



**Diseño de un Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC) para articular las  
seccionales de la DIAN**

María Consuelo Correa Lozano

Universidad Ean

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Maestría en Comunicación Estratégica

Bogotá, Colombia

16/febrero/2026

**Diseño de un Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC) para articular las  
seccionales de la DIAN**

**María Consuelo Correa Lozano**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Comunicación Estratégica**

Director (a):

Martha Carolina Chaparro Medina

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad Ean

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Bogotá, Colombia

16/febrero/2026

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 14/enero/2026

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi esposo, mis padres y mis hermanas, quienes son mi motor para ser cada día una mejor persona, además de una gran profesional que pueda hacer aportes significativos a la sociedad.

### Resumen

Esta investigación aborda la brecha de comunicación que existe entre el nivel central de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y sus 49 seccionales, un problema evidenciado en diagnósticos internos que indican una falta de representación regional (DIAN, 2024b; DIAN, 2024c). El objetivo fue diseñar un Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC) piloto para tres seccionales que más adelante pudiese escalarse al resto de la entidad. Se empleó una metodología cualitativa, aplicada y descriptiva, utilizando *Design Thinking* (entrevistas y grupos focales). Los resultados principales identificaron brechas profundas: una cultura organizacional vivenciada como jerárquica en lugar de colaborativa; una gestión del conocimiento fragmentada en silos y dependiente de la informalidad; y una nula visibilidad del trabajo regional. Se concluye que el PEC diseñado, con ejes en articulación, gestión del conocimiento y cultura, es la herramienta estratégica para transformar la comunicación de un proceso informativo a un motor de cohesión e integración.

**Palabras clave:** comunicación interna, direccionamiento estratégico, gestión del conocimiento, cultura organizacional, articulación organizacional.

### **Abstract**

This research addresses the communication gap between the central level of the *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)* and its 49 regional offices, a problem evidenced in internal diagnostics indicating a lack of regional representation (DIAN, 2024b; DIAN, 2024c). The objective was to design a pilot Strategic Communications Plan (SCP) for three regional offices that could later be scaled to the rest of the entity. A qualitative, applied, and descriptive methodology was employed, using Design Thinking (interviews and focus groups). The main results identified deep gaps: an organizational culture experienced as hierarchical rather than collaborative; knowledge management fragmented into silos and dependent on informality; and a lack of visibility for regional work. It is concluded that the designed SCP, with axes in articulation, knowledge management, and culture, is the strategic tool to transform communication from an informational process into a driver of cohesion and integration.

**Keywords:** internal communication, strategic direction, knowledge management, organizational culture, organizational articulation.

## Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>15</b>
<i>Objetivo General .....</i>	<i>15</i>
<b>Justificación .....</b>	<b>16</b>
<b>Marco Institucional .....</b>	<b>18</b>
<i>Referentes Estratégicos.....</i>	<i>20</i>
<i>Estructura Organizacional.....</i>	<i>21</i>
<i>Servicios.....</i>	<i>22</i>
<i>Análisis del sector .....</i>	<i>22</i>
<b>Marco de Referencia.....</b>	<b>27</b>
<i>Comunicación Interna .....</i>	<i>27</i>
<i>Comunicación Interna en el Sector Público.....</i>	<i>30</i>
<i>Cultura Organizacional, Gestión del Conocimiento y Comunicación .....</i>	<i>32</i>
<i>Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC).....</i>	<i>37</i>
<b>Diseño Metodológico .....</b>	<b>41</b>
<i>Tipo de Investigación .....</i>	<i>41</i>
<i>Población, Muestra y Ficha Técnica.....</i>	<i>42</i>
<i>Identificación de Variables .....</i>	<i>46</i>

<b>Diagnóstico Organizacional .....</b>	<b>48</b>
<i>Análisis Externo.....</i>	<i>49</i>
<i>Análisis Interno.....</i>	<i>52</i>
<i>Análisis de Entrevistas Semi-estructuradas y Grupos Focales .....</i>	<i>57</i>
<i>Identificación de brechas en cultura y gestión del conocimiento.....</i>	<i>66</i>
<b>Plan de Intervención.....</b>	<b>68</b>
<i>Fase 1 – Definición de objetivos.....</i>	<i>68</i>
<i>Fase 2. Definición de públicos objetivo .....</i>	<i>69</i>
<i>Fase 3: Ejes estratégicos, mensajes clave y tácticas .....</i>	<i>70</i>
<i>Fase 4: Escalabilidad del PEC.....</i>	<i>79</i>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>80</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>90</b>

**Lista de Figuras**

Figura 1 <i>Filosofía Institucional DIAN</i> .....	20
Figura 2 <i>Organigrama DIAN</i> .....	21
Figura 3 <i>Servicios DIAN</i> .....	22
Figura 4 <i>Públicos objetivo</i> .....	69

**Lista de Tablas**

Tabla 1 <i>Ficha técnica</i> .....	45
Tabla 2 <i>Etapas del diagnóstico organizacional</i> .....	48
Tabla 3 <i>Modelo PESTEL</i> .....	49
Tabla 4 <i>Cinco fuerzas de Porter</i> .....	51
Tabla 5 <i>Matriz DOFA</i> .....	55
Tabla 6 <i>Identificación de brechas en cultura organizacional</i> .....	66
Tabla 7 <i>Identificación de brechas en gestión del conocimiento</i> .....	66
Tabla 8 <i>Ejes, mensajes y tácticas de comunicación</i> .....	70

## Introducción

La comunicación interna en las grandes entidades del sector público es un pilar fundamental para la cohesión, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos misionales. Sin embargo, su gestión se convierte en un desafío de alta complejidad cuando las organizaciones poseen una amplia dispersión geográfica. Este es el contexto de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de Colombia, una entidad con una sede central en Bogotá y 49 seccionales distribuidas en todo el territorio nacional. Este trabajo de grado se inscribe en el campo de la comunicación organizacional y estratégica, y aborda la necesidad de transformar un modelo de comunicación interna centralizado en una herramienta que fomente la articulación y la colaboración en una estructura organizacional compleja.

El problema que da origen a esta intervención es la brecha de comunicación identificada entre el nivel central de la DIAN y sus seccionales. El modelo actual, aunque cumple una función informativa, ha generado una desconexión que limita la participación y la representación de las regiones. Esta problemática no es una suposición, sino una realidad evidenciada en diagnósticos institucionales como el "Diagnóstico integral de comunicaciones 2023 – 2024" y la "Encuesta de percepción de los servidores públicos sobre los canales de comunicación 2024"; estos estudios, revelan que un 55,3% de los enlaces de comunicación considera que la mayor dificultad comunicativa se presenta con las seccionales, y un 46% de los funcionarios a nivel nacional manifiesta su deseo de recibir más información sobre la gestión que se realiza en otras regiones (DIAN, 2024b; DIAN, 2024c).

Esta situación representa un problema estratégico, ya que, como argumentan Daly & Kitchen (2002), la comunicación interna es una herramienta clave para generar valor y alcanzar los objetivos estratégicos. La descripción del problema trasciende la simple falta de información y se centra en sus consecuencias profundas: impacta directamente en la cohesión de la cultura organizacional, creando un sentido de fragmentación, y obstaculiza la gestión del conocimiento al impedir que las innovaciones y buenas prácticas generadas en los territorios fluyan y

enriquezcan a toda la entidad. La comunicación, entendida como constructora de cultura (Belalcázar Belalcázar, 2012) y como el vehículo principal para gestionar los saberes organizacionales (Ongallo Chanclon, 2007; Martín, 2007), se encuentra actualmente subutilizada como palanca de articulación.

Para responder a esta problemática, en esta investigación se formula la siguiente pregunta: ¿De qué manera el diseño de un Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC) puede fortalecer la comunicación interna para promover la articulación efectiva entre el nivel central y las regiones (Impuestos de Bogotá, Aduanas de Cali e Impuestos y Aduanas de Pereira), basándose en estrategias de cultura organizacional y gestión del conocimiento? En consecuencia, el objetivo general del trabajo es diseñar dicho Plan Estratégico de Comunicaciones, enfocándolo como una intervención piloto en las tres seccionales mencionadas.

Para el desarrollo de este proyecto se empleó una metodología de investigación aplicada, buscando orientar el conocimiento hacia la acción con el propósito de transformar la realidad, con un nivel de profundidad descriptivo; y el proceso investigativo estuvo guiado por la metodología del *Design Thinkin*.

El análisis de la información recolectada en la fase de diagnóstico permitió validar la problemática planteada. Este proceso, que contrastó la documentación institucional con la experiencia vivida por los funcionarios a través de entrevistas y grupos focales, fue fundamental para identificar y comprender a fondo las brechas de articulación, las disonancias culturales y las barreras en la gestión del conocimiento. Dichos hallazgos sirvieron como fundamento directo para la siguiente fase del proyecto.

A partir de estos hallazgos del diagnóstico interno y externo realizado, se diseñó el plan de Intervención. Este PEC se alinea con el direccionamiento estratégico de la DIAN, que recientemente ha elevado la comunicación a la categoría de proceso estratégico (DIAN, 2024d). Con base en las fases propuestas por autores como Cadavid Álvarez (2014) y

Samansky (2003), el plan se estructura en tres ejes estratégicos que responden directamente a los objetivos específicos del proyecto.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un PEC que fortalezca la comunicación interna y promueva la articulación entre el nivel central y las regiones (Impuestos de Bogotá, Aduanas de Cali e Impuestos y Aduanas de Pereira), a través de estrategias de cultura organizacional y gestión del conocimiento.

### ***Objetivos Específicos***

- Aplicar instrumentos de recolección de información que permitan obtener insumos para el diseño del PEC.
- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna de la DIAN, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en las tres seccionales piloto, para determinar las brechas y oportunidades de articulación con el nivel central.
- Identificar las brechas y oportunidades de fortalecimiento que hay en la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, entre el nivel central y las seccionales.

### **Justificación**

La comunicación interna en las grandes entidades públicas es un pilar fundamental para la cohesión y el cumplimiento de los objetivos misionales. Sin embargo, cuando estas organizaciones poseen una amplia dispersión geográfica, como es el caso de la DIAN, el riesgo de generar brechas comunicacionales entre el nivel central y las regiones es considerable. Esta situación no solo impacta negativamente el clima organizacional y el logro de metas, sino que, de manera más profunda, fragmenta la cultura organizacional y obstaculiza una gestión del conocimiento fluida y colaborativa. Por ello, este proyecto es pertinente al proponer el diseño de un PEC que aborde estas fracturas de raíz.

La pertinencia de esta intervención se acentúa al considerar el momento estratégico que vive la entidad. La reciente modificación de su mapa de procesos, en el que la comunicación se establece como un proceso estratégico, indica un claro interés de la alta dirección por fortalecer esta área (DIAN, 2024d). Este proyecto, por tanto, se alinea y responde a una necesidad institucional ya reconocida, que ofrece una hoja de ruta para materializar esa visión estratégica. La oportunidad de actuar en un contexto organizacional favorable a la transformación comunicacional aumenta significativamente la relevancia y el potencial impacto de la propuesta.

De esta necesidad surge la propuesta de diseñar un PEC que se fundamente en la premisa de que una comunicación efectiva es constructora de cultura, como lo plantea Belalcázar Belalcázar (2012), y, a su vez, es la herramienta principal para gestionar y aprovechar los saberes organizacionales (Ongallo Chanclon, 2007). Los beneficios esperados de este PEC para la DIAN son directos: fortalecer la cultura organizacional fomentando un sentido de pertenencia unificado y optimizar la gestión del conocimiento al crear canales para que las buenas prácticas e innovaciones regionales enriquezcan a toda la entidad. Esto, a su vez, podría mejorar la coordinación y la eficiencia en el cumplimiento de la misión institucional, aportando a la modernización de su gestión interna.

El enfoque práctico y escalable del proyecto, centrado en un piloto para tres seccionales, permite crear una solución a profundidad, validada y adaptada a las realidades del territorio. Este trabajo, además, emplea los conocimientos de la Maestría en Comunicación Estratégica a un caso de estudio sobre el diseño de planes de comunicación en estructuras públicas complejas, aplicando conceptos de cultura organizacional y gestión del conocimiento.

En conclusión, este proyecto se justifica por su triple aporte: para la DIAN, ofrece una solución estratégica y viable a un problema actual; para el campo académico, aporta un caso de estudio relevante; y para otras entidades públicas con desafíos similares, el diseño resultante del piloto servirá como un insumo y referente valioso para sus propios procesos de transformación comunicacional.

### **Marco Institucional**

La DIAN es una entidad pública de orden nacional, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Sus funciones se centran en la administración, control, fiscalización y facilitación de las operaciones relacionadas con las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias en Colombia (DIAN, s. f.-a). En este sentido, juega un papel fundamental en la sostenibilidad fiscal del país, al ser la encargada del recaudo de los recursos que financian el gasto público. Creada en 1993, la entidad se rige por los principios de legalidad, transparencia, eficiencia, eficacia, imparcialidad, moralidad y responsabilidad, y promueve valores como la honestidad, el respeto, el compromiso, la diligencia y la justicia, tal como se establece en su Código de Integridad (DIAN, 2021).

La DIAN cuenta con una robusta estructura organizacional para cumplir con sus funciones en todo el territorio nacional. En la actualidad, tiene alrededor de 16.000 servidores públicos, de los cuales aproximadamente el 24% se ubica en la sede central en Bogotá, y el 76% restante se distribuye en las 49 seccionales del país. Estas últimas son las encargadas de la operación en las diferentes regiones, garantizando la presencia de la DIAN en todo el territorio nacional (DIAN, 2025).

El nivel central se compone por ocho Direcciones de Gestión, entre las que se encuentran:

- Dirección de Gestión de Impuestos
- Dirección de Gestión de Aduanas
- Dirección de Gestión de Fiscalización Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Dirección de Gestión de Estratégica y de Analítica
- Dirección de Gestión de Innovación y Tecnología
- Dirección de Gestión Corporativa
- Dirección de Gestión Jurídica

- Dirección de Gestión de Policía Fiscal y Aduanera

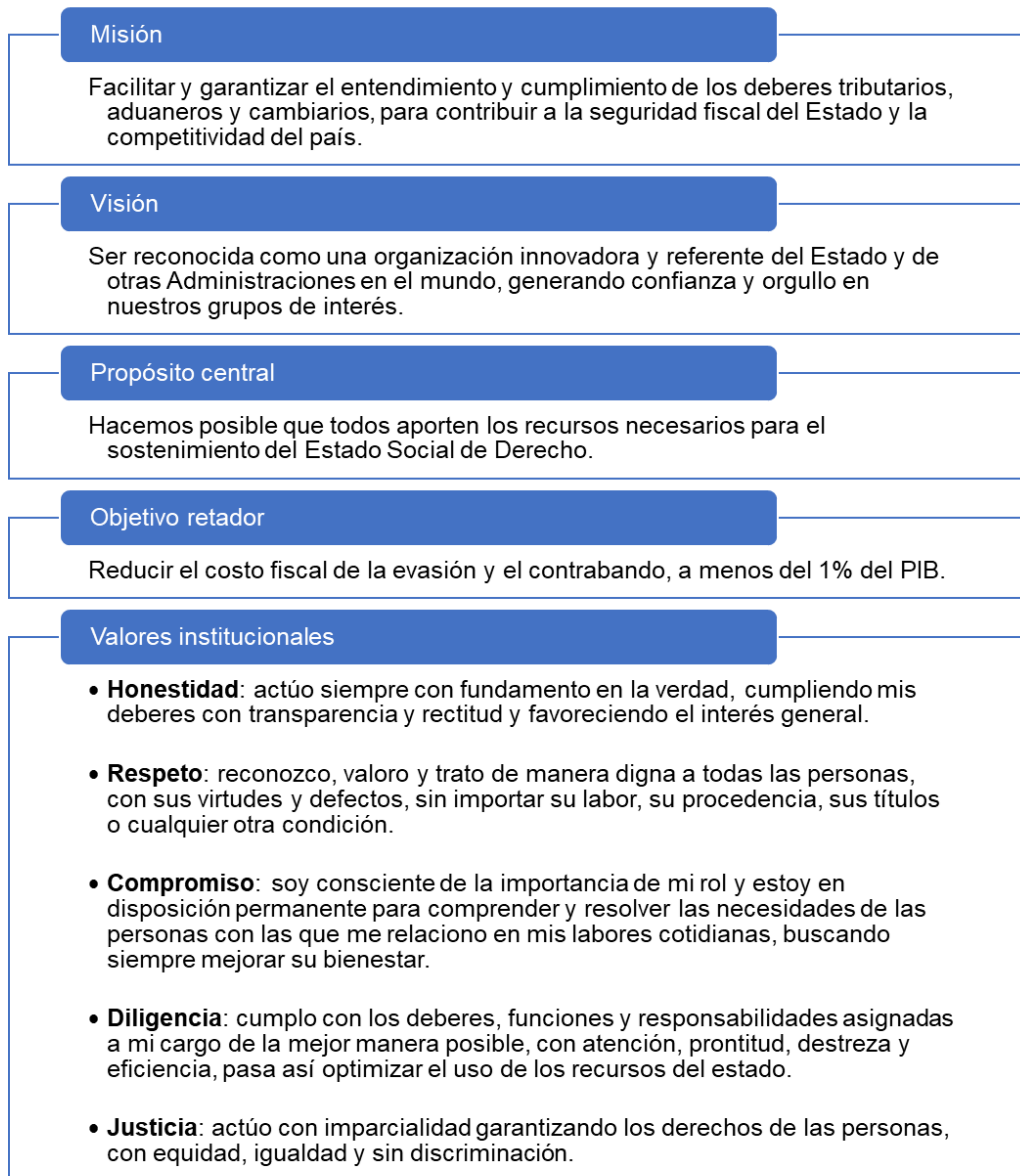
Además de cuatro oficinas y una Dirección Operativa de Grandes Contribuyentes (DIAN, s. f.-b).

