

Fortalecimiento de la priorización de contribuyentes con riesgo de incumplimiento tributario en el proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Trabajo final presentado por:	Beatriz Johana Valencia Espinosa
Programa:	Especialización en Gerencia y Auditoría Tributaria
Docente:	Paula Viviana Robayo Acuña
Fecha:	14/08/2026

Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract	4
1. Introducción	6
1.1. Objetivo General.....	9
1.2. Objetivos Específicos	9
1.3. Metodología	9
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema.....	11
1.3.2. Planificación de la Solución	11
1.3.3. Definición de aspectos operativos de la propuesta	12
2. Identificación y descripción de un problema al interior de la organización	13
2.1. Descripción de la empresa a intervenir.....	14
2.1.1. Misión 2024-2026.....	15
2.1.2. Visión 2024-2026.....	15
2.1.3. Mapa de procesos	15
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir.....	16
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso:.....	17
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	24
3.1. Establecimiento de objetivos	25
3.2. Descripción de la solución	26
3.2.1. Identificación de variables de riesgo	26
3.2.2. Valoración de las variables	27
3.2.3. Determinación de la ponderación mediante AHP y juicio de expertos	28
3.2.4. Construcción del sistema de puntuación	29
3.2.5. Clasificación del nivel de riesgo.....	29

3.2.6.	Priorización de los casos.....	30
3.2.7.	Retroalimentación del modelo.....	30
3.2.8.	Prueba piloto y ajuste del modelo	31
3.3.	Secuencia de actividades para ejecución de la solución	32
3.3.1.	Fase 1. Revisión y diagnóstico del mecanismo actual de priorización.....	32
3.3.2.	Fase 2. Identificación y selección de variables de riesgo	32
3.3.3.	Fase 3. Diseño del sistema de puntuación	33
3.3.4.	Fase 4. Diseño de la matriz de priorización.....	34
3.3.5.	Fase 5. Diseño del mecanismo de retroalimentación	35
3.3.6.	Fase 6. Diseño de indicadores de efectividad	35
3.3.7.	Fase 7. Prueba piloto y validación integral de la propuesta	36
3.4.	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....	37
4.	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 40	
4.1.	Alcance final de la solución	41
4.2.	Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....	43
4.3.	Cronograma de ejecución.....	46
4.4.	Presupuesto.....	47
5.	Referencias bibliográficas	50

RESUMEN

El presente trabajo de aplicación se desarrolla en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), específicamente en el proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas (APP), a partir de la necesidad de fortalecer la priorización de contribuyentes con riesgo de incumplimiento tributario. El análisis realizado permitió identificar una oportunidad de mejora relacionada con la articulación de variables de riesgo, potencial impacto fiscal y resultados de actuaciones anteriores para apoyar la focalización de las intervenciones preventivas. El proyecto tiene como objetivo diseñar una propuesta de fortalecimiento para el proceso APP mediante un modelo de priorización basado en riesgo y un sistema de puntuación. Para su desarrollo se emplea la metodología de investigación-acción, estructurada en las etapas de identificación y análisis del problema, planificación de la solución y definición de aspectos operativos. La propuesta contempla la identificación y selección de variables tributarias, económicas y comportamentales; su valoración y ponderación mediante el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) y juicio de expertos; la construcción de un sistema de scoring; la clasificación de los casos según niveles de riesgo; el diseño de un mecanismo de retroalimentación y la definición de indicadores para evaluar el funcionamiento del modelo y los resultados de las actuaciones APP. Finalmente, se plantea una prueba piloto sobre un mínimo de 50 casos reales o históricos disponibles y autorizados, cuyos resultados permitirán identificar ajustes y consolidar la propuesta final. Se espera contribuir a una priorización más estructurada y a una utilización más focalizada de los recursos destinados a las actuaciones preventivas.

Palabras clave: Actuaciones Previas y Persuasivas; gestión del riesgo tributario; priorización; sistema de puntuación; cumplimiento tributario; prueba piloto.

ABSTRACT

This applied project is developed at the Directorate of National Taxes and Customs (DIAN), specifically within the Previous and Persuasive Actions (APP) process, based on the need to strengthen the prioritization of taxpayers at risk of tax non-compliance. The analysis identified an opportunity for improvement related to the integration of risk variables, potential fiscal

impact, and the results of previous actions to support the targeting of preventive interventions. The project aims to design a strengthening proposal for the APP process through a risk-based prioritization model and a scoring system. The project uses an action research methodology structured around the stages of problem identification and analysis, solution planning, and definition of the operational aspects of the proposal. The proposal includes the identification and selection of tax, economic, and behavioral variables; their assessment and weighting through the Analytic Hierarchy Process (AHP) and expert judgment; the construction of a scoring system; the classification of cases according to risk levels; the design of a feedback mechanism; and the definition of indicators to evaluate both the functioning of the model and the results of APP actions. Finally, a pilot test involving a minimum of 50 available and authorized real or historical cases is proposed. Its results will make it possible to identify adjustments and consolidate the final proposal. The project is expected to contribute to a more structured prioritization process and to a more targeted use of resources allocated to preventive actions.

Keywords: Previous and Persuasive Actions; tax risk management; prioritization; scoring system; tax compliance; pilot test.

1. INTRODUCCIÓN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) tiene a su cargo la administración y control de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias en Colombia. Para desarrollar estas funciones, la entidad ha fortalecido el uso de información, herramientas tecnológicas y mecanismos de gestión del riesgo que permiten orientar sus actuaciones hacia situaciones con mayores posibilidades de incumplimiento. Esta orientación resulta especialmente relevante en un contexto en el que el volumen y la diversidad de la información disponible para la administración tributaria han aumentado de manera significativa. En este sentido, el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (2020) y la Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE, 2026) destacan la gestión del riesgo como un elemento necesario para identificar y priorizar situaciones de incumplimiento y orientar de manera más eficiente los recursos de las administraciones tributarias.

Es así como la DIAN mediante el proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas (APP), realiza acciones dirigidas principalmente a los contribuyentes que muestran indicios de incumplimiento, buscando propiciar su corrección voluntaria antes de que sea necesario acudir a actuaciones de investigación intensivas que requieran la apertura de expedientes y con ello proceder a la aplicación de todo el procedimiento administrativo establecido en el estatuto tributario. Además de su carácter preventivo, este proceso genera información relacionada con las respuestas de los contribuyentes, la cual puede resultar útil para posteriormente valorar la efectividad de las actuaciones y apoyar nuevas decisiones de priorización. En este contexto, la auditoría preventiva adquiere relevancia como mecanismo para identificar oportunamente situaciones de riesgo, detectar inconsistencias y promover acciones correctivas antes de que estas deriven en mayores contingencias tributarias (Herrera-Guerrero et al., 2025).

El volumen de contribuyentes y de información que debe analizar la administración tributaria es robusto, por ello se hace necesario contar con mecanismos que permitan identificar y seleccionar los casos prioritarios para intervención. Por lo tanto, la gestión de los riesgos son un elemento importante para diferenciar los casos según sus características y orientar los

recursos disponibles hacia aquellos que presenten una combinación relevante de probabilidad de incumplimiento y potencial impacto fiscal. La OCDE (2026) señala la importancia de identificar, evaluar y priorizar los riesgos de cumplimiento para orientar las estrategias de control y asignar los recursos de manera más eficaz.

El análisis realizado para este proyecto permitió establecer que la DIAN ya cuenta con mecanismos de gestión del riesgo, herramientas para el análisis de información y estrategias de focalización dentro de sus procesos de control. Como ejemplo, durante el año 2025, la entidad reportó acciones de gestión persuasiva dirigidas a contribuyentes previamente priorizados según su nivel de riesgo. En una de estas estrategias se registraron 19.979 contactos efectivos. Asimismo, una actuación relacionada con transacciones de valores inusualmente altos produjo 4.122 notas crédito a partir de 17.174 comunicaciones realizadas, lo que correspondió al 24 % de los casos intervenidos. Estos resultados muestran que la información utilizada para focalizar las actuaciones puede generar respuestas de los contribuyentes y aportar elementos para valorar posteriormente las intervenciones.

El problema abordado en el presente trabajo no se plantea como la ausencia de mecanismos de gestión del riesgo dentro de la DIAN. La oportunidad de mejora se encuentra en fortalecer la articulación entre la información utilizada para identificar posibles incumplimientos, la valoración de los casos, la priorización de las actuaciones APP y el aprovechamiento de los resultados obtenidos después de la intervención. Esta última condición resulta es particularmente importante, porque la respuesta del contribuyente puede aportar información adicional sobre su comportamiento y, por tanto, está podría convertirse en un insumo para futuras decisiones de priorización.

En consecuencia, el presente trabajo propone diseñar un modelo de priorización basado en los riesgos identificados en las Actuaciones Previas y Persuasivas realizadas por la DIAN, mediante un sistema de puntuación que permita integrar variables relacionadas con el comportamiento tributario, las inconsistencias identificadas, los antecedentes de

cumplimiento de los contribuyentes, el posible impacto fiscal y los resultados de actuaciones realizadas anteriormente.

Para establecer la importancia relativa de las variables podríamos utilizar el Proceso Analítico Jerárquico, complementado con juicios de expertos, de manera que la ponderación de los criterios responda a un procedimiento estructurado. A partir de estas ponderaciones se construirá el sistema de puntuación y las categorías de riesgo que permitirán ordenar los casos de acuerdo con sus características y según su impacto fiscal.

El modelo también propone, un mecanismo de retroalimentación; de tal forma que los resultados derivados de las actuaciones, tales como correcciones voluntarias, pago de impuestos y sanciones, justificación de inconsistencias, ausencia de respuesta del implicado o requerir aperturar una actuación posterior, podrán ser considerados como información para futuras valoraciones. De esta manera, la propuesta no se limita a establecer una puntuación inicial, sino que plantea una relación continua entre la selección de contribuyentes y responsables, su valoración, priorización, actuación, resultado y retroalimentación.

