

2025



Documento Técnico Modelo de Gestión Institucional

Dirección de Impuestos y
Aduanas Nacionales - DIAN

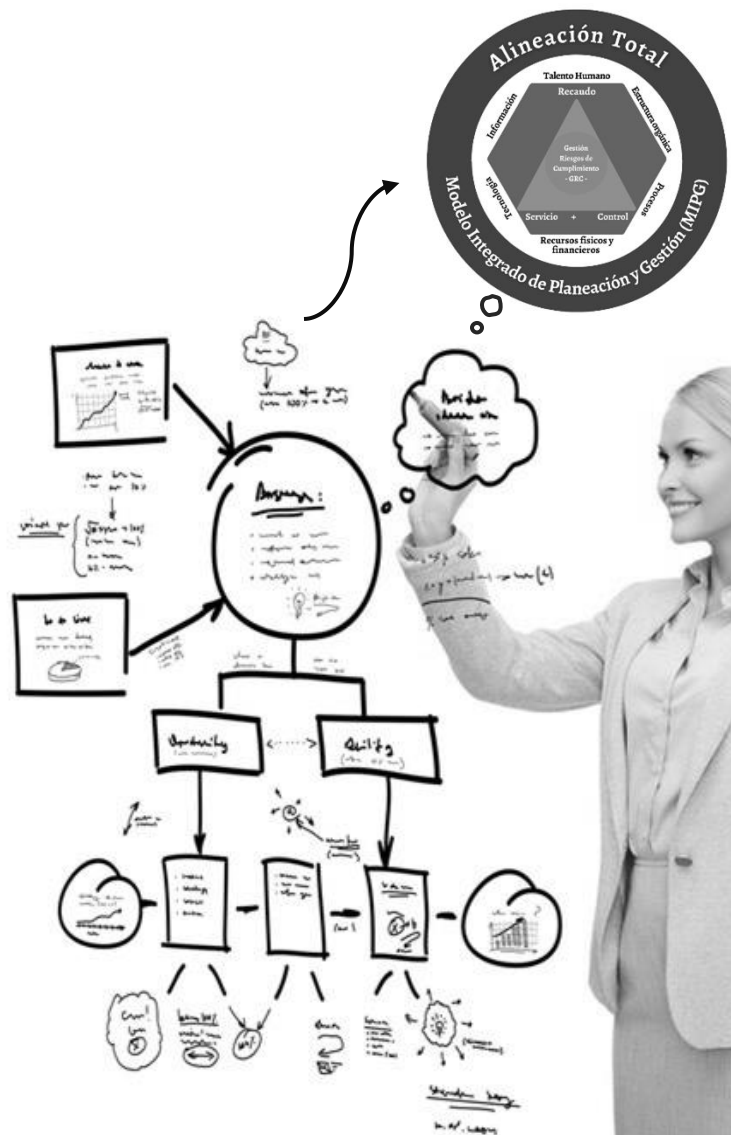


TABLA DE CONTENIDO

Introducción	2
1. Objetivo	4
2. Siglas y definiciones	4
3. Contenido del Modelo de Gestión Institucional	5
3.1. Marco de Gobernanza Institucional	6
3.2. Gestión Organizacional	9
3.3. Esencia misional -Triada Misional	14

Introducción

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, es una entidad clave en el desarrollo económico y social de Colombia, responsable de la administración y control de los impuestos nacionales, el comercio exterior y la regulación aduanera. Su misión es coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del estado colombiano y la protección del orden público, económico nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. En este contexto, es fundamental contar con un modelo de gestión institucional sólido que optimice la planeación, los procesos y demás componentes estratégicos, al tiempo que fortalezca la capacidad de adaptación y evolución de la entidad ante los cambios en el entorno económico, social, político y jurídico del país, sus socios comerciales y la geopolítica internacional.

Por lo anterior, se ha redefinido el Modelo de Gestión Institucional de la DIAN (Figura 1) como 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.

Figura 1 – Modelo de Gestión Institucional DIAN



Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento

Con la implementación del modelo, la DIAN busca asegurar un adecuado alineamiento entre los componentes de su mapa estratégico, la filosofía institucional y la satisfacción de las necesidades tanto del Estado como de los contribuyentes. Asimismo, en respuesta a las observaciones de organismos multilaterales como el FMI, el BM y el BID, la entidad ha asumido el compromiso de desarrollar un ecosistema de gestión integral de riesgos de cumplimiento, concebido como el eje central del modelo. Este enfoque se plantea como una herramienta conceptual evolutiva para consolidar un sistema fiscal moderno y eficiente en Colombia, maximizando los beneficios del programa de modernización institucional en curso.

1. Objetivo

Presentar de manera clara y estructurada el Modelo de Gestión Institucional de la DIAN, explicando su marco filosófico y conceptual, su estructura integrada y flexible, y la metodología de alineación total. Esta cartilla tiene como propósito orientar a los funcionarios y partes interesadas sobre la articulación entre los componentes operativos y estratégicos de la entidad, fortaleciendo la transparencia, eficiencia y control en la gestión institucional. Asimismo, busca destacar el ecosistema de gestión integral de riesgos de cumplimiento como eje central del modelo, con el fin de contribuir a la modernización y evolución del sistema fiscal en Colombia.

