



DIAN

Plan Estratégico Institucional Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – 2024



Versión 1. 31 de enero de 2024



Contenido

- Introducción
- Filosofía Institucional
 - Propósito Central
 - Valores Aspiracionales
 - Objetivo Retador
 - Descripción Vívica
- Mapa de Alineación

Contenido

-  **Introducción**
-  **Filosofía Institucional**
 -  Propósito Central
 -  Valores Aspiracionales
 -  Objetivo Retador
 -  Descripción Vívda
-  **Mapa de Alineación**

Introducción

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

De acuerdo con **los lineamientos del Programa de Modernización de la DIAN¹**, la Subdirección de Planeación y Cumplimiento inició en diciembre de 2023 un proyecto innovador orientado a desarrollar un nuevo modelo de planeación y un marco para la gestión y ejecución estratégica. Este modelo, que se fundamenta en metodologías avanzadas para la definición y gestión estratégica, estará respaldado por una cultura organizacional profundamente arraigada en el seguimiento de indicadores a lo largo de todas las áreas de la entidad.

Este esfuerzo ha llevado a la redefinición de diversos lineamientos y metodologías estratégicas, **reestructurando la manera en que la DIAN llevará a cabo su planeación y seguimiento**. El presente documento ofrece una visión general del plan estratégico de la DIAN 2024 y destaca los elementos más novedosos que se han incorporado, marcando así el comienzo de un nuevo capítulo en nuestra trayectoria estratégica.

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



¹ Programa de Modernización de la DIAN sustentado en el Documento CONPES 3993 y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) bajo el contrato DIAN BID 92872 - 012-2021

Contenido

- Introducción
- **Filosofía Institucional**
 - Propósito Central
 - Valores Aspiracionales
 - Objetivo Retador
 - Descripción Vívica
- Mapa de Alineación

Filosofía Institucional

Ante los desafíos emergentes y un entorno en constante cambio, la **Unidad Administrativa Especial - UAE Dirección de Impuestos Nacionales - DIAN** ha emprendido la actualización de su identidad estratégica, reflejando su compromiso con la mejora continua y la adaptación estratégica a nuevas realidades.

Esta renovación es clave en la **transición de los conceptos tradicionales de misión y visión hacia una definición estratégica contemporánea** que resuene con las mejores prácticas disponibles, alineándose con las expectativas de una fuerza laboral moderna y las necesidades estratégicas futuras de la entidad. Este paso adelante no es solo un cambio en la terminología, sino que representa una profunda evolución en la dirección y enfoque de la institución, manifestando el dinamismo y la visión progresista de nuestro equipo.

La nueva identidad estratégica, abraza conceptos de una **filosofía institucional más dinámica, adaptable y desafiante**, está diseñada para infundir un renovado sentido de compromiso y motivación, alentando a nuestros funcionarios a superar constantemente nuevos retos. **Este enfoque es crucial para potenciar la eficiencia y la efectividad en todas las áreas de la institución.**

Al fortalecer esta filosofía, se resalta la importancia de enfrentar desafíos, fomentar la colaboración y cultivar la responsabilidad compartida dentro de la institución. Con este enfoque renovado, la DIAN se prepara para convertir los desafíos en oportunidades, buscando generar un impacto positivo y sostenible en la sociedad y en el fortalecimiento del estado social de derecho.

Identidad Estratégica hasta 2022



Filosofía Institucional 2023

Evolución



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

Filosofía Institucional

Marco que guía la estrategia, acciones, relaciones y toma de decisiones, fortaleciendo la cultura de la DIAN.

Ideología Central¹

Define el carácter de la DIAN, su identidad.

Visión²

Establece en dónde quiere estar la DIAN en el futuro.

1- Propósito Central

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

2 - Valores Aspiracionales

Valentía

Objetividad

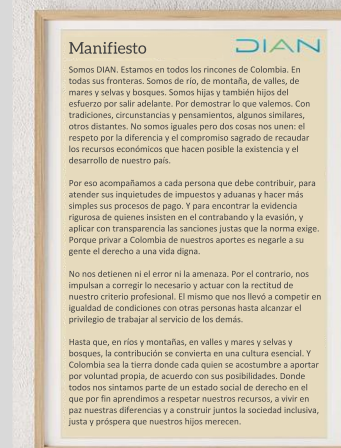
Templanza

Providencia

3 - Objetivo Retador

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

4 - Descripción Vívida



¹ El concepto de Ideología Central en su elemento de Propósito Central es análogo al concepto tradicional de Misión.