La propuesta se complementa con indicadores de seguimiento orientados a diferenciar la evaluación del funcionamiento del modelo de los resultados obtenidos mediante las actuaciones preventivas y persuasivas. Esto permitirá valorar si los criterios de priorización contribuyen a una mejor focalización de los casos y, al mismo tiempo, realizar seguimiento a las respuestas obtenidas después de dichas actuaciones.

Adicionalmente, esta propuesta será sometida a una prueba piloto como mecanismo de validación de la propuesta. Esta permitirá analizar la aplicabilidad de las variables seleccionadas, las ponderaciones, el sistema de puntuación y los criterios de clasificación sobre casos y autorizados para el desarrollo académico. Los resultados obtenidos permitirán identificar posibles ajustes antes de consolidar la propuesta final, sin que esta prueba implique la implementación oficial del modelo dentro de la DIAN.

Por último, el trabajo define las condiciones que se consideran necesarias para el desarrollo de la propuesta, incluyendo su alcance, las partes interesadas, los responsables de las actividades, el cronograma de ejecución y los recursos requeridos, junto con un presupuesto estimado para su desarrollo y validación.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de fortalecimiento para el proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), orientada a optimizar la priorización de contribuyentes con riesgo de incumplimiento tributario mediante estrategias de gestión del riesgo, con el fin de contribuir al fortalecimiento del cumplimiento voluntario y a la eficiencia de las actuaciones de control tributario.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron cuatro objetivos específicos:

1. Caracterizar el proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas de la DIAN, identificando su estructura, propósito, actores, actividades y relación con los demás procesos institucionales.
2. Analizar los factores que inciden en la priorización de contribuyentes con riesgo de incumplimiento tributario dentro del proceso APP, considerando los principios de gestión del riesgo y el uso de la información institucional.
3. Identificar oportunidades de mejora en el proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas que permitan fortalecer la efectividad de las actuaciones preventivas y la asignación de recursos de fiscalización.
4. Diseñar una propuesta de fortalecimiento basada en criterios de gestión del riesgo e indicadores de desempeño que contribuya a optimizar la priorización de contribuyentes y la toma de decisiones dentro del proceso APP.

1.3. METODOLOGÍA

La metodología será efectuada por medio de un proceso de revisión y mejora continua de la propuesta. Para ello, primero se revisará el contexto institucional, se precisará el problema identificado, se establecerán los objetivos y se plantearán alternativas de mejora acordes con la estructura organizacional, los objetivos estratégicos y los lineamientos de gestión de la DIAN. Aunque el proyecto no incluye la puesta en marcha del modelo dentro de la entidad, su construcción tendrá en cuenta las condiciones reales del proceso analizado, con el fin de

formular una alternativa que sea técnicamente viable y pueda ser considerada para su aplicación.

Como cierre del proceso metodológico, se llevará a cabo una prueba piloto del modelo de priorización planteado, empleando casos reales o históricos y que se encuentren autorizados para el desarrollo académico. Esta aplicación permitirá poner a prueba el sistema de valoración y ponderación, organizar los casos de acuerdo con los niveles de riesgo definidos y revisar si los resultados guardan correspondencia con los criterios de priorización establecidos. También se revisará el comportamiento de las variables seleccionadas, las ponderaciones, los rangos utilizados para clasificar los casos y el mecanismo de retroalimentación. A partir de los resultados de esta prueba se podrán detectar posibles inconsistencias y definir los cambios necesarios para consolidar la versión final del modelo.

Para realizar la prueba piloto se plantea un mínimo de 50 casos que sean objeto de Actuaciones Previas y Persuasivas, seleccionados de información histórica que se encuentre disponible y resulte pertinente para el ejercicio académico. Esta cantidad se define como una referencia práctica para comprobar el funcionamiento del modelo y no pretende constituir una muestra estadísticamente representativa de la población total. Dichos casos seleccionados servirán para comprobar el uso de las variables definidas, las ponderaciones obtenidas mediante AHP, el cálculo del puntaje de riesgo y la asignación de cada caso a las categorías seleccionadas. A partir de esta aplicación se podrán determinar los ajustes que sean necesarios antes de ser presentada la propuesta definitiva.

El desarrollo metodológico del proyecto se organizará en tres etapas relacionadas entre sí: identificación y análisis del problema organizacional, diseño de la solución y definición de los aspectos necesarios para su ejecución.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

En esta etapa se podrá efectuar la caracterización de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), en la que se identificarán los aspectos institucionales tales como su misión, su visión, estructura organizacional, mapa de procesos y descripción del proceso que fue seleccionado para estudio.

Igualmente se realizará el análisis e identificación del proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas (APP), identificando su propósito, alcance, responsables, actividades principales, relación con otros procesos institucionales de la DIAN y su importancia dentro del modelo de control tributario.

Partiendo de la inspección de documentos obtenidos de fuentes oficiales, normativas y técnicas, se analizarán los factores asociados a la priorización de contribuyentes con riesgo de incumplimiento tributario, identificando oportunidades de mejora relacionadas con la gestión del riesgo, el uso de información institucional y la toma de decisiones para orientar las actuaciones preventivas.

1.3.2. Planificación de la Solución

A partir de los resultados derivados durante la etapa de diagnóstico, se diseñará una propuesta de mejora encaminada al fortalecimiento del proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas.

En esta fase se determinarán los objetivos que nos lleven a la solución del problema identificado, las estrategias propuestas, las actividades que requieren llevarse a cabo y los mecanismos de seguimiento necesarios para mejorar la priorización de contribuyentes y responsables con el mayor riesgo de incumplimiento tributario.

La propuesta estará fundamentada en los principios de gestión por procesos, administración integral del riesgo, auditoría tributaria y mejora continua, buscando fortalecer la capacidad institucional para identificar oportunamente situaciones de posible incumplimiento y promover acciones preventivas más efectivas.

1.3.3. Definición de aspectos operativos de la propuesta

En esta última etapa se estructurarán los elementos necesarios para la posible ejecución futura de la propuesta de mejora, incluyendo la definición del alcance, responsables, recursos requeridos, cronograma de actividades y presupuesto estimado.

Asimismo, se establecerán indicadores de seguimiento que permitan evaluar la efectividad de las acciones planteadas y facilitar la medición de resultados en caso de la implementación dentro del proceso APP de la DIAN.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, cumple un papel supremamente importante dentro del Estado colombiano puesto que se encarga de administrar los impuestos nacionales, gestionar las obligaciones aduaneras y cambiarias, y promover el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias mediante acciones de control, prevención, de control persuasivo, de fiscalización y liquidación de obligaciones sustanciales.

En el marco de las funciones misionales de la DIAN, se ha fortalecido progresivamente un modelo de administración tributaria basado en la gestión de los riesgos, el análisis de información y la implementación de herramientas tecnológicas orientadas a identificar comportamientos asociados al incumplimiento tributario. Este enfoque busca superar modelos tradicionales de control generalizado y avanzar hacia estrategias mas eficientes y focalizadas en contribuyentes y responsables de impuestos que presentan mayores probabilidades de incumplimiento en sus obligaciones formales.

Dentro de este contexto, el proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas (APP) adquiere especial relevancia, debido a que representa una etapa preventiva del control tributario, cuyo propósito es promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales antes de iniciar procesos formales de investigación. Este proceso permite que la administración tributaria realice acciones de acercamiento, comunicación y orientación hacia contribuyentes que presentan inconsistencias o situaciones potencialmente generadoras de incumplimiento.

Sin embargo, el crecimiento constante del volumen de información tributaria generada por mecanismos como pueden ser la facturación electrónica, la información exógena, los sistemas de intercambio de información y los nuevos modelos digitales de reporte, plantea nuevos desafíos relacionados con la capacidad institucional de la DIAN para identificar, clasificar y priorizar oportunamente aquellos contribuyentes que representan un mayor nivel de riesgo.

Es por ello, que se identifica como una oportunidad de mejora el fortalecimiento de los mecanismos utilizados para la priorización de contribuyentes dentro del proceso APP, buscando una mayor unificación entre la gestión integral del riesgo, la analítica de datos y las actuaciones preventivas de control tributario.

La problemática identificada no se relaciona con la inexistencia de mecanismos de control, sino con la necesidad permanente de evolucionar hacia modelos más predictivos y eficientes que permitan orientar los recursos institucionales hacia los casos con mayor probabilidad de generar impacto en el cumplimiento tributario y en el recaudo de impuestos nacionales.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) es una Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, encargada de administrar y controlar diferentes obligaciones relacionadas con los ámbitos tributario, aduanero y cambiario del país. Su origen se encuentra en la integración de la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) y la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN), proceso formalizado mediante el Decreto 2117 de 1992 y que dio lugar a la conformación de la entidad en 1993 (Decreto 2117 de 1992).

A partir de su creación, la DIAN ha tenido diferentes modificaciones en su estructura institucional. Entre ellas se encuentran las establecidas mediante los Decretos 1071 de 1999, 4048 de 2008, 1321 de 2011 y 1292 de 2015. Posteriormente, el Decreto 1742 de 2020 estableció una nueva estructura para la entidad y definió su organización actual (Decreto 1742 de 2020). Estas modificaciones responden a la necesidad de adaptar la administración tributaria a las funciones y responsabilidades que le han sido asignadas.

En cuanto a su finalidad institucional, la DIAN tiene entre sus responsabilidades contribuir a la seguridad fiscal del Estado y a la protección del orden económico nacional. Para ello,

desarrolla actividades relacionadas con la administración y control del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, además de participar en la facilitación de las operaciones de comercio exterior bajo criterios de equidad, transparencia y legalidad (Decreto 1742 de 2020).

