



PACTO POR EL DESEMPEÑO Y LA TRANSPARENCIA

La defensa de lo público y la revolución ética en la administración fiscal. Una aproximación a la propuesta desde el Sindicato mayoritario de la DIAN¹

*“Lo público es el mundo común que compartimos y que nos precede y sobrevive.”
Hannah Arendt*

Hablar de “defensa de lo público” no es popular. Algunos lo asocian con la idea práctica de proteger la burocracia paquidérmica, otros con retórica política partidista y algunos con consignas sindicales. Pero si se quiere hablar con rigor, hay que empezar por una pregunta más precisa: ¿qué es exactamente lo público y por qué debería importarle al ciudadano que trabaja y siente que el Estado muchas veces no responde a su esfuerzo? La cosa pública no es simplemente lo estatal. Lo público es aquello que pertenece al espacio de todos y que no puede ser apropiado legítimamente por unos pocos sin romper el pacto social. Es el conjunto de reglas, recursos e instituciones que hacen posible que millones de personas que no se conocen entre sí puedan convivir bajo ciertas expectativas de justicia, estabilidad y previsibilidad.

En ese sentido, lo público no es una ideología; es una condición de posibilidad de la sociedad moderna. Cuando una carretera se construye con recursos públicos, lo público se vuelve concreto. Cuando un hospital funciona con impuestos, lo público se vuelve tangible. Cuando un sistema educativo se financia con recaudo fiscal, lo público se vuelve futuro. Pero hay una dimensión menos visible y más decisiva: la dimensión fiscal. Sin un sistema tributario que recaude de manera suficiente y justa, lo público se vuelve promesa vacía. Se pueden escribir constituciones generosas, pero sin ingresos

sostenibles, esas promesas se transforman en frustración social.

Aquí aparece la DIAN, no como entidad técnica sino como pieza estructural del pacto democrático. La DIAN es una de las instituciones que conecta la obligación individual de contribuir con la capacidad colectiva de garantizar derechos. Es el puente entre el deber fiscal y el bien común. Por eso, cuando SINEDIAN plantea la defensa de lo público como horizonte sindical, no está hablando de proteger una burocracia; está hablando de proteger la capacidad real del Estado de cumplir su función social. Esa distinción es fundamental. Defender lo público no es defender aparatos por inercia; es defender instituciones que funcionan, que son útiles, que son legítimas.

El problema aparece cuando lo público pierde legitimidad. Y la legitimidad no se pierde de un día para otro; se erosiona lentamente. No solamente se deteriora con el gasto público innecesario, con contratos corruptos o despilfarro del estado, sino que también se erosiona cuando el ciudadano percibe que el sistema tributario es desigual. Se erosiona cuando ve grandes evasores impunes y pequeños contribuyentes presionados. Se erosiona cuando escucha escándalos de corrupción en devoluciones, aduanas o fiscalizaciones selectivas. Se erosiona cuando la norma parece confusa y la aplicación parece arbitraria. La consecuencia de esa erosión no es solo moral; es fiscal y política. Cuando la gente deja de creer en la justicia del sistema, empieza

¹ Fuente: DIAN, Subdirección de Gestión de Empleo Público, informe Diciembre 31 de 2025.





a justificar la evasión. No porque sea correcta, sino porque deja de percibirse como inmoral. Y en ese punto el Estado pierde algo más valioso que el recaudo: pierde autoridad moral.

Defender lo público, entonces, no es un acto romántico. Es un acto de realismo institucional. Significa reconocer que, sin confianza en la administración fiscal, la democracia se debilita. Porque la democracia no se financia con discursos, se financia con impuestos. Y los impuestos solo se sostienen en el tiempo cuando existe una percepción de equidad y de integridad en su administración.

Aquí el sindicalismo adquiere un papel inesperado. Tradicionalmente se ha visto al sindicato como un actor de defensa laboral frente al Estado. Pero en una entidad como la DIAN, el sindicato también es testigo privilegiado de las fallas estructurales del sistema. Ve dónde se atasca el control, dónde la tecnología falla, dónde la norma complica, dónde la carga laboral se distribuye mal, dónde el liderazgo es débil. Esa mirada interna, si se usa con responsabilidad, puede convertirse en inteligencia institucional. No hacerlo es, además de mediocridad social, una complicidad criminal que condena a las peores condiciones a un pueblo en estado de necesidad.

