

The logo for ITRC (Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales) features the letters 'ITRC' in a bold, dark blue font. A stylized blue and yellow checkmark is integrated into the letter 'C'.

Agencia del Inspector General de Tributos,
Rentas y Contribuciones Parafiscales

The background features a large, dark blue geometric shape on the left side, with a white and yellow diagonal line cutting through it. At the bottom, there is a yellow trapezoidal shape with a dark blue border on its left and top edges.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL -PEI 2023 - 2026

Contenido

1. Presentación	3
2. Introducción.....	4
3. Elementos Estratégicos	4
3.1. Misión	4
3.2. Visión.....	4
3.3. Valores.....	5
4. Metodología	5
5. Análisis Estratégico	7
6. Mapa Estratégico	7
6.1. Despliegue Estratégico	9
7. Bibliografía	13

1. Presentación

ITRC (La agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales) es una entidad con personal altamente calificado, conformado por más de cien servidores públicos, seleccionados mediante pruebas exhaustivas.

Cuenta con expertos auditores financieros, jurídicos, de procesos y de sistemas, así como con expertos analistas de inteligencia de negocios. Así mismo, cuenta con abogados, investigadores expertos en derecho disciplinario, contadores especializados en tributación y un equipo de policía judicial para adelantar investigaciones de manera conjunta y coordinada con la Fiscalía General de la Nación, funcionarios judiciales, la Contraloría General de la República y demás servidores públicos que cumplan funciones de policía judicial.

La Agencia cuenta además con un equipo de profesionales y técnicos que aportan su experticia para desarrollar eficientemente las actividades administrativas, financieras y tecnológicas necesarias para el óptimo funcionamiento de la entidad.

La Agencia tiene la facultad de investigar y sancionar las conductas por faltas disciplinarias gravísimas, así como la facultad de auditar los procesos operativos, tecnológicos y administrativos de estas entidades, partiendo de la identificación, análisis y valoración de riesgos que amenacen los procesos, áreas y funcionarios de las entidades objeto de control.

Dentro del marco del Proceso Disciplinario se realizan investigaciones de manera integral, generando fallos en primera y segunda instancia dentro de los procesos que se adelanten contra los empleados públicos encargados de la administración de tributos, aduanas, control del régimen cambiario de importaciones y exportaciones a cargo de la DIAN, contribuciones parafiscales a cargo de la UGPP y rentas de la nación a cargo de Coljuegos, por conductas que se relacionen con las faltas disciplinarias gravísimas.

La Agencia ITRC además promueve las buenas prácticas y detecta las fallas en los procesos y procedimientos de las entidades vigiladas mediante auditorias, inspecciones y recomendaciones con el fin de prevenir la corrupción.

2. Introducción

Al ser una entidad única en su tipo y pionera en Latinoamérica en razón a la composición de sus funciones que reúne y articula procesos de auditoría, gestión del riesgos, policía judicial e investigación disciplinaria en un solo organismo para vigilar el proceso de recaudo y administración de tributos, rentas y contribuciones parafiscales, la labor de formular y desplegar el PEI (Plan Estratégico Institucional) es un gran reto para el Equipo de Dirección que busca una definición de estrategias y acciones contundentes para la consecución de los resultados que la sociedad y gobierno demanda.

Es así que los responsables de cada una de las áreas y procesos se reunieron con el fin de revisar y ajustar la apuesta estratégica 2023 -2026, este ejercicio se realizó de manera conjunta y participativa liderado por la Alta dirección, apoyado técnicamente por la oficina de planeación y realizado por los integrantes de cada una de los equipos de trabajo que son encabezados por los subdirectores y jefes de oficina, tomando como referentes: El Plan Estratégico Sectorial 2023 -2026, el Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026, los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), los resultados y aprendizajes que se han logrado en periodos anteriores, así como las directrices de la Dirección General y la normatividad vigente.

3. Elementos Estratégicos

3.1. Misión

Proteger el patrimonio público frente a acciones de fraude y corrupción, mediante un modelo especializado e innovador de prevención, aseguramiento e investigación disciplinaria, para fortalecer la transparencia y la efectividad en la DIAN, COLJUEGOS y UGPP.