Dentro de la estructura de la DIAN, la Oficina de Comunicaciones es la responsable de gestionar la comunicación interna y externa de la entidad. Esta oficina cuenta con 44 funcionarios, organizados en equipos de trabajo como: periodistas, comunicación interna, digital, gráfico, producción audiovisual, editorial y administrativo. Para efectos del presente trabajo de grado, se enfoca la atención en el proceso de comunicación interna, el cual es liderado por la Oficina de Comunicaciones y se apoya en la figura de corresponsales en cada una de las seccionales del país; también cuenta con un enlace de comunicaciones en las direcciones y subdirecciones de gestión ubicadas en el nivel central.

## Referentes Estratégicos

### Figura 1

#### Filosofía Institucional DIAN

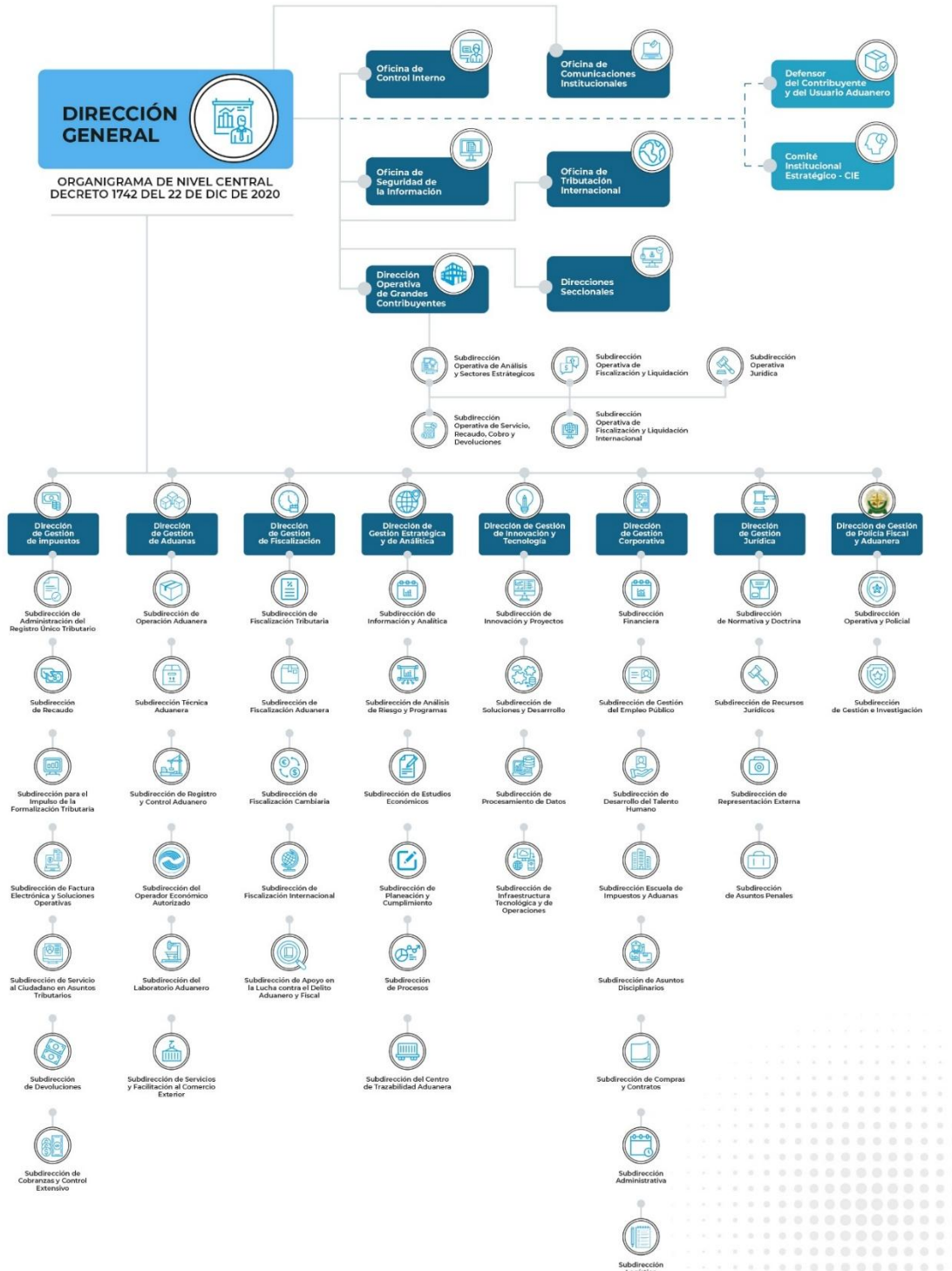


*Nota. Adaptado de “Código de Integridad DIAN” por Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 20 de diciembre de 2023. [Documento interno]*

### Estructura Organizacional

Figura 2

Organigrama DIAN

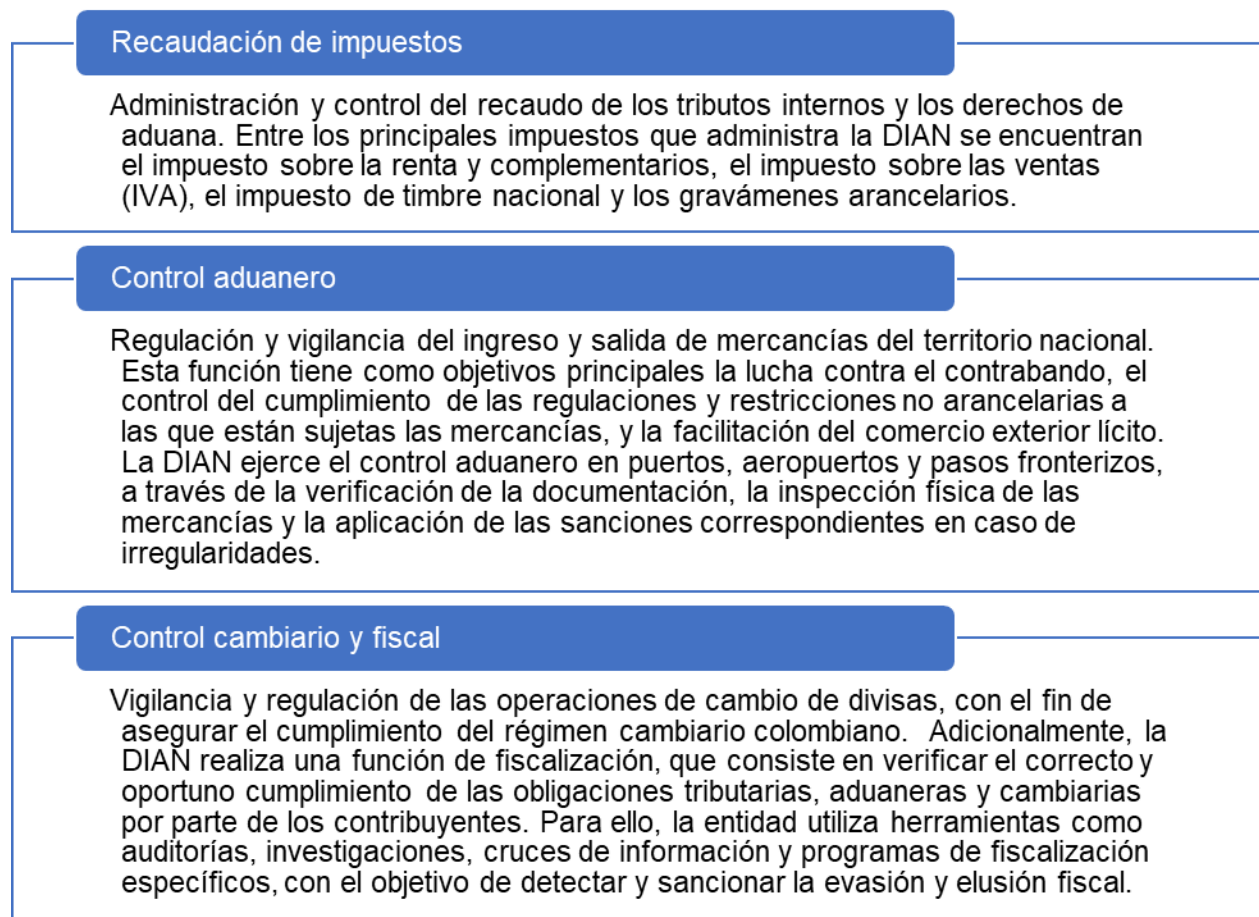


Nota. Adaptado de "Organigrama DIAN" por Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2021. ([https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Organigramanuevo/Org\\_DIAN\\_2021.pdf](https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Organigramanuevo/Org_DIAN_2021.pdf))

## Servicios

### Figura 3

#### Servicios DIAN



*Nota. Adaptado de "La entidad" por Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], s.f. (<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>)*

### Análisis del sector

El sector público en Colombia, al igual que en muchos otros países, juega un rol fundamental en el desarrollo económico y social. La administración pública se encarga de dar el fundamento para que los gobiernos trabajen en procura de resolver los problemas de las personas. Esto incluye manejar los recursos y procesos de manera eficiente, asegurarse de que las decisiones sean justas y transparentes, y hacer que los ciudadanos confíen en el

gobierno (Cardozo, 2020). En este contexto, la DIAN es una entidad clave, al ser la encargada de la administración y el control de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, asegurando los recursos necesarios para el financiamiento del gasto público (DIAN, s. f.-a).

Para comprender los desafíos que enfrenta la DIAN en el cumplimiento de su misión, y la importancia de una comunicación interna efectiva, es necesario analizar las tendencias actuales en la administración pública colombiana, así como los factores económicos y tecnológicos que impactan en su operación. Este análisis se enfoca particularmente en aquellos aspectos que son relevantes para la comunicación interna de la entidad, y que justifican la propuesta de un PEC piloto para tres seccionales de la DIAN, que fortalezca la comunicación interna y promueva su articulación con el nivel central, a través de estrategias de cultura organizacional y gestión del conocimiento.

En los últimos años, Colombia ha avanzado significativamente en la modernización de su administración pública, impulsada por iniciativas como la Política de Gobierno Digital, la cual se encuentra enmarcada en la Ley 1341 de 2009, modificada por la Ley 1978 de 2019. Esta política busca mejorar la eficiencia y transparencia del Estado a través de la transformación digital, con un enfoque centrado en el ciudadano. Entre sus objetivos principales se encuentran la simplificación de trámites, la facilitación del acceso a la información pública, la promoción de la participación ciudadana a través de entornos digitales y la optimización de los procesos internos mediante el uso de las TIC. Esta tendencia hacia la digitalización y la simplificación administrativa impacta directamente en la DIAN, la cual ha tenido que adaptar sus procesos, servicios y su comunicación interna para responder a estos cambios y a las nuevas demandas de los contribuyentes.

Adicional a lo anterior, la transparencia y la rendición de cuentas se han consolidado como pilares fundamentales de la gestión pública en Colombia. La Ley 1712 de 2014, Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional, establece el marco normativo para garantizar el derecho ciudadano a acceder a la información pública,

promoviendo una cultura de transparencia en las entidades del Estado. Esta ley busca que la información sea clara, completa, oportuna, confiable, entendible y de fácil acceso.

Para la DIAN, como entidad que administra recursos públicos y maneja información sensible, la transparencia es un fundamental. La entidad debe rendir cuentas de su gestión a la ciudadanía, informando sobre el recaudo, la fiscalización y el uso de los recursos. En este sentido, una comunicación interna transparente, que mantenga informados a los funcionarios sobre los resultados, los desafíos y las metas de la entidad, es esencial para fortalecer la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas, y a su vez generar mayor confianza en la labor de la DIAN.

Otro aspecto fundamental en la modernización de la administración pública en Colombia es la importancia que se le da actualmente a la participación ciudadana. El Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 reconoce la importancia de la participación ciudadana para el desarrollo del país y la construcción de una sociedad más justa, equitativa y democrática. A través de diferentes estrategias y mecanismos, como audiencias públicas, las consultas ciudadanas, veedurías, entre otras, busca que los ciudadanos sean protagonistas en la toma de decisiones y en la construcción del futuro del país (Ley 2294 de 2023).

En este contexto, la DIAN, como entidad que interactúa directamente con los contribuyentes, debe contar con canales de comunicación con la ciudadanía y garantizar una respuesta oportuna y eficiente a sus requerimientos. Una comunicación interna efectiva es fundamental para que todos los funcionarios, especialmente aquellos en las seccionales que tienen contacto directo con el público, estén preparados para atender las inquietudes ciudadanas y brindar información clara y precisa sobre los servicios y trámites de la entidad.

Por otro lado, la adopción de la gestión por resultados es, también, un enfoque que cada vez toma más fuerza en la administración pública en el país, pues, busca mejorar la eficiencia y la eficacia de las entidades estatales mediante el establecimiento de metas claras, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento y evaluación. El Modelo Integrado de

Planeación y Gestión (MIPG), por ejemplo, promueve la articulación de los planes estratégicos y la medición del desempeño institucional en el sector público (Función Pública, s. f.). En ese sentido, la DIAN establece metas concretas en materia de recaudo tributario, fiscalización y lucha contra la evasión, las cuales se encuentran consignadas en su Plan Estratégico Institucional. Para alcanzar estas metas, es fundamental que todos los funcionarios, tanto del nivel central como de las seccionales, comprendan los objetivos estratégicos y conozcan los indicadores con los que se mide su desempeño.