2.1.1. Misión 2024-2026

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

2.1.2. Visión 2024-2026

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

2.1.3. Mapa de procesos

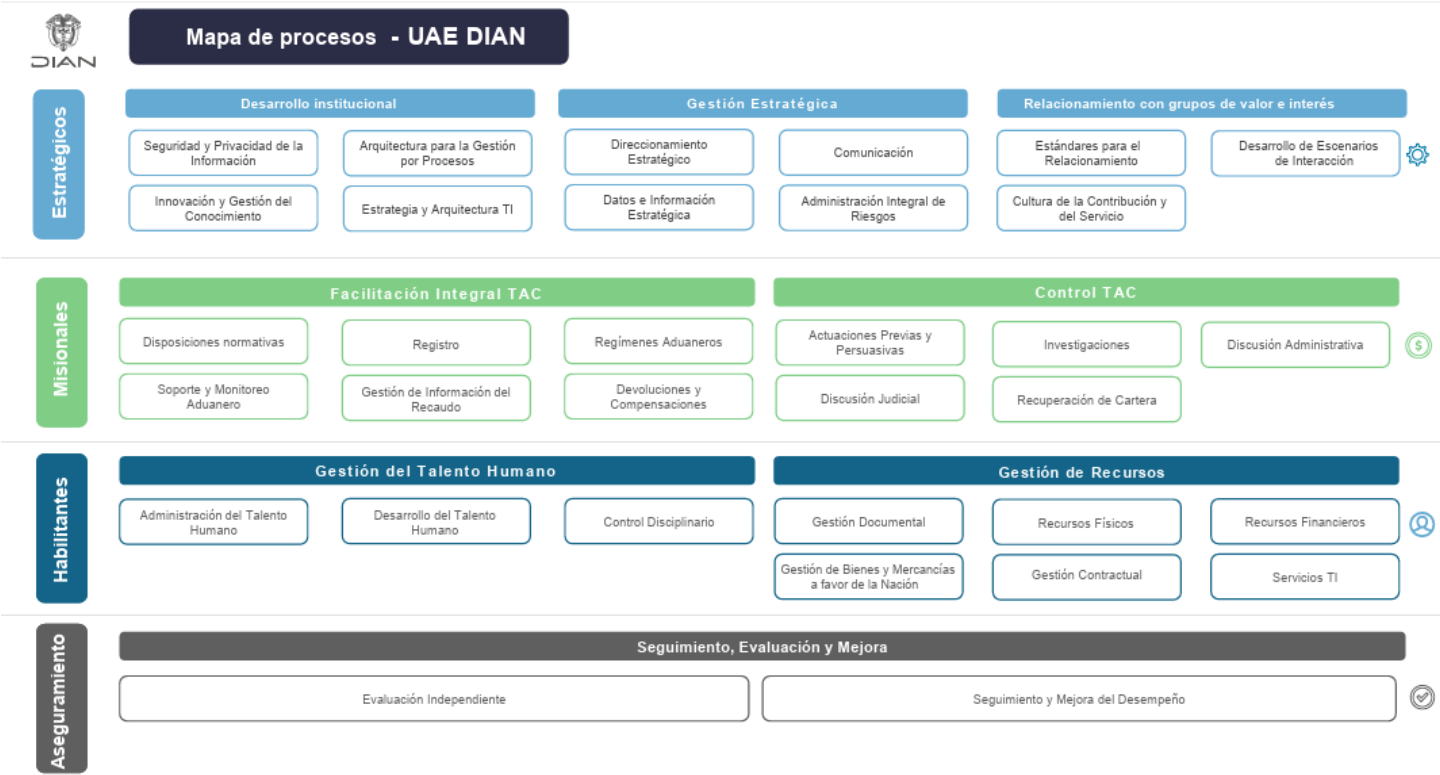
El mapa de procesos de la DIAN representa, de forma sencilla y organizada, cómo trabaja la entidad para cumplir su misión. Este mapa se compone de procesos estratégicos, misionales, habilitantes y de aseguramiento, con las siguientes características:

Estratégicos: orientan la planeación, dirección y definición de los objetivos y metas institucionales, asegurando los recursos y capacidades para mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

Misionales: desarrollan las funciones relacionadas con la administración tributaria, aduanera y cambiaria, contribuyendo al cumplimiento de las obligaciones fiscales y a la sostenibilidad del Estado social de derecho.

Habilitantes: brindan el apoyo necesario para que los procesos estratégicos, misionales y de aseguramiento funcionen. Proporcionan recursos y soporte para que la gestión sea eficiente y eficaz.

De aseguramiento: Evalúan y miden el desempeño institucional, promoviendo la mejora continua y fortaleciendo la toma de decisiones.



2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas pertenece al componente misional de control tributario, aduanero y cambiario de la DIAN.

Su finalidad es desarrollar acciones preventivas dirigidas a contribuyentes que presentan posibles inconsistencias o situaciones de riesgo, buscando promover la corrección voluntaria

antes de iniciar procesos administrativos de investigación. Este proceso tiene una importancia estratégica porque permite:

- Prevenir incumplimientos tributarios;
- Orientar al contribuyente;
- Optimizar recursos institucionales;
- Fortalecer el cumplimiento voluntario;
- Disminuir la necesidad de procesos sancionatorios posteriores.

El funcionamiento del proceso depende de información proveniente de diferentes fuentes principalmente de la información exógena, declaraciones tributarias presentadas por contribuyentes y responsables, facturación electrónica, registros institucionales, modelos de riesgo, análisis de comportamiento tributario.

Su interacción con la gestión del riesgo resulta fundamental, ya que la identificación adecuada de contribuyentes permite dirigir las actuaciones hacia aquellos casos donde existe mayor probabilidad de incumplimiento.

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso:

Necesidad de fortalecer la priorización basada en riesgo y la retroalimentación de las Actuaciones Previas y Persuasivas (APP) de la DIAN

Las Actuaciones Previas y Persuasivas (APP) constituyen un proceso misional de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, orientado al desarrollo de actuaciones preventivas y persuasivas dirigidas a promover el cumplimiento oportuno y voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias. Este proceso adquiere especial importancia dentro de la administración tributaria, debido a que permite intervenir situaciones identificadas como potencialmente riesgosas antes de que necesariamente se requiera acudir a actuaciones de control de mayor intensidad.

La gestión de las APP se desarrolla en un contexto caracterizado por un elevado número de contribuyentes, obligaciones y fuentes de información que pueden ser utilizadas para identificar posibles comportamientos de incumplimiento. En consecuencia, la capacidad de la administración tributaria para identificar, clasificar y priorizar adecuadamente los casos que requieren una actuación preventiva o persuasiva constituye un elemento fundamental para el uso eficiente de los recursos institucionales y para el fortalecimiento del cumplimiento voluntario. Desde una perspectiva de gestión del riesgo tributario, la identificación y valoración de los factores que pueden generar incumplimiento constituye un elemento necesario para orientar las acciones de control hacia aquellos casos que presentan mayores niveles de exposición o contingencia fiscal (Cedillo Córdova, 2025).

La DIAN ha venido incorporando progresivamente herramientas de gestión del riesgo, analítica de información y mecanismos de selección para focalizar sus actuaciones. Esta orientación se encuentra expresamente reflejada en el Plan de Choque contra la Evasión y el Contrabando 2025, dentro del cual la entidad estableció estrategias dirigidas a focalizar las acciones de control y fiscalización hacia contribuyentes, sectores y comportamientos con mayor riesgo de incumplimiento y mayor impacto fiscal.

Un ejemplo de esta orientación corresponde a las acciones de gestión persuasiva desarrolladas durante 2025, en las cuales la DIAN reportó 19.979 contactos efectivos con contribuyentes previamente priorizados de acuerdo con su nivel de riesgo. La entidad señala que estas acciones estuvieron relacionadas con obligaciones de retención en la fuente, IVA, impuesto nacional al consumo y renta, considerando también los impuestos dejados de declarar o pagar (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, 2025).

Este resultado muestra que la DIAN ya incorpora criterios de riesgo en sus prácticas institucionales. Por esta razón, el problema abordado en este proyecto no está relacionado con la falta de mecanismos de gestión del riesgo ni con la ausencia de acciones persuasivas. La oportunidad de mejora está en fortalecer la manera en que estos elementos se relacionan

para definir qué casos requieren una intervención prioritaria y cómo los resultados de esas actuaciones pueden aprovecharse posteriormente para mejorar la selección de nuevos casos.

La cantidad de actuaciones realizadas por la entidad permite comprender mejor la importancia de esta situación. Durante 2025, la DIAN reportó 73 acciones y campañas de control, con un alcance aproximado de 2,8 millones de contribuyentes, responsables y agentes de retención, que estuvieron asociadas a un recaudo aproximado de \$6,07 billones al cierre de la vigencia (DIAN, 2025). Estas cifras muestran la dimensión de las actividades de control que desarrolla la entidad y la importancia de contar con criterios que permitan diferenciar los casos de acuerdo con sus características, nivel de riesgo y posible impacto fiscal.

La efectividad de la priorización puede observarse en los resultados obtenidos en algunas acciones específicas desarrolladas por la DIAN. Por ejemplo, en una estrategia de control relacionada con transacciones que presentaban valores inusualmente altos, la entidad realizó 17.174 comunicaciones dirigidas a contribuyentes identificados mediante criterios analíticos. Como resultado de estas actuaciones se generaron 4.122 notas crédito, equivalentes al 24 % de los casos intervenidos (DIAN, 2025).