2. Siglas y definiciones

- **Alineación Total:** metodología de liderazgo que busca que todos los colaboradores de una organización trabajen en conjunto para alcanzar una visión y estrategia compartida.
- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG:** marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de facilitar la generación de resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.
- **Modelo Estándar de Control Interno – MECI:** Modelo que permite el diseño, desarrollo y operación del sistema de control interno en las entidades del sistema de control interno en las entidades del estado.
- **Business Process Management (BPM):** método para diseñar, ejecutar, analizar y mejorar continuamente los procesos de negocio de la organización y orientarlos a objetivos concretos.
- **Big Data:** conjunto de datos masivos, estructurados y no estructurados, que son recopilados a diario por las empresas. El Big Data se analiza para obtener información que ayude a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas.
- **BM:** Banco Mundial
- **BID:** Banco Interamericano de Desarrollo
- **FMI:** Fondo Monetario Internacional
- **TAC:** Tributario, Aduanero y Cambiario
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

3. Contenido del Modelo de Gestión Institucional

El Modelo de Gestión Institucional de la DIAN es un marco integral que orienta la planificación, ejecución y control de la gestión en la entidad, asegurando la alineación estratégica y operativa con su misión institucional.

El modelo se estructura en tres niveles interconectados:

- **El marco de gobernanza institucional** (Capa Externa): Representa el entorno de referencia en el que opera la DIAN. En esta capa se encuentran dos pilares fundamentales:
 - La Alineación Total, como eje de la gestión estratégica.
 - El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), como base de la gestión que asegura el cumplimiento de políticas públicas y la mejora continua en la administración pública.
- **La gestión organizacional** (Capa Intermedia): Está conformada por seis componentes que garantizan el funcionamiento de la entidad y su capacidad para cumplir con sus objetivos:
 - Talento humano
 - Estructura orgánica
 - Procesos
 - Recursos físicos y financieros
 - Tecnología
 - Información
- **La esencia misional** (Eje Central): En el corazón del modelo se encuentra la **Tríada Misional**, conformada por los tres pilares esenciales de la misión de la entidad:
 - Recaudo
 - Servicio
 - Control

En el centro de esta tríada se ubica la **Gestión de Riesgos de Cumplimiento (GRC)**, la cual actúa como el núcleo del modelo, asegurando la transparencia, la eficiencia en la gestión tributaria y aduanera, y la mitigación de riesgos para fortalecer el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

Este modelo proporciona a la DIAN las herramientas necesarias para responder con mayor agilidad y eficacia a los desafíos del entorno fiscal, tecnológico y social. Al incorporar soluciones innovadoras y eficientes, contribuye al fortalecimiento de la gestión institucional y a la modernización del sistema tributario. De este modo, se optimiza el cumplimiento de la misión institucional, asegurando procesos más transparentes, accesibles y alineados con las exigencias del contexto actual.

A continuación, se realiza la descripción de los elementos del modelo.

3.1. Marco de Gobernanza Institucional

3.1.1. Alineación Total

A partir del año 2024, la planeación de la DIAN experimenta un cambio significativo con la implementación del modelo de Alineación Total, el cual sustenta teórica y conceptualmente la planeación estratégica de la organización. Este nuevo enfoque reemplaza la metodología del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que estuvo en aplicación durante los últimos diez años.

Con esta metodología de Alineación Total se pretende unificar las acciones de todos los colaboradores de la entidad en busca de una visión compartida, una estrategia acordada y corresponsabilidad en los resultados alcanzados. 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 dé respuestas a las necesidades y demandas sociales del país, generando una administración más efectiva y coherente con los principios de calidad, responsabilidad y desempeño institucional.

La implementación y despliegue de la estrategia, mediante Alineación Total, se fundamenta en cuatro pilares a saber:

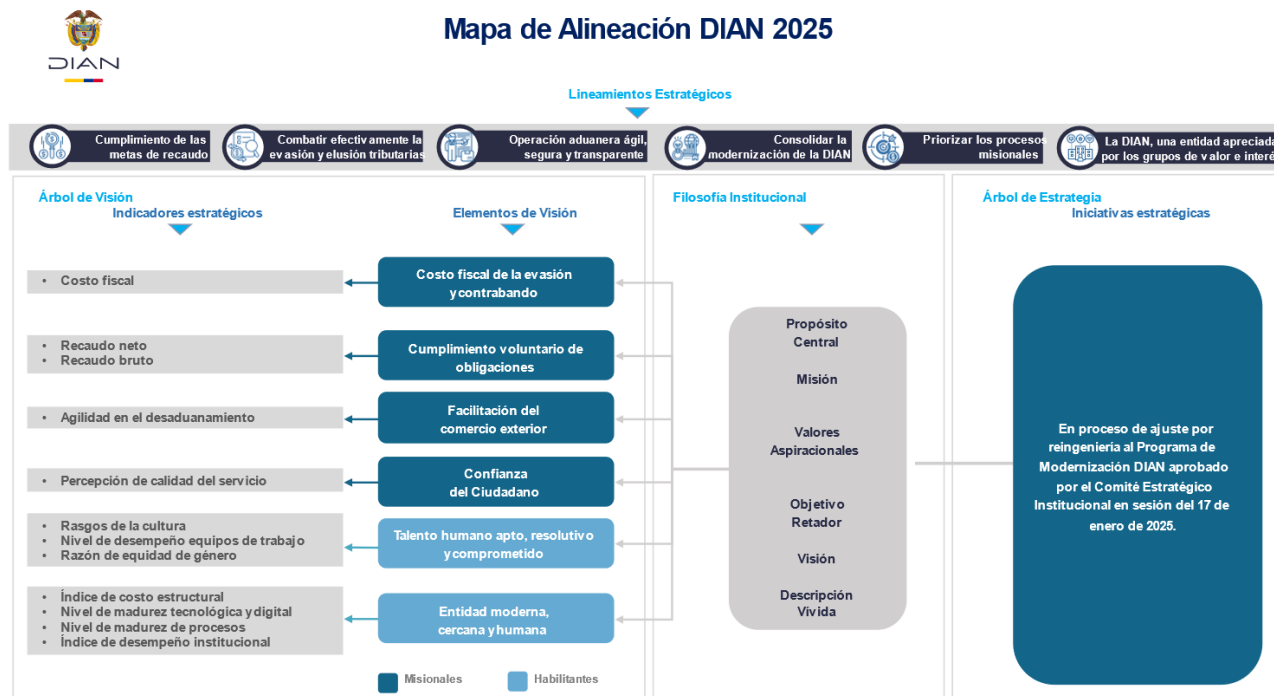
- **Contribución a la estrategia:** Toda la organización trabaja en función del direccionamiento estratégico.
- **Responsabilización:** Cada persona se hace responsable de su contribución a la estrategia.
- **Información:** Las decisiones se toman a partir de información concreta y oportuna.
- **Cultura:** Se promueve una cultura de excelencia y soluciones dejando atrás las excusas.

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

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

Tal como se muestra en la ilustración 1, la entidad cuenta con su mapa de alineación DIAN 2025, en donde se cuenta con la filosofía institucional, los elementos de visión e iniciativas estratégicas con sus correspondientes indicadores. Del mismo, sobresalen los seis lineamientos que comprenden la estrategia institucional, cuya orientación se centra en el cumplimiento de las metas de recaudo, combatir efectivamente la evasión y elusión tributarias, consolidar el programa de modernización de la entidad, priorizar los procesos misionales y que nuestra entidad sea apreciada por sus grupos de valor e interés.

Ilustración 1 – Modelo de Gestión Institucional DIAN



Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento

3.1.2. Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión es un marco de referencia diseñado por el DAFP para que las entidades identifiquen problemáticas, necesidades y expectativas de sus grupos de valor e interés a la luz de su quehacer misional, y así, planeen, ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para el beneficio del ciudadano.

De acuerdo con lo estableció en el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión versión 6, el modelo funciona mediante tres componentes, los cuales permiten una gestión articulada y efectiva, como se describe a continuación:

- **Institucionalidad:** Este componente define las instancias encargadas de definir y coordinar su implementación.
- **Operación:** El modelo opera mediante siete dimensiones que integran las 19 políticas de gestión y desempeño institucional: Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados, Evaluación de Resultados, Información y Comunicación, Gestión del Conocimiento y Control Interno. Estas dimensiones trabajan de forma articulada para optimizar los procesos de las entidades públicas, permitiendo transformar insumos en resultados que generen impacto en la gestión institucional y valor público.
- **Medición:** El componente de medición busca determinar el estado de la gestión y desempeño de las entidades públicas del orden nacional y territorial, con los criterios y estructura del MIPG. Así

mismo, mide el avance del Sistema de Control Interno implementado a través del Modelo Estándar de Control Interno - MECI.

En conjunto, estos tres componentes garantizan que el MIPG funcione como un sistema integral de gestión, proporcionando un marco sólido para fortalecer la planeación, la ejecución y la evaluación en las entidades del Estado.

3.1.3. Articulación de la Alineación Total y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG

Teniendo en cuenta el contexto anterior, el enfoque de Alineación Total busca garantizar que las áreas, procesos y recursos de la entidad operen de manera articulada y sincronizada con los lineamientos del MIPG. Esto permite fortalecer la eficiencia, efectividad y transparencia en la gestión tributaria y aduanera del país. La articulación entre ambos modelos tiene como objetivo lograr una gestión eficiente y alineada con las prioridades del Estado, asegurando que la DIAN cumpla con su misión de recaudar tributos y gestionar aduanas con altos estándares de eficiencia y transparencia. A continuación, se detallan algunas formas en que se articula la Alineación Total con las políticas públicas de MIPG en la DIAN:

- **Planeación Estratégica y Objetivos Comunes:**

La **Alineación Total** en la DIAN busca que todos los niveles de la entidad trabajen hacia los mismos lineamientos estratégicos (prioridades de la Dirección General) y elementos de visión (objetivos estratégicos), como el aumento de la eficiencia en el recaudo tributario y la mejora del cumplimiento voluntario.