Además del camino que venía recorriendo el país en procura de la transformación digital, la pandemia del COVID-19 aceleró el proceso y cambió la forma de trabajar de las entidades públicas y privadas a nivel global. La necesidad de implementar medidas de aislamiento social y distanciamiento físico impulsaron la rápida adopción del teletrabajo y el uso de herramientas digitales para la comunicación, la colaboración y la prestación de servicios a la ciudadanía. Esto conllevó a que la comunicación interna jugara un rol crucial para mantener a los funcionarios informados sobre las medidas de bioseguridad, los cambios en los procedimientos y los nuevos lineamientos de las entidades.

Es importante hacer énfasis, también, sobre la transformación que está trayendo el desarrollo tecnológico a la administración tributaria y aduanera a nivel global. Para el caso de la DIAN, se ha avanzado significativamente en la digitalización de los procesos, con el objetivo de mejorar la eficiencia, reducir costos, facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, y fortalecer la lucha contra la evasión y el contrabando. Un ejemplo destacado de este proceso de digitalización es la implementación de la facturación electrónica, que ya es obligatoria para un gran número de contribuyentes en Colombia y ha permitido a la entidad un mejor control y seguimiento de las transacciones comerciales (DIAN, 2024a).

Asimismo, la DIAN ha avanzado en la digitalización de la declaración de renta, permitiendo a los contribuyentes realizar este trámite en línea a través del portal web de la entidad. De acuerdo con el Informe de Rendición de Cuentas octubre 2023 – septiembre 2024

la entidad está implementando una serie de proyectos para modernizar su infraestructura tecnológica y sus servicios, entre ellos, la consolidación de una plataforma de servicios digitales integrados, el fortalecimiento de la seguridad de la información y la adopción de tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial y el *Big Data* para el análisis de riesgos y la fiscalización (DIAN, 2024a).

Este proceso de transformación digital tiene un impacto significativo en la comunicación interna de la DIAN. La implementación de nuevas tecnologías requiere que los funcionarios estén debidamente capacitados y que la información sobre los cambios y las nuevas herramientas fluya de manera efectiva a través de toda la organización. En este contexto, la comunicación interna debe jugar un rol fundamental para gestionar el cambio, resolver las dudas de los funcionarios y promover la adopción de las nuevas tecnologías.

## **Marco de Referencia**

### **Comunicación Interna**

La comunicación interna se ha convertido en un elemento estratégico clave para el éxito de las organizaciones en el mundo actual. Como lo definen Sarmiento Guede & Vilches Vivancos (2017), la comunicación busca hacer común la información entre las partes de una relación. Este proceso implica elementos como la codificación, transmisión, descodificación y retroalimentación, y se ve influenciado por el contexto. En el caso de las organizaciones, la comunicación es el elemento central que permite la coordinación y la acción conjunta.

### ***Definición y funciones***

La comunicación interna es el conjunto de actividades desarrolladas para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, utilizando diversas técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para el logro de los objetivos organizacionales (Cuenca & Verazzi, 2018). En este sentido, Paz Alvarado et al. (2018), complementan esta postura al indicar que la comunicación interna ofrece soluciones a los problemas en el proceso comunicativo entre los sujetos que forman parte de un determinado espacio social.

A partir de lo anterior, la comunicación cumple diversas funciones dentro de una organización. Por un lado, es fundamental para informar a los empleados sobre los objetivos, estrategias y contexto de la organización (Cuenca & Verazzi, 2018); esto les permite comprender su rol y contribuir de forma más efectiva al logro de las metas comunes. Por otro lado, como lo mencionan Balkin et al. (2008), la comunicación interna también juega un papel crucial en la motivación de los empleados; al reconocer los logros, fomentar la participación y crear un sentido de pertenencia, se fortalece el compromiso y la eficacia de los equipos de trabajo. De esta forma, se facilita la colaboración y se promueve un clima laboral positivo en el que los empleados se sientan parte importante de la organización (Paz Alvarado et al., 2018).

### ***Tipos de comunicación interna***

En toda organización, la comunicación interna se desarrolla en diferentes direcciones. Robbins (2004), explica que la comunicación descendente, que va de los jefes a los empleados, es clave para transmitir las metas y expectativas de la organización. Por otro lado, la comunicación ascendente permite que los empleados compartan sus ideas y preocupaciones con sus superiores. Asimismo, Hargie & Tourish (2004), destacan que esta comunicación ascendente es vital para una buena gestión de las relaciones humanas, ya que hace que los empleados se sientan escuchados y, al mismo tiempo, brinda a los líderes información valiosa sobre el ambiente laboral y las áreas de oportunidad. Finalmente, la comunicación horizontal, que se da entre personas o áreas del mismo nivel, facilita la colaboración y el trabajo en equipo.

Lo anterior es confirmado por Adler & Rodman (2017), quienes señalan que una comunicación interna efectiva requiere que la información fluya en todas las direcciones dentro de la organización. La comunicación descendente es necesaria para que la administración pueda transmitir lineamientos, normativas y políticas a las diferentes áreas. La comunicación ascendente permite que las áreas informen sobre sus necesidades y logros, así como las dificultades que enfrentan. Por último, la comunicación horizontal es clave para facilitar la colaboración y el intercambio de experiencias entre las diferentes áreas.

### ***Modelos de comunicación interna***

Dentro del desarrollo de la comunicación interna en las organizaciones, se pueden adoptar diferentes modelos que se ajusten a las necesidades y estructuras de cada una. Dos de los modelos más comunes son el centralizado y el descentralizado, cada uno con características, ventajas y desventajas que es importante considerar.

Por un lado, el modelo centralizado, establece que el poder de decisión y la gestión de la comunicación se concentran en un único departamento o área, generalmente la dirección o un departamento de comunicación (Lucas Marín, 1997). La información fluye de manera

vertical y descendente, con poca o nula retroalimentación. Si bien este modelo puede ser eficiente para transmitir información de manera rápida y uniforme, como lo señala Nosnik (2006, citado por Contreras & Garibay 2020), también puede generar una falta de participación y motivación en los empleados, quienes pueden sentirse excluidos del proceso de comunicación. Además, la falta de *feedback* puede dificultar la detección de problemas y la adaptación a los cambios del entorno.

Por otro lado, el modelo descentralizado distribuye el poder de decisión y la gestión de la comunicación entre diferentes áreas o departamentos de la organización. Kinicki & Kreitner (2003), explican que este modelo facilita un flujo de información multidireccional, tanto vertical como horizontal, promoviendo la participación, la colaboración y la retroalimentación entre los diferentes niveles. Al promover un mayor sentido de pertenencia y empoderamiento en los empleados, el modelo descentralizado aumenta la motivación y la capacidad de respuesta ante los desafíos. Sin embargo, puede presentar dificultades en la coordinación y la consistencia de los mensajes, requiriendo una mayor planificación para su implementación efectiva.

En este sentido, la elección del modelo de comunicación interna ya sea centralizado o descentralizado, debe basarse en un análisis cuidadoso de las necesidades, la estructura y la cultura de la organización.

### ***Importancia de la comunicación interna en las organizaciones***

La comunicación interna es un proceso estratégico que, como afirma Salazar Vargas (2017), busca abrir espacios en donde los colaboradores se alineen con la visión, la misión y los objetivos organizaciones, en un ambiente de colaboración y diálogo. En este sentido, Cabezuelo Lorenzo et al. (2022), complementan esta idea al destacar la importancia de la comunicación interna para construir una cultura organizacional sólida, donde los empleados se sientan identificados con los valores y la filosofía de la empresa.

Al profundizar en este aspecto, Cabezuelo Lorenzo et al. (2022), señalan que una comunicación interna efectiva es fundamental para alcanzar las metas de la empresa y, al

mismo tiempo, para crear un ambiente de trabajo agradable y productivo; un clima laboral, caracterizado por la confianza, el respeto y la colaboración, incrementa la motivación y el compromiso de los empleados, tal como lo afirma Salazar Vargas (2017). Cuando los individuos se sienten informados, escuchados y valorados, son más propensos a contribuir activamente al desarrollo de la organización.

Por otra parte, es importante mencionar que, en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la comunicación interna adquiere una relevancia aún mayor. Cabezuelo Lorenzo et al. (2022), afirman que, ante la realidad cambiante del mundo actual, la comunicación interna se vuelve esencial para gestionar los cambios, adaptarse a las nuevas situaciones y asegurar que todos en la organización vayan en la misma dirección. Asimismo, Salazar Vargas (2017), destaca que una comunicación interna efectiva permite prevenir conflictos, facilitar la toma de decisiones y promover la innovación, elementos esenciales para el crecimiento y la adaptabilidad de la organización.

### **Comunicación Interna en el Sector Público**

La comunicación interna en el sector público, a diferencia de la comunicación en el sector privado, se desarrolla en un contexto marcado por la transparencia, la rendición de cuentas y el servicio al ciudadano. Según Charry Condor (2018), la comunicación interna en las entidades públicas debe responder a un mundo cambiante y competitivo, con un nivel de comunicación sistémica e interactiva que sea capaz de escuchar a sus funcionarios. En este sentido, Casas Henao & Roca Martínez (2016) añaden que la comunicación debe ser un elemento primordial de la organización, que permea la cultura organizacional y promueve la participación de los servidores públicos en la gestión de la calidad.

En ese marco, la transparencia, como una de las características principales de la comunicación en el sector público, exige que la información sea accesible a todos los ciudadanos, lo que implica que los canales de comunicación y los mensajes deben ser claros, concisos y fáciles de entender (Charry Condor, 2018); asimismo, debe ser objetiva, imparcial y

basada en la evidencia, con el fin de mantener la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas. Otro aspecto clave es la rendición de cuentas, que implica que las instituciones públicas deben informar a la ciudadanía sobre sus acciones y resultados (Casas Henao & Roca Martínez, 2016).

Por otro lado, es pertinente indicar los diversos desafíos que enfrenta la comunicación en entidades estatales como la burocracia, la complejidad y amplitud de las estructuras organizacionales, la diversidad de públicos y la falta de recursos, que afectan la afectividad de esta (Faisal et al., 2023). En este contexto, Charry Condor (2018), señala que la comunicación debe ser gestionada de forma intencional, con una previa planificación que incluya objetivos y resultados claros y concretos. Además, es importante que sea bidireccional, permitiendo la retroalimentación y el diálogo entre los diferentes niveles de la organización.

Adicional a lo anterior, es fundamental reconocer el valor estratégico de la comunicación interna en el sector público para lograr los objetivos institucionales teniendo en cuenta que puede contribuir a mejorar la eficiencia, la productividad, el clima laboral y la imagen de las instituciones públicas (Arraigada & Diez, 2017), además de fomentar la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas, elementos esenciales para el fortalecimiento de la democracia y la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.

Para lograr una comunicación interna efectiva en el sector público, es fundamental que las instituciones desarrollen estrategias que promuevan la participación y el compromiso de los servidores públicos. Casas Henao & Roca Martínez (2016), sugieren implementar programas de formación en comunicación interna, crear canales de comunicación bidireccionales y fomentar una cultura de transparencia y diálogo. Asimismo, es importante que las instituciones cuenten con un plan de comunicación interna que defina los objetivos, las estrategias, los canales y los mecanismos de evaluación.

## **Cultura Organizacional, Gestión del Conocimiento y Comunicación**

En la actualidad, el éxito de cualquier organización depende cada vez más de dos elementos clave: su cultura y su conocimiento. Aunque a veces se estudian por separado, la cultura y el conocimiento están unidos por un puente fundamental: la comunicación. En este capítulo, se explorará la relación existente entre sí, para entender cómo la comunicación es capaz de construir la cultura de la empresa y, al mismo tiempo, ser la herramienta principal para gestionar y aprovechar los saberes organizacionales.

### ***La comunicación como constructora de cultura organizacional***

La comunicación es un elemento esencial para la cultura organizacional, ya que no solo contribuye a transmitirla y fortalecerla, a través de la comunicación, también se construye cultura. De acuerdo con Arellano (2008), ningún comportamiento o convención social cultural podría generarse sin una dinámica comunicativa previa, ya que es a través de ella que las personas logran coordinar sus acciones y adaptarse a su entorno social. Esta visión corresponde con Belalcázar Belalcázar (2012), quien propone entender a las organizaciones no como entidades estáticas, sino como espacios dinámicos en los que la realidad social es creada por quienes hacen parte de ella; generando la construcción de símbolos, comportamientos o acuerdos colectivos, que componen la cultura de una entidad.

En este sentido, el proceso de creación de símbolos compartidos se fundamenta en la teoría de *La construcción de la realidad* cuyos principales exponentes son Berger y Luckmann (1968, citados por Moragas Spá 2011). Estos autores establecen que la realidad es una construcción social y que para entenderla se debe analizar qué guía la conducta humana en la vida diaria. Smircich (1983, citado por Belalcázar Belalcázar 2012), corresponde con esta perspectiva al plantear que una organización social depende de la existencia de acuerdos de interpretación comunes, los cuales se desarrollan a partir de la interacción y el uso de símbolos entre sus integrantes.

Con base en lo anterior, la construcción de la realidad se materializa en la vida diaria a través de elementos simbólicos, en los que el ritual juega un papel central. Para Goffman (1967), el ritual no es solo una ceremonia ocasional, sino una parte fundamental de la cotidianidad que, a través de gestos y manifestaciones emocionales, funciona como un grupo de símbolos que transmite información significativa a los demás. Esta visión se puede aplicar al estudio de ambientes organizacionales a través de autores como Kreps (1995, citado por Belalcázar Belalcázar 2012), quien identifica que para entender la cultura de una empresa es fundamental analizar sus rituales, héroes y símbolos, pues estos son las actividades planificadas y las figuras visibles que la organización utiliza para celebrar y consolidar sus valores más importantes.

Por otro lado, es pertinente mencionar que la comunicación de la cultura en una organización no es un proceso de una sola vía. Autores como Martín-Barbero (1997, citado por Moragas Spá 2011) explican que los empleados no son receptores pasivos de los valores corporativos. En lugar de simplemente aceptar la cultura oficial, los colaboradores la “apropian”, es decir, la interpretan y la mezclan con sus propias experiencias y memoria histórica para darle un nuevo significado. Este es el vínculo clave entre comunicación y cultura: la comunicación de una cultura “oficial” desde el nivel central genera, en la práctica, nuevas “culturas híbridas” en las seccionales, tal como lo define García Canclini (1990, citado por Moragas Spá 2011). Por lo tanto, en una entidad como la DIAN, la cultura de las regiones es una mezcla de los lineamientos corporativos y las costumbres locales, una realidad que cualquier plan de comunicaciones debe entender, para ser efectivo.

Finalmente, si se entiende que la cultura se construye socialmente, también es posible gestionarla de forma intencional. Esto se logra a través de una “estrategia de comunicación”, que, según autores como Weil (1992, citada por Arellano 2008), es un plan de acciones elegidas para promover una identidad y unos objetivos claros en la organización. El propósito de dicha estrategia, como detalla Arellano (2008), es crear un sentido de pertenencia en torno a

valores compartidos y unificar los esfuerzos hacia una dirección clara. Esta idea ya había sido planteada por Cameron & Quinn (2006), quienes afirman que una cultura bien gestionada tiene la capacidad de crear una identidad y un compromiso colectivo, uniendo a los miembros y estableciendo un orden social que reduce la incertidumbre. De este modo, la comunicación deja de ser un proceso secundario para convertirse en el principal instrumento de la dirección para construir y transformar deliberadamente la cultura de la empresa.

### ***Comunicación para la gestión del conocimiento***

En la sociedad actual, el conocimiento es un activo fundamental de las organizaciones, por lo que la forma en que las mismas administran sus saberes se ha vuelto un factor determinante para su éxito. Autores como Drucker (1993, referenciado por Saladrigas Medina & Torres Ponjuán 2016), destacan que el valor del conocimiento ha llegado a superar al del capital o la mano de obra como recurso principal. Martín (2007), también había planteado que el saber es el recurso productivo básico en la era postindustrial y que tener este capital intangible constituye una de las ventajas competitivas más importantes. Por lo tanto, la capacidad de una organización para gestionar este activo se vuelve una prioridad estratégica fundamental.