Este resultado constituye un elemento relevante para el presente proyecto, puesto que muestra que una actuación preventiva sustentada en el análisis de información puede generar respuestas por parte de los contribuyentes y contribuir a la regularización voluntaria de situaciones identificadas por la administración. No obstante, el porcentaje señalado corresponde a una estrategia específica y no constituye un indicador general de efectividad de todas las APP. Por ello, se considera principalmente como evidencia de la utilidad que puede tener el análisis sistemático de los resultados obtenidos mediante las actuaciones persuasivas.

De igual manera, la DIAN reportó resultados de otras actuaciones persuasivas focalizadas. En una estrategia relacionada con pagos al exterior se realizaron 87 oficios persuasivos, obteniéndose aproximadamente un 100 % de respuesta, con un recaudo asociado de \$8.346

millones derivado de dichos oficios (DIAN, 2025). Estos resultados permiten observar que las actuaciones persuasivas pueden producir respuestas diferentes entre los casos intervenidos y que dicha información puede resultar relevante para orientar las decisiones posteriores de la administración.

En este sentido, una actuación persuasiva no constituye únicamente una comunicación dirigida al contribuyente, sino una intervención cuyo resultado puede aportar información para determinar las acciones posteriores. Dependiendo de la respuesta obtenida, un caso puede ser regularizado voluntariamente, justificado por el contribuyente, permanecer con la inconsistencia identificada o requerir una actuación posterior de mayor intensidad.

Esta situación es importante para la gestión del riesgo, ya que la respuesta del contribuyente después de una actuación persuasiva puede aportar información adicional sobre su comportamiento. Por ejemplo, no es igual el caso de un contribuyente que recibe una comunicación y corrige oportunamente su situación que el de otro que no responde, mantiene la inconsistencia o posteriormente requiere una actuación de control. Tener en cuenta estas diferencias de forma organizada en futuras valoraciones permitiría a la administración tributaria aprovechar los resultados de las APP para mejorar de manera progresiva la identificación y priorización de los casos a investigar o interferir.

Este enfoque es coherente con la forma en que las administraciones tributarias gestionan los riesgos de incumplimiento. El Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (2020) plantea la gestión del riesgo como un proceso que permite identificar, evaluar y tratar los riesgos de incumplimiento para apoyar la toma de decisiones de la administración tributaria. Por su parte, la OCDE (2026) resalta la importancia de identificar, evaluar y priorizar los riesgos de cumplimiento para orientar las estrategias de las administraciones tributarias y hacer un mejor uso de los recursos disponibles.

a DIAN también ha avanzado en el desarrollo de mecanismos de selección y priorización apoyados en el uso de la información. Como parte de una estrategia relacionada con la

economía digital, la entidad reportó la integración de diferentes bases de datos y la consolidación de información de 122.929 usuarios. Con esta información se establecieron criterios de selección y priorización y se avanzó en la implementación de un sistema de puntuación para priorizar sujetos de control a nivel nacional (DIAN, 2026).

Este antecedente es relevante para el presente proyecto, ya que muestra que el uso de mecanismos de puntuación o scoring basados en información y riesgo es compatible con las estrategias que la DIAN ya viene desarrollando. Por esta razón, la propuesta no busca crear un mecanismo ajeno a la administración tributaria, sino plantear una alternativa metodológica que ayude a fortalecer específicamente la priorización de las APP. Para ello, se propone integrar de forma organizada variables de riesgo y los resultados obtenidos en actuaciones anteriores.

Uno de los aspectos que busca fortalecer el proyecto corresponde a la priorización de los casos y al uso de los resultados obtenidos en las actuaciones realizadas. La priorización permitirá determinar cuáles casos presentan mayores condiciones de riesgo y, por tanto, requieren una intervención preventiva con mayor prioridad. A su vez, el mecanismo de retroalimentación permitirá utilizar los resultados de las APP como información para revisar y ajustar los criterios aplicados en futuras selecciones.

La necesidad de contar con este tipo de mecanismo se relaciona también con el volumen de contribuyentes, operaciones y fuentes de información que debe gestionar la administración tributaria. Ante esta situación, el proyecto plantea organizar y valorar la información disponible mediante criterios objetivos que faciliten diferenciar los casos de acuerdo con su nivel de riesgo y potencial impacto fiscal. Con ello, se busca apoyar una focalización más precisa de los esfuerzos institucionales hacia los casos que presenten mayores condiciones para una intervención mediante APP.

Para desarrollar esta propuesta, se consideran diferentes variables que pueden aportar información sobre las condiciones de riesgo de cada caso. Entre ellas se encuentran el

comportamiento tributario, las inconsistencias de información, los antecedentes de cumplimiento, la magnitud económica de las operaciones, la recurrencia de determinadas conductas, las características del sector económico, la información derivada de la facturación electrónica y los resultados de actuaciones persuasivas anteriores. Estas variables serán valoradas y ponderadas de acuerdo con los criterios definidos para el modelo, con el fin de obtener un puntaje individual para cada caso. Posteriormente, el puntaje permitirá clasificar los casos en diferentes niveles de riesgo y establecer un orden de prioridad para su intervención.

Adicionalmente, la propuesta incorpora un componente de retroalimentación. Los resultados obtenidos después de una actuación APP, tales como corrección voluntaria, pago, justificación de la inconsistencia, ausencia de respuesta o necesidad de una actuación posterior, podrán utilizarse como información para evaluar el comportamiento de los casos y fortalecer futuras decisiones de priorización.

La medición de estos resultados también resulta necesaria para determinar si la priorización propuesta está cumpliendo su propósito. En este sentido, la DIAN establece dentro de su marco metodológico para la gestión de indicadores que estos deben proporcionar información útil para el seguimiento del desempeño, apoyar la toma de decisiones, identificar desviaciones y contribuir al mejoramiento continuo de los procesos (DIAN, 2026). Por ello, el modelo propuesto contempla indicadores diferenciados para evaluar, por una parte, el funcionamiento de la priorización y, por otra, los resultados obtenidos mediante las actuaciones APP.

Por lo anterior, la problemática identificada no se plantea como una deficiencia absoluta del proceso APP, dado que la DIAN cuenta actualmente con mecanismos de gestión del riesgo, herramientas de análisis y estrategias de actuación persuasiva que han generado resultados verificables. La problemática se plantea como una oportunidad de fortalecimiento de la priorización basada en riesgo, particularmente mediante un mecanismo que permita integrar

diferentes variables de riesgo, potencial impacto fiscal y resultados históricos de las actuaciones, con el propósito de mejorar la focalización de las intervenciones preventivas.

En este sentido, el proyecto propone diseñar un modelo de priorización basado en riesgo para las Actuaciones Previas y Persuasivas (APP), sustentado en un sistema de puntuación, que permita valorar y clasificar los casos según su nivel de riesgo y potencial impacto, proporcionando una herramienta metodológica de apoyo para la toma de decisiones sobre la focalización de las actuaciones preventivas.

La propuesta busca contribuir a que los recursos institucionales destinados a las APP sean orientados de manera más eficiente hacia aquellos casos que, de acuerdo con la información disponible, presenten mayores probabilidades de incumplimiento y un mayor potencial de impacto fiscal. Al mismo tiempo, pretende que los resultados obtenidos durante las actuaciones puedan convertirse en información útil para fortalecer progresivamente la gestión del riesgo y la priorización de casos futuros.

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

A partir del análisis realizado en el proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas (APP), se identificó como una acción de mejora el fortalecimiento de la priorización basada en riesgo, particularmente en la integración de variables que permitan valorar de manera estructurada el nivel de riesgo, el potencial impacto fiscal y los resultados obtenidos en actuaciones anteriores.

La DIAN dispone actualmente de mecanismos de gestión del riesgo, herramientas de análisis de información y estrategias de selección y priorización. Por esta razón, la propuesta planteada no busca sustituir los mecanismos institucionales existentes, sino diseñar una metodología complementaria que permita fortalecer la selección de casos para las APP y establecer un mecanismo sistemático de retroalimentación a partir de los resultados obtenidos.

La solución se estructura alrededor del diseño de un Modelo de Priorización de Actuaciones Previas y Persuasivas basado en riesgo, mediante un sistema de puntuación o scoring. El modelo permitirá integrar diferentes variables de riesgo, asignarles una ponderación, calcular un nivel de riesgo para cada caso y establecer criterios de priorización para orientar las actuaciones preventivas.

Adicionalmente, el modelo incorporará un mecanismo de retroalimentación mediante el cual los resultados obtenidos en las actuaciones APP (tales como corrección, pago, justificación, ausencia de respuesta o necesidad de una actuación posterior) puedan convertirse en información para fortalecer futuras decisiones de priorización.

El plan de acción se desarrollará de manera secuencial, de modo que cada actividad genere un producto verificable que sirva como insumo para la siguiente etapa. De esta manera, la propuesta se orienta hacia una transformación positiva y progresiva, en el cual la identificación del riesgo, la priorización, la actuación y la evaluación de resultados se encuentren articuladas.

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar una propuesta de modelo de priorización basado en riesgo para las Actuaciones Previas y Persuasivas (APP) de la DIAN, mediante un sistema de puntuación que integre variables de comportamiento tributario, potencial impacto fiscal y resultados de actuaciones anteriores, con el fin de fortalecer la focalización de las intervenciones preventivas y contribuir a una gestión más eficiente del proceso.

Objetivos específicos

1. Identificar y seleccionar las variables tributarias, económicas y comportamentales que permitan caracterizar el nivel de riesgo de los casos susceptibles de Actuaciones Previas y Persuasivas.
2. Diseñar una matriz de valoración y ponderación de las variables identificadas que permita asignar un puntaje de riesgo a cada caso.
3. Establecer categorías y criterios de priorización que permitan clasificar los casos de acuerdo con su nivel de riesgo y potencial impacto fiscal.
4. Diseñar un mecanismo de retroalimentación que permita incorporar los resultados de las actuaciones APP al proceso de valoración y priorización de futuros casos.