En este contexto, **MIPG** establece un marco de planeación estratégica donde se definen los objetivos, metas e indicadores claros, y estos se alinean con las estrategias y acciones de la DIAN. La planeación estratégica de la DIAN debe estar enfocada en alcanzar los resultados necesarios para el país, como el fortalecimiento del sistema fiscal y aduanero.

- **Gestión por Resultados:**

La **Alineación Total** pretende que las actividades en la DIAN estén orientadas hacia los resultados esperados, tales como la reducción de la evasión fiscal y la elusión, la disminución del contrabando y demás fenómenos asociados con la economía ilegal, y la mejora en la atención al contribuyente y al usuario aduanero.

MIPG refuerza esta orientación hacia los resultados mediante el establecimiento de un sistema de gestión que se basa en la medición y evaluación de los resultados alcanzados, lo que permite hacer ajustes y mejorar continuamente los procesos de la DIAN. Esto en línea con las estrategias definidas en el Plan Nacional de Desarrollo y su despliegue en los instrumentos de planeación pública en los cuales participa la entidad. Adicionalmente, facilita la implementación del enfoque de Presupuesto Orientado a Resultados (POR), dado que articula la gestión presupuestal con los productos y resultados generados en el desarrollo de la gestión institucional.

- **Rendición de Cuentas y Transparencia:**

La **Alineación Total** en la DIAN promueve la transparencia y el compromiso con la rendición de cuentas, para asegurar que los recursos públicos sean bien administrados.

MIPG promueve prácticas de rendición de cuentas en la gestión pública, garantizando que la DIAN sea responsable frente a sus grupos de valor e interés de sus decisiones y resultados. Esto se materializa en la participación de la ciudadanía, en informes claros sobre la gestión y resultados, en auditorías oportunas, y en la divulgación pública de los resultados obtenidos.

- **Gestión del Talento Humano:**

La **Alineación Total** implica que el talento humano de la DIAN esté comprometido con la estrategia institucional, así como con los elementos centrales de esta metodología (la filosofía institucional, los lineamientos estratégicos, los elementos de visión, la visión y misión de la entidad).

MIPG enfatiza la importancia de una adecuada gestión del talento humano, asegurando que los funcionarios de la DIAN cuenten con las competencias necesarias para ejecutar las políticas y procesos de manera efectiva.

- **Control Interno y Mejora Continua:**

La **Alineación Total** requiere que los procesos internos de la DIAN estén debidamente controlados para evitar o mitigar los riesgos y asegurar que los objetivos estratégicos se cumplan según lo planeado.

MIPG establece la importancia de un sistema de control interno robusto que permita identificar desviaciones, corregirlas y mejorar de manera continua los procesos institucionales, apoyados en los tres niveles de defensa.

En resumen, la articulación del Modelo de Alineación Total en la DIAN con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) promueve que todos los procesos y acciones en la entidad estén alineados hacia objetivos comunes, y desde una perspectiva holística consolidando un ecosistema de gestión tributaria y aduanera robusto y moderno.

3.2. Gestión Organizacional

La DIAN, como entidad del gobierno encargada de la gestión de impuestos, aduanas y la fiscalización al cumplimiento tributario, aduanero y cambiario, debe estructurarse y operar de manera eficiente para cumplir con sus funciones y visión estratégica, en desarrollo de los siguientes componentes organizacionales:

3.2.1. Talento Humano

El Talento Humano es un pilar fundamental en la gestión institucional, ya que su gestión y desarrollo impactan directamente el cumplimiento de la misión y el logro de la estrategia institucional. De acuerdo con el Manual Operativo del MIPG, este componente busca *“fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas”*.

Como parte del Modelo de Gestión Institucional, el talento humano se fortalece mediante la promoción de los valores del servidor público (*honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia*) y los valores aspiracionales definidos en la filosofía institucional (*valentía, objetividad, templanza y providencia*). Esto garantiza un actuar íntegro y orientado al interés general. Además, se articula con otros elementos del modelo, contribuyendo a una administración eficiente, innovadora y con capacidad estratégica y operativa para afrontar los cambios del entorno externo e interno. Su adecuada gestión permite

consolidar la transparencia, la ética y el compromiso con el servicio público, generando valor para la ciudadanía y el Estado.

Finalmente, desde la perspectiva de la alineación total, se hace necesario generar las condiciones para cumplir con el lineamiento estratégico “*Priorizar los procesos misionales*”. Lo anterior, implica que, en los procesos de vinculación y ascenso en curso, y en los nuevos concursos que se gestionen, se aumente tanto la cantidad de vacantes como los niveles de exigencia para ingreso a estos procesos de negocio. Se requiere un aumento significativo en la capacidad operativa de las funciones misionales, con el fin de impactar de manera positiva los indicadores de recaudo y fortalecer las acciones de control frente a la evasión, la elusión y el contrabando.