3.2. Visión 2026

Seremos la Agencia Anticorrupción de la Hacienda Pública de Colombia, referente internacional en la prevención del fraude y la corrupción, generadora de buenas prácticas en los procesos de recaudo y administración fiscal.

3.3. Valores

Creemos que los siguientes valores de las personas que integran la Agencia ITRC nos llevan a lograr de mejor manera nuestra misionalidad:

- **Compromiso:** El servidor público de la Agencia ITRC es responsable, da lo mejor de sí mismo, se apropia de manera proactiva de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la entidad y contribuye día a día a su consecución.
- **Honestidad:** El servidor público de la Agencia ITRC basa sus decisiones en la probidad, es confiable, veraz y objetivo; cumple los compromisos adquiridos, protege la información y su confidencialidad, no acepta dadas ni prebendas y hace un óptimo uso de los recursos de la entidad.
- **Cooperación:** El servidor público de la Agencia ITRC es líder y trabaja en equipo; suma fuerzas con los ciudadanos, funcionarios y organizaciones para fortalecer la gestión institucional y contribuir al logro de los fines del Estado.
- **Transparencia:** El servidor público de la Agencia ITRC hace pública su gestión, garantizando su visibilidad y seguimiento.
- **Integridad:** El servidor público de la Agencia ITRC es coherente, diáfano en todas sus actuaciones y busca el bien común.

4. Metodología

La metodología que se adoptó para la construcción del Plan Estratégico Institucional 2023- 2026 fue de manera colectiva y consensuada en diversas mesas de trabajo, considerando el análisis estratégico interno y externo y aprovechando el juicio experto por parte de los líderes de cada área misional y de apoyo, se describe a continuación cada una de las etapas:

1. Análisis de los Resultados del Periodo de Gobierno Anterior:

Se revisaron y analizaron los resultados logrados durante el periodo de gobierno anterior, donde se evidencia un total cumplimiento de cada uno de sus objetivos esto nos valida tanto la formulación y despliegue efectivo de las estrategias ejecutadas en el periodo anterior.

2. Revisión de los Lineamientos del Gobierno Actual para la

Entidad: Se revisaron los lineamientos, políticas y directrices establecidas por el gobierno actual correlacionados con la misionalidad de la entidad, con el propósito de revisar la estrategia actual de la entidad e identificar diferenciales estratégicos para el cumplimiento de con las expectativas y requerimientos del gobierno actual.

- 3. Entrevista con la Alta Dirección con el fin de Recibir Directrices:** Se llevó a cabo una entrevista con la alta dirección para obtener directrices estratégicas, con el fin de asegurar una comprensión precisa de las expectativas y necesidades estratégicas para la entidad de parte de la alta dirección para el nuevo periodo de gobierno.
- 4. Revisión y Ajuste de los Elementos Identitarios Estratégicos (Misión, Visión y Valores:** Se revisaron la misión, visión y valores actuales, conforme a los resultados de la entidad, los lineamientos tanto del Gobierno actual como de la Alta Dirección con el fin de asegurar alineación y coherencia estratégica.
- 5. Revisión y Ajuste del Mapa Estratégico:** Se revisó y ajustó el mapa estratégico considerando el análisis estratégico, con el propósito de plasmar las estrategias del nuevo periodo, constituidas de perspectivas estratégicas, Objetivos estratégicos y relación de causalidad entre los diferentes objetivos.
- 6. Revisión y Ajuste del Tablero Estratégico de Control:** Se ajustó el tablero estratégico de control, que incluye iniciativas estratégicas para cada objetivo, responsables e indicadores de rendimiento (KPIs) con el fin de evaluar el avance de los objetivos estratégicos.
- 7. Consolidación y Sustentación del Plan Estratégico:** Se consolidaron todos los elementos del plan estratégico, incluyendo perspectivas, objetivos, iniciativas estrategias, responsables y plazos, con el fin de documentar y proponer la Ruta estratégica para la entidad en el periodo 2023-2026.
- 8. Aprobación del Plan Estratégico:** El plan estratégico se sustentó al comité directivo con el fin de recibir la última retroalimentación y aprobación del mismo, con el fin de continuar con la definición de planes de acción anuales para cada subdirección y áreas tanto misionales como de apoyo.