5. Diseñar indicadores de seguimiento que permitan medir la efectividad de la priorización y los resultados obtenidos mediante las actuaciones preventivas y persuasivas.

6. Validar mediante una prueba piloto la aplicabilidad del modelo de priorización basado en riesgo propuesto, utilizando casos reales o históricos disponibles, con el propósito de evaluar su funcionamiento, identificar oportunidades de mejoramiento y así fortalecer los criterios de valoración y priorización antes de una eventual implementación.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La solución propuesta consiste en diseñar un Modelo de Priorización Basado en Riesgo para las Actuaciones Previas y Persuasivas (APP), concebido como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones dentro del proceso APP.

El modelo parte de la premisa de que no todos los casos susceptibles de actuación presentan el mismo nivel de riesgo ni tienen el mismo potencial impacto fiscal. Por esta razón, la información disponible debe ser analizada y estructurada mediante criterios que permitan diferenciar los casos y establecer prioridades de intervención.

La propuesta contempla ocho componentes articulados: identificación de variables de riesgo, valoración de las variables, determinación de ponderaciones, construcción del sistema de puntuación, clasificación del nivel de riesgo, priorización de los casos, retroalimentación del modelo y prueba piloto para su validación y ajuste.

3.2.1. Identificación de variables de riesgo

Se establecerán las variables que permitan caracterizar el comportamiento y las condiciones de los casos susceptibles de APP. Estas variables serán seleccionadas considerando su

pertinencia, disponibilidad, calidad de la información y relación con el riesgo de incumplimiento. Inicialmente, las variables podrán agruparse en las siguientes categorías:

Comportamiento tributario: información relacionada con el cumplimiento de las obligaciones tributarias y el comportamiento observado en períodos anteriores.

Inconsistencias de información: diferencias o situaciones identificadas mediante el análisis y cruce de información tributaria y otras fuentes disponibles.

Antecedentes de cumplimiento: comportamiento histórico relacionado con obligaciones, incumplimientos o actuaciones anteriores.

Magnitud económica e impacto fiscal: variables asociadas con la dimensión económica del caso y su posible impacto sobre las obligaciones tributarias.

Comportamiento frente a actuaciones anteriores: información relacionada con la respuesta y los resultados obtenidos en actuaciones preventivas o persuasivas anteriores.

La selección definitiva de las variables se realizará posteriormente a partir del análisis de la información disponible y de su pertinencia para los objetivos del modelo.

3.2.2. Valoración de las variables

Una vez identificadas las variables, se establecerá una escala de valoración que permita transformar las características observadas en valores cuantificables.

Para efectos del diseño de la propuesta, se plantea inicialmente una escala de 0 a 100 puntos, en la cual un mayor puntaje representará una mayor exposición al riesgo.

La valoración de cada variable deberá definirse de acuerdo con criterios previamente establecidos. De esta manera, no se asignará una puntuación de manera arbitraria, sino que se establecerán reglas que permitan determinar cómo se comportará cada variable dentro del modelo.

3.2.3. Determinación de la ponderación mediante AHP y juicio de expertos

Uno de los aspectos fundamentales del modelo será determinar el peso relativo de cada variable dentro del puntaje total. Para evitar que las ponderaciones sean asignadas de manera subjetiva, se propone utilizar el Proceso Analítico Jerárquico (AHP, por sus siglas en inglés, Analytic Hierarchy Process) como herramienta metodológica de apoyo, complementado con el juicio de expertos.

El procedimiento propuesto comprenderá las siguientes actividades:

1. Definir las categorías y variables que harán parte del modelo.
2. Seleccionar un grupo de expertos con conocimiento en gestión tributaria, fiscalización, gestión del riesgo y/o análisis de información.
3. Presentar a los expertos las variables seleccionadas y solicitar su comparación por pares.
4. Determinar, mediante la metodología AHP, la importancia relativa de cada variable frente a las demás.
5. Obtener los pesos relativos de las variables.
6. Verificar la consistencia de los juicios realizados.
7. Normalizar las ponderaciones para que la suma de los pesos corresponda al 100 %.
8. Documentar los resultados y establecer los pesos definitivos que serán utilizados en el modelo de puntuación.

De esta manera, la ponderación no dependerá exclusivamente de una decisión discrecional del equipo investigador, sino de un procedimiento estructurado que combine criterios técnicos y conocimiento especializado.

Por ejemplo, si después de aplicar el procedimiento se determina que una determinada variable tiene una mayor importancia relativa frente a las demás, esta tendrá un peso superior dentro del cálculo final del riesgo. Los porcentajes definitivos no serán establecidos previamente, sino que deberán resultar del procedimiento de valoración y validación propuesto.

3.2.4. Construcción del sistema de puntuación

Una vez determinados los valores y las ponderaciones, se construirá el sistema de puntuación o scoring.

El puntaje general de cada caso podrá obtenerse mediante la suma ponderada de las diferentes variables:

$$\text{Puntaje de riesgo} = (V_1 \times P_1) + (V_2 \times P_2) + (V_3 \times P_3) + \dots$$

Donde:

V corresponde al valor asignado a cada variable.

P corresponde al peso relativo de cada variable.

La suma de las ponderaciones será equivalente al 100 %.

El resultado permitirá obtener un puntaje consolidado para cada caso, facilitando su posterior clasificación según el nivel de riesgo.

3.2.5. Clasificación del nivel de riesgo

Con base en el puntaje obtenido, se propone inicialmente clasificar los casos en cuatro niveles:

Nivel	Puntaje Preliminar	Puntuación
Bajo	0–29	Riesgo reducido
Medio	30–59	Riesgo moderado
Alto	60–79	Riesgo significativo
Crítico	80–100	Riesgo elevado

Los rangos anteriores constituyen una propuesta preliminar para el desarrollo del modelo y deberán ser sometidos a revisión y validación durante la prueba piloto. No corresponden a categorías o rangos oficiales atribuidos a la DIAN.

La clasificación permitirá diferenciar los casos de acuerdo con su nivel de exposición al riesgo y facilitará la definición de criterios de priorización.

3.2.6. Priorización de los casos

El puntaje obtenido permitirá ordenar los casos de acuerdo con su nivel de riesgo y establecer criterios diferenciados de atención.

De manera preliminar, los casos clasificados como alto o crítico podrán ser considerados prioritarios para una actuación APP, mientras que los casos de riesgo medio podrán mantenerse bajo seguimiento o gestión preventiva y los casos de riesgo bajo podrán continuar bajo mecanismos de monitoreo.

La priorización no tendrá como finalidad aumentar automáticamente el número de actuaciones, sino orientar los esfuerzos institucionales hacia aquellos casos que presenten características de mayor riesgo y potencial impacto fiscal, contribuyendo a una utilización más focalizada de los recursos disponibles.

Los criterios definitivos de priorización serán establecidos una vez se complete la valoración de las variables y la validación piloto del modelo.

3.2.7. Retroalimentación del modelo

Una vez realizada una actuación APP, se registrará el resultado obtenido, de manera que esta información pueda constituirse en un insumo para la evaluación y actualización del modelo.

Entre los posibles resultados se podrán considerar:

- Corrección voluntaria.
- Pago o regularización de obligaciones.
- Justificación satisfactoria.
- Respuesta parcial.
- Ausencia de respuesta.
- Persistencia de la inconsistencia.
- Remisión a una actuación posterior.

Estos resultados permitirán evaluar el comportamiento de los casos frente a la actuación realizada y podrán utilizarse como información de retroalimentación para futuras valoraciones de riesgo.

De esta manera, el modelo se plantea como un mecanismo dinámico, susceptible de revisión y ajuste a partir de la evidencia obtenida durante su aplicación.

3.2.8. Prueba piloto y ajuste del modelo

Antes de plantear una eventual implementación institucional, se propone realizar una prueba piloto utilizando un conjunto de casos reales o históricos disponibles y autorizados para el desarrollo del proyecto.

La prueba permitirá aplicar el modelo de puntuación a los casos seleccionados y analizar la coherencia entre: El nivel de riesgo asignado, la prioridad resultante, las características observadas en el caso y los resultados conocidos de las actuaciones realizadas.

A partir de los resultados obtenidos podrán identificarse posibles inconsistencias en las variables, ponderaciones, rangos de clasificación o criterios de priorización.

Los resultados de esta etapa servirán para realizar los ajustes necesarios y consolidar la versión final de la propuesta.

La prueba piloto tendrá, por tanto, un carácter de validación metodológica, y no deberá interpretarse como una implementación oficial del modelo dentro de la DIAN.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Para cumplir con la exigencia de que las actividades sean cronológicas, medibles y orientadas a resultados, se propone estructurarlas en siete fases.

3.3.1. Fase 1. Revisión y diagnóstico del mecanismo actual de priorización

Actividades:

- Revisar la caracterización y documentación del proceso APP.
- Identificar los mecanismos actualmente utilizados para seleccionar y priorizar casos.
- Revisar los criterios de gestión del riesgo relacionados con las APP.
- Identificar las fuentes de información utilizadas.
- Determinar fortalezas y oportunidades de mejora del mecanismo actual.

Producto verificable: Matriz de diagnóstico del proceso de priorización actual.

Indicador: $\text{Porcentaje de documentación institucional revisada} = \frac{\text{documentos revisados}}{\text{documentos identificados}} \times 100$.

3.3.2. Fase 2. Identificación y selección de variables de riesgo

Actividades:

- Identificar las variables disponibles relacionadas con el comportamiento tributario.
- Identificar variables relacionadas con inconsistencias de información.
- Identificar variables relacionadas con antecedentes de cumplimiento.
- Identificar variables relacionadas con potencial impacto fiscal.
- Identificar variables provenientes de resultados de actuaciones anteriores.
- Evaluar la pertinencia de cada variable.
- Seleccionar las variables que harán parte del modelo.