² El concepto de Visión en su elemento de Objetivo Retador es análogo al concepto tradicional de Visión.

Propósito Central:

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

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

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

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.

Los Valores Aspiracionales reflejan lo que se anhela alcanzar en el carácter o cultura de la entidad. Representa una meta ideal en comportamientos y actitudes los cuales se construyen sobre los Valores del Servicio Público¹ actuales.

Los Valores Aspiracionales definen comportamientos que se desean promover en todos los funcionarios en su actuación del día a día. Son comportamientos deseados, a desarrollar en la Cultura Institucional y que servirán como palanca para el logro de la estrategia institucional.

¹ El nuevo Código de Integridad de la UEA DIAN (Ley 2016 de 2020) mantiene los valores de Honestidad, Respeto, Compromiso, Responsabilidad, Justicia e Innovación del código de integridad DAFP e incorpora los valores aspiracionales presentados.

Objetivo Retador:

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

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

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

Descripción Vívida:

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

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

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

Manifiesto



Somos DIAN. Estamos en todos los rincones de Colombia. En todas sus fronteras. Somos de río, de montaña, de valles, de mares y selvas y bosques. Somos hijas y también hijos del esfuerzo por salir adelante. Por demostrar lo que valemos. Con tradiciones, circunstancias y pensamientos, algunos similares, otros distantes. No somos iguales pero dos cosas nos unen: el respeto por la diferencia y el compromiso sagrado de recaudar los recursos económicos que hacen posible la existencia y el desarrollo de nuestro país.

Por eso acompañamos a cada persona que debe contribuir, para atender sus inquietudes de impuestos y aduanas y hacer más simples sus procesos de pago. Y para encontrar la evidencia rigurosa de quienes insisten en el contrabando y la evasión, y aplicar con transparencia las sanciones justas que la norma exige. Porque privar a Colombia de nuestros aportes es negarle a su gente el derecho a una vida digna.

No nos detienen ni el error ni la amenaza. Por el contrario, nos impulsan a corregir lo necesario y actuar con la rectitud de nuestro criterio profesional. El mismo que nos llevó a competir en igualdad de condiciones con otras personas hasta alcanzar el privilegio de trabajar al servicio de los demás.

Hasta que, en ríos y montañas, en valles y mares y selvas y bosques, la contribución se convierta en una cultura esencial. Y Colombia sea la tierra donde cada quien se acostumbre a aportar por voluntad propia, de acuerdo con sus posibilidades. Donde todos nos sintamos parte de un estado social de derecho en el que por fin aprendimos a respetar nuestros recursos, a vivir en paz nuestras diferencias y a construir juntos la sociedad inclusiva, justa y próspera que nuestros hijos merecen.

Contenido

- Introducción
- Filosofía Institucional
 - Propósito Central
 - Valores Aspiracionales
 - Objetivo Retador
 - Descripción Vívida
- **Mapa de Alineación**

Mapa de Alineación

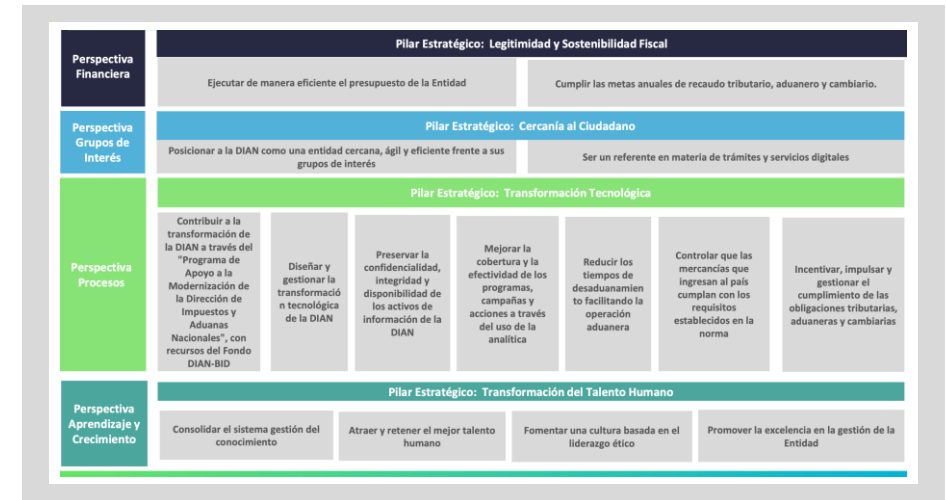
La DIAN se ha destacado por la implementación efectiva de metodologías de planeación y gestión estratégica, en particular mediante el uso del Balanced Scorecard (BSC) para la gestión y seguimiento de indicadores. Esta metodología ha cultivado una cultura institucional enfocada en la medición y el seguimiento transversal de indicadores y metas, involucrando a todas las áreas y a cada uno de los funcionarios. Estos logros han sentado las bases para evolucionar hacia prácticas más integradoras y estratégicas.