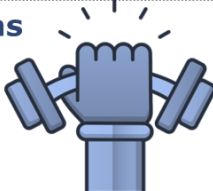



5. Análisis Estratégico

Luego de realizar un análisis del ambiente externo e interno de la Agencia ITRC dentro de una serie de parámetros y variables, se enuncian unas estrategias denominadas F.O, derivadas de las potencialidades dadas por las fortalezas y oportunidades, y estrategias FA, a partir de los riesgos generados de las amenazas y minimizadas a partir de las fortalezas.

Estrategias DO a partir de la potencialización de las debilidades para el aprovechamiento de las oportunidades.

Por último, las estrategias DA a partir del fortalecimiento de las debilidades y minimización de las amenazas.

En el siguiente Grafico se muestra la correlación de la DOFA con el fin de definir estrategias que permitan avanzar en la consecución de la Visión de la Agencia ITRC.

	Fortalezas 	Debilidades 
Oportunidades 	Estrategias Ofensivas Max- Max E1. Contribución técnica a la construcción e implementación de la estrategia Nacional de lucha contra la corrupción	Estrategias de Reorientación Min- Max E2. Fortalecimiento y modernización de la planta de personal E3. Potencializar la transformación digital de la entidad
Amenazas 	Estrategias Defensivas Max- Min E4. Demostrar el Impacto de la Gestión misional de la agencia ITRC	Estrategias de Supervivencia Min-Min E5. Mejoramiento e innovación institucional

6. Mapa Estratégico

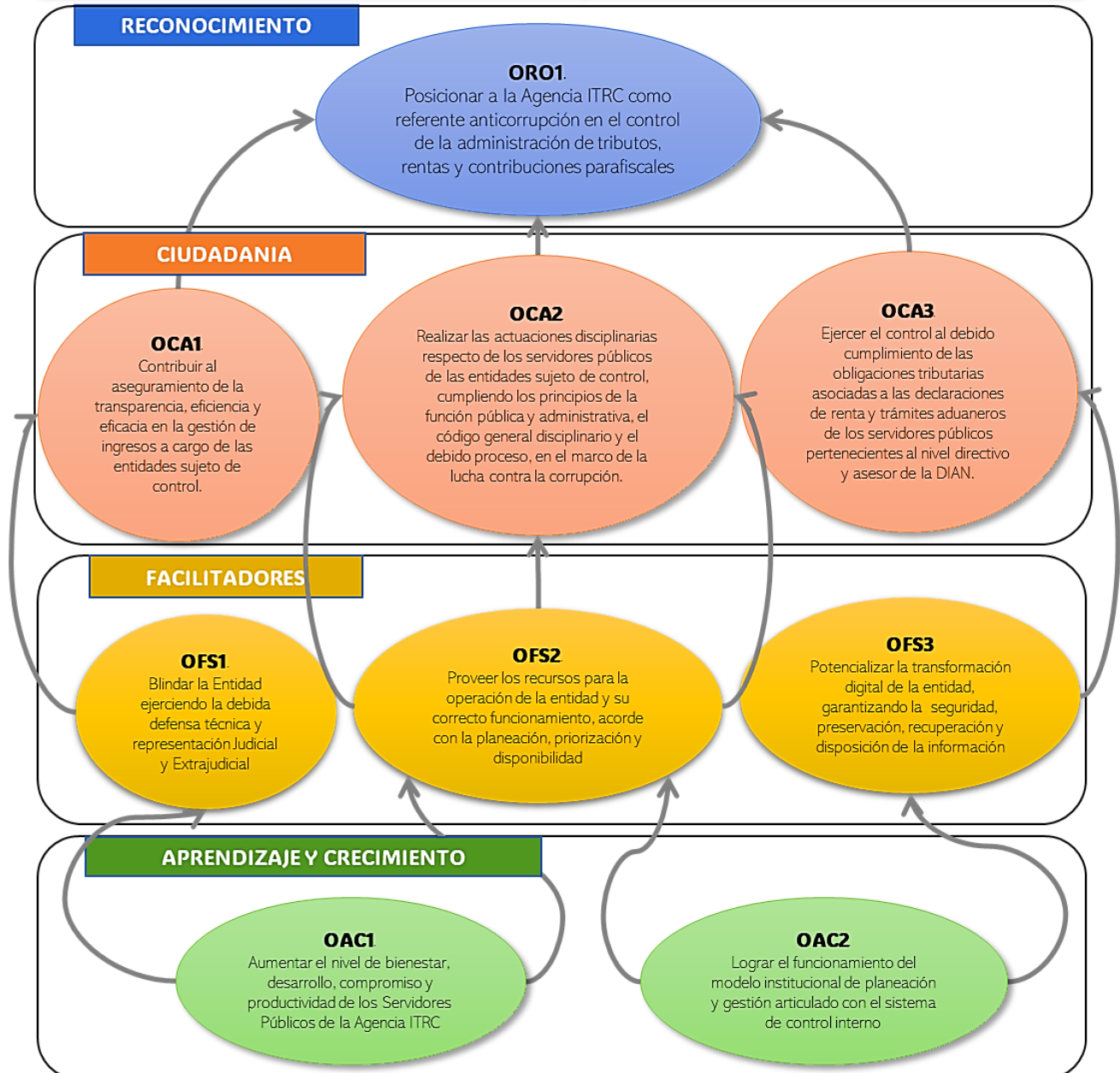
A partir del análisis estratégico y considerando la razón de ser y la apuesta de futuro y como resultado de un trabajo colaborativo se logró la siguiente formulación de la estrategia, mismo que se compone de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas estratégicas:

MISIÓN

Proteger el patrimonio público frente a acciones de fraude y corrupción, mediante un modelo especializado e innovador de prevención, aseguramiento e investigación disciplinaria, para fortalecer la transparencia y la efectividad en la DIAN, COLJUEGOS y la UGPP.

VISIÓN

Para el 2026, Seremos la Agencia anticorrupción de la Hacienda Pública de Colombia, referente internacional en la prevención del fraude y la corrupción, generadora de buenas prácticas en los procesos de recaudo y administración fiscal.



Las 4 perspectivas que configuran el mapa estratégico de la Agencia ITRC son las siguientes tomando como marco de referencia de causalidad que propone Kaplan y Norton y conforme a la naturaleza de la entidad y propósitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG de lograr satisfacción a la ciudadanía por medio de la propuesta de valor que genera la entidad.

- I. Reconocimiento: En esta perspectiva se refleja el nivel de visibilidad y posicionamiento de la Agencia ITRC en el ámbito nacional e internacional como consecuencia del impacto que se logra con el cumplimiento de su misionalidad.
- II. Ciudadanía: En esta perspectiva se materializa la propuesta de valor de la Agencia ITRC con el fin de demostrar el cumplimiento de la razón de ser de la misma.
- III. Facilitadores: En esta perspectiva se visibilizan los objetivos de son necesarios para suministrar los medios necesarios para lograr la misionalidad de la Agencia ITRC.
- IV. Aprendizaje y crecimiento: En esta perspectiva reflejamos los objetivos que sirven como plataforma del conocimiento de las personas y de la organización mismos que sirven como andamiaje para el Desarrollo sostenible de la Agencia ITRC.

