentos: Implementar estrategias que permitan retener a los profesionales altamente calificados, que son fundamentales para el desarrollo y mantenimiento de soluciones innovadoras.
Orientación al Usuario y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Centrado en el Usuario: Todos los desarrollos tecnológicos y proyectos de innovación deben estar orientados a satisfacer las necesidades y mejorar la experiencia de los usuarios y contribuyentes de la DIAN. • Mejora Continua: La estructura debe permitir y fomentar una mejora continua de los servicios y soluciones tecnológicas ofrecidas.
Gestión de Proyectos de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologías Ágiles: Adoptar metodologías ágiles para la gestión de proyectos, permitiendo una ejecución más eficiente y una rápida adaptación a los cambios. • Prototipado Rápido: Fomentar el desarrollo de prototipos y pruebas piloto para validar ideas y soluciones antes de su implementación a gran escala.
Seguridad y Conformidad	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de la Información: Es imperativo garantizar la seguridad de los datos y la información gestionada por la DGIT, implementando políticas y tecnologías que resguarden contra amenazas cibernéticas. • Conformidad Normativa: Asegurar que todas las soluciones tecnológicas y proyectos de innovación cumplan con las normativas y regulaciones aplicables.
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergias: Fomentar la colaboración entre diferentes áreas para crear sinergias que potencien la innovación y el uso de tecnologías. • Compartir Conocimientos: Implementar plataformas y estrategias que permitan el intercambio de conocimientos y mejores prácticas entre diferentes áreas de la organización.

Fuente: Plan Estratégico de Tecnología de la Información DIAN - PETI (2024- 2028) V. 2024

Bibliografía

- CEPAL, C. E. (2020). Estrategias para abordar la evasión tributaria en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL-Macroeconomía del Desarrollo.
- Colombia, B. d. (2024). Evolución reciente de los ingresos externos de remesas hacia Colombia. Bogotá D.C: <https://www.banrep.gov.co/es/blog/evolucion-reciente-ingresos-externos-remesas-hacia-colombia>.
- Colombia, P. d. (26 de Junio de 1999). Decreto 1071 de 1991. *"Por el cual se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales como una entidad con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y se dictan otras disposiciones."*. Bogotá D.C, Colombia, Colombia.
- DAFP, D. A. (2020). *Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg)*. Bogotá D.C.
- DANE, D. A. (2025). *En el año de 2024 el Producto Interno Bruto de Colombia crece 1,7%*. Bogotá D.C: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/cp-PIB-IVtrim2024.pdf>.
- DANE, D. N. (2025). *Boletín Técnico Índice de Precios al Consumidor (IPC) - Diciembre 2024*. Bogotá D.C: DANE.
- J. C Gómez Sabaini y D. Morán. (2020). *"Estrategias para abordar la evasión tributaria en América Latina y el Caribe: avances en su medición y panorama de las medidas recientes para reducir su magnitud"*.
- SINERGIA. (2025). *Seguimiento Indicadores PND*. Bogotá D.C: <https://sinergia20app.dnp.gov.co/ciudadano/inicio>.
- Skyler, W. (2025). *Trump impone aranceles a China, Canadá y México para abrir una guerra comercial*. EEUU: Bloomberg Línea.
- Times, T. N. (2025). *Donald Trump y la lista de órdenes ejecutivas que firmó*. New York: <https://www.nytimes.com/es/2025/01/20/espanol/estados-unidos/donald-trump-ordenes-ejecutivas-migracion-golfo-frontera.html>.

Control de Cambios

Versión	Vigencia		Descripción de los cambios	Tipo de información
	Desde	Hasta		
Inicial	01-abril-2024	-	Versión inicial	Información pública

Elaboró:	Juan Sebastián Jiménez Castro Jeimy Paola Ortiz Gracia Jhonn Lenin Bautista Guzmán Angela Marcela Forero Ruíz Elaboración técnica y metodológica	Gestor II Gestor II Subdirector Inspector I	Subdirección de Planeacion y Cumplimiento
Revisó:	Jhonn Lenin Bautista Guzmán Angela Marcela Forero Ruíz	Subdirector Inspector I	Subdirección de Planeacion y Cumplimiento
Aprobó:	Jhonn Lenin Bautista Guzmán	Subdirector de Planeacion y Cumplimiento	Subdirección de Planeacion y Cumplimiento