

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2026

DIAN

Versión 01 – Enero de 2026





## Presentación

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, en cumplimiento de su mandato constitucional y legal, desempeña un papel fundamental en la sostenibilidad fiscal del Estado y en la generación de valor público para la sociedad colombiana. En este contexto, el Plan Estratégico Institucional -PEI- define el rumbo de la entidad para el periodo 2024 - 2026, estableciendo las prioridades estratégicas, los objetivos de mediano plazo y la forma en que estos serán gestionados, seguidos y evaluados.

El PEI se formula en concordancia con el sistema de planeación del Estado, en particular con lo dispuesto en la Ley 152 de 1994 – Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, que establece la necesidad de articular la planeación de las entidades públicas con los objetivos de desarrollo del país, así como con los principios de eficiencia, coherencia, sostenibilidad y evaluación de resultados. Así mismo, se fundamenta en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, como marco de referencia para la gestión pública orientada al desempeño institucional y la generación de valor público.

El Plan se desarrolla en el marco del Programa de Apoyo a la Modernización de la entidad, el cual busca fortalecer la gestión tributaria, aduanera y cambiaria mediante la mejora de la eficacia y la eficiencia institucional, apoyándose, entre otras estrategias, en el fortalecimiento de una planeación estratégica participativa, flexible y orientada a resultados, que permita a la entidad responder de manera efectiva a las necesidades del país.

Desde el año 2022, la entidad ha venido trabajando en el diseño e implementación de su modelo de planeación institucional, basado en la metodología de Alineación Total. Esta metodología de liderazgo y gestión permite orientar las acciones de los colaboradores hacia una visión y una estrategia compartidas, promoviendo el trabajo colaborativo, impulsando una transformación cultural orientada a resultados y proporcionando a los líderes herramientas para empoderar a los equipos mediante el reconocimiento de los logros y la alineación de los esfuerzos organizacionales. (Iwe Consultores, 2024)

Es así como la entidad ha venido evolucionando la forma de planear y gestionar sus resultados, apropiando y ajustando la metodología a sus necesidades institucionales. El pilar central de este modelo es el concepto de contribución,

entendido como el compromiso de todos los equipos y dependencias con el logro de los resultados estratégicos, en el cual cada área asume la responsabilidad sobre su aporte a la estrategia, toma decisiones a partir del análisis de información concreta y oportuna, y orienta sus acciones hacia la mejora continua y la excelencia.

Este proceso estratégico busca fortalecer la claridad frente a los retos institucionales, promover una mayor colaboración y comunicación entre las diferentes áreas y niveles de la organización, y consolidar una cultura de toma de decisiones basada en datos y evidencia, lo que contribuye a un mejor desempeño, mayor foco y una dirección estratégica compartida.

Como resultado de este proceso, se han comenzado a evidenciar avances y beneficios en diferentes horizontes de tiempo. En el corto plazo, se destacan un mayor foco estratégico, la optimización del número de indicadores, una mayor oportunidad en la disponibilidad de la información y el fortalecimiento de un sistema de información para la consulta, análisis y seguimiento de los resultados. A mediano y largo plazo, el modelo apunta a una mayor integración entre áreas, el fortalecimiento del trabajo colaborativo, el empoderamiento de los equipos en la búsqueda de soluciones y un enfoque proactivo y sostenido hacia el logro de los resultados clave de la entidad.

En este contexto, el presente documento presenta el direccionamiento estratégico de la DIAN para el periodo 2024–2026 y establece las bases conceptuales que sustentan el Plan Estratégico Institucional. A partir de este punto, el documento desarrolla el análisis del contexto institucional, la identificación de oportunidades y fortalezas, así como los principales elementos de la planeación estratégica, entre ellos la misión, visión, lineamientos estratégicos y demás componentes que orientan la gestión y el logro de resultados de la entidad.



## 1. Contexto Estratégico

La formulación del Plan Estratégico Institucional -PEI- DIAN 2024–2026 se desarrolla en un entorno nacional e internacional caracterizado por transformaciones económicas, tecnológicas, normativas y sociales que inciden de manera directa en la sostenibilidad fiscal del Estado y en la capacidad de la administración tributaria y aduanera para cumplir su misionalidad. En este escenario, la planeación estratégica se consolida como una herramienta fundamental para anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y orientar la toma de decisiones institucionales con visión de largo plazo.

El presente contexto estratégico<sup>1</sup> sintetiza los principales factores externos e internos que influyen en el desempeño de la DIAN durante el periodo 2024–2026, y constituye un insumo clave para la formulación de la planeación vigencia 2026.

### 1.1. Contexto Externo

El contexto externo evidencia un entorno económico, fiscal y normativo dinámico y exigente, que incide de manera directa en la capacidad del Estado para financiar el gasto público y cumplir sus compromisos sociales y fiscales. En este escenario, la DIAN cumple un rol estratégico como principal entidad responsable de la administración de los ingresos tributarios y aduaneros del país.

A nivel internacional, se identifica un escenario de crecimiento económico moderado, acompañado de una desaceleración gradual de la inflación y de una mayor volatilidad asociada a factores geopolíticos, tensiones comerciales y transformaciones en los flujos de comercio internacional. Estas dinámicas influyen sobre variables clave como los precios de los *commodities*, el comportamiento del comercio exterior, la tasa de cambio y las decisiones de política fiscal, con efectos directos sobre las metas de recaudo y la gestión aduanera.