En este sentido, una vez establecida importancia estratégica del conocimiento es pertinente entender que este no se genera por la organización en sí misma, sino que nace de las personas que la componen. Es así como el papel de la organización es proporcionar el contexto adecuado para que las personas puedan activar su creatividad y desarrollar nuevos saberes (Martín, 2007). Este contexto se construye a través de las interacciones y relaciones humanas, que, según Ongallo Chanclon (2007) permiten que, a partir de los saberes individuales que cada uno aporta se pueda superar obstáculos y retos organizacionales. Por lo tanto, gestionar el conocimiento implica administrar este entorno de intercambio, ya que, es en la interacción donde el saber individual se fortalece y puede convertirse en un recurso para toda la entidad (Saladrigas Medina & Torres Ponjuán, 2016).

Conforme a lo anterior, se puede establecer que, el vínculo entre la comunicación y la gestión del conocimiento se funda en el proceso de compartir saberes dentro de la empresa. La comunicación interna es la que facilita el intercambio de aprendizajes entre las distintas áreas de una entidad, como lo explica Ongallo Chanclon (2007). Asimismo, diversos estudios, analizados por Cidade & Oliveira (2024), confirman la fuerte conexión que existe entre una comunicación interna efectiva y el estímulo para que los empleados compartan sus conocimientos. Lehtonen (2009, citado por Saladrigas Medina & Torres Ponjuán 2016), precisa con mayor detalle y define la comunicación no solo como un medio de transmisión de un mensaje, sino como la interacción social misma en la que, no solo se comparte conocimiento, sino que, se crea.

Para llevar esto a la práctica, en el planteamiento de una estrategia de comunicación eficaz que permita gestionar el conocimiento se debe diferenciar entre el saber explícito y el implícito. Como lo explica Martín (2007), el conocimiento explícito, que es el que puede formalizarse en documentos, necesita de sistemas y tecnologías para almacenarlo y recuperarlo. En cambio, el conocimiento implícito, basado en la experiencia y las habilidades de las personas, requiere del contacto humano para ser compartido y transmitido. Por ello, la estrategia comunicativa debe fomentar espacios de interacción, como las comunidades de práctica que menciona Martín (2007) o los intercambios informales que destaca Ongallo Chanclon (2007), para que este valioso saber pueda compartirse.

En este punto, el reto en la gestión del conocimiento se centra en evitar los “silos de información”, un problema que, como señala Martín (2007), ocurre cuando el saber valioso se queda atrapado en un área o dependencia. Para resolverlo, la comunicación interna es fundamental, pues su función es crear la coordinación necesaria que asegure un flujo de información constante (Ongallo Chanclon, 2007). Por ello, un PEC es la herramienta ideal para diseñar intencionalmente los canales que rompan estos silos y permitan que el conocimiento se comparta, logrando así la articulación de toda la organización.

### ***Silos en la comunicación***

Una vez identificado que los silos en la comunicación son un reto clave en la gestión del conocimiento, es importante entender sus causas, las cuales, muchas veces se centran en la estructura organizacional; la diferenciación de funciones entre áreas y la complejidad en un organigrama institucional pueden dificultar la colaboración, generando que cada departamento se enfoque en sus propios intereses (Ongallo Chanclon, 2007). A esta causa estructural se suman factores humanos, pues como señalan Nadae & Carvalho (2019), la falta de confianza es una de las principales barreras que fomenta el aislamiento entre equipos. En este sentido, los silos se vuelven una consecuencia tanto del diseño organizacional como de la calidad de las relaciones interpersonales.

Por otra parte, los silos de información generan barreras comunicativas que dificultan el almacenamiento y la transmisión de saberes, pues se distorsiona la información que circula, lo que afecta directamente la eficiencia y el clima de la organización (Nadae & Carvalho, 2019). A su vez, cuando la comunicación oficial es deficiente, los empleados tienden a buscar sus propios espacios de intercambio informal para obtener el conocimiento que necesitan, según lo observado por Cidade & Oliveira (2024). Aunque estos canales alternativos surgen por necesidad, Ongallo Chanclon (2007) advierte que, si no se gestionan, pueden llegar a deteriorar el clima laboral.

Por lo tanto, la solución a los silos no se trata solo de mover datos, sino de transformar la manera en que la gente trabaja en equipo. El objetivo es convertirse en lo que Ongallo Chanclon (2007), llama una “organización comunicante”: un espacio en el que la comunicación fluye tan bien que las ideas de todos son escuchadas. Martín (2007), complementa esta idea, argumentando que un entorno laboral positivo es el principal impulso para que una empresa gane flexibilidad y para que los empleados se sientan motivados a ser más creativos, proactivos y cooperativos. El rol del PEC es, entonces, hacer que esta nueva cultura de

colaboración sea oficial y permanente, para que la articulación se convierta en una verdadera fortaleza de la empresa.

### **Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC)**

El PEC es la hoja de ruta que alinea los mensajes y acciones de comunicación de una organización con sus objetivos de negocio. Su valor no se basa únicamente en la estructura de sus fases y componentes, sino también en el rol estratégico que asume el comunicador para su diseño y ejecución. Este capítulo abordará tanto el proceso metodológico para la construcción de un PEC como las competencias clave que debe tener el profesional que lo lidera para garantizar su éxito y efectividad.

#### ***Fases del diseño de un PEC***

Cuando se está diseñando un PEC se podría pensar que el primer paso es el análisis de los canales de comunicación con los que cuenta la entidad, sin embargo, previo a ello, es fundamental entender el direccionamiento estratégico de la organización. En este sentido, Cadavid Álvarez (2014), plantea que el punto de partida del comunicador es conocer a fondo los retos, indicadores y la visión de futuro de la entidad, lo cual se logra a través del diálogo directo con sus líderes. Por su parte, Samansky (2003), establece que es indispensable solicitar los planes de negocio de cada área para evitar el riesgo de diseñar una estrategia sin el debido sustento, pues una comunicación basada en información limitada puede fracasar fácilmente. En consecuencia, esta etapa inicial se centra en alinear la comunicación con la estrategia corporativa, asegurando que el plan responda a las prioridades de la organización.

Una vez comprendida la estrategia corporativa, la siguiente fase se concentra en realizar un diagnóstico para determinar la situación actual de la organización. Hoover (2010), describe esta etapa como un “análisis situacional”, cuyo objetivo es diagnosticar la cultura existente e identificar los retos y barreras para la comunicación. Para nutrir este análisis, Samansky (2003), recomienda realizar una revisión integral del entorno corporativo, económico y de mercado, así como organizar sesiones de lluvia de ideas (*brainstorming*) con el personal

clave para obtener un panorama completo. Este diagnóstico es la base sobre la cual se podrán definir los objetivos y estrategias del plan.

Con un diagnóstico claro, la tercera fase consiste en definir los objetivos del plan y los públicos a los que se dirigirá. Samansky (2003), subraya que estos objetivos deben ser claros y desafiantes, pero a la vez alcanzables, permitiendo medir el progreso al final del proceso. Por su parte, Gálvez Medina & Vives Hurtado (2014), complementan esta idea, indicando que los objetivos deben expresarse en términos de tiempo y de medidas concretas, ya sean cuantitativas o cualitativas. Paralelamente, es fundamental identificar a los públicos o audiencias clave. Samansky (2003), recomienda definir con precisión a quiénes se necesita alcanzar y mantener esta lista enfocada, mientras que Gálvez Medina & Vives Hurtado (2014), recuerdan que estos públicos no son pasivos y que el plan debe diseñarse pensando en ellos. La correcta definición de estos dos elementos garantiza que las estrategias y tácticas posteriores estén bien enfocadas.

Definidos los objetivos y los públicos, la cuarta fase se enfoca en diseñar las estrategias y las tácticas que permitirán alcanzarlos. La estrategia, como explican Gálvez Medina & Vives Hurtado (2014), representa la intención y el camino general para cumplir un objetivo, mientras que las tácticas son las acciones concretas y programadas para materializar dicha estrategia. Samansky (2003), señala que, aunque se le llame plan "estratégico", un buen plan debe incluir siempre un esquema claro de las tácticas que se utilizarán. En resumen, esta fase consiste en traducir el "qué" se quiere lograr (la estrategia) en el "cómo" se va a lograr (las tácticas).

Finalmente, la última fase del diseño de un PEC consiste en planificar la medición y evaluación de los resultados. Samansky (2003), destaca que el plan debe incluir desde el inicio los criterios con los que se medirá el progreso, para que no haya dudas sobre el cumplimiento de los objetivos al finalizar el período. Este sistema de evaluación, como sugieren Gálvez Medina & Vives Hurtado (2014), debe contemplar tanto indicadores cuantitativos ("duros") como cualitativos ("blandos"), que pueden incluir desde métricas de redes sociales hasta el

grado de avance de las tareas planeadas, según sugiere Venzin (2021). Planificar la evaluación desde el diseño asegura que el PEC sea una herramienta gerencial responsable, cuyo impacto y contribución puedan ser demostrados con claridad.

### ***El rol estratégico del comunicador en un PEC***

Una vez definidas las fases necesarias para el desarrollo de un PEC, es pertinente establecer el rol determinante del comunicador en este proceso, pues debe pasar de ser un ejecutor de tácticas a un verdadero socio estratégico del negocio. Como afirma Cadavid Álvarez (2014), el comunicador moderno debe ser capaz de entender los indicadores y las necesidades de las diferentes unidades de negocio para poder alinear su conocimiento con la estrategia de la compañía. Esta visión es compartida por Camacho Brochero (2014) quien explica que el reto del comunicador es primero entender el negocio para luego poder diseñar iniciativas que contribuyan a la productividad y al clima organizacional. Por lo tanto, su rol fundamental es convertirse en un agente que humaniza y facilita las relaciones, garantizando que la comunicación sea una herramienta gerencial efectiva.

Es este sentido, como lo describe Camacho Brochero (2014), el comunicador desde un rol estratégico se convierte en un gestor de la cultura y de los valores de la organización; pues, a través de la comunicación se propende por que los principios de la compañía se conviertan en una forma de vida para todos sus miembros. López Jiménez (2014) complementa esta visión al definir al comunicador como un "agente humanizador", cuya tarea principal es la construcción de relaciones y la integración de todos los miembros de la organización. Al gestionar los valores y construir relaciones, el comunicador se asegura de que la estrategia tenga un enfoque humano, creando una cultura más cohesionada.

Para cumplir con este rol, el comunicador debe desarrollar un conjunto de competencias que van más allá de la simple ejecución de tareas. López Jiménez (2014) las agrupa en cuatro áreas clave: la competencia cognitiva, para entender las teorías que fundamentan su acción; la competencia fáctica, para llevar ese saber a la práctica; la competencia prudente, para actuar

de forma ética; y la competencia crítica, para discernir sobre el impacto de sus acciones. A estas capacidades fundamentales se suma una mentalidad creativa, pues como argumenta Cadavid Álvarez (2014), el comunicador debe tener la habilidad de cuestionar la forma tradicional de hacer las cosas y proponer soluciones novedosas que respondan a los retos cambiantes del negocio.

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo de Investigación**

Esta investigación, que se centra en el diseño de un PEC que articule las seccionales de la DIAN, se caracteriza por su propósito práctico y su enfoque en la resolución de un problema concreto. Por lo tanto, se enmarca en lo que Tamayo (2004), denomina investigación aplicada. Este tipo de investigación, a diferencia de la investigación básica o pura, no se limita a la generación de conocimiento teórico, sino que busca orientar el conocimiento hacia la acción, con el propósito de transformar la realidad y resolver problemas en un contexto determinado.

En cuanto al nivel de profundidad, esta investigación se clasifica como descriptiva. Como señalan Batista Lucio et al. (2014), la investigación descriptiva se centra en explorar y detallar las características y los rasgos de cualquier fenómeno que se esté estudiando, ya sean personas, grupos, comunidades, procesos u objetos. En este caso, se busca describir el estado actual de la comunicación interna en la DIAN, aplicar instrumentos de recolección de información que permitan obtener los insumos para el diseño del PEC e Identificar las brechas y oportunidades de fortalecimiento que hay en la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Para lograr estos objetivos, se utilizarán fuentes de datos cualitativas, como entrevistas y grupos focales; para obtener una visión completa y enriquecedora del problema de investigación.

Adicional a lo anterior, esta investigación tiene un proceso de inferencia deductiva. Según Bisquerra (2004), la inferencia deductiva toma como punto de partida el conocimiento teórico y, a través de la recolección y análisis de datos, llega a conclusiones sobre la realidad. En este caso, se parte de la teoría sobre la comunicación interna, los modelos de comunicación, la comunicación en el sector público, la relación entre la comunicación, la cultura organizacional y la gestión del cambio; y la construcción de un PEC, para analizar la situación de la DIAN y llegar a conclusiones sobre cómo diseñar un plan estratégico de comunicaciones

que articule las seccionales de la entidad. Es decir, se utiliza la teoría como un marco de referencia para interpretar los datos recogidos y generar una propuesta concreta de intervención.

### **Población, Muestra y Ficha Técnica**

En el presente proyecto se usará el *Design Thinking* (o pensamiento de diseño) como la principal guía metodológica. Brown (2008), uno de los mayores promotores del concepto, explica que no se trata de una serie de pasos rígidos, sino de un proceso creativo que permite encontrar soluciones innovadoras desde una perspectiva empática. En este sentido, autores como Steinbeck (2011), lo ven como una estrategia útil para innovar en comunicación, pues ayuda a entender a fondo lo que los públicos necesitan y sienten, y así permite crear soluciones adaptadas al contexto.

Ahora bien, el proceso de *Design Thinking* se suele estructurar en un modelo de cinco fases que, aunque no es estrictamente lineal, ofrece una guía clara para abordar el problema. La primera fase se denomina empatizar y se centra en la inmersión profunda para comprender las experiencias y necesidades de los públicos de interés. A partir de los hallazgos de esta etapa, se pasa a definir, donde se sintetiza la información para formular con claridad el reto a resolver; luego a idear, un espacio para la generación creativa de múltiples soluciones. Posteriormente, en la fase de prototipar, se construyen versiones iniciales de las soluciones, para finalmente validar estos prototipos con los usuarios y así recibir retroalimentación para refinar el diseño final (Barbosa-Quintero et al., 2023).

Es importante hacer énfasis en que el *Design Thinking* no es paso a paso que funciona de forma lineal, en todos los casos, es una herramienta que se debe adaptar a cada contexto. Algunos críticos, como Fayard & Fathallah (2024), indican que a menudo se simplifica demasiado a solo "cinco pasos", lo que le resta valor al complejo trabajo de investigar y diseñar de verdad. Por eso, en el presente proyecto, más que seguir una lista de pasos, se usará el

*Design Thinking* como una guía, aprovechando su enfoque empático y la posibilidad que plantea de prototipar y experimentar.

Al tener en cuenta el enfoque empático mencionado, la primera fase aplicada de la metodología es la de empatizar. Esta etapa es fundamental en un proceso de diseño centrado en las personas, ya que busca desarrollar innovaciones a partir de una comprensión profunda de los usuarios. Como lo explica Brown (2008), el objetivo es entender cómo las personas querrían usar las soluciones que se diseñan para ellas. En este proyecto, para poder crear un PEC pertinente, es crucial empatizar con la realidad comunicativa diaria de los funcionarios de la DIAN.

Para lograr esta inmersión, la investigación empleará dos técnicas cualitativas clave. Se realizarán entrevistas semiestructuradas con directivos y la red de corresponsales para explorar sus perspectivas estratégicas y operativas. Adicionalmente, se organizarán grupos focales con funcionarios de las seccionales piloto para capturar las narrativas y percepciones colectivas sobre la cultura y la comunicación actual. Estas herramientas son centrales en la metodología de *Design Thinking* para la fase de empatía.