Por eso el Pacto por el Desempeño y la Transparencia no surge como gesto político coyuntural, no es una consigna vacía. Es una propuesta de transformación nacida desde la experiencia acumulada por años de quienes conocen la operación real de la entidad. La idea de fondo es desafiante: la defensa de lo público no se hace solo con lealtad institucional, sino con autocrítica honesta y propuestas de mejora. Defender lo público implica aceptar que lo público puede fallar. Y que precisamente por eso necesita ser corregido.

En el fondo, el sindicato plantea una tesis sencilla pero exigente: la DIAN no debe ser defendida porque exista, sino porque debe funcionar bien. Su defensa pasa por su reforma ética y técnica. Y esa reforma no es enemiga del trabajador honesto; al contrario, es su mejor protección. Porque en instituciones débiles, el funcionario íntegro queda solo; en instituciones fuertes, la integridad se vuelve norma colectiva. Defender lo público es, entonces, defender la posibilidad misma de la vida en común bajo reglas justas. Y en ese terreno de lo público, la administración tributaria no es periférica: es central.

“La dominación legítima descansa en la creencia en su legitimidad.”
Max Weber

El Estado tiene poder para exigir, pero solo tiene legitimidad si la sociedad acepta que ese poder se ejerce con justicia. La diferencia entre poder y legitimidad es, justamente, la ética.

La DIAN posee facultades fuertes: puede cobrar, devolver, fiscalizar, sancionar, exigir información, detener mercancías, revisar operaciones. Ese poder no es menor; toca directamente el patrimonio de personas y empresas. Por eso su ejercicio siempre está bajo escrutinio y por eso mismo la DIAN no puede ser solo eficaz; debe ser creíble. Una DIAN eficaz pero percibida como injusta genera resistencia social. Una DIAN justa pero ineficiente genera frustración fiscal. La única combinación sostenible es eficacia con integridad.

Aquí aparece la idea de la DIAN como institución moral. No moral en sentido religioso, sino en sentido republicano: una institución cuya función tiene implicaciones directas sobre la justicia distributiva y la confianza en el Estado. Cada acto de la DIAN comunica algo más que una decisión





técnica. Comunica si el sistema es previsible o arbitrario, si trata igual a iguales y distinto a desiguales, si protege el interés general o cede ante presiones. Esa comunicación silenciosa moldea la cultura tributaria de un país. Un contribuyente que percibe trato justo puede estar en desacuerdo con el monto del impuesto, pero acepta la regla. Un contribuyente que percibe favoritismo o corrupción empieza a buscar cómo evadir. La diferencia no está solo en la tarifa; está en la percepción de integridad.

Por eso el funcionario de la DIAN no es simplemente un tramitador. Es un custodio de la legitimidad fiscal del Estado. Su conducta, su criterio, su independencia, su profesionalismo, impactan directamente la confianza ciudadana. Esa es una carga pesada, y muchas veces invisible. SINEDIAN lo expresa de manera indirecta cuando habla de compromiso con valores éticos institucionales y de la necesidad de que la ética gobierne las relaciones públicas. Llevado a profundidad, eso significa que la ética no puede quedar reducida a una publicación de código de ética y buen gobierno. Debe convertirse en cultura organizacional.

La cultura organizacional es lo que determina qué comportamientos son normales y cuáles son excepcionales. Si la integridad es vista como heroísmo individual, la institución es frágil. Si la integridad es vista como estándar colectivo, la institución se fortalece. Aquí es donde entra la noción de ética como infraestructura. Normalmente se piensa la ética como algo interno al individuo. Pero en administraciones complejas, la ética también es producto de diseño institucional. Sistemas que dejan trazabilidad, rotaciones en cargos sensibles,

protocolos claros, protección al denunciante, liderazgo que da ejemplo, reglas de mérito, controles cruzados: todo eso crea condiciones para que la integridad sea sostenible.

Por eso la Declaración de Arusha de la OMA² es relevante. No porque sea un documento internacional más, sino porque entiende que la integridad aduanera requiere liderazgo, transparencia, gestión de personal y controles efectivos. SINEDIAN propone tomarla como punto de partida cultural y aunque está escrita en código aduanero, es posible ampliarla al entorno fiscal que incluya lo tributario. El valor de esa propuesta está en reconocer que la ética necesita método.