En el ámbito nacional, el Marco Fiscal de Mediano Plazo proyecta una recuperación gradual del crecimiento económico y una convergencia progresiva de la inflación hacia la meta del Banco de la República, lo cual configura un entorno de estabilidad relativa, aunque sujeto a riesgos asociados al entorno externo, la inversión privada y la sostenibilidad fiscal. En este contexto, las metas de recaudo tributario se

<sup>1</sup> Tomado del documento Contexto Estratégico DIAN Versión 01 -Noviembre de 2025

consolidan como un elemento central de la planeación económica del Estado, siendo determinantes para la programación del presupuesto público y el cumplimiento de la regla fiscal.

Se reconoce la importancia estratégica del recaudo por gestión de la DIAN, el cual ha mostrado una tendencia de crecimiento en los últimos años, contribuyendo de manera significativa al financiamiento del Gobierno Nacional Central y a las transferencias territoriales a través del Sistema General de Participaciones -SGP-. Así mismo, se evidencia el papel del recaudo aduanero como componente relevante del ingreso tributario, estrechamente vinculado al comportamiento del comercio exterior, la tasa de cambio y la facilitación del comercio.

De manera complementaria, se identifican retos estructurales asociados a la volatilidad de los ingresos, la evolución del comercio internacional, la implementación de estándares internacionales en materia tributaria y aduanera, y el cumplimiento de compromisos nacionales e internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- y el Plan Nacional de Desarrollo -PND-. Estos elementos configuran un entorno que exige a la DIAN fortalecer sus capacidades de anticipación, análisis y gestión estratégica para asegurar ingresos sostenibles, previsibles y alineados con las prioridades del país.

## 1.2. Contexto Interno

El contexto interno de la entidad se analiza a partir de su Modelo de Gestión Institucional, el cual integra la estrategia con los componentes operativos de la entidad, en coherencia con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- y la metodología de Alineación Total. Este enfoque permite articular de manera sistemática la planeación, ejecución, seguimiento y la evaluación de la gestión institucional, con énfasis en la generación de resultados y valor público.

La DIAN cuenta con una estructura organizacional y operativa robusta, soportada en componentes clave como el talento humano, los procesos, la estructura orgánica, los recursos físicos y financieros, la tecnología y la información. Estos elementos se encuentran orientados al cumplimiento de la tríada misional de recaudo, servicio y control, con la gestión de riesgos de cumplimiento como eje articulador del modelo institucional.

En materia de talento humano, se identifican avances y desafíos asociados a la provisión de la planta de personal, los concursos de mérito, la selección de

directivos, la gestión del conocimiento y el fortalecimiento de capacidades técnicas y estratégicas. Estos aspectos son determinantes para garantizar la sostenibilidad operativa de la entidad y su capacidad de respuesta frente a los retos del entorno.

Desde la perspectiva financiera y operativa, se resalta la relevancia de la planeación institucional como herramienta para optimizar el uso de los recursos públicos, teniendo en cuenta el costo estructural de la operación de la entidad y la necesidad de maximizar el impacto de cada acción estratégica, táctica y operativa. En este sentido, la eficiencia en la planeación y ejecución adquiere un valor crítico para el Estado.

De igual manera, se evidencian avances en modernización tecnológica, analítica de datos y automatización de procesos, que demandan una adecuada planeación de recursos, gestión del talento humano y mitigación de riesgos operativos y de integridad.

En conjunto, el contexto interno evidencia una entidad en proceso de fortalecimiento y maduración institucional, con capacidades relevantes para enfrentar los desafíos externos, pero que requiere mantener un enfoque estratégico, articulado y proactivo para consolidar su desempeño, asegurar el cumplimiento de su misión y avanzar hacia una gestión cada vez más eficiente, transparente y centrada en el ciudadano.



## 2. Análisis DOFA

O

El análisis DOFA cumple un papel central en el proceso de planeación estratégica institucional, ya que permite identificar y priorizar, desde una mirada estratégica, los factores internos y externos más relevantes para la entidad, con el fin de orientar la toma de decisiones. A partir de este análisis, la DIAN reconoce sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales constituyen la base para la definición y el ajuste del direccionamiento estratégico, los lineamientos estratégicos y las iniciativas priorizadas en el Plan Estratégico Institucional 2024–2026.

Este ejercicio se construyó a partir del análisis y consolidación de la información reportada por las áreas del nivel central y las direcciones seccionales en el marco de los informes ITERA (*Informe Trimestral de Ejecución Resultados de Alineación*) e IAE (*Informe de Alineación Estratégica*) reportados con corte septiembre de 2025. A partir de estos insumos, se integraron los análisis a partir de un enfoque misional, dando lugar a una DOFA institucional. La metodología empleada consideró la identificación de ideas recurrentes, su frecuencia relativa y un análisis técnico cualitativo, lo que permitió priorizar los aspectos más relevantes para el direccionamiento estratégico de la entidad.