3.2.2. Estructura orgánica

La Estructura Orgánica de la DIAN define cómo se distribuyen y organizan las funciones en la entidad asegurando una gestión eficiente y alineada con la misión institucional. Está compuesta por diferentes niveles jerárquicos que facilitan la coordinación, toma de decisiones y cumplimiento de objetivos. La DIAN tiene una estructura jerárquica compuesta por una Dirección General, Direcciones de Gestión, Subdirecciones, Oficinas y una Dirección Operativa, quienes establecen lineamientos estratégicos y operativos, y las Direcciones Seccionales, encargadas de su ejecución a nivel territorial.

Para responder a los cambios en la legislación tributaria y aduanera, así como a las necesidades de los contribuyentes y las dinámicas del entorno global y nacional, el organigrama institucional debe ser flexible y adaptable. Una adecuada definición de roles y responsabilidades facilita la toma de decisiones, mejora la coordinación interna y permite una respuesta ágil a los desafíos operativos.

En este contexto, la estructura orgánica de la DIAN ha experimentado ajustes significativos, como la modificación introducida por el Decreto 1742 de 2020, que fortaleció el nivel central con un crecimiento considerable. Este cambio exige mayores esfuerzos de articulación e integración tanto al interior de cada Dirección de Gestión como en la interacción entre el Nivel Central y las Direcciones Seccionales, garantizando una operación más eficiente y coordinada.

3.2.3. Procesos

La gestión por procesos en la DIAN es un pilar fundamental para garantizar la eficiencia, efectividad y calidad en el cumplimiento de su misión. Un enfoque estructurado por procesos optimiza la operación institucional, mejora la toma de decisiones y fortalece la capacidad de respuesta ante los retos del entorno tributario y aduanero.

El modelo de procesos se encuentra alineado con la metodología de Alineación Total, el MIPG y prácticas avanzadas de gestión organizacional, como el Business Process Management (BPM), una disciplina que transforma la forma en que se gestionan y optimizan los procesos.

La DIAN estructura su gestión mediante el Mapa de Procesos, el cual representa gráficamente la interrelación de los macroprocesos institucionales, asegurando una visión integral de las actividades misionales y estratégicas. Esta representación permite identificar los servicios brindados a los grupos de valor y garantizar un enfoque de extremo a extremo en la ejecución de los procesos.

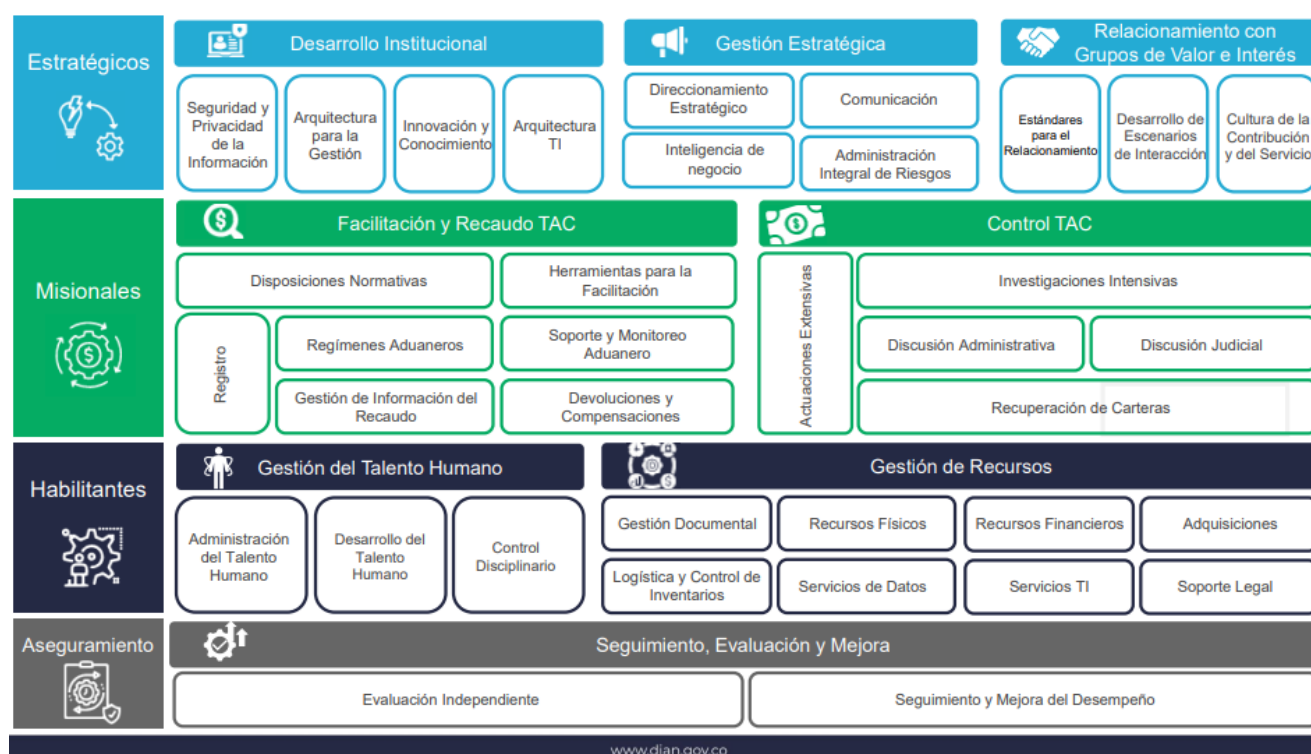
Para cumplir con su función, los procesos de la DIAN están diseñados para garantizar el cumplimiento de las normativas fiscales y aduaneras, desde la inscripción de contribuyentes y la presentación de

declaraciones, hasta la auditoría fiscal y la gestión de sanciones. Su optimización contribuye a minimizar riesgos de evasión y aumentar la recaudación de manera efectiva.