Pero hay un punto aún más profundo. Una institución moral no es la que nunca tiene fallas; es la que corrige sus fallas sin negarlas. Cuando una entidad reconoce riesgos de corrupción, problemas tecnológicos o debilidades de control, no se está debilitando; está demostrando madurez. El verdadero riesgo es la negación sistemática, porque esa negación deja crecer los problemas hasta que explotan en crisis.

Ver a la DIAN como institución moral implica también proteger a la mayoría honesta. En toda organización grande hay desviaciones, pero también hay una masa crítica de servidores comprometidos que sostienen la operación diaria. Cuando la narrativa pública solo habla de escándalos, se castiga simbólicamente a quienes sí cumplen. Y eso erosiona la motivación interna.

Una reforma ética bien diseñada no persigue a la institución; la fortalece. No convierte al funcionario en sospechoso permanente; lo

² Declaración de la Organización Mundial de Aduanas en 1993 y revisada en 2003.





respalda con reglas claras y sistemas de protección. No genera miedo; genera estándares. En últimas, la DIAN administra algo más que tributos: administra confianza. Y la confianza es un recurso estratégico. Se construye lento y se pierde rápido. Un país con baja confianza en su administración fiscal enfrenta mayores niveles de evasión, más litigios, menor cumplimiento voluntario y mayores costos de control. Un país con alta confianza reduce esos costos y puede concentrarse en inteligencia y prevención.

“La ética no sirve para estar por encima de los otros, sino para estar a la altura de la dignidad humana.”
Adela Cortina

Hablar de “revolución” en el ámbito institucional puede parecer exagerado. Las revoluciones suelen asociarse con rupturas bruscas, con derrumbes y reemplazos, con momentos de crisis. Pero existe otra forma de revolución menos estridente y más profunda: la que transforma las reglas internas de funcionamiento sin destruir la institución, la que cambia la cultura sin necesidad de incendiar la estructura.

Cuando SINEDIAN plantea una ética pública que vaya más allá de teorías o conceptos y que se convierta en experiencia de vida institucional, está apuntando precisamente a esa revolución silenciosa. No se trata de un cambio cosmético ni de una campaña de valores; se trata de modificar la manera en que la institución entiende su propia misión. En muchas entidades públicas, la ética se ha convertido en un ritual. Se firma un código, se asiste a una capacitación, se envían correos con principios institucionales. Todo eso es valioso, pero insuficiente. Porque la ética real no se prueba en los auditorios; se prueba en decisiones concretas: cuando un funcionario recibe presión indebida, cuando un directivo debe elegir entre la

cifra rápida y el procedimiento correcto, cuando un servidor observa una irregularidad y debe decidir si la reporta o la calla. Ahí es donde se ve si la ética es discurso o sistema.

Una ética basada solo en la virtud individual es frágil. Depende de la fortaleza moral de cada persona y deja al funcionario íntegro muchas veces aislado. En cambio, una ética institucionalizada crea entorno. Genera condiciones para que actuar correctamente sea lo normal y desviarse sea lo excepcional y detectable. Por eso es clave entender la ética como arquitectura institucional. Arquitectura en el sentido de diseño: cómo se estructuran los incentivos, cómo se distribuye el poder de decisión, cómo se registran las actuaciones, cómo se supervisan los procesos, cómo se protege al denunciante, cómo se rota al personal en áreas sensibles, cómo se evita la concentración prolongada de funciones críticas en las mismas manos.

La Declaración de Arusha de la Organización Mundial de Aduanas parte de esta comprensión: la integridad no depende solo de la moral individual, sino de liderazgo, transparencia, controles internos, gestión del talento humano y relación responsable con el sector privado. SINEDIAN propone tomarla como punto de partida para la cultura ética de la DIAN. Lo importante aquí no es la cita internacional, sino la lógica: la integridad debe ser gestionada, no solo predicada.

Una revolución ética en la DIAN implica reconocer que la institución opera en un terreno de alto riesgo. No por desconfianza hacia sus funcionarios, sino por la naturaleza misma de su función. Donde hay control de tributos, comercio exterior y divisas, hay intereses económicos fuertes. Y donde hay intereses fuertes, hay intentos de influencia, presión o captura. Ignorar





esa realidad sería ingenuo; afrontarla con herramientas institucionales es madurez.