Una vez concluida la fase de empatía, el proceso de diseño continúa con las etapas de definir, idear y prototipar. En la fase de definir, se analizará toda la información cualitativa recolectada en las entrevistas y grupos focales para sintetizar los hallazgos y enmarcar con precisión el problema central que el PEC debe resolver. Posteriormente, en la fase de idear, se plantean diversas estrategias de comunicaciones que puedan ser aplicadas al proyecto. Finalmente, estas ideas se materializarán en la fase de prototipar, donde se diseñará la primera versión del PEC, que servirá como un modelo tangible para ser validado.

Así las cosas, para llevar a cabo las fases de investigación del presente proyecto, se ha definido una población que incluye a los diferentes actores clave involucrados en la comunicación interna de la DIAN. La selección de estos grupos busca garantizar la recolección

de perspectivas diversas, desde la visión estratégica hasta la experiencia operativa en las seccionales. La población total del estudio está compuesta por:

- Funcionarios de las tres seccionales piloto: son el público principal, cuya experiencia diaria es fundamental para la fase de empatía.
  - Cantidad total de funcionarios Dirección Seccional de Impuestos de Bogotá: 1.700 servidores públicos.
  - Cantidad total de funcionarios Dirección Seccional de Aduanas de Cali: 315 servidores públicos.
  - Cantidad total de funcionarios Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Pereira: 210 servidores públicos.
- Corresponsales de comunicación (3 funcionarios) de las seccionales escogidas para el plan piloto: este grupo posee un conocimiento especializado sobre los flujos de información y las barreras existentes.
- Jefe de la Oficina de Comunicaciones y directores (4 funcionarios) las seccionales escogidas para el plan piloto: aportan a la visión estratégica y a los objetivos institucionales que el PEC debe apoyar.

Dado que no es factible estudiar a toda la población, se ha estableció una muestra intencionada no probabilística que combina técnicas de censo y selección de casos clave para asegurar la riqueza y la pertinencia de la información recolectada.

- Entrevistas Semiestructuradas: se aplicará un censo, entrevistando a la totalidad de la población definida para este instrumento, ya que es un grupo pequeño y su perspectiva es fundamental.

Muestra: 1 jefe de la Oficina de Comunicaciones, 3 directores de las seccionales piloto y 3 corresponsales de comunicación de dichas seccionales. Total: 7 entrevistas.

- Grupos Focales: se realizará un muestreo intencionado por criterio con los funcionarios de las seccionales piloto. El objetivo no es la representatividad estadística, sino la saturación de discursos y la obtención de perspectivas diversas.

Muestra: Se organizarán tres grupos focales en cada una de las tres seccionales piloto.

Cada grupo estará conformado por entre 5 y 8 funcionarios de diferentes áreas y niveles jerárquicos. Total: 9 grupos focales, con una participación aproximada de 45 a 72 servidores públicos.

**Tabla 1**

*Ficha técnica*

Concepto	Descripción
<b>Universo de estudio</b>	<p><b>Población Total: 2.232 funcionarios.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios seccionales Impuestos Bogotá, Aduanas Cali e Impuestos y Aduanas Pereira: 2.225.</li> <li>• Corresponsales de comunicación de las 3 seccionales: 3.</li> <li>• Jefe de la Oficina de Comunicaciones: 1</li> <li>• Directores de las 3 seccionales: 3</li> </ul>
<b>Técnicas e instrumentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas semiestructuradas.</li> <li>• Grupos focales (Focus Groups).</li> </ul>
<b>Tipo de muestreo</b>	<p><b>Muestreo no probabilístico intencionado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Censo para entrevistas.</li> <li>• Muestreo por criterio para grupos focales.</li> </ul>
<b>Unidad de muestreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funcionarios:</b> servidores públicos de carrera o provisionales de las seccionales de Impuestos Medellín, Aduanas Cali e Impuestos y Aduanas de Ibagué.</li> <li>• <b>Corresponsales y directivos:</b> servidores públicos con roles de liderazgo y gestión de la comunicación en las seccionales piloto y el nivel central.</li> </ul>
<b>Tamaño de la muestra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas:</b> 7 participantes.</li> <li>• <b>Grupos focales:</b> 9 grupos (45-72 participantes).</li> </ul>
<b>Nivel de confianza y margen de error</b>	No aplica. Al ser un estudio con enfoque cualitativo, no se busca la generalización estadística de los resultados, sino la profundidad y la comprensión del fenómeno estudiado.
<b>Método de recolección</b>	Las entrevistas y los grupos focales se realizarán de manera presencial o por videoconferencia a través de Teams, previa concertación con los participantes y garantizando la confidencialidad de la información.

*Nota. Elaboración propia*

## Identificación de Variables

Dada la naturaleza cualitativa y exploratoria de esta investigación, el concepto de "variables" se aborda como categorías de análisis. Estas categorías no buscan medir relaciones de causa y efecto, sino guiar la recolección y el análisis de la información durante las fases de empatía y definición del *Design Thinking*. Las categorías se derivan directamente de la pregunta de investigación y los objetivos del proyecto, y se centran en comprender a fondo la experiencia de los funcionarios.

**Percepción de la comunicación interna actual:** esta categoría busca diagnosticar el estado presente de la comunicación en las seccionales piloto. Se explorarán subcategorías como:

- Efectividad de los canales: uso y valoración de la intranet, el correo electrónico y otros medios.
- Flujos de comunicación: percepción sobre si la comunicación es unidireccional (descendente) o si existen espacios para el diálogo (bidireccional).
- Pertinencia de los mensajes: relevancia y utilidad de la información que se recibe desde el nivel central para el trabajo diario en las seccionales.

**Nivel de articulación organizacional:** esta categoría aborda directamente el problema central de la investigación. Su objetivo es comprender cómo se vive la conexión entre el nivel central y las regiones. Se indagará sobre:

- Colaboración y coordinación: facilidades y barreras para el trabajo conjunto entre áreas.
- Visibilidad y representación: percepción de los funcionarios sobre si la gestión y los logros de las seccionales son visibles y reconocidos a nivel nacional.
- Participación: sentimiento de inclusión y capacidad de influencia en las decisiones y comunicaciones de la entidad.

**Cultura organizacional vivenciada:** más allá de la cultura declarada, esta categoría busca entender la cultura que se vive en la práctica diaria. Se analizarán aspectos como:

- Valores y comportamientos: qué conductas se premian o se desincentivan en el día a día.
- Sentido de pertenencia: nivel de cohesión y orgullo de ser parte de la entidad.
- Clima para la innovación: percepción sobre si se fomenta la creatividad y la propuesta de nuevas ideas.

**Prácticas de gestión del conocimiento:** esta categoría final explora cómo fluye el saber en la organización. Se investigará sobre:

- Espacios para compartir conocimiento: existencia de canales formales o informales para el intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Existencia de silos de información: Dificultades para acceder a información o a expertos de otras áreas o del nivel central.

### Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se realizó a partir de 4 etapas que se describen a continuación:

**Tabla 2**

*Etapas del diagnóstico organizacional*

<b>Análisis Externo</b>	Se realizó un análisis externo de la organización a partir de la metodología PESTEL y de las 5 fuerzas de Porter.
<b>Análisis Interno</b>	Se realizó un análisis de la situación actual de la comunicación, la cultura organización y la gestión del conocimiento en la entidad y se aplicó una matriz DOFA
<b>Análisis de Entrevistas Semi-estructuradas y Grupos Focales</b>	Se realizaron 7 entrevistas semi-estructuradas y 7 grupos focales; se plantean los principales hallazgos en las mismas a partir de las variables de investigación planteadas.
<b>Identificación de brechas en cultura y gestión del conocimiento</b>	Se presentan las principales brechas encontradas en los temas en mención.

*Nota. Elaboración propia*

## Análisis Externo

Para comprender el entorno en el que se desenvuelve la DIAN y los factores externos que pueden afectarla, se realizará un análisis externo a partir del modelo PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo PESTEL, como lo describen Johnson et al. (2008), facilita el análisis de las variables del macroentorno que pueden impactar en la organización. Este modelo permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en la entidad.

**Tabla 3**

*Modelo PESTEL*

<b>POLÍTICO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PLAZO</b>	<b>ECONÓMICO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PLAZO</b>
<b>Estabilidad política del país:</b> un ambiente político estable y predecible favorece la confianza de los ciudadanos y las empresas, lo que se traduce en un mayor cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras.	Positivo	Mediano	<b>Crecimiento económico del país:</b> un mayor crecimiento económico suele generar un aumento en la actividad económica y, por ende, en la recaudación tributaria.	Positivo	Mediano
<b>Cambios en las políticas tributarias:</b> las modificaciones en las leyes y regulaciones tributarias pueden afectar la recaudación y la eficiencia de la DIAN, requiriendo adaptaciones en sus procesos y estrategias de comunicación.	Moderado	Mediano	<b>Inflación y devaluación:</b> la inflación y la devaluación pueden afectar la capacidad adquisitiva de los ciudadanos y las empresas, impactando en el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras.	Negativo	Corto
<b>Prioridades del gobierno en materia económica:</b> la DIAN debe alinear sus acciones con las prioridades del gobierno en materia	Positivo	Corto	<b>Tasas de interés:</b> las tasas de interés influyen en la inversión y el consumo, lo que puede afectar la recaudación tributaria y las	Negativo	Mediano

económica, como la lucha contra la evasión fiscal, el fomento de la inversión o el apoyo a sectores estratégicos.			operaciones de comercio exterior.		
<b>SOCIAL</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PLAZO</b>	<b>TECNOLÓGICO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PLAZO</b>
<b>Cambios demográficos:</b> las variaciones en la estructura de la población, como el envejecimiento o la migración, tienen implicaciones para la recaudación tributaria.	Moderado	Largo	<b>Adopción de nuevas tecnologías:</b> la entidad debe incorporar nuevas tecnologías, como inteligencia artificial, <i>big data</i> y analítica de datos, para mejorar su eficiencia, la atención al ciudadano y la lucha contra la evasión fiscal.	Positivo	Corto
<b>Nivel de educación de la población:</b> un mayor nivel educativo de la población puede favorecer la comprensión de las obligaciones tributarias y aduaneras, así como la adopción de nuevas tecnologías para la interacción con la DIAN.	Positivo	Largo	<b>Ciberseguridad y protección de datos:</b> la entidad debe garantizar la seguridad de la información y la protección de los datos de los contribuyentes, implementando medidas de ciberseguridad robustas.	Moderado	Corto
<b>Cultura tributaria:</b> una cultura tributaria sólida, basada en la conciencia sobre la importancia de cumplir con las obligaciones tributarias, es fundamental para la eficiencia de la DIAN.	Positivo	Largo	<b>Desarrollo de la inteligencia artificial y el <i>big data</i>:</b> estas tecnologías pueden transformar la forma en que la DIAN recopila, procesa y analiza la información, mejorando la eficiencia y la toma de decisiones.	Positivo	Corto
<b>ECOLÓGICO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PLAZO</b>	<b>LEGAL</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PLAZO</b>
<b>Políticas ambientales y sostenibilidad:</b> la DIAN debe incorporar criterios de sostenibilidad en sus operaciones y promover el cumplimiento de la normativa ambiental por parte de los contribuyentes.	Positivo	Corto	<b>Reformas tributarias y aduaneras:</b> la DIAN debe adaptarse a las reformas legislativas en materia tributaria y aduanera, actualizando sus procesos y sistemas informáticos.	Moderado	Mediano

ECOLÓGICO	IMPACTO	PLAZO	LEGAL	IMPACTO	PLAZO
<b>Consumo responsable y gestión de residuos:</b> la DIAN debe implementar prácticas de consumo responsable y gestión de residuos en sus oficinas y operaciones.	Positivo	Corto	<b>Cumplimiento de la normativa de protección de datos:</b> la DIAN debe cumplir con la normativa de protección de datos personales, garantizando la confidencialidad y seguridad de la información de los contribuyentes.	Positivo	Corto
<b>Impacto ambiental de las operaciones de la DIAN:</b> la DIAN debe minimizar el impacto ambiental de sus operaciones, como el consumo de energía y papel, y promover la digitalización de trámites.	Moderado	Corto	<b>Legislación laboral y de contratación pública:</b> la DIAN debe cumplir con la legislación laboral en la contratación de personal y en la gestión de sus recursos humanos.	Positivo	Largo

*Nota. Elaboración propia*

Por otro lado, Porter (1998) define que las cinco fuerzas competitivas determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad de un sector, y la fuerza, o fuerzas más fuertes, son las que gobiernan y se vuelven cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Si bien la DIAN no es una empresa que busque rentabilidad en el sentido tradicional, este análisis permite identificar los actores y las fuerzas que pueden afectar su capacidad para cumplir sus objetivos y llevar a cabo sus funciones de manera efectiva.

#### Tabla 4

*Cinco fuerzas de Porter*

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
<b>Competencia por recursos:</b> la DIAN compite con otras entidades por financiación y personal, lo que puede afectar su capacidad de inversión y atracción de talento.	<b>Proveedores de tecnología:</b> pueden tener alto poder de negociación, especialmente si ofrecen soluciones especializadas con poca competencia.

<b>Exigencias de eficiencia y transparencia:</b> la ciudadanía exige mayor eficiencia y transparencia, presionando a la DIAN a optimizar procesos y comunicación.		<b>Consultores:</b> su poder de negociación varía según su especialización y experiencia.
		<b>Servicios generales:</b> su poder de negociación suele ser menor, dada la alta competencia en este sector.
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<b>AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES</b>	<b>AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS</b>
<b>Conocimiento de la normativa:</b> los contribuyentes con mayor conocimiento de la ley tienen mayor poder de negociación.	<b>Nuevas entidades recaudadoras:</b> es poco probable que se creen nuevas entidades con funciones similares a la DIAN.	<b>Evasión fiscal:</b> reduce la recaudación y la DIAN debe combatirla para asegurar el cumplimiento de las obligaciones.
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<b>AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES</b>	<b>AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS</b>
<b>Organización colectiva:</b> gremios y asociaciones representan los intereses de los contribuyentes y aumentan su poder de negociación.	<b>Empresas privadas:</b> la tercerización de algunas funciones es posible, pero la DIAN mantiene el control.	<b>Comercio informal:</b> afecta los servicios aduaneros y la DIAN debe controlarlo para asegurar el cumplimiento de la normativa.
<b>Alternativas:</b> la posibilidad de operar en países con sistemas tributarios más favorables aumenta el poder de negociación de los contribuyentes.	<b>Organismos internacionales:</b> pueden influir en las políticas tributarias, presionando a la DIAN a adaptarse a las mejores prácticas.	<b>Digitalización:</b> presenta nuevos desafíos para la tributación de transacciones y comercio electrónicos transfronterizos, requiriendo que la DIAN se adapte.

*Nota. Elaboración propia*

### Análisis Interno

Para diseñar un PEC que sea pertinente y efectivo, es necesario previamente realizar un diagnóstico de la situación interna de la DIAN. En esta sección se analiza la cultura, el clima organizacional y los procesos de gestión del conocimiento existentes en la entidad, a partir de la información recopilada en documentos institucionales como diagnósticos de comunicación, encuestas de percepción, el más reciente informe de gestión, entre otros.

La cultura organizacional que la DIAN promueve oficialmente se define en sus documentos estratégicos, donde se proyecta como una entidad moderna y transparente. Por ejemplo, en el *Informe de rendición de cuentas octubre 2023- septiembre 2024*, la entidad declara que su gestión se basa en la “construcción de confianza” y en la “transparencia en

todas las actuaciones” con la ciudadanía. Este mismo informe detalla que su nuevo modelo de planeación estratégica busca fortalecer la “colaboración y comunicación” y promover una “cultura de mejora continua”. Este esfuerzo forma parte de un programa de modernización más amplio, cuyo objetivo es consolidar una “nueva cultura institucional” (DIAN, 2024a).