### 2.1. Debilidades

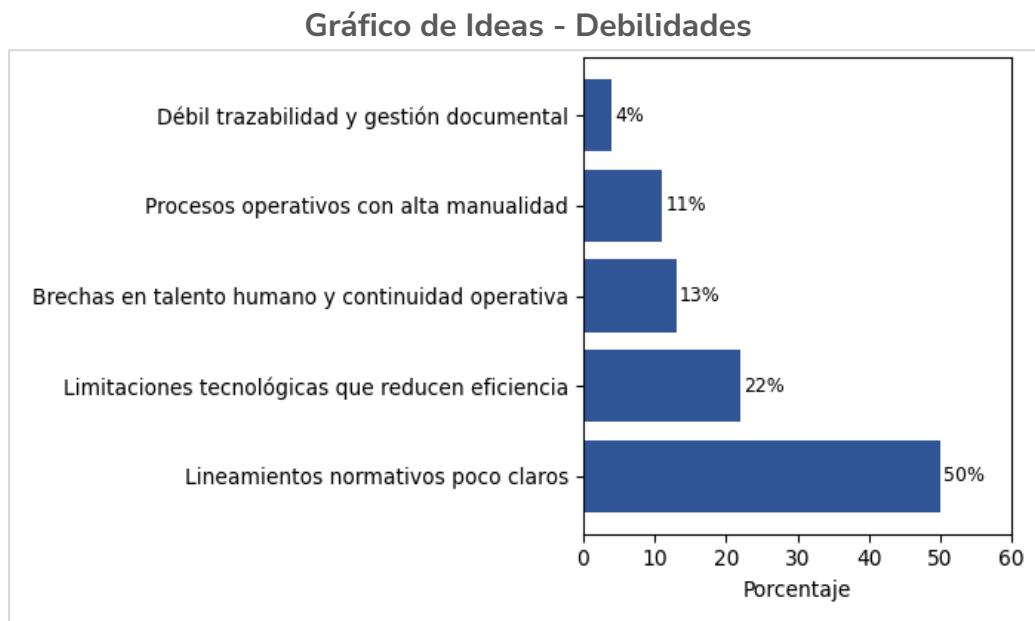
Las debilidades identificadas corresponden principalmente a factores internos que afectan la eficiencia operativa, la capacidad de respuesta institucional y la sostenibilidad de los resultados estratégicos. Estas debilidades se relacionan, en su mayoría, con brechas estructurales que la entidad ha venido abordando en el marco de su proceso de modernización.

Entre las principales debilidades se destacan:

- **Limitaciones tecnológicas que reducen eficiencia:** Las tecnologías fragmentadas, sistemas con fallas recurrentes y plataformas no interoperables generan demoras, reprocesos y riesgos operativos.
- **Brechas en talento humano y continuidad operativa:** La rotación elevada y provisionalidad genera pérdida de conocimiento crítico y afecta continuidad.
- **Procesos operativos con alta manualidad:** Persisten procesos basados en digitación manual, PDF y Excel lo cual incrementa errores y baja trazabilidad.

- **Débil trazabilidad y gestión documental:** Fallas en el Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos y de Archivo (SGDEA), archivos dispersos y falta de metadatos afectan transparencia y tiempos de gestión.
- **Lineamientos normativos poco claros:** Cambios constantes y vacíos normativos producen interpretaciones divergentes.

En el gráfico a continuación, se da a conocer la distribución de ideas recurrentes identificadas en los reportes, que soporta la priorización anterior.



Fuente: Elaboración SD de Planeación y Cumplimiento a partir de los Informes ITERA e IAE con corte septiembre de 2025

## 2.2. Oportunidades

Las oportunidades corresponden a factores externos y contextuales que pueden ser aprovechados por la DIAN para fortalecer su gestión institucional, mejorar sus resultados y avanzar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

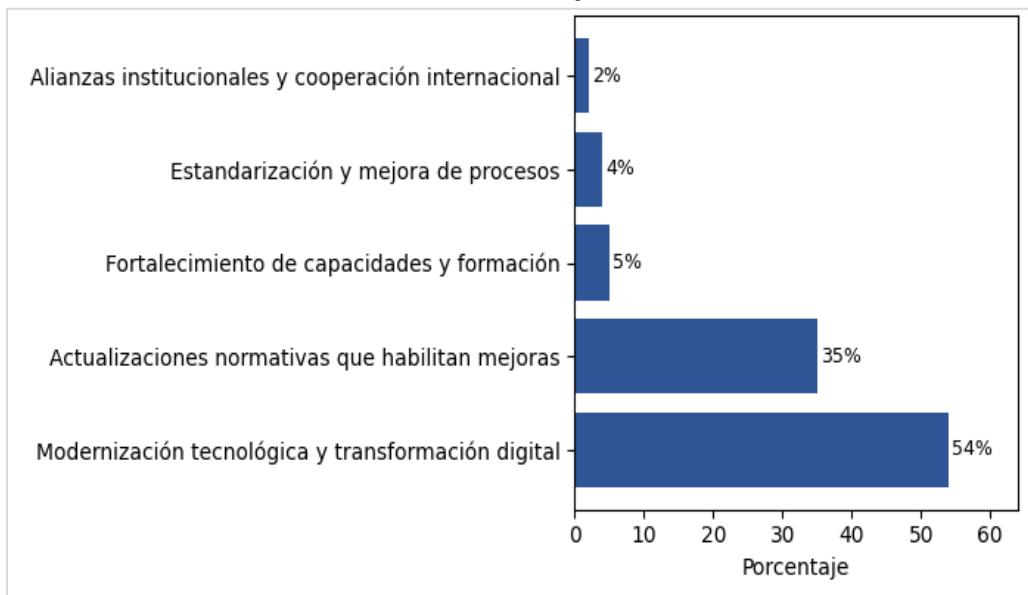
Las principales oportunidades identificadas son:

- **Modernización tecnológica y transformación digital:** Migración a nube, IA, automatización y BPM pueden reducir brechas operativas.
- **Alianzas institucionales y cooperación internacional:** Espacios con OMA, OCDE, CIAT fortalecen capacidades y control.