Producto verificable: Matriz de variables de riesgo.

La matriz podría tener esta estructura:

Variable	Fuente	Relación con riesgo	Disponibilidad	Peso propuesto
Inconsistencia tributaria	Fuente institucional	Alta	Alta	X %
Antecedentes de incumplimiento	Fuente institucional	Alta	Alta	X %
Potencial impacto fiscal	Información tributaria	Alta	Media/Alta	X %
Comportamiento histórico	Información institucional	Media/Alta	Alta	X %
Resultado de APP anteriores	APP	Alta	Por determinar	X %

Indicador: Porcentaje de variables evaluadas = variables analizadas / variables identificadas × 100.

3.3.3. Fase 3. Diseño del sistema de puntuación

Actividades:

- Definir la escala de valoración.
- Determinar el comportamiento esperado de cada variable.
- Establecer la ponderación de cada variable.
- Diseñar la fórmula de cálculo.
- Definir el puntaje máximo.
- Establecer los rangos de clasificación.
- Documentar la metodología utilizada.

Producto verificable: Matriz de scoring y fórmula de cálculo del riesgo.

3.3.4. Fase 4. Diseño de la matriz de priorización

Una vez obtenido el puntaje, se establecerá la relación entre **nivel de riesgo y decisión de gestión**.

Actividades:

- Clasificar los casos según puntaje.
- Definir los niveles de riesgo.
- Establecer criterios de prioridad.
- Definir criterios para seguimiento.
- Definir criterios para posible escalamiento.
- Diseñar la matriz de decisión.

Producto verificable: Matriz de priorización de APP.

Ejemplo:

Riesgo	Prioridad	Acción propuesta
Crítico	Muy alta	APP prioritaria
Alto	Alta	APP
Medio	Moderada	Seguimiento/gestión preventiva
Bajo	Baja	Monitoreo

Indicador: Porcentaje de casos clasificados = casos con nivel de riesgo asignado / casos analizados × 100.

3.3.5. Fase 5. Diseño del mecanismo de retroalimentación

Esta fase permite complementar la clasificación inicial de los casos mediante el aprovechamiento de los resultados obtenidos en las actuaciones APP.

Actividades:

- Identificar los resultados posibles de una APP.
- Clasificar las respuestas obtenidas.
- Determinar qué resultados deben incorporarse al modelo.
- Establecer reglas para actualizar la valoración del riesgo.
- Definir la periodicidad de actualización.
- Diseñar el flujo de retroalimentación.

Producto verificable: Matriz y flujo de retroalimentación del modelo.

Indicador: $\text{Porcentaje de actuaciones con resultado registrado} = \frac{\text{actuaciones con resultado documentado}}{\text{actuaciones realizadas}} \times 100$.

3.3.6. Fase 6. Diseño de indicadores de efectividad

Se establecerán dos grupos de indicadores: indicadores para evaluar el funcionamiento del modelo de priorización e indicadores para evaluar los resultados obtenidos mediante las actuaciones APP.

Indicadores para evaluar el modelo:

Cobertura de priorización: $\frac{\text{Casos con puntaje de riesgo asignado}}{\text{Total de casos analizados}} \times 100$

Porcentaje de casos clasificados: $\frac{\text{Casos con nivel de riesgo asignado}}{\text{Total de casos analizados}} \times 100$

Porcentaje de componentes validados: $\frac{\text{Componentes validados}}{\text{Componentes diseñados}} \times 100$

Indicadores para evaluar los resultados de las APP:

Tasa de respuesta: Contribuyentes que responden / Contribuyentes contactados ×100

Tasa de regularización: Casos regularizados / Casos intervenidos ×100

Tasa de escalamiento: Casos que requieren actuación posterior / Casos intervenidos ×100

Valor regularizado por actuación: Valor de obligaciones regularizadas /
Numero de actuaciones

Producto verificable: Ficha técnica de indicadores.

3.3.7. Fase 7. Prueba piloto y validación integral de la propuesta

Finalmente, se realizará la validación metodológica del modelo.

Actividades:

1. Seleccionar un conjunto mínimo de 50 casos reales o históricos disponibles y autorizados para la prueba piloto, procurando que estos presenten características y niveles de riesgo diversos que permitan evaluar el comportamiento del modelo.
2. Aplicar el sistema de puntuación diseñado a los casos seleccionados.
3. Clasificar los casos según los niveles de riesgo establecidos.
4. Comparar la priorización obtenida con los resultados conocidos de las actuaciones APP.
5. Revisar la pertinencia de las variables y las ponderaciones.
6. Identificar inconsistencias o limitaciones del modelo.
7. Realizar los ajustes necesarios.
8. Consolidar la versión final de la propuesta.

Para efectos de la prueba piloto, se propone trabajar con un mínimo de 50 casos. Este número se establece como un criterio operativo para evaluar la aplicabilidad y funcionamiento del modelo, y no como una muestra estadísticamente representativa de la población total. La

cantidad definitiva estará sujeta a la disponibilidad, calidad y autorización de la información necesaria para realizar el ejercicio.

Producto verificable: Informe de resultados de la prueba piloto y versión ajustada del Modelo de Priorización Basado en Riesgo para APP.

Indicador: Porcentaje de componentes validados = componentes validados / componentes diseñados × 100.

3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Fase	Recursos humanos	Recursos tecnológicos y materiales	Recursos financieros
1. Revisión y diagnóstico	Equipo investigador y docente asesor. Para la revisión técnica se requiere participación o asesoría de profesionales con conocimiento del proceso APP, fiscalización y gestión tributaria.	Computadores, acceso a documentación normativa e institucional, herramientas ofimáticas y bases documentales disponibles y autorizadas.	Recursos asociados al desarrollo académico, revisión documental y procesamiento de información.
2. Identificación y selección de variables de riesgo	Equipo investigador, con apoyo de profesionales con experiencia en gestión del riesgo tributario, fiscalización y análisis de información.	Bases de información disponibles y autorizadas, hojas de cálculo, herramientas para análisis y depuración de datos y matrices de identificación de variables.	Recursos destinados al análisis, procesamiento y validación de la información.
3. Construcción de la matriz de valoración y sistema de puntuación	Equipo investigador, asesor metodológico y profesionales con conocimiento en gestión tributaria y gestión del riesgo. Se propone contar con apoyo de un profesional en estadística, analítica de datos o ciencia de datos para la estructuración y validación técnica del sistema de puntuación.	Herramientas de cálculo y modelamiento, hojas de cálculo, software estadístico o herramientas de análisis de datos, matriz de valoración y herramientas para aplicar la metodología de ponderación.	Recursos asociados al diseño, análisis y validación técnica del modelo.

4. Diseño de categorías y criterios de priorización	Equipo investigador y profesionales con experiencia en el proceso APP, fiscalización y gestión del riesgo tributario, quienes podrán aportar conocimiento especializado para establecer criterios de clasificación y priorización.	Matriz de riesgo, herramienta de clasificación, documentación del proceso APP y matrices de análisis.	Recursos destinados al diseño y validación de los criterios de priorización.
5. Diseño del mecanismo de retroalimentación	Equipo investigador y profesionales con conocimiento del proceso APP y gestión del riesgo. Se recomienda participación de un especialista en gestión del riesgo tributario para definir los mecanismos de incorporación de resultados al modelo.	Bases de resultados disponibles y autorizadas, matrices de seguimiento, diagramas de flujo y herramientas para registrar y analizar los resultados de las actuaciones.	Recursos asociados al diseño, análisis y validación del mecanismo de retroalimentación.
6. Diseño de indicadores de efectividad	Equipo investigador, docente asesor y profesional con experiencia en construcción y análisis de indicadores de gestión , con apoyo de profesionales conocedores del proceso APP para validar su pertinencia.	Herramientas de cálculo, hojas de vida de indicadores, hojas de cálculo y, para una eventual implementación, herramientas de visualización o tableros de seguimiento.	Recursos destinados al diseño, validación y documentación de los indicadores.
7. Prueba piloto y validación integral de la propuesta	Equipo investigador, docente asesor y grupo de expertos o profesionales con conocimientos en APP, gestión del riesgo tributario, fiscalización, estadística y analítica de datos , según la disponibilidad institucional y el alcance de la prueba.	Casos reales o históricos disponibles y autorizados, matrices de valoración, modelo de scoring, herramientas de análisis, instrumentos de validación y documentación de resultados.	Recursos asociados a la preparación, ejecución, análisis y documentación de la prueba piloto.

Recursos Humanos: La ejecución de la propuesta requiere un equipo interdisciplinario que combine conocimientos tributarios, metodológicos y analíticos. Además del equipo investigador y del docente asesor, se considera necesaria la participación o asesoría de profesionales con experiencia en el proceso APP y fiscalización, gestión del riesgo tributario, análisis de datos y construcción de indicadores. Para la etapa de construcción y validación del sistema de puntuación, resulta pertinente contar con el apoyo de un profesional en estadística, analítica de datos o ciencia de datos, mientras que para la determinación de variables, criterios y ponderaciones se requiere conocimiento especializado en gestión

tributaria y gestión del riesgo. La participación de estos perfiles podrá realizarse mediante personal institucional disponible, asesoría especializada o mecanismos de apoyo definidos para una eventual aplicación de la propuesta, sin que ello implique necesariamente la creación de nuevos cargos.