En ese contexto, la ética deja de ser un asunto privado y se convierte en un tema de seguridad institucional. Seguridad fiscal, seguridad económica y seguridad reputacional. Un escándalo de corrupción en una administración tributaria no solo afecta la imagen; afecta la disposición de la ciudadanía a cumplir. Y cuando baja el cumplimiento voluntario, suben los costos de control y litigio. Es decir, la corrupción no solo es inmoral: es fiscalmente costosa. Por eso, invertir en integridad es también una política de eficiencia. Cada peso que se invierte en sistemas de trazabilidad, en ciberseguridad, en protección de denunciantes, en controles internos sólidos, puede ahorrar muchos pesos en pérdidas fiscales futuras. La ética, bien entendida, tiene retorno de inversión.

Hay un aspecto aún más profundo de esta revolución. Se trata de identidad. Cuando una institución logra que sus miembros se sientan parte de una comunidad profesional con estándares superiores, se crea orgullo institucional. Y el orgullo institucional bien fundado es un antídoto contra la corrupción. Porque quien se siente parte de una misión de interés general es menos proclive a traicionarla. Esto no es idealismo; es sociología organizacional. Las instituciones con culturas fuertes de integridad tienden a autorregularse mejor. Las desviaciones no se normalizan, se señalan. Los comportamientos dudosos no se justifican, se cuestionan. La ética deja de ser una carga y se vuelve parte de la identidad profesional.

La revolución ética que aquí se propone no busca servidores perfectos; busca instituciones que no premien la desviación ni castiguen la integridad. Busca que el funcionario honesto no se sienta ingenuo, sino respaldado. Busca que el mensaje institucional sea claro: la integridad no es heroísmo solitario, es estándar colectivo. Cuando eso ocurre, la ética deja de ser discurso y se convierte en sistema. Y cuando se convierte en sistema, deja de depender de voluntades individuales y empieza a sostenerse en reglas, cultura y diseño. Esa es la revolución silenciosa que necesita la DIAN: una transformación que no destruya la entidad, sino que eleve su estándar moral hasta convertirla en referente de integridad pública.

“La administración pública es inevitablemente una empresa moral.”
Dwight Waldo

En la historia administrativa colombiana, la relación entre sindicatos y direcciones institucionales ha estado marcada muchas veces por la desconfianza mutua. El sindicato visto como opositor permanente; la administración vista como autoridad distante. Ese esquema puede tener explicaciones históricas, pero resulta insuficiente para los desafíos actuales de una administración tributaria moderna. A finales de la década de los 70 y principios de los 80 el Sindicato de Trabajadores de la Hacienda Pública se relacionaba con huelgas cuya mayor amenaza al país era proporcionar esquemas de evasión y erosionar el recaudo.³

El Pacto por el Desempeño y la Transparencia introduce una idea distinta: la colaboración estructurada. No una colaboración ingenua ni

³ Manual técnico y práctico de evasión fiscal, venta promovida en Enero de 1980 en el periódico El Tiempo.





subordinada, sino una colaboración con reglas, roles y responsabilidades claras. Una colaboración donde el sindicato no renuncia a su autonomía, pero asume que su experiencia puede convertirse en insumo para mejorar la gestión pública. La presentación del pacto lo plantea como herramienta flexible en términos de acuerdo y detrás de esa frase hay una innovación de gobernanza: reconocer que los trabajadores no solo ejecutan políticas, también producen conocimiento sobre cómo funcionan en la práctica.

El borrador de acuerdo propone que el sindicato, en calidad de colaborador, aporte propuestas, análisis y borradores; y que la DIAN brinde información y espacios de interlocución para validar e implementar lo pertinente, con reuniones periódicas y cronogramas definidos. Esto crea algo poco común: un canal institucionalizado de retroalimentación técnica desde la base operativa hacia la dirección. En términos de teoría institucional, esto se acerca a modelos de gobernanza colaborativa. Modelos donde distintos actores dentro de una institución participan en la mejora de políticas y procesos. No se trata de cogobierno, sino de co-responsabilidad informada que en la defensa de lo público es mucho más exigible.

La co-responsabilidad es una palabra clave. Significa que los trabajadores no solo reclaman condiciones; también asumen compromiso con resultados y con integridad. Y significa que la dirección no solo debe exigir metas; también escucha a quienes conocen la operación real. Este enfoque tiene ventajas prácticas. Muchas fallas en políticas públicas no provienen de malas intenciones, sino de diseños desconectados de la realidad operativa. Cuando quienes ejecutan no son escuchados, las políticas se vuelven teóricas. El pacto intenta reducir esa brecha entre diseño y ejecución.