- **Fortalecimiento de capacidades y formación:** PIC y auditoría de conocimiento permiten cerrar brechas técnicas.
- **Estandarización y mejora de procesos:** La disciplina BPM y MIPG fortalecen la eficiencia.
- **Actualizaciones normativas que habilitan mejoras:** Nuevos marcos regulatorios facilitan modernización.

En el siguiente gráfico se presenta la distribución de ideas recurrentes identificadas en los reportes, que soporta la priorización anterior.

**Gráfico de Ideas - Oportunidades**



Fuente: Elaboración SD de Planeación y Cumplimiento a partir de los Informes ITERA e IAE con corte septiembre de 2025

### 2.3. Fortalezas

Las fortalezas corresponden a capacidades internas consolidadas que constituyen una base sólida para el logro de los resultados estratégicos y para la implementación del Plan Estratégico Institucional.

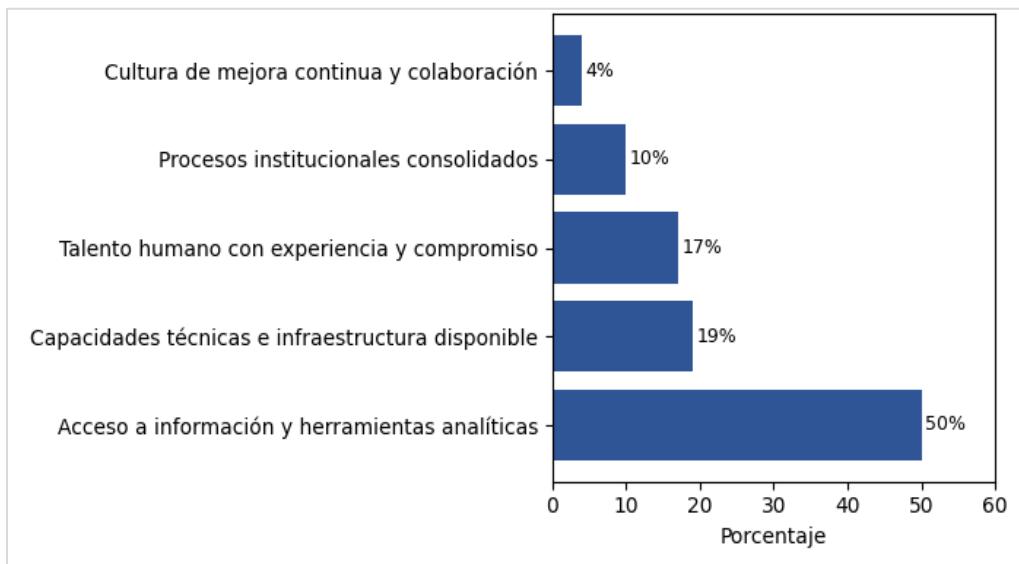
Entre las principales fortalezas se identifican:

- **Talento humano con experiencia y compromiso:** Experticia en áreas misionales clave fortalece la operación.
- **Capacidades técnicas e infraestructura disponible:** Herramientas como Power BI, Sistemas Integrados de Gestión (SIG) y laboratorios acreditados.

- **Procesos institucionales consolidados:** BPM, manuales y procedimientos fortalecen el control interno.
- **Cultura de mejora continua y colaboración:** Trabajo interdisciplinario que impulsa la innovación.
- **Acceso a información y herramientas analíticas:** La exógena, modelos de riesgo y tableros BI permiten decisiones basadas en datos.

En el gráfico a continuación, se da a conocer la distribución de ideas recurrentes identificadas en los reportes, que soporta la priorización anterior.

**Gráfico de Ideas - Fortalezas**



Fuente: Elaboración SD de Planeación y Cumplimiento a partir de los Informes ITERA e IAE con corte septiembre de 2025

## 2.4. Amenazas

Las amenazas corresponden a factores externos que pueden afectar negativamente el desempeño institucional, el logro de las metas de recaudo y la confianza ciudadana, y que requieren ser gestionadas de manera proactiva.

Las principales amenazas identificadas son:

- **Riesgos tecnológicos y ciberseguridad:** Amenazas constantes a la infraestructura digital crítica y datos sensibles.
- **Cambios normativos frecuentes:** Generan ajustes operativos constantes y sobrecarga.

- **Incremento de cargas operativas por demanda externa:** Crecimiento en PQSRD, fiscalización y trámites.
- **Restricciones presupuestales:** Limita modernización y contratación.
- **Riesgos de reputación, fraude o actividad ilícita:** Impacta la confianza ciudadana y genera exposición mediática.

En el siguiente gráfico se presenta la distribución de ideas recurrentes identificadas en los reportes, que soporta la priorización anterior.

Gráfico de Ideas - Amenazas



Fuente: Elaboración SD de Planeación y Cumplimiento a partir de los Informes ITERA e IAE con corte septiembre de 2025



### 3. Marco Normativo y Metodológico

El Plan Estratégico de la DIAN se formuló en cumplimiento del marco normativo que regula la planeación, gestión y evaluación del desempeño de las entidades públicas del orden nacional, y se fundamenta en las mejores prácticas de planeación estratégica orientada a resultados. En particular, el PEI se articula con:

- El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), como marco de referencia para el direccionamiento estratégico, la gestión institucional y la evaluación del desempeño.
- El Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP), como instrumento orientador de las metas fiscales y de recaudo que soportan la sostenibilidad financiera del Estado.
- Plan Financiero y Presupuesto General de la Nación que según el artículo 6 del Decreto 111 de 1996 conforman el sistema presupuestal colombiano en el cual se incluyen las estimaciones con efecto en caja de los ingresos corrientes de la nación.
- El Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 y el Plan Estratégico del Sector Hacienda y Crédito Público, garantizando coherencia entre las prioridades institucionales y los objetivos del Gobierno Nacional.
- Los lineamientos emitidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en materia de planeación institucional, seguimiento y evaluación.