Recursos tecnológicos: Durante el desarrollo académico de la propuesta podrán utilizarse herramientas ofimáticas y de análisis de datos para la construcción de las matrices, ponderaciones, sistema de puntuación e indicadores. Para una eventual implementación institucional, sería necesario contar con acceso a las fuentes de información autorizadas por la DIAN, mecanismos de integración de datos, herramientas de procesamiento y análisis, y condiciones de seguridad y protección de la información acordes con la naturaleza de los datos tributarios.

Recursos materiales: Incluyen documentación normativa e institucional, matrices de análisis, fichas técnicas, diagramas de flujo, instrumentos de validación y demás documentos necesarios para estructurar la propuesta.

Recursos financieros: Para el desarrollo académico de la propuesta se consideran principalmente los recursos asociados al análisis documental, elaboración de matrices, procesamiento de información y validación metodológica. En una eventual implementación institucional, los costos podrían incluir desarrollo o adaptación tecnológica, integración de fuentes de información, infraestructura, capacitación del personal, mantenimiento, actualización del modelo y seguimiento de los resultados. Estos valores deberán determinarse posteriormente mediante un estudio técnico y financiero de la entidad, por lo que no se consideran costos definitivos de implementación dentro del presente trabajo.

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

La solución propuesta se desarrollará hasta el nivel de diseño, estructuración y validación de un Modelo de Priorización Basado en Riesgo para las Actuaciones Previas y Persuasivas - APP de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). El proyecto comprende las actividades necesarias para identificar las variables relevantes, establecer su valoración y ponderación, construir el sistema de puntuación, definir categorías de riesgo y criterios de priorización, diseñar el mecanismo de retroalimentación y establecer indicadores para el seguimiento de los resultados.

Como parte del desarrollo de la propuesta se contempla una prueba piloto, mediante la utilización de casos reales o históricos que se encuentren disponibles y cuyo uso sea autorizado para los fines del proyecto. Esta etapa permitirá evaluar la aplicabilidad del modelo, revisar la pertinencia de las variables, ponderaciones y criterios de clasificación, e identificar oportunidades de ajuste antes de una eventual implementación institucional.

El alcance del proyecto también comprende la identificación de las partes interesadas que intervienen o pueden verse involucradas en el diseño, validación y eventual utilización de la propuesta. Entre ellas se consideran las áreas de la DIAN relacionadas con el proceso APP, fiscalización, gestión del riesgo y análisis de información, así como los profesionales que aporten conocimiento especializado para la valoración y validación del modelo. También se considera como parte interesada a la población de contribuyentes que eventualmente pueda ser objeto de actuaciones preventivas y persuasivas, en cuanto los resultados del modelo podrían contribuir a una focalización más adecuada de dichas actuaciones.

Para la ejecución de la solución se establecerán responsables de las diferentes actividades, considerando los perfiles y competencias requeridos para el desarrollo del modelo. Asimismo, se definirá un cronograma que permita organizar secuencialmente las fases de diagnóstico,

identificación de variables, construcción del modelo, definición de criterios de priorización, diseño de indicadores, prueba piloto y validación final.

Finalmente, se establecerá un presupuesto asociado al desarrollo de la propuesta, considerando los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros requeridos. En caso de una eventual implementación institucional, los costos relacionados con desarrollo tecnológico, integración de información, infraestructura, capacitación y mantenimiento deberán ser objeto de una valoración posterior por parte de la DIAN.

El alcance definido busca garantizar que la propuesta sea técnicamente estructurada, metodológicamente validada y viable como herramienta de apoyo a la toma de decisiones, sin pretender sustituir los procedimientos institucionales vigentes ni implicar la implementación oficial del modelo dentro de la DIAN.

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

El alcance final de la solución comprende el diseño y validación de una propuesta de Modelo de Priorización Basado en Riesgo para el proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas - APP de la DIAN. La propuesta estará orientada a fortalecer la identificación y priorización de casos susceptibles de actuaciones preventivas y persuasivas, mediante criterios estructurados que permitan diferenciar los casos de acuerdo con su nivel de riesgo y potencial impacto fiscal. La prueba piloto se realizará sobre un mínimo de 50 casos reales o históricos susceptibles de Actuaciones Previas y Persuasivas, sujetos a la disponibilidad, calidad y autorización de la información

La solución incluirá los siguientes componentes:

1. Identificación y selección de variables de riesgo, considerando variables tributarias, económicas y comportamentales relacionadas con el nivel de riesgo de los casos susceptibles de APP.

2. Diseño de una matriz de valoración y ponderación, mediante la cual se asignarán valores a las variables y se determinará su peso relativo. Para la definición de las ponderaciones se propone utilizar el juicio de expertos apoyado en la metodología AHP, de acuerdo con la pertinencia de cada variable para la valoración del riesgo.
3. Construcción del sistema de puntuación (scoring), que permitirá integrar las variables ponderadas y obtener un puntaje de riesgo para cada caso.
4. Definición de categorías y criterios de priorización, mediante los cuales los casos podrán clasificarse según su nivel de riesgo y potencial impacto fiscal, facilitando la focalización de las actuaciones APP.
5. Diseño de un mecanismo de retroalimentación, orientado a incorporar los resultados obtenidos en las actuaciones APP al proceso de valoración y priorización de futuros casos.
6. Diseño de indicadores de seguimiento, destinados a evaluar tanto la efectividad del modelo de priorización como los resultados de las actuaciones preventivas y persuasivas.
7. Realización de una prueba piloto, sobre un mínimo de 50 casos reales o históricos susceptibles de Actuaciones Previas y Persuasivas, sujetos a la disponibilidad y autorización de la información. La prueba permitirá aplicar el sistema de puntuación, verificar la pertinencia de las variables seleccionadas, revisar las ponderaciones definidas y evaluar la clasificación de los casos según los niveles de riesgo establecidos. Los resultados obtenidos servirán para identificar posibles ajustes y consolidar la versión final del modelo.

8. Consolidación de la propuesta final, incorporando los resultados obtenidos durante la validación piloto y documentando las condiciones necesarias para una eventual aplicación institucional.

La propuesta no comprende la implementación oficial del modelo dentro de la DIAN, la modificación de los procedimientos institucionales vigentes, el desarrollo de nuevos sistemas de información institucionales ni la ejecución directa de actuaciones APP sobre contribuyentes por parte del equipo investigador. Tampoco pretende sustituir los mecanismos institucionales de selección, fiscalización o gestión del riesgo actualmente establecidos.

En consecuencia, el resultado final del proyecto será un modelo de priorización basado en riesgo diseñado, documentado y validado mediante una prueba piloto, acompañado de sus variables, criterios de ponderación, sistema de puntuación, categorías de riesgo, mecanismo de retroalimentación e indicadores de seguimiento. La eventual adopción institucional de la propuesta estará sujeta a la evaluación y aprobación de la DIAN y a las condiciones técnicas, jurídicas, tecnológicas, presupuestales y administrativas que determine la entidad.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

La ejecución de la propuesta requiere la participación coordinada de diferentes perfiles con conocimientos tributarios, metodológicos y de análisis de información. Debido a que el presente trabajo corresponde al diseño y validación de una propuesta de mejora y no a una implementación institucional de la DIAN, los responsables señalados corresponden a roles y perfiles requeridos para el desarrollo de las actividades, sin que ello implique la creación, modificación o asignación formal de cargos dentro de la entidad.

La responsabilidad general del desarrollo de la propuesta estará a cargo del equipo investigador, con el acompañamiento del docente asesor, mientras que las actividades de

carácter técnico requerirán, según su naturaleza, la participación o asesoría de profesionales con experiencia en el proceso APP, gestión del riesgo tributario, fiscalización, análisis de datos y construcción de indicadores.

Fase	Actividad principal	Responsable principal	Apoyo requerido
1. Revisión y diagnóstico	Analizar el proceso APP, su funcionamiento, criterios de selección y oportunidades de mejora.	Equipo investigador	Profesional con conocimiento del proceso APP y fiscalización; docente asesor; coordinador(a) del proyecto.
2. Identificación y selección de variables	Identificar, analizar y seleccionar las variables tributarias, económicas y comportamentales que integrarán el modelo.	Equipo investigador	Especialista en gestión del riesgo tributario y profesional con experiencia en análisis de información tributaria; coordinador(a) del proyecto.
3. Construcción de la matriz y sistema de puntuación	Diseñar la matriz de valoración, determinar las ponderaciones y construir el sistema de <i>scoring</i> .	Equipo investigador	Expertos en gestión tributaria y gestión del riesgo; profesional en estadística, analítica de datos o ciencia de datos; docente asesor; coordinador(a) del proyecto.
4. Diseño de categorías y criterios de priorización	Definir los niveles de riesgo y los criterios para clasificar y priorizar los casos.	Equipo investigador	Profesionales con experiencia en APP, fiscalización y gestión del riesgo tributario; coordinador(a) del proyecto.
5. Diseño del mecanismo de retroalimentación	Establecer la forma en que los resultados de las actuaciones APP serán incorporados a futuras valoraciones.	Equipo investigador	Profesional con experiencia en APP y gestión del riesgo; especialista en análisis de información; coordinador(a) del proyecto.
6. Diseño de indicadores de efectividad	Definir indicadores para medir la efectividad de la priorización y los resultados de las actuaciones APP.	Equipo investigador	Profesional con experiencia en indicadores de gestión; especialistas en APP y gestión tributaria; docente asesor; coordinador(a) del proyecto.
7. Prueba piloto y validación integral	Aplicar el modelo a un mínimo de 50 casos seleccionados, analizar los resultados, identificar inconsistencias	Equipo investigador	Expertos en APP, gestión del riesgo tributario, fiscalización, estadística y

	y realizar los ajustes correspondientes.		analítica de datos; docente asesor; coordinador(a) del proyecto.
--	--	--	--

Roles principales: Para efectos de la ejecución de la propuesta, se consideran los siguientes roles:

Equipo investigador: Será responsable de desarrollar las actividades centrales del proyecto, realizar el análisis documental y de información, diseñar las matrices, estructurar el modelo de puntuación, desarrollar los indicadores, ejecutar la prueba piloto y documentar los resultados y ajustes realizados. Para las actividades que requieran conocimientos especializados, contará con el apoyo de los diferentes perfiles definidos en la propuesta.