El pacto también tiene una dimensión simbólica. Envía un mensaje hacia dentro y hacia fuera: la lucha contra la corrupción y la ineficiencia no es monopolio de una oficina de control; es una tarea compartida. Y cuando esa tarea se asume colectivamente, la cultura institucional cambia. Además, el pacto reconoce explícitamente la defensa de lo público como horizonte sindical y la necesidad de fortalecer la entidad en la lucha contra evasión, elusión, contrabando y corrupción. Es decir, vincula la agenda laboral con la agenda de integridad y desempeño. Eso rompe con la falsa dicotomía entre derechos del trabajador y eficacia institucional. Un trabajador en una institución débil tiene menos garantías a largo plazo que uno en una institución sólida. Si la DIAN pierde legitimidad o eficacia, la presión política por reformas drásticas aumenta, y esas reformas no siempre protegen al personal ni la experiencia acumulada. Defender la institución, entonces, también es defender la estabilidad profesional de quienes la integran.

El pacto también introduce elementos de rigor: buena fe, uso responsable de información, calidad técnica en los aportes, cronogramas de ejecución. No es un acuerdo retórico; es una invitación a trabajar con método. Y el método es importante porque evita que el pacto se convierta en simple declaración de intenciones.

Ahora bien, ningún pacto funciona solo por firmarse. Funciona si se acompaña de seguimiento, indicadores, rendición de cuentas y evaluación periódica. La arquitectura del pacto debe incluir cómo se mide el avance, qué productos se esperan, cómo se corrigen desvíos. De lo contrario, corre el riesgo de quedar como documento bien redactado pero poco operativo. Sin embargo, el solo hecho de proponerlo ya marca un cambio de mentalidad. Implica reconocer que la transformación de la DIAN no





vendrá solo de decretos ni de cambios de nombre, sino de procesos internos sostenidos. Implica aceptar que la ética y el desempeño se construyen día a día en la interacción entre personas, reglas y sistemas.

En ese sentido, el pacto no es el final del camino; es una puerta. Una puerta hacia un modelo donde la administración tributaria se piense como comunidad profesional orientada por estándares de integridad, eficiencia y servicio al interés general. Si esa puerta se cruza con seriedad, la DIAN puede convertirse en referente regional de administración fiscal íntegra. No por propaganda, sino por resultados y cultura institucional.

Información, tecnología y poder fiscal: la nueva columna vertebral de la legitimidad tributaria

“La información es el recurso más valioso en la toma de decisiones públicas.”
Joseph Stiglitz

Durante gran parte del siglo XX, la administración tributaria se apoyaba principalmente en la presencia física del Estado: oficinas, inspectores, visitas, requerimientos escritos, controles manuales. Era una lógica coherente con economías menos digitalizadas y con flujos comerciales más lentos. Hoy ese modelo es insuficiente. No porque la fiscalización presencial haya perdido valor, sino porque la economía se ha vuelto demasiado compleja, veloz y global para depender únicamente de ella.

En el siglo XXI, la información es poder fiscal. Quien tiene información de calidad, oportuna y segura puede perfilar riesgos, anticipar conductas, focalizar controles y reducir la arbitrariedad. Quien no la tiene, reacciona tarde, controla a ciegas y desperdicia recursos. La

diferencia entre una administración fiscal moderna y una rezagada no está solo en su marco normativo; está en su capacidad de convertir datos en inteligencia.

Por eso SINEDIAN ha insistido en que el cambio en la DIAN debe girar en torno a la información y ha advertido sobre la obsolescencia y permeabilidad de algunos sistemas. Esta advertencia no es técnica en sentido estrecho; es estratégica. Un sistema informático vulnerable no solo expone datos: expone decisiones, procesos y controles. Y en una entidad de poder fiscal, eso equivale a abrir rendijas por donde pueden colarse la evasión, el contrabando o la manipulación.

La tecnología en la DIAN no puede verse como apoyo operativo; es infraestructura crítica. Es tan estructural como el marco legal o la planta de personal. Sin sistemas robustos, la mejor norma pierde eficacia. Sin trazabilidad digital, el mejor procedimiento se vuelve opaco. Sin ciberseguridad, la información estratégica deja de ser ventaja y se vuelve riesgo. Pero hay que hacer una precisión importante: la tecnología por sí sola no produce integridad. Un mal diseño tecnológico puede incluso sofisticar la opacidad. Sistemas complejos, mal integrados o poco amigables pueden generar dependencia de intermediarios, aumentar la discrecionalidad y crear zonas grises. Por eso la modernización tecnológica debe ir acompañada de criterios éticos y de simplicidad funcional. Cuando SINEDIAN habla de simplificación y de que “menos es más” en la gestión tributaria y aduanera, esa idea también aplica a los sistemas. Un sistema claro, interoperable y con rutas definidas reduce la posibilidad de manipulación. La complejidad innecesaria, en cambio, crea oportunidades para la discrecionalidad indebida.