Por otro lado, el *Informe General – Evaluación de la cultura institucional de la DIAN (mcLatam. Eficacia para el sector público, 2022)* determinó que la cultura predominante en la entidad es la de "Controlar" (o de Jerarquía), que se enfoca en la estabilidad y las reglas, seguida por la cultura de "Competir" (o de Mercado), orientada a los resultados. En contraste, los arquetipos de "Colaborar" (o de Clan) y "Crear" (o de Adhocracia), que son los que la entidad desea fortalecer, presentan los puntajes más bajos en la percepción de los funcionarios. Esto indica que la cultura actual, lejos de ser ágil y centrada en las personas, es percibida como una estructura principalmente rígida y orientada a procesos.

En este sentido, esta cultura, percibida como predominantemente jerárquica y competitiva, tiene un impacto directo en el clima laboral de la entidad. El informe mencionado en el apartado anterior, en el capítulo "Análisis de la encuesta de clima organizacional y motivacional" muestran que, aunque los funcionarios sienten un alto nivel de identidad con la DIAN (una de las dimensiones mejor valoradas), existen desafíos importantes en otros aspectos clave. Específicamente, las dimensiones de "Reconocimiento" y "Desarrollo profesional" son las que presentan los niveles de satisfacción más bajos entre los colaboradores, indicando que no se sienten suficientemente valorados ni perciben claras oportunidades de crecimiento. Esta situación evidencia una desconexión entre el discurso institucional de valorar a su gente y la experiencia cotidiana del servidor público (mcLatam. Eficacia para el sector público, 2022).

Sumado a lo anterior, el Decreto 419 de 2023 de la Presidencia de la República amplió la planta de personal, lo que ha significado un crecimiento importante y el ingreso de aproximadamente 8.000 nuevos servidores públicos en años recientes. Esta incorporación

masiva está dando paso a una nueva cultura organizacional, donde es previsible que surjan desafíos por el choque entre la brecha generacional y las nuevas prácticas que traen consigo los nuevos funcionarios.

Ahora bien, en cuanto a la gestión del conocimiento en la DIAN, se identifica el capital humano como uno de sus activos más importantes. Así pues, la entidad realiza un esfuerzo significativo en materia de formación, como se detalla en el *Informe de rendición de cuentas octubre 2023- septiembre 2024* donde se reporta la ejecución del Plan Institucional de Capacitación (PIC) que en 2023 alcanzó una cobertura del 96.4% de los servidores públicos. Adicionalmente, este informe destaca la implementación de una estrategia de gestión del conocimiento que incluye la transferencia de saberes, la creación de comunidades de aprendizaje y la publicación de la revista DUCERE para la divulgación académica (DIAN, 2024a).

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos institucionales, la percepción de los funcionarios, reflejada en el en el capítulo "Análisis de la encuesta de clima organizacional y motivacional" del *Informe General – Evaluación de la cultura institucional de la DIAN*, muestra que la dimensión de "Desarrollo profesional" es una de las que presenta menor satisfacción, sugiriendo que las oportunidades de crecimiento y ascenso no son percibidas como claras o suficientes por el personal (*mcLatam. Eficacia para el sector público, 2022*). Este contraste evidencia una debilidad en la gestión del capital humano, donde las iniciativas de formación no se traducen necesariamente en una percepción positiva de desarrollo de carrera administrativa.

Por otro lado, el capital relacional, que se refiere a la calidad de los flujos de información y la colaboración, presenta uno de los mayores desafíos para la DIAN. La *Encuesta de percepción de los servidores públicos sobre los canales de comunicación 2024*, muestra que, si bien el correo electrónico y la intranet son los medios más usados, estos son vistos principalmente como herramientas informativas y no como espacios para la interacción y el diálogo bidireccional ([DIAN, 2024c]). Esta falta de diálogo se reflejó, además, en los resultados

de la *Encuesta de percepción de canales de comunicación para corresponsales y enlaces 2023*, donde la solución más mencionada para mejorar la comunicación es, precisamente, lograr una “mayor articulación” entre el nivel central y las regiones (DIAN, 2023). Por lo anterior, se puede establecer que el capital relacional de la entidad se ve debilitado por un sistema de comunicación que, en la práctica, no fomenta la colaboración ni el intercambio fluido de conocimiento.

La gestión del conocimiento y la comunicación también dependen de los recursos físicos y financieros que la entidad destina para su fortalecimiento. Según el *Informe de rendición de cuentas octubre 2023- septiembre 2024*, la DIAN ha realizado inversiones significativas en la modernización de su infraestructura tecnológica, incluyendo la renovación de equipos de cómputo y la implementación del proyecto multinube para expandir sus capacidades de almacenamiento (DIAN, 2024a). Sin embargo, no se evidencian recursos destinados a la comunicación interna de la entidad o a la creación de espacios de colaboración.

Finalmente, a partir del análisis detallado de los factores internos de la entidad, es pertinente consolidar estos hallazgos en *la Tabla 5 – Matriz DOFA*. Esta herramienta de gestión estratégica es fundamental, ya que, como explican Johnson et al. (2008), permite resumir de manera clara y visual las fortalezas y debilidades de una organización en relación con las oportunidades y amenazas de su entorno. La construcción de esta matriz establece una síntesis del diagnóstico que servirá como base para la formulación de estrategias coherentes y bien fundamentadas en el presente PEC.

### Tabla 5

#### Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Alto sentido de pertenencia:</b> los servidores públicos manifiestan un fuerte nivel de identidad y compromiso con la entidad, lo cual es una	<b>Cultura percibida como jerárquica y centralista:</b> la cultura predominante en la práctica es la de "Controlar", lo que genera una brecha con la

base cultural sólida para movilizar proyectos de cambio.	cultura de "Colaborar" y "Crear" que la entidad desea fomentar.
<b>Respaldo institucional a la modernización:</b> existe un claro direccionamiento estratégico desde la alta dirección para transformar la entidad, con un enfoque en la modernización, la colaboración y la mejora continua.	<b>Baja satisfacción en reconocimiento y desarrollo:</b> los servidores públicos perciben que no son valorados y que tienen pocas oportunidades para su crecimiento profesional, lo que impacta negativamente el clima laboral.
<b>Inversión en capital Humano y tecnológico:</b> la entidad invierte recursos significativos en programas de capacitación para sus servidores públicos y en la actualización de su infraestructura tecnológica, demostrando un compromiso con el desarrollo de sus capacidades.	<b>Canales de comunicación unidireccionales:</b> los principales canales de comunicación son vistos como herramientas para informar y no para dialogar, lo que limita la participación y la colaboración entre áreas.
<b>Estructura de comunicación formal:</b> la DIAN cuenta con una Oficina de Comunicaciones y una red de corresponsales y enlaces en todo el país, lo que constituye una infraestructura humana ya establecida para la gestión de la comunicación.	<b>Silos de información:</b> la falta de una comunicación fluida y de doble vía entre el nivel central y las seccionales ha creado barreras que dificultan la articulación y el intercambio de conocimiento.
<b>Renovación del capital humano:</b> el ingreso de nuevo talento a la planta de personal representa una oportunidad para dinamizar la cultura, incorporar nuevas prácticas y acelerar los procesos de modernización y cambio.	<b>Riesgo de choque cultural y generacional:</b> la incorporación masiva de nuevos servidores públicos, como lo establece el Decreto 419 de 2023, genera un riesgo de fragmentación cultural y de conflictos derivados de la brecha generacional, lo que puede dificultar la cohesión y la consolidación de una cultura unificada.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Transformación digital y tecnológica:</b> el impulso nacional hacia un "Gobierno Digital" es una oportunidad para implementar nuevas plataformas colaborativas. Esto puede acelerar la transición hacia una "Cultura para Crear", al facilitar la gestión del conocimiento y habilitar nuevos canales para el diálogo y la co-creación entre el nivel central y las seccionales.	<b>Riesgos de Ciberseguridad:</b> una amenaza a la seguridad de la información puede forzar a la entidad a adoptar medidas de control más estrictas. Esto representa una amenaza para la cultura de colaboración, ya que podría desincentivar el flujo libre de la información y generar desconfianza, limitando el deseo de los servidores públicos de compartir conocimiento.
<b>Cooperación interinstitucional e internacional:</b> los convenios con entidades como la OCDE y otras administraciones tributarias son una oportunidad para importar y adoptar mejores prácticas. Esto puede enriquecer la base de conocimiento de la DIAN y fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua, al exponer a los funcionarios a nuevas perspectivas y métodos de trabajo.	<b>Complejidad de la evasión fiscal:</b> las sofisticadas estrategias de evasión pueden llevar a que las áreas técnicas se aíslen para proteger información sensible. Esto amenaza con reforzar la cultura de silos, fragmentando el conocimiento y dificultando una respuesta ágil y colaborativa a los desafíos que enfrenta la entidad.
<b>Marco normativo favorable para la modernización:</b> las nuevas regulaciones que promueven la agilidad y la eficiencia le dan un	<b>Inestabilidad económica y presupuestal:</b> un contexto de inestabilidad económica puede derivar en recortes presupuestales. Esto es una amenaza

respaldo legal a la transformación interna. Este contexto es una oportunidad para legitimar una cultura menos burocrática y para justificar la inversión en sistemas que mejoren la gestión del conocimiento.	directa para los programas de formación, bienestar y comunicación, que son cruciales para sostener una cultura colaborativa y para el desarrollo del capital humano y la gestión del conocimiento.
<b>Creciente exigencia de transparencia:</b> la demanda ciudadana por una mayor rendición de cuentas puede ser utilizada como un motor para el cambio interno. Es una oportunidad para impulsar una cultura de comunicación más abierta, no solo hacia afuera sino también hacia adentro, promoviendo el libre flujo de información y fortaleciendo el conocimiento que tienen los funcionarios sobre el impacto de su propio trabajo.	<b>Alta litigiosidad y riesgo jurídico:</b> el alto número de demandas puede promover una cultura de aversión al riesgo en la que los servidores públicos eviten proponer ideas innovadoras. Esta amenaza limita el desarrollo de una “Cultura para Crear” y frena la transferencia de conocimiento tácito, ya que se castiga el error en lugar de fomentar la experimentación.

*Nota. Elaboración propia*

### **Análisis de Entrevistas Semi-estructuradas y Grupos Focales**

Una vez realizadas las entrevistas y los grupos focales, se presentan los principales hallazgos para cada variable de investigación definida.

#### ***Percepción de la comunicación interna actual***

La primera categoría de análisis busca diagnosticar el estado presente de la comunicación en las seccionales piloto. Se exploró la efectividad de los canales utilizados, la dirección de los flujos comunicativos y la pertinencia de los mensajes que circulan en la entidad.

Frente a la efectividad de los canales de comunicación, la mayoría de los participantes coinciden en que el correo electrónico es el principal y más efectivo medio de comunicación interna. Por su parte, la jefe de la Oficina de Comunicaciones lo considera "el canal más efectivo, tanto por su facilidad de uso para nosotros como por la accesibilidad que ofrece a los funcionarios" (L. Garay Álvarez, comunicación personal, 20 de agosto de 2025) una percepción que es ratificada en los grupos focales, donde los participantes afirman que es el canal que más utilizan y que las comunicaciones que reciben por este medio son claras (Grupo focal 1,

comunicación personal, 22 de septiembre de 2025). El boletín *Link al día*, distribuido por este medio, en muchas ocasiones se menciona como un producto de referencia.

Sin embargo, este protagonismo del correo electrónico está a la par con la constante reiteración en la saturación de los mensajes. Varios participantes admiten recibir demasiados correos, lo que puede ocasionar que información importante se pierda (Grupo focal 7, comunicación personal, 16 de octubre de 2025). En contraste, canales como *Conexión* de Microsoft Teams son descritos como "subutilizados" (P. Gaitán Romero, comunicación personal, 9 de septiembre de 2025) o "poco apropiados por los funcionarios" (P. González Vasco, comunicación personal, 10 de septiembre de 2025). Por otro lado, se manifiesta un deseo de contar con formatos más dinámicos y visuales como carteleras digitales, cápsulas informativas o pantallas que muestren las noticias, evidenciando una oportunidad para diversificar y modernizar los medios utilizados.

En cuanto a los flujos de comunicación en la DIAN, los hallazgos indican que son predominantemente unidireccionales y descendentes. Existe un sentimiento recurrente frente a que la comunicación fluye de arriba hacia abajo, pero no al revés (Grupo focal 6, comunicación personal, 25 de septiembre de 2025), lo que genera que los funcionarios de las seccionales "no se sientan escuchados" (P. González Vasco, comunicación personal, 10 de septiembre de 2025). Esta idea se refuerza con la metáfora, expresada por dos directoras seccionales, quienes indican que enviar información al nivel central es como "lanzarla a un vacío, esperando que por suerte sea publicada" (A. Rodríguez Toro, comunicación personal, 11 de septiembre de 2025) ya que a menudo "no hay retroalimentación" sobre lo que sucede con las noticias o propuestas enviadas.

Aunque la jefe de la Oficina de Comunicaciones afirma que se está en un "proceso de deconstrucción" para transformar la comunicación en "bidireccional" (L. Garay Álvarez, comunicación personal, 20 de agosto de 2025), en la práctica, los funcionarios desconocen los canales formales para escalar sus ideas. Ante la pregunta de cómo proponer una mejora, las

respuestas en los grupos focales fueron unánimes: "no existe un canal de comunicación claro para eso" (Grupo focal 3, comunicación personal, 23 de septiembre de 2025) y "el desconocimiento es total" (Grupo focal 1, comunicación personal, 22 de septiembre de 2025). Esta falta de canales para la comunicación ascendente limita la participación y contribuye a la sensación de desconexión entre el nivel central y las regiones.

Por otro lado, en cuanto a la pertinencia de los mensajes emitidos desde el nivel central, los hallazgos se pueden ver desde dos perspectivas. Por un lado, existe un reconocimiento general de que la información compartida es, en su mayoría, útil y relevante para el trabajo diario. Directivos y corresponsales coinciden en esta apreciación, y en los grupos focales se valora que los boletines mantienen a los funcionarios en contexto y actualizados sobre "nuevas versiones de procedimientos o sentencias relevantes" (Grupo focal 3, comunicación personal, 23 de septiembre de 2025).

Sin embargo, esta valoración positiva del contenido se contrasta con la crítica hacia la forma en que se gestiona y distribuye la información. Una premisa recurrente es el exceso y la fragmentación de los mensajes. Una directora seccional señala que la falta de un plan estructurado provoca que las áreas lancen "pedacitos de información y no cuenten la historia completa", lo que "fragmenta tanto el mensaje que se pierde la claridad" (P. González Vasco, comunicación personal, 10 de septiembre de 2025).

Esta percepción de ser "bombardeados" con información desarticulada es una constante. Adicionalmente, se hace evidente la falta de adaptación de los mensajes a las realidades regionales. Una corresponsal lo resume así: los mensajes "se diseñan desde una perspectiva muy centralizada y no se adaptan a la realidad de los territorios" (P. Gaitán Romero, comunicación personal, 9 de septiembre de 2025), una visión que se complementa con la percepción de que la comunicación a veces resulta "confusa porque requiere información adicional para entender completamente su propósito" (Y. Caicedo Valecilla, comunicación personal, 3 de octubre de 2025).

### ***Nivel de Articulación Organizacional***

Esta categoría aborda un problema fundamental de la investigación, pues permite establecer que la brecha comunicacional, identificada en los antecedentes, se materializa en la experiencia diaria de los funcionarios.