Desde el punto de vista metodológico, la DIAN adoptó un Modelo de Planeación Estratégica basado en la metodología de Alineación Total, la cual ha sido desarrollada como un enfoque integral de liderazgo y gestión estratégica orientado a resultados, y ha sido implementada en organizaciones públicas y privadas para fortalecer la coherencia entre la estrategia, la operación y el desempeño organizacional. (Iwe Consultores, 2024)

La Alineación Total parte del principio de que la estrategia solo se materializa cuando todos los niveles de la organización comprenden, asumen y gestionan su contribución directa a los resultados estratégicos. En este sentido, la metodología busca superar enfoques tradicionales de planeación centrados exclusivamente en objetivos y planes, para avanzar hacia un modelo en el que la estrategia se traduce en decisiones, acciones y resultados concretos en el día a día de la organización.

Este enfoque promueve una alineación vertical, asegurando coherencia entre la visión, los lineamientos estratégicos, los objetivos institucionales y las acciones operativas; y una alineación horizontal, que fortalece la articulación entre áreas, procesos y equipos, reduciendo la fragmentación organizacional y favoreciendo el trabajo colaborativo.

Un elemento central de la metodología es el concepto de contribución, entendido como la responsabilidad explícita de cada área, equipo y servidor frente al logro de los resultados estratégicos de la entidad. Bajo este enfoque, la planeación deja de ser un ejercicio declarativo y se convierte en una herramienta de gestión que orienta la toma de decisiones, prioriza esfuerzos y facilita el seguimiento permanente al desempeño institucional.

Así mismo, la Alineación Total incorpora el uso sistemático de información, indicadores y evidencia para la toma de decisiones, promoviendo una gestión basada en datos y resultados, y fortaleciendo la capacidad de aprendizaje organizacional y mejora continua.

En el marco del PEI, este enfoque metodológico permite:

- Fortalecer la claridad estratégica y la priorización de los esfuerzos institucionales.
- Orientar la gestión hacia el logro de resultados e impacto, más allá del cumplimiento de actividades.
- Asegurar la alineación entre la estrategia en el nivel central y en el nivel territorial, facilitando el seguimiento y la evaluación del desempeño.
- Promover una cultura organizacional orientada a resultados, corresponsabilidad y mejora continua.

De esta manera, la metodología de Alineación Total se constituye en el eje articulador del modelo de planeación estratégica de la DIAN, facilitando la integración entre el direccionamiento estratégico, la gestión institucional y los resultados esperados para el periodo 2024–2026.



## 4. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico institucional define el marco que orienta la actuación de la entidad en el mediano plazo. A través de este, se establecen los elementos que dan sentido, foco y coherencia a la estrategia, alineando la razón de ser de la DIAN con sus prioridades estratégicas, la toma de decisiones, la asignación de recursos y el desempeño organizacional.

Con base en el Modelo de Planeación Estratégica basado en la metodología de Alineación Total, el direccionamiento estratégico se concibe como un sistema integrado, en el cual todos los niveles de la organización comprenden su contribución a la estrategia institucional y orientan su gestión hacia el logro de resultados estratégicos y la generación de valor público.

Este capítulo presenta los elementos de la planeación estratégica de la DIAN, describiendo su alcance conceptual y desarrollando el contenido definido por la entidad para el periodo 2024–2026.

### 4.1. Filosofía Institucional

La filosofía institucional constituye el marco de referencia que guía la estrategia, las acciones, las relaciones y la toma de decisiones de la entidad. Define la identidad estratégica de la organización y fortalece su cultura institucional, al articular los elementos que dan sentido al quehacer diario y orientan el comportamiento de sus servidores públicos.

En el modelo de Alineación Total, la filosofía institucional integra cuatro componentes fundamentales: el propósito central, los valores aspiracionales, el objetivo retador y la descripción vívida, los cuales, en conjunto, expresan la razón de ser de la entidad, el carácter organizacional que se busca consolidar y el horizonte estratégico hacia el cual se orientan todos los esfuerzos.

#### 4.1.1. Propósito Central

El propósito central captura el alma de la entidad. Es una declaración perdurable e inspiradora que motiva el progreso y da sentido a la acción institucional; constituye la razón fundamental por la cual existe la organización y debe guiar todas las decisiones estratégicas y operativas, sirviendo como referente para evaluar si las

acciones emprendidas contribuyen efectivamente a dicho propósito. A continuación, se presenta el propósito central de la DIAN:

*Hacemos posible que todos y todas aporten los recursos necesarios para el sostenimiento del Estado Social de Derecho.*

#### 4.1.2. Misión

La misión concreta el propósito central en el quehacer institucional. Define qué hace la entidad, para quién lo hace y cómo lo hace, orientando la gestión cotidiana y alineando las acciones de corto y mediano plazo con la estrategia institucional. Como complemento al propósito central, y considerando los lineamientos estratégicos definidos por la Dirección General para el periodo 2024–2026, la misión de la DIAN establece el marco de actuación de la entidad en el cumplimiento de sus funciones:

*Trabajamos con empeño y dedicación para que toda la ciudadanía contribuya de manera justa y equitativa en el financiamiento del gasto público, garantizando la sostenibilidad fiscal del país y la consolidación del Estado social de derecho.*

#### 4.1.3. Valores Aspiracionales

Los valores aspiracionales representan los comportamientos y actitudes que la entidad busca fortalecer en su cultura organizacional. Expresan el carácter institucional deseado y orientan la actuación de los servidores públicos, sirviendo como soporte para el logro de la estrategia y como referente para la toma de decisiones y la interacción con los grupos de valor e interés. En este contexto, la DIAN ha definido los siguientes valores aspiracionales:

- **Valentía:** *Luchamos contra las economías criminales para garantizar el imperio de la ley en todos los rincones del país.*
- **Objetividad:** *Cumplimos nuestras funciones basándonos en evidencia rigurosa, sin sesgos, para fortalecer la confianza de la ciudadanía en la DIAN y en el Estado.*

- **Templanza:** Somos sobrios y enfrentamos con determinación y buen juicio la lucha contra la evasión y el contrabando, generando los recursos necesarios para el sostenimiento del Estado social de derecho.
- **Providencia:** Nos anticipamos a las eventualidades que puedan sobrevenir y, ante los reveses, continuamos de forma decidida en el cumplimiento de nuestra misión: cerrar la brecha tributaria y acabar con el contrabando.

#### 4.1.4. Objetivo Retador

El objetivo retador expresa el gran desafío estratégico de la entidad y define el resultado de alto impacto que se busca alcanzar en el largo plazo. Constituye un elemento movilizador de la estrategia institucional, al establecer una meta clara, medible y exigente que orienta las decisiones estratégicas y concentra los esfuerzos organizacionales. En coherencia con este enfoque, el objetivo retador definido por la DIAN es:

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

#### 4.1.5. Visión

La visión describe el estado futuro deseado de la entidad como resultado del logro del objetivo retador. Proyecta cómo se espera que la organización sea percibida y cómo operará en el cumplimiento de su misión, incorporando los principios que guían su actuación institucional. Como complemento al objetivo retador, y en coherencia con los lineamientos estratégicos definidos por la Dirección General, la visión de la DIAN para el periodo 2024–2026 se expresa así:

*Ser reconocida como una administración tributaria y aduanera modelo, caracterizada por su modernización permanente, innovación y excelencia, que genera confianza y seguridad en la ciudadanía, mediante la aplicación de los principios de honestidad, transparencia, legitimidad y eficiencia en todas nuestras actuaciones.*

#### 4.1.6. Descripción vívida

La descripción vívida complementa el objetivo retador y la visión mediante una narrativa inspiradora que permite imaginar de manera concreta el futuro deseado

de la entidad. Este componente busca fortalecer el sentido de pertenencia, el compromiso y la identificación de los servidores públicos con la estrategia institucional. A continuación, se presenta la descripción vívida definida por la DIAN:

*Somos DIAN. Estamos en todos los rincones de Colombia. En todas sus fronteras. Somos de río, de montaña, de valles, de mares y selvas y bosques. Somos hijas y también hijos del esfuerzo por salir adelante. Por demostrar lo que valemos. Con tradiciones, circunstancias y pensamientos, algunos similares, otros distantes. No somos iguales pero dos cosas nos unen: el respeto por la diferencia y el compromiso sagrado de recaudar los recursos económicos que hacen posible la existencia y el desarrollo de nuestro país. Por eso acompañamos a cada persona que debe contribuir, para atender sus inquietudes de impuestos y aduanas y hacer más simples sus procesos de pago. Y para encontrar la evidencia rigurosa de quienes insisten en el contrabando y la evasión, y aplicar con transparencia las sanciones justas que la norma exige. Porque privar a Colombia de nuestros aportes es negarle a su gente el derecho a una vida digna. No nos detienen ni el error ni la amenaza. Por el contrario, nos impulsan a corregir lo necesario y actuar con la rectitud de nuestro criterio profesional. El mismo que nos llevó a competir en igualdad de condiciones con otras personas hasta alcanzar el privilegio de trabajar al servicio de los demás. Hasta que, en ríos y montañas, en valles y mares y selvas y bosques, la contribución se convierta en una cultura esencial. Y Colombia sea la tierra donde cada quien se acostumbre a aportar por voluntad propia, de acuerdo con sus posibilidades. Donde todos nos sintamos parte de un estado social de derecho en el que por fin aprendimos a respetar nuestros recursos, a vivir en paz nuestras diferencias y a construir juntos la sociedad inclusiva, justa y próspera que nuestros hijos merecen.*

## 4.2. Mapa de Alineación

El Mapa de Alineación Estratégica es el instrumento central del Modelo de Planeación Estratégica de la DIAN, mediante el cual se traduce el direccionamiento estratégico institucional en resultados estratégicos, indicadores e iniciativas concretas. Este instrumento permite articular la identidad estratégica de la entidad,

las prioridades definidas por la Alta Dirección y la ejecución de la estrategia, asegurando coherencia, foco y alineación en todos los niveles de la organización.