En la búsqueda de una mayor cohesión y alineación estratégica, la DIAN adopta la metodología de **Alineación Total** del Dr. Riaz Khadem. Esta evolución metodológica proporciona un marco para reforzar la claridad en las responsabilidades y promover un enfoque unificado hacia los objetivos institucionales.

La Alineación Total amplía el enfoque más allá de la medición del rendimiento, profundizando en la gestión estratégica mediante la integración plena de cada dirección con los objetivos generales de la entidad. Asegura que cada miembro del equipo entienda y se comprometa con su aporte directo a las metas institucionales y con la estrategia, transformándose en acción a todos los niveles.

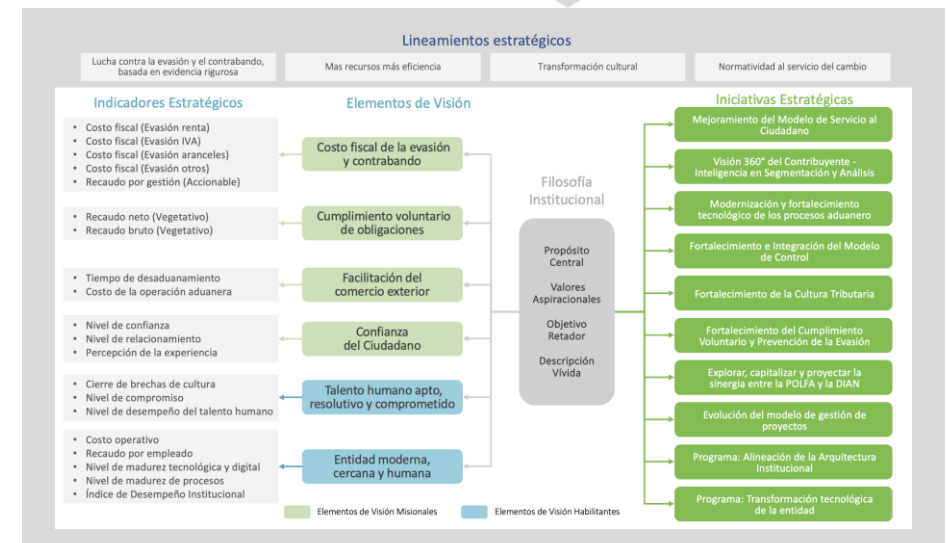
Con la implementación de Alineación Total, la DIAN se encamina hacia una sinergia donde la estrategia y la operativa convergen armónicamente. Este progreso estratégico está diseñado para forjar una entidad coherente y proyectada hacia el futuro, potenciando el cumplimiento de la filosofía institucional al largo plazo.