El análisis de la colaboración y coordinación entre el nivel central y las seccionales muestra un contraste entre la intención y la percepción. Mientras que desde roles directivos en Bogotá se percibe que "se ha avanzado mucho" y que existe "un interés [...] por tener más acercamiento con el nivel regional" (L. Garay Álvarez, comunicación personal, 20 de agosto de 2025), la experiencia vivida en las seccionales muestra una perspectiva opuesta. La sensación predominante es que la articulación es deficiente. Una corresponsal describe que: "en la entidad se peca por trabajar como islas separadas" (L. Chaparro Manosalva, comunicación personal, 10 de septiembre de 2025), una visión que se repite en los testimonios que describen a cada área o seccional como "micromundos" o "rueditas sueltas" (P. González Vasco, comunicación personal, 10 de septiembre de 2025).

Esta falta de sinergia genera barreras en la comunicación. Los participantes señalan que a las seccionales no se les hace "parte de la construcción de los procesos" (L. Chaparro Manosalva, comunicación personal, 10 de septiembre de 2025), lo que dificulta la alineación y el trabajo conjunto. Por su parte, la jefe de la Oficina de Comunicaciones reconoce que la capacidad limitada de su equipo es un "obstáculo" para articularse mejor (L. Garay Álvarez, comunicación personal, 20 de agosto de 2025), y los funcionarios de las regiones demandan "mayor articulación entre las seccionales y el nivel central" como una solución clave a los problemas de comunicación (Grupo focal 1, comunicación personal, 22 de septiembre de 2025).

Aunado a lo anterior, la falta de visibilidad de la gestión y los logros de las seccionales a nivel nacional es uno de los puntos de frustración más manifestado por los participantes. Desde la perspectiva en las regiones, la percepción es de una muy poca visibilidad. Esta invisibilidad

genera la sensación de que el trabajo regional se desestima, por lo que existe una fuerte desmotivación. Incluso, la jefe de la Oficina de Comunicaciones reconoce esta falencia, admitiendo que "todavía nos falta mucho" en este aspecto (L. Garay Álvarez, comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

Esta falta de representación no se limita a la ausencia de noticias, sino que también afecta la percepción de la marca DIAN. Los funcionarios critican que la comunicación nacional se centra en las obligaciones y el "pago de impuestos", proyectando una imagen de "regañío y distancia" y dejando de lado "el lado humano y el impacto positivo" del trabajo que se realiza en los territorios. La percepción es que "casi todo lo que se publica [en redes sociales] es del nivel central" (P. Gaitán Romero, comunicación personal, 9 de septiembre de 2025), lo que refuerza la idea de una comunicación centralista que no refleja la realidad diversa y productiva de la entidad a nivel nacional. Los logros y las buenas prácticas de las seccionales existen y son valiosos, pero no encuentran un eco en los canales de comunicación nacionales de la entidad.

### ***Cultura organizacional vivenciada***

Esta categoría se centra en la "forma de hacer las cosas" en la DIAN, explorando la brecha entre la cultura declarada en los documentos oficiales y la que los funcionarios experimentan en su día a día.

Al explorar los valores que definen la cultura de la DIAN, por un lado, se reconoce una cultura fuertemente anclada en la formalidad y el cumplimiento de la ley. Como lo resume una directora, "en la DIAN son muy dados a cumplir la norma, lo que dice la ley. Ese es el estilo general" (P. González Vasco, comunicación personal, 10 de septiembre de 2025). Sin embargo, esta cultura oficial se enfrenta con una realidad más compleja y fragmentada, descrita como "irregular" por una corresponsal, ya que "depende mucho de los pareceres y del estilo de quien esté liderando en ese momento" (P. Gaitán Romero, comunicación personal, 9 de septiembre de 2025).

En este sentido, al analizar qué comportamientos se premian en la práctica, mientras que a nivel institucional se percibe que lo más valorado son los resultados medibles, el cumplimiento de las metas misionales, las cifras y las estadísticas; los funcionarios entrevistados, al describir a una persona exitosa, destacan las cualidades humanas. El éxito no se asocia tanto al rigor técnico como a la pasión por el trabajo, la generosidad con su conocimiento, el tacto para relacionarse con los demás y una actitud de servicio y colaboración (Grupo focal 2, comunicación personal, 26 de septiembre de 2025; grupo focal 4, comunicación personal, 10 de octubre de 2025; grupo focal 6, 25 de septiembre de 2025).

Por otro lado, a pesar de las críticas a la estructura y los procesos, uno de los hallazgos más sólidos y positivos es el profundo sentido de pertenencia que manifiestan los funcionarios. La jefe de la Oficina de Comunicaciones lo identifica como un activo clave: "El funcionario, a nivel individual, se siente muy orgulloso de pertenecer a la DIAN" (L. Garay Álvarez, comunicación personal, 20 de agosto de 2025). Este sentimiento se manifiesta en muchos de los grupos focales realizados en las seccionales, donde los participantes expresan con convicción que "aman la DIAN" (Grupo focal 6, comunicación personal, 25 de septiembre de 2025) y que trabajar en la entidad "es una bendición" y un "gran compromiso con el país" (Grupo focal 4, comunicación personal, 10 de octubre de 2025). Este orgullo institucional es un pilar cultural fundamental y una fortaleza sobre la cual se puede construir cualquier estrategia de cambio.

Así las cosas, el clima para la innovación en la DIAN es percibido como un terreno complejo y lleno de resistencia. Desde la perspectiva del nivel central, se afirma que "a la DIAN le cuesta mucho el cambio" (L. Garay Álvarez, comunicación personal, 20 de agosto de 2025), una dificultad dada por la resistencia de funcionarios con larga trayectoria y la falta de procesos sostenidos debido a los constantes cambios de directivos. Este visión es compartida en las seccionales, donde se identifican "barreras en el mismo procedimiento, en las herramientas

disponibles y en la receptividad de las personas que llevan muchos años en la entidad" (Grupo focal 3, comunicación personal, 10 de octubre de 2025).

Sin embargo, esta visión de resistencia no es unánime; mientras un director seccional percibe una "total apertura a la innovación" (Y. Caicedo Valecilla, comunicación personal, 3 de octubre de 2025), otra directiva expresa una profunda frustración al sentir que "se desestima por completo el trabajo y la innovación que surge desde la base" (A. Rodríguez Toro, comunicación personal, 11 de septiembre de 2025). Esta contradicción sugiere que la innovación en la DIAN no es una política institucional transversal, sino que depende en gran medida de la apertura y el estilo de liderazgo de cada área o dirección específica.

Como resultado, la innovación tiende a surgir en focos aislados, impulsada por "funcionarios más inquietos" que crean "herramientas propias que les faciliten el trabajo, aunque sean soluciones aisladas y no una estrategia integral" (L. Chaparro Manosalva, comunicación personal, 10 de septiembre de 2025).

#### ***Prácticas de gestión del conocimiento:***

La cuarta categoría explora cómo fluye, se comparte y se aprovecha el saber dentro de la organización. Es así como, el análisis de las prácticas para compartir conocimiento revela que, si bien la DIAN realiza esfuerzos formales de capacitación, en la práctica diaria el intercambio de saberes es un proceso informal, fragmentado y altamente dependiente de las relaciones interpersonales. Cuando los funcionarios tienen una duda, su primer recurso es acudir a un colega de confianza (Grupo focal 6, comunicación personal, 25 de septiembre de 2025), lo que demuestra la ausencia de sistemas estructurados para la consulta y el aprendizaje. Por su parte, la jefe de la Oficina de Comunicaciones describe los procesos actuales como "muy manuales, 'de voz a voz'" (L. Garay Álvarez, comunicación personal, 20 de agosto de 2025), una percepción que se confirma en los grupos focales, donde la búsqueda de información específica se asemeja a "abrirse camino en la selva" (Grupo focal 2, comunicación personal, 26 de septiembre de 2025).

Uno de los hallazgos más críticos y urgentes es la pérdida masiva de conocimiento institucional debido a la jubilación de funcionarios con larga trayectoria y a la salida masiva de servidores provisionales, dado el gran número de nombramientos de funcionarios de carrera administrativa, por los concursos de mérito realizados recientemente. Varios participantes, tanto directivos como de base, expresan una profunda preocupación por la fuga de este capital intelectual invaluable. Se describe a los funcionarios que se retiran como "verdaderas 'biblias' del conocimiento" (L. Chaparro Manosalva, comunicación personal, 10 de septiembre de 2025), o como un "conocimiento valiosísimo" que "no se está recuperando" (Grupo focal 4, comunicación personal, 10 de octubre de 2025). La percepción es que la gestión del conocimiento se limita a un simple "relevo generacional" (L. Garay Álvarez, comunicación personal, 20 de agosto de 2025), sin una estrategia para preservar y masificar la experiencia acumulada durante décadas.

Ante esta falencia, surge de manera transversal en casi todos los grupos focales y entrevistas la propuesta de crear un "banco de buenas prácticas" o un "banco de éxitos", un repositorio centralizado para compartir soluciones y casos de éxito entre seccionales (Grupo focal 6, comunicación personal, 25 de septiembre de 2025; grupo focal 7, comunicación personal, 16 de octubre de 2025). Además de esta herramienta, los funcionarios quisieran espacios más dinámicos de interacción, como talleres prácticos y experienciales, programas de mentoría con quienes están próximos a retirarse y el fomento de encuentros presenciales para fortalecer la conexión humana y el aprendizaje colaborativo (Grupo focal 2, comunicación personal, 26 de septiembre de 2025; grupo focal 4, comunicación personal, 10 de octubre de 2025).

Por otro lado, la existencia de silos de información es confirmada por la mayoría de los participantes, desde el nivel directivo hasta el operativo. La jefe de la Oficina de Comunicaciones es categórica al respecto: "Sí, definitivamente. Cada área tiende a trabajar por

su cuenta, sin una línea estratégica unificada" (L. Garay Álvarez, comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

Estos silos se manifiestan de diversas formas. Por un lado, a nivel estructural, la información está centralizada y "no es de fácil acceso entre diferentes divisiones" (Y. Caicedo Valecilla, comunicación persona, 3 de octubre de 2025). Por otro lado, un obstáculo cultural significativo es el uso de la "reserva de información" como una barrera para no compartir datos, incluso cuando son necesarios para el cumplimiento de las funciones (Grupo focal 1, comunicación personal, 22 de septiembre de 2025). Esta práctica, sumada a la falta de disposición de algunos funcionarios para compartir lo que saben, provoca que el conocimiento "se quede en la persona que sabe hacerla, y si esa persona no está, nadie más puede" (Grupo focal 4, comunicación personal, 10 de octubre de 2025), consolidando la fragmentación del saber institucional.

En síntesis, el análisis de las percepciones de los funcionarios revela una organización con un profundo sentido de pertenencia, pero marcada por una significativa brecha comunicacional. La comunicación interna, aunque con contenidos pertinentes, es percibida como un monólogo descendente, saturado y centralista, que no se adapta a las realidades de las seccionales. Esta falta de articulación se traduce en una invisibilidad del trabajo regional y en una nula participación de los funcionarios en la propuesta de ideas, fomentando el trabajo en "islas separadas". La cultura, aunque anclada en el orgullo institucional, es resistente al cambio y la innovación opera en focos aislados. Finalmente, el conocimiento, el activo más valioso de la entidad, se encuentra fragmentado en silos y en riesgo de desaparecer con la jubilación de los funcionarios más experimentados. Estos hallazgos confirman la necesidad urgente de una intervención estratégica que transforme la comunicación de un simple canal informativo a un verdadero motor de articulación, cohesión cultural y gestión del conocimiento.

### Identificación de brechas en cultura y gestión del conocimiento

A partir del análisis realizado, se puede establecer que las principales brechas en la cultura organizacional de la DIAN y la gestión del conocimiento que se realiza son:

**Tabla 6**

*Identificación de brechas en cultura organizacional*

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Cultura declarada vs. cultura vivenciada</b>	Existe una disonancia significativa entre la cultura que la DIAN aspira a proyectar (colaborativa, innovadora, centrada en las personas) y la cultura que los funcionarios perciben en la práctica diaria, descrita como predominantemente jerárquica, centrada en el control, la norma y los resultados.
<b>Desconexión en reconocimiento y desarrollo</b>	A pesar del fuerte sentido de pertenencia, hay una baja satisfacción generalizada en cuanto al reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Los funcionarios no perciben que se valoren suficientemente sus aportes ni ven caminos claros para crecer, lo que contrasta con el discurso institucional de valoración del talento humano y afecta negativamente el clima laboral.
<b>Innovación aislada y resistencia al cambio</b>	Si bien existen focos de innovación impulsados por funcionarios proactivos o líderes locales, la cultura general es percibida como resistente al cambio. La falta de canales formales para proponer ideas y la percepción de desinterés por parte del nivel central desincentivan la creatividad y limitan la capacidad de adaptación de la entidad.
<b>Riesgo de fragmentación cultural</b>	La reciente incorporación masiva de nuevos servidores públicos introduce un desafío adicional: el riesgo de un choque generacional y cultural que podría fragmentar aún más la identidad organizacional si no se gestiona adecuadamente.

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 7**

*Identificación de brechas en gestión del conocimiento*

<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	
<b>Predominio de la informalidad y dependencia interpersonal</b>	El intercambio de conocimiento es, en su mayoría, informal y depende en gran medida de las redes de contactos personales. No existen sistemas ni procesos estructurados que faciliten el acceso y la transferencia del saber institucional.
<b>Silos de información persistentes.</b>	La existencia de silos en la información se debe tanto a factores estructurales (centralización, roles específicos) como culturales (reserva de información, falta de confianza o disposición a compartir), lo que fragmenta el conocimiento y dificulta la colaboración inter-áreas y entre niveles.
<b>Fuga de conocimiento crítico</b>	Existe una alta preocupación por la pérdida de conocimiento valioso debido a la jubilación de funcionarios con larga experiencia y a la salida de servidores provisionales por nombramientos de funcionarios en carrera administrativa, sin que exista una estrategia formal para capturar, preservar y transferir el conocimiento a las nuevas generaciones.
<b>Ausencia de espacios y herramientas para compartir:</b>	Los funcionarios manifiestan la necesidad explícita de contar con herramientas como un "banco de buenas prácticas", repositorios centralizados, programas de mentoría y espacios de interacción (presenciales y virtuales) para facilitar el aprendizaje colaborativo.

*. Nota. Elaboración propia*

### **Plan de Intervención**

A continuación, se presenta el PEC que constituye la propuesta de intervención central de este trabajo de grado. Este, surge como respuesta directa a los hallazgos del diagnóstico organizacional, que evidenciaron una significativa brecha comunicacional entre el nivel central de la DIAN y sus seccionales, impactando negativamente la articulación, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Este plan piloto, traduce las necesidades y percepciones de los funcionarios en un conjunto de estrategias y tácticas concretas.

#### **Fase 1 – Definición de objetivos**

A partir de la comprensión de la estrategia corporativa y de los hallazgos del diagnóstico, se definen los siguientes objetivos para el PEC:

##### ***Objetivo general:***

Articular la comunicación interna entre el nivel central y las seccionales, a partir de una cultura de colaboración que permita optimizar la gestión del conocimiento para así cohesionar la organización.

##### ***Objetivos específicos:***

- Aumentar en la visibilidad de la gestión, los logros y las buenas prácticas de las seccionales en los canales de comunicación de alcance nacional.
- Visibilizar los espacios de gestión del conocimiento con los que cuenta la entidad, con el fin de que sean aprovechados por las seccionales.
- Fomentar una cultura organizacional más colaborativa e innovadora, a través de estrategias de comunicación que visibilicen y reconozcan los comportamientos deseados en los funcionarios.