6.1. Despliegue Estratégico

Con el fin de establecer la estrategia en todos los niveles de la organización se presentan el despliegue de los Objetivos Estratégicos, Iniciativas Estratégicas y mecanismos de seguimiento y medición.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Mecanismo de seguimiento y medición	Iniciativas estratégicas	Responsable
RECONOCIMIENTO	ORO1. Posicionar a la Agencia ITRC como referente anticorrupción en el control de la administración de tributos, rentas y contribuciones parafiscales	Porcentaje Ejecución del Plan de Comunicaciones de la Agencia ITRC: Cumplimiento de las acciones establecidas en el Plan de Comunicaciones. Cumplimiento de acciones realizadas para las relaciones interinstitucionales de la Agencia ITRC: Medir el cumplimiento global de las acciones realizadas en el tema de relaciones interinstitucionales de la Agencia ITRC	1. Planificación, elaboración y desarrollo de las acciones de comunicación internas y externas establecidas en el Plan de Comunicación de la entidad.	Experta en Comunicaciones
			2. Gestión para la generación y coordinación de espacios de relacionamiento de la Agencia ITRC relacionados con temas de interés de la entidad en su compromiso de la lucha contra el fraude y la corrupción.	Experta Misional / Experta en Comunicaciones
			3. Gestión para la realización y ejecución de alianzas estratégicas.	Experta Misional
			4. Participación en programas o iniciativas interinstitucionales contra la corrupción	Experta Misional
			5. Gestión para la generación de acciones dentro del Observatorio de Fraude y Corrupción.	Experta Misional
			6. Articulación de las acciones de las áreas misionales de la Agencia ITRC	Experta Misional
CIUDADANIA	OCA1. Contribuir al aseguramiento de la transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión de ingresos a cargo de las entidades sujeto de control.	Índice de contribución a la mitigación de riesgos de fraude y corrupción en los procesos inspeccionados por la Agencia ITRC: Porcentaje de contribución a la mitigación de riesgos de fraude y corrupción en los procesos inspeccionados por la Agencia ITRC. Índice de priorización y ejecución de asuntos de inspección.	1. Definir e implementar estrategias para la priorización de inspecciones en los asuntos de mayor riesgo e impacto en las entidades sujeto de control.	Subdirector de Auditoría y Gestión del Riesgo
			2. Ejecutar auditorías con el apoyo de analítica de datos para las evaluaciones de los procesos y servicios de las entidades sujeto de control, para la identificación y prevención de riesgos de fraude y corrupción y la cuantificación de su impacto.	Subdirector de Auditoría y Gestión del Riesgo
			3. Optimización e innovación del proceso de auditoría en busca de nuevas metodologías de medición de resultados.	Subdirector de Auditoría y Gestión del Riesgo
	OCA2. Realizar las actuaciones disciplinarias respecto de los servidores públicos de las entidades sujeto de control, cumpliendo los principios de la función pública y administrativa, el código general disciplinario y el debido proceso, en	Índice de Cumplimiento de Principios: Este indicador va encaminado a medir el cumplimiento de los principios, la función pública y administrativa, el código general disciplinario y el debido proceso, durante la etapa de instrucción. Índice de probidad en el cumplimiento de los términos procesales y principios del proceso	1. Desarrollar eficazmente la actuación disciplinaria en la etapa de instrucción, con atención a las ritualidades y términos procesales.	Subdirector de Instrucción Disciplinaria
			2. Identificar las situaciones irregulares que afectan la transparencia en las entidades sujeto de control, a través de la actuación Disciplinaria	Subdirector de Instrucción Disciplinaria
				Subdirectora de Asuntos Legales

	el marco de la lucha contra la corrupción.	disciplinario: La probidad reúne la moralidad, integridad y honradez de las actuaciones y acciones, lo que materializa los principios y objetivos de la Agencia, al ser el objetivo estratégico irradia toda la misionalidad disciplinaria.	3. Desarrollar eficazmente la actuación disciplinaria en la etapa de juzgamiento, con atención a las ritualidades y términos procesales.	Subdirectora de Asuntos Legales
			4. Fortalecer las buenas prácticas en la etapa de Juzgamiento, así como compilación y clasificación de las decisiones, con fines de difusión y armonización de las posiciones institucionales	Subdirectora de Asuntos Legales
	OCA3. Ejercer el control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias asociadas a las declaraciones de renta y trámites aduaneros de los servidores públicos pertenecientes al nivel directivo y asesor de la DIAN.	Programa de control creado y entregado oportunamente: Realizar seguimiento al nivel de cumplimiento oportuno de las tareas asociadas a la formulación de programas de fiscalización de nivel directivo y asesor de la DIAN Decisiones que finalizan el proceso de fiscalización: Este indicador mide el número de decisiones que dan por terminado el proceso de fiscalización, bajo los principios de eficacia y eficiencia.	1. Diseño y/o actualización de los programas de fiscalización a directivos y asesores de la DIAN	Subdirector de Auditoría y Gestión del Riesgo
			2. Realizar actuaciones enfocadas a verificar el efectivo cumplimiento en las declaraciones de renta y trámites aduaneros de los servidores públicos pertenecientes al nivel directivo y asesor de la DIAN	Subdirector de Instrucción Disciplinaria
FACILITADORES	OFS1. Blindar la Entidad ejerciendo la debida defensa técnica y representación Judicial y Extrajudicial.	Índice de Blindaje de la entidad: El blindaje reúne todas las actividades tendientes a responder oportunamente y estar preparados para cualquier contingencia legal que se presente, evitando un eventual litigio.	1. Cumplimiento oportuno de las respuestas a los conceptos, derechos de petición, acciones de tutela y actuaciones en los procesos judiciales.	Subdirectora de Asuntos Legales
			2. Fortalecimiento de las buenas prácticas jurídicas: Notijurídico, Normograma y Sistema Ekogui Actualizado.	Subdirectora de Asuntos Legales
			3. Cumplimiento de los lineamientos de la Política de Prevención del Daño Antijurídico de la Agencia ITRC.	Subdirectora de Asuntos Legales
	OFS2. Proveer los bienes y servicios para el cumplimiento de las funciones y operación de la Agencia acorde con la planeación, priorización y disponibilidad de cada vigencia	Índice de efectividad de provisión Mide los recursos obligados, sobre la apropiación vigente, para la adquisición de bienes y servicios, por Funcionamiento e Inversión. Así como la oportunidad en la ejecución de las actividades incluidas en el Plan Anual de Adquisiciones acorde con la modalidad propuesta.	1. Identificación y registro de las necesidades de bienes y servicios que requiera la entidad para el desarrollo de sus funciones	Secretaría General - Experto Líder Administrativo
			2. Ejecución del PAA aprobado para la entidad a través de las diferentes modalidades de contratación	Secretaría General - Experta Líder de Contratación
		3. Generación y análisis de información presupuestal para la toma de decisiones	Secretaría General - Experto Líder Financiero	