Balanced Scorecard (BSD) hasta 2023



Mapa de Alineación desde 2024+

Evolución



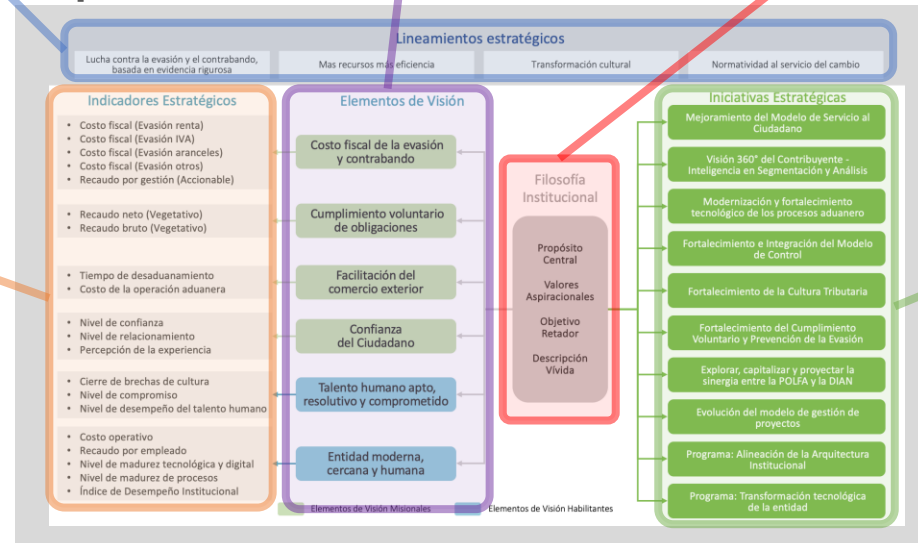
Componentes del Mapa de Alineación

Lineamientos Estratégicos

Elementos de Visión

Filosofía Institucional

Mapa de Alineación



Árbol de Visión

Árbol de Estrategia

Componentes del Mapa de Alineación

Lineamientos Estratégicos

- Los lineamientos estratégicos reúnen en cuatro componentes los intereses estratégicos de mayor nivel planteados por el Director General de la entidad.
- Estos lineamientos son: Lucha contra la evasión y el contrabando basada en evidencia rigurosa; Más recursos más eficiencia; Transformación cultural; Normatividad al servicio del cambio.
- Estos lineamientos estratégicos están alineados con la Filosofía Institucional, los Elementos de Visión, como también con los árboles de Visión y Estrategia.

Elementos de Visión

- Constituyen los componentes esenciales que delinear el futuro deseado de la entidad. No son simplemente afirmaciones aisladas, sino la reunión de los objetivos estratégicos de más alto nivel hacia dónde aspira la entidad.
- Estos elementos no solo ofrecen una hoja de ruta clara, sino que también actúan como un estímulo y sirven como un criterio de medición para evaluar si los enfoques actuales están orientados y resultan efectivos en la consecución de esa visión futura.

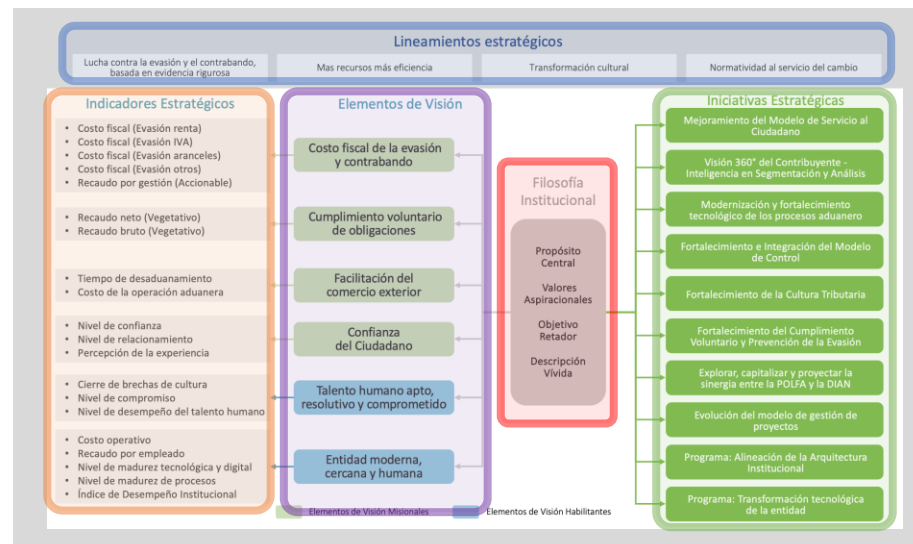
Filosofía Institucional

- La Filosofía Institucional está fundamentada en su Ideología Central, la cual articula propósito central; se sustenta en los Valores Aspiracionales que definen los deseables del carácter y cultura de la entidad.
- Se orienta hacia un Objetivo Retador que impulsa la mejora continua y la búsqueda de la excelencia; y se visualiza a través de una Descripción Vívica que esboza el futuro que la entidad se esfuerza por materializar, integrando estos elementos en una estrategia cohesiva y orientada a resultados.

Árbol de Visión

- En el Árbol de Visión, se articulan los indicadores estratégicos que contribuyen a la estrategia a través de sus conexiones con cada uno de los elementos de visión.
- Estos indicadores sirven para medir los resultados y avances, proporcionando datos concretos que apoyan el progreso hacia la visión global.
- Siguiendo la metodología de Alineación Total, existe un despliegue de indicadores estratégicos en niveles inferiores asociados a tableros individuales en donde se mide la contribución de las áreas y los funcionarios con los elementos de visión.

Mapa de Alineación



Árbol de Estrategia

- El Árbol de Estrategia reúne las iniciativas estratégicas que son esenciales para ejecutar la visión de la entidad y alcanzar sus objetivos.
- Estas iniciativas, que pueden ser proyectos, programas o planes, están diseñadas para ser catalizadores de cambio, conduciendo a la entidad hacia sus metas.
- Son los pasos medibles y orientados a resultados que traducen la visión y la filosofía institucional en logros tangibles, asegurando que cada acción respalda la jornada estratégica de la DIAN.