En este punto aparece una dimensión poco discutida: la ética algorítmica. Si la DIAN utiliza analítica de datos e inteligencia artificial para perfilamiento, debe hacerlo con criterios transparentes y auditables. Un algoritmo que perfila riesgos debe ser técnicamente sólido y éticamente defendible. De lo contrario, puede generar sesgos, tratamientos desiguales o decisiones difíciles de explicar al ciudadano. La legitimidad fiscal en la era digital también pasa por la explicabilidad de las decisiones automatizadas. No se trata de revelar secretos operativos, sino de garantizar que la tecnología no se convierta en una caja negra que sustituya el criterio humano sin control. Además, la información tiene otra función ética: protege al funcionario. Un sistema que deja rastro claro de decisiones, accesos y modificaciones protege al servidor íntegro frente a sospechas injustas. La trazabilidad no solo detecta irregularidades; también respalda actuaciones correctas. En ese sentido, la tecnología es aliada de la integridad. Por eso las propuestas sobre ciberseguridad, plataformas robustas, uso inteligente de datos y fortalecimiento del manejo de información no son simples proyectos de TI; son parte de una estrategia de legitimidad institucional. Una DIAN que domina sus datos domina mejor su función de control. Y una DIAN que controla bien, genera más confianza.

En el mundo contemporáneo, la autoridad fiscal no se apoya solo en la ley y en la presencia institucional; se apoya en la inteligencia de datos. Y esa inteligencia, para ser legítima, debe estar guiada por criterios de integridad, proporcionalidad y respeto al debido proceso. La tecnología no reemplaza la ética; la amplifica. Si la ética es débil, la tecnología escala los problemas. Si la ética es fuerte, la tecnología escala las soluciones.

Los trabajadores son el patrimonio moral del Estado

“El honor del funcionario público consiste en ejecutar concienzudamente la orden de las autoridades superiores, como si coincidiera con sus propias convicciones.”

Max Weber

Las instituciones suelen describirse en términos de normas, estructuras y sistemas. Pero en última instancia, son comunidades humanas. Ninguna arquitectura normativa funciona si quienes la operan no creen en su sentido. Y ninguna tecnología salva a una entidad si su gente está desmotivada, mal distribuida o sin liderazgo confiable. Por eso el talento humano en la DIAN no es solo recurso administrativo; es patrimonio moral del Estado.

Cada servidor público de la DIAN encarna, frente al ciudadano, una parte del rostro del Estado. En una ventanilla, en una visita de fiscalización, en un control aduanero, en una actuación de cobro, el funcionario representa algo más que su cargo: representa la idea de autoridad legítima. Su trato, su criterio y su comportamiento influyen en la percepción ciudadana sobre la justicia del sistema.

SINEDIAN ha señalado problemas de manejo de personal, mala distribución de la planta, sobrecargas en algunos equipos y subutilización en otros. Estos no son solo problemas laborales; son problemas de integridad institucional. Un funcionario saturado de trabajo es más vulnerable al error y al desgaste ético. Un funcionario sin funciones claras pierde motivación y sentido de pertenencia. En ambos casos, la institución se debilita.

La ética pública también requiere condiciones laborales razonables. No porque la ética dependa del confort, sino porque la presión excesiva y la





desorganización crean entornos de riesgo. La integridad se sostiene mejor en instituciones donde las cargas son racionales, los roles claros y los liderazgos confiables.

Aquí entra la importancia de la meritocracia y de la carrera administrativa. Cuando el acceso y la permanencia se basan en el verdadero mérito, se fortalece la percepción de justicia interna. Y la justicia interna influye en la justicia externa: un funcionario que siente trato justo dentro de la institución es más proclive a actuar con imparcialidad hacia fuera. Cuando las instituciones encargadas de garantizarlas pervierten su papel y generan mayores injusticias, afectan a la entidad y sus resultados directamente.