En el marco del Programa de Modernización de la entidad, la implementación del modelo BPM es un componente del CONPES 3993 de 2020. Su adopción impulsa la integración y coordinación entre los distintos procesos, permitiendo la transición de un modelo de operación funcional y fragmentado a una gestión basada en cadenas de valor, con una visión sistémica y alineada con la gestión de riesgos de cumplimiento. Finalmente, es importante indicar que el fortalecimiento de la gestión por procesos mejora la trazabilidad, reduce tiempos de respuesta y facilita un enfoque basado en datos para la toma de decisiones.

De acuerdo con lo anterior, se presenta la versión vigente del mapa de procesos de la entidad:

Ilustración 2. Modelo de Operación por Procesos DIAN



Fuente: [Mapa de Procesos DIAN](#)

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 del objeto social de la entidad, a partir de la facilitación y recaudo tributario, aduanero y cambiario (TAC), así como el control y la facilitación, 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 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.

3.2.4. Recursos físicos y financieros

Los recursos físicos y financieros de la DIAN abarcan tanto la infraestructura necesaria para su funcionamiento (sedes, sistemas de comunicación, equipos informáticos y otros bienes y servicios) como los recursos financieros asignados para el cumplimiento de la misión. En términos financieros, esto incluye el presupuesto asignado tanto para funcionamiento como para inversión y los fondos de financiamiento internacional destinados a proyectos de modernización.

La adecuada gestión de estos recursos es fundamental para que la DIAN implemente sus estrategias, planes y programas con el alcance, propósito y resultados esperados. La entidad debe garantizar la disponibilidad de infraestructura tecnológica y física que fortalezca su capacidad operativa y administrativa, asegurando altos estándares de calidad en la prestación de sus servicios.

En este sentido, la entidad ha venido remodelando sus sedes, priorizando aquellas con mayores retos logísticos y fortaleciendo la adecuación de los puntos de atención con el enfoque de experiencia del usuario. Estas mejoras han impactado positivamente tanto el clima laboral como la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

3.2.5. Tecnología

La implementación de tecnología avanzada y herramientas digitales son cruciales para el cumplimiento de los estándares definidos por el MIPG en lo concerniente a las políticas de gobierno y de seguridad digital. La DIAN se encuentra en proceso de adopción de tecnologías que optimicen sus procesos de facilitación y control, mejorando la experiencia e interacción con los contribuyentes, así como la calidad de los servicios ofrecidos. El uso de herramientas tecnológicas también permite una mayor transparencia y eficiencia en la gestión pública.

En este contexto, la DIAN avanza en la adopción de soluciones tecnológicas que faciliten la automatización de procesos, la digitalización de documentos y el intercambio eficiente de información tanto con los contribuyentes como con otras entidades del Estado. La integración de herramientas avanzadas, como el análisis de datos masivos (Big Data) y la inteligencia artificial, permiten una fiscalización más efectiva, facilitando la detección de patrones de evasión tributaria y fortaleciendo las estrategias de cumplimiento.

Asimismo, la entidad requiere plataformas electrónicas accesibles, sistemas de control en tiempo real y mecanismos de ciberseguridad robustos que garanticen la protección de la información y la continuidad operativa. Estas herramientas no sólo optimizan la gestión institucional, sino que también contribuyen a brindar servicios más ágiles, seguros y alineados con las necesidades de los ciudadanos.

Este componente destaca dos aspectos fundamentales. En primer lugar, el CONPES 3993 de 2020 asignó el 72% del empréstito de \$250 millones USD con el BID a la modernización tecnológica, con el propósito de fortalecer la infraestructura que soporta los nuevos sistemas de gestión tributaria – NSGT y aduanera NSGA. Este plan de desarrollo tecnológico consolida una arquitectura digital alineada con la estructura de negocio de la entidad.

En segundo lugar, gracias a recursos de funcionamiento y a un proyecto de inversión registrado en el banco de proyectos del DNP, se ha garantizado la operación de la plataforma Muisca, permitiendo mantener su funcionalidad y lograr avances significativos. Entre ellos, destacan las mejoras en la agilización y facilitación de la presentación de declaraciones de renta para personas naturales, así como los progresos en la facturación electrónica.

3.2.6. Información

La información en la DIAN es un pilar fundamental del modelo de gestión, ya que abarca el almacenamiento, resguardo seguro, análisis y uso estratégico de los datos generados en los procesos estratégicos, misionales y habilitantes. También comprende su posterior uso y manejo en el análisis de datos relacionados con el comportamiento, tendencias y brechas que se detecten en los tributos, las aduanas, los contribuyentes, las operaciones comerciales y en la gestión interna. Este componente es crucial para la toma de decisiones y el control fiscal.