			4. Alineación de la infraestructura Física de la Agencia ITRC con las necesidades de la entidad	Secretaría General - Experto Líder Administrativo
	<p>OFS3 Potencializar la transformación digital de la entidad, garantizando los pilares de seguridad, preservación y gestión de la información.</p>	<p>Índice de transformación digital: Este indicador busca medir el grado de implementación de nuevas tecnologías en la ITRC, proporcionando un marco de referencia para establecer el avance de la entidad en materia de transformación digital, así como el grado de implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.</p> <p>Índice de gestión documental: Medir el cumplimiento de las actividades de los programas institucionales de Gestión documental.</p>	1. Implementación Datacenter virtual (vDC)	Jefe Asesora de Tecnologías de la Información
			2. Implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información	Jefe Asesora de Tecnologías de la Información
			3. Fortalecimiento de la Gestión Documental en la Agencia ITRC	Secretaría General - Experto Líder Administrativo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<p>OAC1. Aumentar el nivel de Bienestar, desarrollo de competencias, compromisos y productividad de los Servidores Públicos de la Agencia ITRC</p>	<p>Índice de Desarrollo Humano: Promedio del resultado de cada uno de los indicadores asociados al proceso de gestión del Talento Humano dividido por la cantidad de indicadores</p>	1. Aseguramiento del ciclo de vida del Talento humano de la Agencia ITRC	Secretaría General - Experta Líder de Talento Humano
			2. Modernización de la planta de personal de la Agencia ITRC.	Secretaría General - Experta Líder de Talento Humano
			3. Fortalecimiento de la Gestión del conocimiento interno	Secretaría General - Experta Líder de Talento Humano
	<p>OAC2. Lograr el funcionamiento del modelo institucional de planeación y gestión articulado con el sistema de control interno</p>	<p>Índice de desempeño del modelo Estratégico: Nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos respecto a las acciones optimizadas del modelo de gestión alineado a los resultados planificados.</p>	1. Desplegar el Direccionamiento estratégico a las partes interesadas pertinentes.	Jefe Oficina Asesora de Planeación
			2. Optimizar el modelo de gestión alineado a los resultados planificados.	
			3. Analizar, alertar y socializar respecto al desempeño institucional	Jefe Oficina Asesora de Control Interno
4. Ejecutar las evaluaciones y seguimientos de forma eficiente y eficaz				

7. Bibliografía

Armijo, Marianela (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES – CEPAL)

Castellano, J., Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Revista Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(3), 28-55

J., Pérez, L. y Loredó, N. (2011). La caracterización de la gestión de la calidad como un proceso inherente a la gestión de la eficacia en las organizaciones. Revista Contribuciones a la Economía, 1(23), 14-17

Kaplan, R. (2008). The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Planeta de Agostini.

KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: The Balancead Scorecard. Barcelona, Gestión 2000.

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Revista Opción, 24(55), 47.