Coordinador(a) del proyecto: Tendrá a su cargo la articulación de las actividades y la comunicación entre los diferentes perfiles que participan en el desarrollo de la propuesta. Realizará seguimiento al cumplimiento del cronograma, coordinará el intercambio de información entre los responsables técnicos, consolidará los avances y resultados de cada fase y facilitará la incorporación de los ajustes identificados durante la validación. Este rol tendrá una función de coordinación y seguimiento y no implica la creación o modificación de un cargo dentro de la estructura formal de la DIAN.

Docente asesor: Brindará orientación metodológica y académica durante las diferentes etapas del proyecto, revisando la coherencia entre el problema identificado, los objetivos, la metodología, la solución propuesta y los resultados de la validación.

Profesional con experiencia en APP y fiscalización: Aportará conocimiento especializado sobre las características del proceso, las actuaciones preventivas y persuasivas, los criterios utilizados en la gestión de casos y la interpretación de los resultados obtenidos.

Especialista en gestión del riesgo tributario: Apoyará la identificación y valoración de los factores de riesgo, la definición de criterios de priorización y la revisión de la pertinencia de las variables utilizadas en el modelo.

Profesional en estadística, analítica de datos o ciencia de datos: Apoyará la estructuración y procesamiento de la información, la construcción y validación técnica del sistema de puntuación y el análisis de los resultados de la prueba piloto.

Profesional con experiencia en indicadores de gestión: Apoyará la definición técnica de los indicadores, sus fórmulas, fuentes de información, periodicidad y criterios de interpretación.

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

La ejecución de la propuesta se desarrollará de manera secuencial, tomando como referencia las siete fases establecidas en el plan de acción. El cronograma contempla las actividades necesarias para realizar el diagnóstico, diseñar el modelo de priorización, establecer los mecanismos de seguimiento y efectuar la prueba piloto para su validación.

Se propone un horizonte de siete meses, distribuido de acuerdo con la complejidad y dependencia entre las actividades. Algunas fases podrán desarrollarse parcialmente de manera paralela cuando la naturaleza de las actividades lo permita.

Fase	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
1	Revisión y diagnóstico del mecanismo actual de priorización	X						

2	Identificación y selección de variables de riesgo		X					
3	Construcción de la matriz de valoración y sistema de puntuación		X	X				
4	Diseño de categorías y criterios de priorización			X				
5	Diseño del mecanismo de retroalimentación				X			
6	Diseño de indicadores de efectividad				X			
	Hito: Revisión y aprobación metodológica de la propuesta					X		
7	Prueba piloto y validación integral de la propuesta						X	X
	Consolidación y documentación de la propuesta final							X

Hito de aprobación metodológica: Antes de iniciar la prueba piloto se realizará una revisión integral de la propuesta, verificando la coherencia entre las variables seleccionadas, las ponderaciones definidas mediante AHP, el sistema de puntuación, las categorías de riesgo, los indicadores y los criterios establecidos para la prueba. Una vez realizada esta revisión y obtenida la aprobación metodológica por parte del equipo investigador y del docente asesor, se procederá a la aplicación del modelo sobre el conjunto de casos definido para la prueba piloto.

4.4. PRESUPUESTO

La ejecución de la propuesta de fortalecimiento del proceso de Actuaciones Previas y Persuasivas – APP, requiere recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros asociados principalmente al análisis de información, diseño del modelo de priorización, construcción del sistema de puntuación, participación de expertos, prueba piloto y validación de los resultados.

El presupuesto presentado corresponde a una estimación referencial para el desarrollo y validación de la propuesta, y no constituye el presupuesto oficial de una eventual implementación institucional por parte de la DIAN. Los valores definitivos de una implementación deberían establecerse posteriormente mediante los estudios técnicos, análisis de mercado, disponibilidad presupuestal y procedimientos de contratación que correspondan. Esta precisión es consistente con los criterios de planeación de la contratación pública, según los cuales la determinación del presupuesto debe sustentarse en el análisis del sector y las condiciones del mercado.

Para efectos del presente proyecto se consideran los siguientes recursos:

Concepto	Descripción	Valor estimado
Apoyo especializado en gestión tributaria y APP	Asesoría para revisión del proceso, selección de variables, criterios de priorización y validación de resultados	\$8.000.000
Profesional en analítica de datos/ciencia de datos	Apoyo en estructuración de información, construcción del <i>scoring</i> y análisis de resultados de la prueba piloto	\$10.000.000
Profesional en estadística	Apoyo en valoración, validación del modelo y análisis de consistencia de los resultados	\$6.000.000
Apoyo especializado en indicadores de gestión	Diseño y revisión técnica de los indicadores del modelo y de las actuaciones APP	\$2.400.000
Asesoría metodológica	Acompañamiento en metodología, validación del diseño y documentación de resultados	\$3.200.000
Herramientas tecnológicas y procesamiento de información	Recursos tecnológicos requeridos para el desarrollo y validación del modelo, incluyendo herramientas de hoja de cálculo para la organización, depuración y procesamiento de datos; herramientas de análisis estadístico y generación de resultados; almacenamiento y respaldo de la información; y recursos de	\$2.000.000

		cómputo necesarios para aplicar el sistema de puntuación, procesar los casos de la prueba piloto y consolidar sus resultados.	
Materiales y actividades de validación		Elaboración de matrices, instrumentos de evaluación, sesiones de trabajo y documentación	\$1.000.000
Otros gastos operativos		Comunicaciones, desplazamientos necesarios y gastos menores relacionados con la ejecución	\$1.000.000
Subtotal			\$33.600.000
Contingencia del 10 %		Margen para variaciones menores en costos durante la ejecución	\$3.360.000
TOTAL ESTIMADO			\$36.960.000

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cedillo Córdova, K. W. (2025). Evaluación de la gestión del riesgo tributario como mecanismo de optimización fiscal ante la norma antielusiva en cooperativas agrarias en Perú. e-Revista Multidisciplinaria del Saber, 3. Consultado el 27 de agosto de 2026. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v3i.308>

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, Servicio de Impuestos Internos de Chile, Fondo Monetario Internacional, Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Servicio de Administración Tributaria de México, y Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Manual sobre gestión de riesgos de incumplimiento para administraciones tributarias. CIAT. Consultado el 20 de agosto de 2026. https://www.ciat.org/Biblioteca/DocumentosTecnicos/Espanol/2020_Manual-gestion-riesgos_CIAT-SII-FMI.pdf

Colombia, Presidencia de la República. (1992). Decreto 2117 de 1992, por el cual se fusiona la Dirección de Impuestos Nacionales y la Dirección de Aduanas Nacionales en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y se dictan disposiciones complementarias.

Colombia, Presidencia de la República. (2020). Decreto 1742 de 2020, por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (2020) Cadena de Valor y Mapa de Procesos. Consultado el 5 de agosto de 2026. <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/mapaprocesos.aspx>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (2020) Decreto No. 1742 de 2020 Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas. Consultado el 5 de agosto de 2026. <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/DecretosPresentacion/Decreto-1742-de-22-de-diciembre-de-2020.pdf>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (2025). Informe de Gestión para la Rendición de Cuentas. Consultado el 13 de agosto de 2026. <https://www.dian.gov.co/dian/rendicioncuentas/RendicionCuentasCiudadania/RendicionCuentas2025/Informe-de-gestion-Rendicion-de-Cuentas-2024-2025.pdf>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (2025) Plan Estratégico Institucional -PEI 2025. Consultado el 5 de agosto de 2026. <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.dian.gov.co/dian/entidad/PlanEvalInstitucional/8-Plan-Estrategico-Institucional-2025-V1.pdf>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (2026) Manual – Marco Metodológico para la Gestión de Indicadores en la UAE-DIAN. Consultado el 13 de agosto de 2026. <https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/LMDP/Planeacion-Estrategia-y-Control/Admin-Sistema-Gestion/Manual/MN-PEC-0229.pdf>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (2026). MN-PEC-0228 Modelo de Gestión por Procesos de Negocio. Consultado el 13 de agosto de 2026. <https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/LMDP/Planeacion-Estrategia-y-Control/Admin-Sistema-Gestion/Manual/MN-PEC-0228.pdf>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (2026). Plan de Choque Contra la Evasión y el Contrabando 2025 (Informe Final). Consultado el 13 de agosto de 2026.

<https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/Documents/Informe-final-plan-de-choque-contra-la-evasion-y-el-contrabando-2025.pdf>

Herrera-Guerrero, J. S., Pinda-Guanolema, B. R., & Romero-Fernández, A. J. (2025). La auditoría preventiva como medio de mitigación de las contingencias tributarias. *Noesis. Revista Electrónica de Investigación*. Consultado el 27 de agosto de 2026. <https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.412>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). Administración tributaria 2025: Información comparativa sobre los países de la OCDE y otras economías avanzadas y emergentes. OECD Publishing. Consultado el 13 de agosto de 2026. https://www.oecd.org/es/publications/administracion-tributaria-2025_27c7cb26-es.html

Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. McGraw-Hill.

Universidad Nacional de Colombia, Oficina Nacional de Estadística. (2021). Guía metodológica para la construcción de indicadores de procesos. Consultado el 13 de agosto de 2026. https://estadisticaun.github.io/G_Procesos/4-2-dise%C3%B1o-de-la-medici%C3%B3n-de-la-gesti%C3%B3n-de-los-procesos.html