Lineamientos estratégicos

Lucha contra la evasión y el contrabando, basada en evidencia rigurosa

Más recursos más eficiencia

Transformación cultural

Normatividad al servicio del cambio

Indicadores Estratégicos

Elementos de Visión

Iniciativas Estratégicas

- Costo fiscal
- Recaudo neto
• Recaudo bruto
- Tiempo de desaduanamiento
- Percepción de la experiencia
- Rasgos de la cultura
• Nivel de compromiso
• Nivel de desempeño de los equipos de trabajo
- Índice de costo estructural
• Nivel de madurez tecnológica y digital
• Nivel de madurez de procesos
• Índice de Desempeño Institucional

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

Filosofía Institucional

- Propósito Central
- Valores Aspiracionales
- Objetivo Retador
- Descripción Vívda

- Elementos de Visión
- Misionales
 - Habilitantes

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

**ELEMENTO DE LA VISIÓN:
Costo fiscal de la evasión y el
contrabando**



El valor que el estado deja de recibir a causa de actividades ilícitas relacionadas con impuestos y comercio ilegal.

Indicador	Meta	Responsables
C. F. Evasión Renta	Indicador en construcción con plan de acción - 100% hasta contar con línea base	Dirección de Gestión de Estratégica y Analítica - Estudios Económicos
C. F. Evasión IVA		
C. F. Evasión Aranceles		

**ELEMENTO DE LA VISIÓN:
Cumplimiento voluntario de
las obligaciones**



Acción de recaudar fondos o recursos por voluntad propia de la ciudadanía.

Indicador	Meta	Responsable
Recaudo Neto de la DIAN	Por definir - CONFIS	Dirección de Gestión de Impuestos
Recaudo Bruto	Por definir - CONFIS	

ELEMENTO DE LA VISIÓN:
Facilitación del comercio
exterior



Esfuerzos que buscan simplificar y acelerar las operaciones de comercio a nivel internacional.

Indicador	Meta	Responsable
Tiempo de desaduanamiento	Por definir	Dirección de Gestión de Aduanas

**ELEMENTO DE LA VISIÓN:
Confianza del Ciudadano**



La percepción que tiene la ciudadanía acerca de la honestidad y eficacia de la entidad.

Indicador	Meta	Responsable
Percepción de la experiencia	Indicador en construcción con plan de acción - 100% hasta contar con línea base	Dirección de Gestión de Impuestos

ELEMENTO DE LA VISIÓN:
Talento humano apto,
resolutivo y comprometido



El grado de conocimientos, destrezas y experiencia que poseen los integrantes de la entidad.

Indicador	Meta	Responsable
Rasgos de la cultura	Por definir	Dirección de Gestión Corporativa Dirección de Gestión Corporativa
Nivel de compromiso	Indicador en construcción con plan de acción - 100% hasta contar con línea base	
Nivel de desempeño		

ELEMENTO DE LA VISIÓN:
Entidad moderna, cercana y humana



Una entidad que incorpora avances tecnológicos, se centra en las personas y promueve el trato digno.

Indicador	Meta	Responsable
Índice de costo estructural	Por definir	Dirección de Gestión Corporativa
Nivel de madurez tecnológica y digital	Indicador en construcción con plan de acción - 100% hasta contar con línea base	Dirección de Gestión de Innovación y Tecnologías de la Información

**ELEMENTO DE LA VISIÓN:
Entidad moderna, cercana y
humana**



Una entidad que incorpora avances tecnológicos, se centra en las personas y promueve el trato digno.

Indicador	Meta	Responsable
<p>Nivel de madurez por procesos = Indicador compuesto que incluye 3 indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de procesos definido y documentado = (Número de procesos con modelo de procesos definido y documentado) / (Número total de procesos) • Porcentaje de procesos con indicadores de desempeño = (Número de procesos con indicadores de desempeño) / (Número total de procesos) • Porcentaje de procesos con matrices de riesgo = (Número de procesos con matrices de riesgo) / (Número total de procesos) 	<p>Indicador en construcción con plan de acción - 100% hasta contar con línea base</p>	<p>Dirección de Gestión de Estrategia y Analítica</p>
<p>Índice de Desempeño Institucional= Calificación FURAG</p>	<p>86,3%</p>	

Plan Estratégico Institucional Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – 2024

Versión Enero de 2022