La crisis provocada por la intromisión de la rama judicial y el órgano autónomo de la CNSC en la gestión del empleo público en la DIAN ha sido un punto de inflexión para la entidad. El cambio de las reglas en los procesos de selección generó incertidumbre, inestabilidad y dispararon todos los riesgos asociados a la pérdida del empleo; con ello profundizaron las dificultades propias de perder personal capacitado, preparado, entrenado y que brinda resultados de gestión inmediatos frente a una promesa de que el sustituto brindaría iguales resultados y ello solo será posible en el mediano y largo plazo.

De otra parte, las propuestas sobre rotación, redistribución de planta, evaluación del desempeño y fortalecimiento de capacidades deben leerse en clave ética, no solo gerencial. La rotación en cargos sensibles, por ejemplo, no es castigo; es mecanismo de prevención de captura. La evaluación de desempeño no es persecución; es una herramienta de mejora y reconocimiento. Pero quizá el punto más delicado es el liderazgo. Las culturas institucionales se moldean desde arriba. Si el liderazgo tolera zonas grises, esas

zonas se expanden. Si el liderazgo da ejemplo de integridad y rigor técnico, envía una señal clara. La ética organizacional se transmite tanto por normas como por el ejemplo.

También es importante reconocer algo que a veces se omite: la mayoría de servidores públicos son honestos. En instituciones grandes, las desviaciones existen, pero no definen a la totalidad. Ignorar a la mayoría íntegra y hablar solo de escándalos genera desmoralización. Y la desmoralización es terreno fértil para la apatía, que es otra forma de deterioro institucional. Proteger al servidor honesto implica darle herramientas, respaldo y canales de reporte seguros. Implica que denunciar irregularidades no signifique quedar aislado. Implica que la institución no mire al denunciante como problema, sino como aliado de la integridad.

Por eso las propuestas sobre protocolos de protección y fortalecimiento de cultura ética son estratégicas. No solo previenen corrupción; fortalecen confianza interna. Y una institución con confianza interna está mejor preparada para enfrentar presiones externas. El activo más valioso de la DIAN no está en sus sistemas ni en sus normas, sino en su gente. Si el talento humano se cuida, se forma y se lidera con ética, la institución tiene futuro. Si se descuida, ninguna reforma tecnológica o normativa será suficiente. La ética pública, en última instancia, se vive a través de personas concretas. Son ellas quienes, día a día, convierten los principios en prácticas.

La DIAN del futuro: la ética como ventaja competitiva del Estado

“Las instituciones públicas fuertes son el activo más importante de una economía moderna.”
Joseph Stiglitz





Cuando se habla del “futuro” de una administración tributaria, muchas veces la conversación se concentra en tecnología, en reformas legales o en nuevos modelos organizacionales. Todo eso es importante, pero hay una variable menos visible y más determinante: la confianza. En el siglo XXI, la confianza institucional se ha convertido en una ventaja competitiva de los Estados.

Un país con alta confianza en su administración fiscal enfrenta menores niveles de evasión, mayor cumplimiento voluntario, menor litigiosidad y costos de control más bajos. En cambio, un país donde la autoridad fiscal es vista con sospecha necesita gastar más en fiscalización, enfrenta más resistencia social y obtiene menos cooperación del contribuyente. Es decir, la confianza reduce costos y aumenta eficacia. En ese sentido, la ética pública no es solo un imperativo moral; es una ventaja estratégica. Una DIAN íntegra puede recaudar mejor con menos fricción social. Puede focalizar controles con mayor legitimidad. Puede construir relaciones más cooperativas con sectores productivos formales. Puede incluso convertirse en referente regional de buenas prácticas.

La pregunta, entonces, no es si la ética es deseable, sino si el país puede darse el lujo de una administración fiscal percibida como poco íntegra. La respuesta es no. En economías abiertas, con movilidad de capitales y comercio internacional complejo, la reputación institucional importa. Los inversionistas, los organismos internacionales y los propios contribuyentes observan la calidad de las administraciones fiscales. Una entidad confiable reduce la percepción de riesgo país en aspectos regulatorios y de cumplimiento.

Por eso, cuando SINEDIAN propone fortalecer la DIAN, mantener su unidad entre impuestos y

aduanas y modernizar su funcionamiento, no está defendiendo una estructura por tradición; está defendiendo una capacidad estatal estratégica. Fragmentar una administración tributaria puede debilitar la inteligencia integrada y la trazabilidad de información. Y en un mundo de operaciones transnacionales, la información integrada es clave.