El uso eficiente de la información posibilita la optimización de la gestión por procesos, como la recepción y análisis de declaraciones, la determinación de tributos, la validación de pagos y la detección de inconsistencias, errores y riesgos operacionales, estratégicos y de cumplimiento. Además, un manejo riguroso de los datos permite mejorar la capacidad de la DIAN para prevenir la evasión y el fraude fiscal.

En este contexto, la inteligencia artificial (IA) y la analítica de datos emergen como herramientas esenciales para potenciar la eficiencia, transparencia y capacidad operativa de la entidad. Su implementación facilita una gestión más precisa y oportuna de la información, optimizando la toma de decisiones y fortaleciendo el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Por ello, la información debe ser precisa, oportuna, segura y accesible para garantizar el cumplimiento de la estrategia institucional y mejorar la transparencia y la relación con los ciudadanos.

En este componente es necesario resaltar la creación de la Dirección de Gestión Estratégica y Analítica y la Subdirección de Analítica con el Decreto 1742 de 2020. Antes de esta reforma, la DIAN no contaba con una dependencia encargada de liderar la definición y administración de la gobernanza de datos ni de gestionar el análisis masivo de información. Estas funciones ahora recaen en la Dirección de Gestión Estratégica y Analítica. En este sentido, desde la Subdirección de Información y Analítica se elabora la política de gobierno de datos de la entidad y, conforme a la misma, se ejerce la gobernanza sobre los activos de información con el fin de asegurar su aprovechamiento por parte de las diferentes dependencias, ejerciendo autoridad y control para la recolección, calidad, consistencia (limpieza de datos), y uso, en coordinación con otras dependencias de la DIAN.

Además, esta misma área tiene la función de diseñar e implementar modelos de analítica avanzada y similares, para la producción de estadísticas de gestión, el perfilamiento de riesgos, procesos de fiscalización, recaudo y cobranzas, selectividad aduanera, entre otros, en coordinación con la Subdirección de Procesamiento de Datos, la Subdirección de Análisis de Riesgo y Programación, y otras dependencias de la entidad.

Así mismo, es imprescindible considerar el componente jurídico como un elemento fundamental de la información relevante de la DIAN. Este componente no sólo establece el marco normativo y doctrinal que rige su funcionamiento, sino que también define las reglas y principios que regulan la relación entre la administración tributaria y aduanera y los contribuyentes, así como los usuarios del sistema aduanero.

Por esta razón, su adecuado conocimiento y aplicación son esenciales para garantizar una gestión tributaria y aduanera eficiente, equitativa y alineada con los principios de legalidad, transparencia, seguridad jurídica y prevención del año antijurídico. Un marco normativo sólido otorga certeza a los contribuyentes y usuarios, fortalece la confianza en la institución y contribuye a la correcta implementación de políticas fiscales y aduaneras.

3.3. Esencia misional -Triada Misional

El servicio al usuario y el control fiscal y aduanero son dos pilares fundamentales en la DIAN, que deben trabajar de manera interconectada para cumplir con su objetivo principal: asegurar el recaudo de los tributos de forma justa y efectiva.

Figura 2. Triada Misional



Fuente: Subdirección de Planeación y Cumplimiento

- **Servicio al contribuyente:** Este modelo se enfoca en la atención y orientación de los contribuyentes, buscando facilitar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales mediante una atención adecuada, clara y accesible. Esto incluye desde la entrega de información relevante sobre la normativa tributaria hasta el ofrecimiento de servicios que simplifiquen el proceso de declaración y pago de impuestos y la resolución de dudas. La eficiencia en este servicio fomenta el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los contribuyentes, lo que a su vez genera una mayor recaudación e igualmente genera alerta para controles de tipo extensivo e intensivo.
- **Control fiscal y aduanero:** Este modelo está orientado a la vigilancia y supervisión del cumplimiento de las normas tributarias y aduaneras por parte de los contribuyentes y usuarios aduaneros. Su función es detectar evasión y elusión fiscal, contrabando técnico y abierto, y otros comportamientos ilegales e ilícitos que afectan negativamente el sistema fiscal colombiano y la disponibilidad de recursos necesarios para financiar el gasto público. Partiendo de la segmentación y caracterización de usuarios utiliza herramientas de la economía del comportamiento, auditorías, inspecciones, investigaciones, intercambios de información y análisis de datos para identificar riesgos y aplicar sanciones cuando sea necesario, con el objetivo de garantizar que los tributos se paguen correctamente.

Estos dos modelos deben estar articulados y coordinados para que generen mayores niveles de eficiencia en la gestión propia que se refleje en el cumplimiento de las metas de recaudo. El modelo de servicio al usuario busca facilitar y promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales que se armoniza con el control fiscal y aduanero, encargado de verificar y sancionar las conductas evasivas o fraudulentas. Cuando estos modelos trabajan de forma sincronizada, se crea un entorno en el que los contribuyentes y usuarios aduaneros se sienten apoyados y orientados para contribuir voluntariamente con sus responsabilidades, pero simultáneamente son conscientes que la administración tributaria y aduanera cuenta con sistema de control robusto que incrementa el riesgo subjetivo.