En coherencia con la metodología de Alineación Total, el Mapa de Alineación se construye a partir de la filosofía institucional, la cual define el norte estratégico de largo plazo de la entidad. El mapa permite visualizar cómo dicho direccionamiento se despliega en elementos estratégicos dinámicos, ajustables de acuerdo con las prioridades de la Alta Dirección y el contexto institucional.

El Mapa de Alineación Estratégica de la DIAN se estructura a partir de tres componentes fundamentales:

- Lineamientos Estratégicos
- Árbol de Visión
- Árbol de Estrategia.

#### **4.2.1. Lineamientos Estratégicos**

Los lineamientos estratégicos representan las prioridades definidas por la Alta Dirección y constituyen el marco orientador superior del Mapa de Alineación Estratégica. Estos lineamientos recogen las directrices del Director General y su equipo directivo, así como los principales retos, puntos críticos y brechas identificadas en el proceso de empalme, en coherencia con las directrices del Gobierno Nacional y los compromisos misionales de la entidad.

En el contexto del Mapa de Alineación, los lineamientos estratégicos no forman parte de los árboles, sino que enmarcan y orientan tanto los resultados estratégicos como las iniciativas institucionales, definiendo los focos sobre los cuales se deben concentrar los esfuerzos, los recursos y las capacidades de la DIAN. En síntesis, se constituye en la estrategia institucional a mediano plazo de la entidad.

En la formulación inicial del Plan Estratégico Institucional, se definieron cuatro lineamientos estratégicos, los cuales respondían a las prioridades identificadas en ese momento y a los principales retos institucionales. Posteriormente, durante el año 2024, y como parte del proceso de fortalecimiento del direccionamiento estratégico, la Subdirección de Planeación y Cumplimiento implementó la estrategia RE (*Re-Alinear, Re-Orientar y Re-Organizar*), con el propósito de dar continuidad a los avances alcanzados, incorporar las nuevas exigencias del Gobierno Nacional y responder a la necesidad de cerrar, en la mayor medida

posible, la brecha entre la meta de recaudo y los resultados obtenidos. Como resultado de este ejercicio, la alta dirección ajustó este marco estratégico pasando de cuatro a seis lineamientos estratégicos, los cuales orientan actualmente la gestión institucional en los diferentes niveles organizacionales.

Adicionalmente, durante el segundo semestre de 2025, se adelantó una encuesta dirigida a los directivos del nivel central y a las direcciones seccionales, con el fin de identificar posibles ajustes y actualizaciones en los descriptores de los lineamientos estratégicos, a partir de la experiencia en su implementación y de los cambios observados en el contexto institucional. Este ejercicio permitió recoger percepciones, identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes puntuales en la descripción de los lineamientos, dando como resultado la versión que se presenta a continuación, junto con sus respectivos descriptores.

- **Cumplimiento de las metas de recaudo:** Alcanzar el monto del recaudo bruto y neto, mensual y acumulado, conforme a lo dispuesto en el Marco Fiscal de Mediano Plazo y la planeación financiera del Ministerio de Hacienda.
- **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.
- **Operación aduanera ágil, segura y transparente:** Facilitar las operaciones de comercio exterior del país, con trámites ágiles, digitalizados y asegurando transparencia, disponibilidad (24X7), 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 componentes del programa de modernización garantizando su sostenibilidad, integrándolos en el plan estratégico de la entidad, para mejorar la gestión y los resultados institucionales a corto y mediano plazo.

- **Priorizar los procesos misionales:** Reorientar y priorizar la asignación de talento humano, recursos físicos, financieros, tecnológicos, analítica de datos y esquema de operación 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 reconocida por los grupos de valor e interés:** Generar las instancias y condiciones para que las actuaciones de los servidores públicos sean transparentes, cercanas, respetuosas y efectivas frente a los grupos de valor e interés, con el fin de que la entidad inspire confianza, motive el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales y sea valorada por su aporte a la consolidación del Estado Social de Derecho.

Con el fin de asegurar el seguimiento y la evaluación del avance en la implementación de los lineamientos estratégicos, a cada uno de ellos se le definieron indicadores clave o relevantes, orientados a medir de manera objetiva su nivel de avance y contribución al logro de la estrategia institucional.

#### 4.2.2. Árbol de Visión

El Árbol de Visión representa los resultados estratégicos que la entidad busca movilizar para materializar su visión institucional. Está conformado por los elementos de visión y los indicadores estratégicos, los cuales permiten traducir la visión de largo plazo en resultados medibles y verificables.

##### Elementos de Visión

Los elementos de visión funcionan como focos estratégicos que expresan los cambios prioritarios que la entidad debe impulsar para avanzar hacia su visión futura, mientras que los indicadores estratégicos permiten evaluar el progreso, identificar desviaciones y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

Los elementos de visión (conocidos en otras metodologías de planeación como objetivos estratégicos), definidos por la DIAN, se agrupan en componentes misionales y habilitantes, y corresponden a los siguientes:

- **Reducir el costo fiscal de la evasión y el contrabando:** Representa el compromiso de la entidad con la reducción de la evasión fiscal y el contrabando, enfocándose en las actividades asociadas a economías informales, ilegales e ilícitas que erosionan la base tributaria y el recaudo necesario para la financiación del gasto público que promueve el bienestar económico y social del país. La estrategia para disminuir el costo fiscal incorpora una fiscalización analítica y precisa, complementada con campañas de control y concientización orientadas a erradicar prácticas que afectan negativamente el recaudo.
- **Promover el cumplimiento voluntario de obligaciones:** Refleja el propósito de fomentar una cultura de responsabilidad social tributaria, en la cual los ciudadanos contribuyan de manera voluntaria y consciente al sostenimiento fiscal del Estado y al fortalecimiento de la competitividad del país.
- **Impulsar la facilitación del comercio exterior:** Busca optimizar las operaciones de comercio exterior mediante la agilización y automatización de los trámites aduaneros, así como la consolidación de alianzas estratégicas que impulsen la economía nacional. Este elemento constituye una línea estratégica prioritaria para la entidad, en atención al cumplimiento de los estándares internacionales, en particular los definidos por la OCDE, y al posicionamiento de la economía nacional como un socio comercial competitivo y eficiente en los ámbitos regional y global.
- **Fortalecer la confianza del ciudadano:** Se orienta a fortalecer la relación de la entidad con la ciudadanía, garantizando actuaciones transparentes, equitativas y eficaces que permitan ganar y mantener su confianza, aprecio y respeto. El fortalecimiento de la confianza ciudadana es fundamental para consolidar una base tributaria sólida, en la cual prime el cumplimiento voluntario y se incremente la moral tributaria.
- **Desarrollar un talento humano apto, resolutivo y comprometido:** Representa el compromiso de la entidad con el desarrollo de un equipo altamente calificado, cuyas capacidades, habilidades y dedicación constituyen la base para una entidad eficiente, resolutiva y orientada al cumplimiento de las metas y compromisos definidos en el programa

macroeconómico del Gobierno Nacional. El fortalecimiento continuo del talento humano se consolida como un pilar organizacional que promueve la excelencia y la innovación permanentes.

- **Consolidar una entidad moderna, cercana y humana:** Enfatiza la transformación institucional mediante la incorporación ágil y oportuna de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, orientadas a la mejora continua de la operación y a la prestación de servicios más simples, comprensibles y utilizables para el ciudadano. La DIAN se propone modernizar sus procesos y estructuras para ser más eficiente y responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas de los grupos de valor e interés.

### **Indicadores Estratégicos de los Elementos de Visión**

Los indicadores estratégicos constituyen el principal mecanismo para medir el avance y los resultados asociados a los elementos de visión definidos en el Plan Estratégico Institucional. Su finalidad es evaluar, de manera objetiva y sistemática, en qué medida las acciones implementadas por la entidad están contribuyendo al logro de los resultados estratégicos esperados.

Los indicadores estratégicos se diseñan para medir resultados e impactos, más allá del cumplimiento de actividades, y permiten fortalecer la toma de decisiones basada en información y evidencia. Así mismo, facilitan la identificación oportuna de brechas y oportunidades de mejora en la gestión institucional.

Los indicadores se definen y ajustan de manera coherente con las prioridades de la Alta Dirección, los cambios en el entorno y la operación de la entidad, y se formulan bajo el enfoque SMART, asegurando que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo.

La aprobación, actualización y seguimiento de los indicadores estratégicos se realiza en las instancias de gobernanza definidas por la entidad, garantizando su articulación con los sistemas de seguimiento institucional y los requerimientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

#### 4.2.3. Árbol de Estrategia

El Árbol de Estrategia representa el conjunto de iniciativas estratégicas mediante las cuales la DIAN ejecuta y materializa su estrategia institucional, asegurando la contribución efectiva al logro de los resultados estratégicos definidos en el Árbol de Visión y la coherencia con los lineamientos estratégicos establecidos por la Alta Dirección.

En el Modelo de Planeación Estratégica basado en la metodología de Alineación Total, el Árbol de Estrategia cumple la función de conectar el direccionamiento estratégico con la acción, permitiendo traducir la visión institucional en iniciativas concretas, priorizadas y articuladas, orientadas a cerrar brechas, fortalecer capacidades institucionales y generar valor público de manera sostenible.

Las iniciativas estratégicas que conforman el Árbol de Estrategia corresponden a los proyectos del Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN, los cuales se organizan y gestionan por componentes del programa.

#### 4.2.4. Mapa de Alineación

El Mapa de Alineación constituye la representación gráfica integrada de la estrategia institucional, en la cual se articulan de manera coherente el direccionamiento estratégico, las prioridades definidas por la Alta Dirección, los resultados estratégicos y las iniciativas que permiten su ejecución.

Desde la perspectiva metodológica, el mapa facilita la comprensión integral y accesible de la estrategia institucional, al presentar de manera clara y estructurada las relaciones de alineación entre sus distintos elementos. En coherencia con las buenas prácticas de planeación estratégica y con los principios de la metodología de Alineación Total, el mapa permite entender, de forma sencilla, cómo la filosofía institucional orienta los lineamientos estratégicos, cómo estos se traducen en resultados estratégicos y cómo, a su vez, se concretan mediante iniciativas que hacen operativa la estrategia.

El Mapa de Alineación Estratégica cumple, además, una función comunicativa fundamental, al convertirse en una herramienta que permite socializar la estrategia de manera clara y accesible, facilitando su apropiación por parte de los servidores públicos y promoviendo una comprensión compartida del rumbo institucional y del aporte esperado de cada nivel de la organización.

En este sentido, el mapa no sólo representa un instrumento de planeación, sino también un mecanismo de gestión y alineación organizacional, que contribuye a fortalecer la coherencia entre la estrategia, la ejecución y el seguimiento del desempeño institucional.

A continuación, se presenta el Mapa de Alineación DIAN 2026, como síntesis visual del Plan Estratégico Institucional 2024–2026.