La DIAN del futuro no puede ser solo más grande o más digital. Debe ser más confiable. Y la confianza no se decreta: se construye con coherencia entre discurso y práctica. Cada devolución bien controlada, cada fiscalización bien sustentada, cada control aduanero transparente, cada decisión explicable suma reputación institucional. La reputación no se construye con campañas de imagen; se construye con una conducta consistente.

Aquí aparece una idea que suele pasarse por alto: la ética también es innovación. Innovar no es solo crear nuevas herramientas; es cambiar la forma de hacer las cosas. Una institución que incorpora estándares de integridad, que protege al denunciante, que usa datos de manera responsable, que simplifica procedimientos, está innovando en gobernanza pública. Además, la ética puede convertirse en ventaja comparativa interna. Los servidores públicos que trabajan en una institución respetada tienden a desarrollar mayor orgullo profesional. Ese orgullo fortalece la cultura organizacional y reduce la tolerancia a desviaciones. Se crea un círculo virtuoso: integridad genera reputación; reputación genera orgullo; orgullo refuerza integridad.

La DIAN del futuro, si asume esta visión, puede dejar de ser vista solo como entidad de control y pasar a ser vista como garante de equidad fiscal. Esa diferencia es profunda. Una entidad temida puede recaudar, pero una entidad respetada puede construir cultura tributaria. Y la cultura





tributaria es más sostenible que el control coercitivo permanente. Así las cosas, la ética pública es una inversión de largo plazo en capacidad estatal. No es adorno ni lujo; es infraestructura invisible de la legitimidad. Si Colombia quiere una DIAN fuerte en el futuro, necesita una DIAN creíble. Y la credibilidad se funda en integridad.

Las instituciones no son eternas. Cambian, se reforman, se adaptan. Pero hay algo que puede perdurar más que las estructuras: la cultura. Una cultura institucional puede sobrevivir a los cambios normativos, a las reformas organizacionales e incluso a los cambios de gobierno. Por eso el verdadero legado de una generación de servidores públicos no está solo en las cifras de recaudo o en los proyectos implementados, sino en la cultura que deja.

Si una generación logra instalar una cultura de integridad, deja una huella que va más allá de su tiempo en la entidad. Deja estándares, expectativas y prácticas que otros heredan. En ese sentido, la ética pública es también un legado intergeneracional. El Pacto por el Desempeño y la Transparencia puede leerse como un intento de dejar ese legado. No como documento perfecto ni definitivo, sino como declaración de rumbo. Un rumbo donde el trabajador público no se concibe solo como ejecutor de tareas, sino como custodio de lo público. Donde el sindicato no se limita a la defensa gremial, sino que asume responsabilidad con la integridad institucional. Donde la administración no ve la ética como obstáculo, sino como condición de eficacia.

Este artículo ha insistido en una idea central: la ética no es un lujo moral para tiempos de bonanza; es una necesidad para tiempos de complejidad. En contextos de presión fiscal, de economías globalizadas y de demandas sociales crecientes, la legitimidad del recaudo se vuelve

crucial. Y esa legitimidad descansa, en buena medida, en la percepción de integridad de la autoridad fiscal. También ha sostenido que la mayoría de los servidores públicos actúan con honestidad. Ese hecho, a veces invisible, es la base sobre la cual puede construirse una cultura más fuerte. No se parte de cero; se parte de una masa crítica de integridad que necesita respaldo institucional.

La ética como experiencia de vida en la DIAN implica que la integridad no sea un acto ocasional, sino una forma de ejercer el servicio público. Implica que el funcionario pueda mirar su trabajo como contribución al bien común, no como simple trámite. Implica que la institución pueda decir, con tranquilidad, que su autoridad se ejerce con justicia.

Finalmente, defender lo público no es defender un edificio, un logo o una sigla. Es defender la idea de que la sociedad puede organizarse bajo reglas compartidas y justas. La DIAN es una pieza clave en esa arquitectura. Su fortaleza o debilidad tiene efectos que van mucho más allá de la entidad. Este epílogo no cierra el debate; lo abre. Porque la ética pública no se resuelve con un artículo o en los libros ni en un pacto. Se construye cada día, en decisiones concretas, en liderazgos responsables, en sistemas bien diseñados y en culturas que valoran la integridad. Si este texto sirve para algo, que sea para recordar una verdad sencilla y exigente: la confianza pública es difícil de ganar y fácil de perder. Y en una administración fiscal, esa confianza es tan valiosa como el recaudo mismo.