Esta colaboración eficiente no solo mejora la recaudación de los tributos, sino que también promueve una mayor equidad en el sistema tributario, al asegurarse de que todos los contribuyentes, tanto los que cumplen de manera voluntaria como los que requieren fiscalización, contribuyan de acuerdo con su capacidad económica. En última instancia, el objetivo es un recaudo más justo y efectivo, que permita a la DIAN cumplir con sus responsabilidades misionales y contribuir al desarrollo económico del país.

Ahora bien, es fundamental que la Alineación Total integre tanto el modelo de servicio como el modelo de control, con la estrategia organizacional y el modelo de gestión institucional.

Por ello en la figura 1 de este documento, los dos conceptos (servicio + recaudo) se presentan en la base del triángulo equilátero, denotando con ello que si tenemos un excelente modelo de servicio al ciudadano (o de experiencia de usuario) y de control, esto tendrá un impacto positivo recaudatorio, incrementando el cumplimiento voluntario y la moral tributaria.

3.3.1. Gestión de riesgos de cumplimiento

En el contexto de la DIAN, la gestión integral de riesgos de cumplimiento es un enfoque estratégico que permite identificar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos asociados al cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras. Este enfoque aborda la evasión y elusión fiscal y considera riesgos operativos, de transparencia y de calidad en la prestación del servicio. Su propósito es garantizar que los distintos elementos del sistema tributario (normativos, operativos y tecnológicos) funcionen de manera coordinada para minimizar el incumplimiento y fortalecer la confianza en la administración tributaria.

Las áreas misionales como impuestos, fiscalización, administración aduanera y atención al contribuyente deben estar alineadas con el objetivo de gestionar los riesgos de cumplimiento de manera efectiva. Este foco de atención implica que cada área debe cumplir con su función específica e igualmente contribuir activamente al proceso general de identificación y gestión de riesgos. El hecho de que se mencione que el foco esté orientado en la gestión de los componentes del modelo, señala que cada actividad de la DIAN debe tener una visión integral, reconociendo que la correcta identificación de riesgos puede repercutir en un mejor diseño de políticas, procesos más eficientes y una mayor cooperación entre las diferentes áreas.

Uno de los aspectos relevantes de este modelo es la gestión en tiempo real y automatizada. Esto implica que los procesos de monitoreo, detección de riesgos y toma de decisiones deben ser ágiles, utilizando tecnología avanzada para obtener información precisa y oportuna. La automatización de los procesos permite a la entidad reducir errores humanos, aumentar la eficiencia operativa y garantizar una respuesta rápida ante cualquier incidencia. Además, la capacidad de intervención preventiva en

los procesos fiscales y aduaneros contribuye a optimizar la recaudación y reducir la evasión de impuestos de manera proactiva.

La gestión de riesgos de cumplimiento requiere una gobernanza sólida para asegurar que todas las políticas, procedimientos y controles internos estén correctamente implementados y sean efectivos. La tecnología juega un papel crucial, ya que permite el análisis de grandes volúmenes de datos (Big Data), el uso de herramientas analíticas avanzadas, y la automatización de tareas repetitivas, garantizando la eficacia del modelo. Los instrumentos a los que se hace referencia son las plataformas, aplicaciones, sistemas y herramientas específicas que permiten la ejecución del modelo en los procesos TAC. Esto incluye desde la recolección de datos, hasta el análisis e implementación de medidas correctivas.

Este enfoque ha sido respaldado por organismos internacionales como el FMI, el BID y la OCDE, que han destacado la importancia de una gestión integral de riesgos para mejorar la eficiencia administrativa, reducir la evasión fiscal y garantizar la equidad en el sistema tributario y aduanero. Implementar las mejores prácticas internacionales en gobernanza, tecnología y análisis de riesgos fortalece la confianza de los contribuyentes en la administración tributaria y contribuye a la competitividad económica del país.

En conclusión, la gestión integral de riesgos de cumplimiento en la DIAN es un modelo estructurado y proactivo que permite una administración fiscal más eficiente, justa y transparente. La combinación de gobernanza, tecnología avanzada y análisis de datos en tiempo real asegura que la entidad pueda anticiparse a la posible materialización de riesgos con afectación económica y reputacional, y fortalecer la confianza en el sistema tributario, garantizando un impacto positivo en la sostenibilidad fiscal y el desarrollo del país.

Control de Cambios

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

Elaboró:	Milena Carolina Abril Avellaneda Jhonn Lenin Bautista Guzman Angela Marcela Forero Ruiz Elaboración técnica y metodológica	Inspector II Subdirector Inspector I	Subdirección de Planeacion y Cumplimiento
Revisó:	Angela Marcela Forero Ruiz	Inspector I	Subdirección de Planeacion y Cumplimiento
Aprobó:	Jhonn Lenin Bautista Guzman	Subdirector de Planeacion y Cumplimiento	Subdirección de Planeacion y Cumplimiento