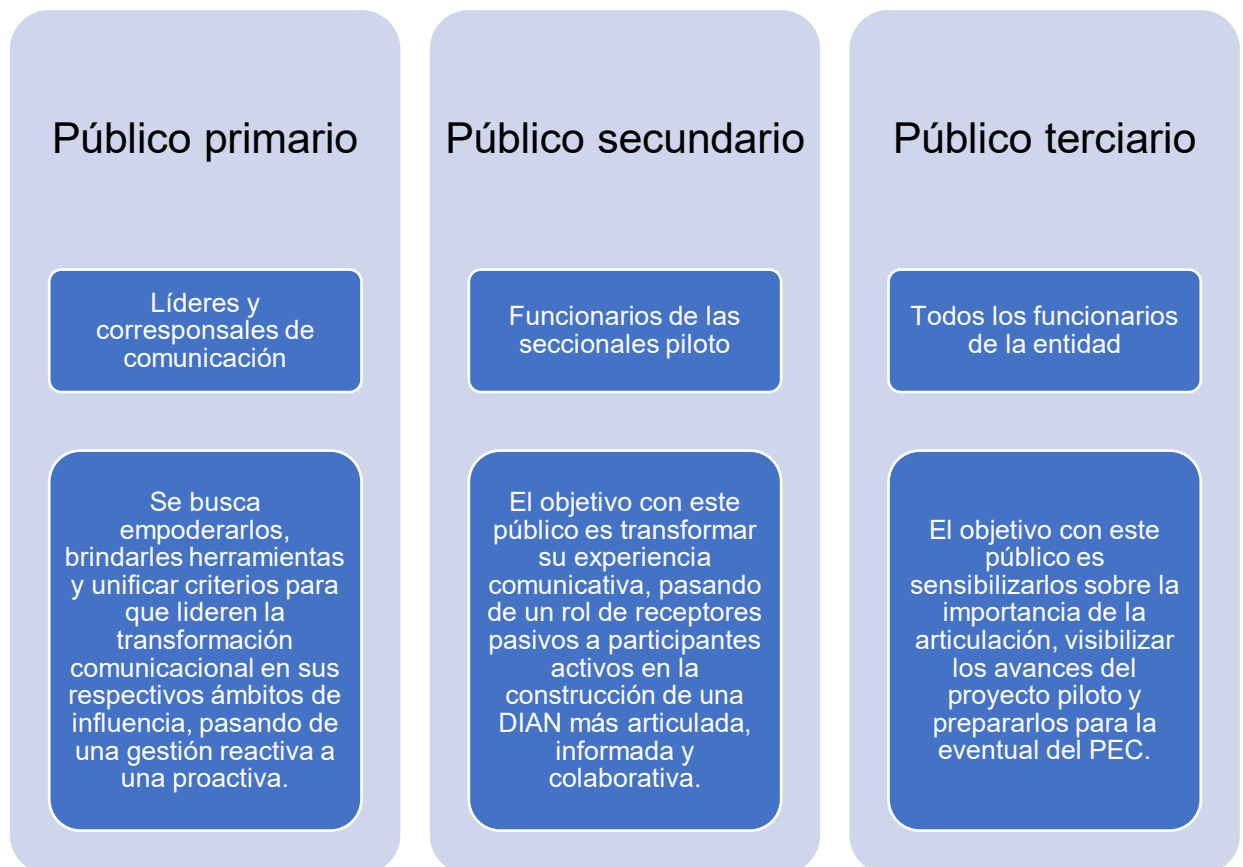
### Objetivos operativos

- Fortalecer el rol estratégico de los corresponsales de comunicación de las seccionales, evidenciado en un aumento en su participación proactiva en la generación de contenidos y propuestas, medido a través de registros internos.
- Implementar una herramienta de tracking para evaluar el nivel de lecturabilidad de los canales de comunicación con los que cuenta la entidad.

### Fase 2. Definición de públicos objetivo

#### Figura 4

#### *Públicos objetivo*



*Nota. Elaboración propia*

### **Fase 3: Ejes estratégicos, mensajes clave y tácticas**

Este PEC se centrará en 3 ejes estratégicos a saber: articulación y cohesión - "Una sola DIAN", gestión del conocimiento - "Conéctese con la DIAN" y cultura organizacional - "Cultura de Colaboración e Innovación", los cuales se establecieron a partir del diagnóstico realizado. Los grupos focales y las entrevistas permitieron entender las necesidades particulares y conjuntas de las seccionales (empatía) y tomar ideas de las propuestas mencionadas por los funcionarios (ideación) para establecer las tácticas del plan.

Por una parte, en la fase de empatía, se identificó un sentimiento recurrente de "invisibilidad regional", donde muchos participantes de los grupos focales manifestaron que los logros locales rara vez trascienden al nivel central, lo que fragmenta la identidad institucional. Este hallazgo dio origen al eje "Una sola DIAN", diseñado para mitigar la percepción de centralismo y fortalecer la cohesión nacional. A pesar de lo anterior, también se encontró un gran sentido de pertenencia, lo que dio paso a establecer el eje de "Cultura de Colaboración e Innovación", buscando que el servidor público seccional no solo reciba información de manera pasiva, sino que se sienta protagonista, reconocido y parte esencial de una transformación cultural de la entidad.

Por otro lado, la fase de ideación fue el insumo directo para el eje de gestión del conocimiento: "Conéctese con la DIAN". Durante las entrevistas y los grupos focales, los participantes propusieron ideas como la creación de un "banco de buenas prácticas" y redes de contacto transversales para evitar la pérdida de saberes técnicos, lo que se tradujo en tácticas como el directorio de expertos. Esta co-creación permitió que las acciones del PEC no fueran impuestas desde la verticalidad administrativa, sino que nacieran de soluciones sugeridas por los propios servidores públicos para romper los silos informativos y facilitar el flujo de conocimiento entre las 49 seccionales.

A continuación, se presenta el PEC piloto:

Tabla 8

Ejes, mensajes y tácticas de comunicación

Eje estratégico	Objetivo específico relacionado	Brechas abordadas	Objetivo del eje estratégico	Mensajes clave	Tácticas	Indicadores de gestión	Temporalidad	Responsables
Articulación y cohesión - "Una sola DIAN"	Aumentar la visibilidad de las seccionales.	Cultura percibida como jerárquica y centralista, canales unidireccionales, silos de información, falta de visibilidad y representación	Romper la percepción de "islas separadas" y construir puentes efectivos entre el nivel central y las regiones.	Su trabajo suma a los objetivos DIAN. Estamos construyendo puentes: sus ideas y logros tienen un canal para ser escuchados. Conectados somos más fuertes: conozca lo que hacen sus compañeros en las regiones.	<p><b>1. DIAN es Territorio:</b> sección en <i>Link al día</i> en la que se publicarán 4 notas diarias sobre la gestión de las seccionales.</p> <p><b>2. Encuentros de Articulación Bimensuales:</b> reuniones virtuales estructuradas entre jefe de la Ofi. de Comunicaciones, directores seccionales y corresponsales para retroalimentación, presentación de propuestas ("banco de ideas") y coordinación.</p>	<p>- Porcentaje de incremento de contenido de las seccionales (Meta: <math>\geq 40\%</math>).</p> <p>- Tasa de asistencia a los encuentros de articulación. (Meta: <math>\geq 85\%</math>).</p> <p>- Percepción de visibilidad y representación de las seccionales (encuesta anual de comunicación interna).</p>	<p>Corto plazo: aplicación entre 1 y 3 meses.</p> <p>Corto plazo: aplicación inmediata.</p>	<p>Oficina de Comunicaciones Institucionales y corresponsales seccionales</p> <p>Oficina de Comunicaciones Institucionales y directores seccionales.</p>

Eje estratégico	Objetivo específico relacionado	Brechas abordadas	Objetivo del eje estratégico	Mensajes clave	Tácticas	Indicadores de gestión	Temporalidad	Responsables
					<p>Frecuencia: bimensual.</p> <p><b>3. Rediseño del rol y fortalecimiento de la Red de Corresponsales:</b> transformar a los corresponsales en gestores estratégicos. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de capacitación: habilidades de redacción, producción de contenido multimedia, alineación estratégica, uso de nuevas herramientas. 4 sesiones virtuales.</li> <li>- Canal exclusivo en Teams para interacción fluida, intercambio de</li> </ul>		<p>Mediano plazo: Aplicación entre 3 y 6 meses y un año.</p>	<p>Oficina de Comunicaciones Institucionales</p>

Eje estratégico	Objetivo específico relacionado	Brechas abordadas	Objetivo del eje estratégico	Mensajes clave	Tácticas	Indicadores de gestión	Temporalidad	Responsables
					experiencias y co-creación de contenidos entre corresponsales y Ofi. de Comunicaciones. Uso diario.			
Gestión del Conocimiento - "Conéctese con la DIAN"	Visibilizar los espacios de gestión del conocimiento con los que cuenta la entidad, con el fin de que sean aprovechados por las seccionales	Desconocimiento de herramientas existentes, fuga de conocimiento crítico, silos de información, predominio de la informalidad.	Visibilizar los espacios de gestión del conocimiento existentes (Escuela DIAN, PIC, DUCERE, etc.), que el diagnóstico reveló como poco utilizadas, desaprovechadas o desconocidas.	El conocimiento que necesita ya existe en la DIAN. Le ayudamos a encontrarlo." La Escuela DIAN y la revista DUCERE son para usted: conóscalas y sáqueles el mejor provecho. No duplique esfuerzos. Conéctese con los	<p><b>1. Campaña de relanzamiento "Escuela DIAN a un Clic":</b> piezas de comunicación que promueven la participación en los cursos existentes, segmentando la oferta por perfiles (misional, administrativo) y explicando de forma sencilla cómo inscribirse y por qué son útiles para su desarrollo profesional.</p> <p><b>2. Difusión de contenidos estratégicos:</b> reuniones mensuales por</p>	<p>- Tasa de apertura (Open Rate) y Tasa de Clics (CTR) de la campaña "Escuela DIAN a un Clic" y "Legado DIAN". (Meta: &gt;30% Open Rate, &gt;10% CTR).</p> <p>- Número de funcionarios de seccionales inscritos en cursos de la Escuela DIAN. (Meta: Aumento ≥</p>	<p>Corto plazo: aplicación entre 1 y 3 meses.</p> <p>Mediano plazo: aplicación de 3 a 6 meses</p>	<p>Oficina de Comunicaciones Institucionales y Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas</p> <p>Oficina de Comunicaciones Institucionales, directores de</p>

Eje estratégico	Objetivo específico relacionado	Brechas abordadas	Objetivo del eje estratégico	Mensajes clave	Tácticas	Indicadores de gestión	Temporalidad	Responsables
				<p>expertos y las herramientas que ya tenemos</p>	<p>áreas en las que se baja a todos los funcionarios un mensaje clave definido por el comité directivo. Estas reuniones se harán en simultánea en nivel central y todas las seccionales.</p> <p><b>3. Creación y difusión del "Directorio de expertos":</b> Sección mensual en el boletín <i>Link al día</i> llamada "Conozca al experto", en la que se da a conocer el perfil de un funcionario clave del nivel central o de otra seccional, explicando su rol y cómo contactarlo para</p>	<p>25% vs. semestre anterior).</p> <p>- Número de reuniones estratégicas realizadas en el año.</p>	<p>Mediano plazo: aplicación de 3 a 6 meses</p>	<p>gestión y directores seccionales.</p> <p>Oficina de Comunicaciones Institucionales y Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas</p>

Eje estratégico	Objetivo específico relacionado	Brechas abordadas	Objetivo del eje estratégico	Mensajes clave	Tácticas	Indicadores de gestión	Temporalidad	Responsables
					consultas específicas.  <b>4. Campaña de Promoción "Legado DIAN - Programa de Mentores":</b> campaña de expectativa y lanzamiento para visibilizar el programa, invitar a mentores y aprendices de las seccionales a inscribirse y comunicar sus beneficios.		Mediano plazo: aplicación de 3 a 6 meses	Oficina de Comunicaciones Institucionales y Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas
Cultura Organizacional - "Cultura de Colaboración e Innovación"	Fomentar una cultura organizacional al más colaborativa e innovadora, a través de estrategias de comunicación que visibilicen y	Cultura declarada vs. vivenciada, desconexión en reconocimiento, innovación aislada, resistencia al cambio.	Gestionar intencionalmente la cultura, cerrando la brecha entre el discurso y la práctica al visibilizar y reconocer los comportamientos deseados.	En la DIAN, sus ideas cuentan: proponga, cree y transforme. Reconocemos a quienes construyen equipo y comparten su saber.	<b>1. Campaña de reconocimiento "Los que hacen DIAN":</b> reconocimiento trimestral para funcionarios de las seccionales que ejemplifiquen la colaboración, la generosidad con el conocimiento y la innovación	- Número de postulaciones recibidas en "Los que Hacen DIAN" desde las seccionales. (Meta: ≥ 20 postulaciones).	Mediano plazo: aplicación de 3 a 6 meses	Oficina de Comunicaciones Institucionales y Subdirección de Talento Humano

Eje estratégico	Objetivo específico relacionado	Brechas abordadas	Objetivo del eje estratégico	Mensajes clave	Tácticas	Indicadores de gestión	Temporalidad	Responsables
	reconozcan los comportamientos deseados en los funcionarios.			Somos una entidad que aprende, innova y se adapta al cambio.	<p>(valores destacados como "exitosos" en los grupos focales). Las postulaciones serán abiertas y las historias de los ganadores se visibilizarán a nivel nacional en la sección "DIAN es Territorio" de <i>Link al día</i>.</p> <p><b>2. Talleres de Co-creación "Hackeando la DIAN" (comunicación experiencial):</b> Espacios de <i>Design Thinking</i> (presenciales/virtuales) para resolver retos reales de la entidad. Se conformarán equipos mixtos con funcionarios del nivel central y de las tres</p>	<p>- Número de participantes en los talleres "Hackeando la DIAN".</p> <p>- Percepción del clima para la innovación y la propuesta de ideas (Encuesta de clima y cultura organizacion al que realiza Talento Humano)</p>	Largo plazo: aplicación de 6 meses a un año	Oficina de Comunicaciones Institucionales y Subdirección de Talento Humano

Eje estratégico	Objetivo específico relacionado	Brechas abordadas	Objetivo del eje estratégico	Mensajes clave	Tácticas	Indicadores de gestión	Temporalidad	Responsables
					<p>seccionales, rompiendo jerarquías y silos funcionales. Los retos a "hackear" surgirán de las necesidades identificadas por el comité directivo Se mostrarán los resultados en los canales internos, reconociendo a los participantes y demostrando que las ideas de los funcionarios son escuchadas.</p> <p><b>3. Guía de comunicación para líderes:</b> elaborar y socializar una guía práctica que contenga consejos y mensajes clave para fomentar la escucha activa, reconocer a sus</p>		<p>Corto plazo: aplicación entre 1 y 3 meses.</p>	<p>Oficina de Comunicaciones Institucionales y Subdirección de Talento Humano</p>

Eje estratégico	Objetivo específico relacionado	Brechas abordadas	Objetivo del eje estratégico	Mensajes clave	Tácticas	Indicadores de gestión	Temporalidad	Responsables
					equipos y comunicar la apertura al cambio.			

**Condiciones mínimas de implementación:**

- Se recomienda garantizar que el rol de corresponsal de comunicaciones sea incluido como un compromiso dentro de la evaluación de desempeño del servidor público que tenga esta función en cada seccional.
- A pesar de que la mayoría de las tácticas planteadas no requieren un presupuesto alto, se sugiere garantizar un presupuesto para la entrega de reconocimientos de la táctica "Los que hacen DIAN" y para las reuniones mensuales que se sugiere tener en todas las seccionales.
- Se sugiere que sea desde la dirección general donde se imparta la instrucción y los temas a tratar en la táctica "difusión de contenidos estratégicos" con el fin de que todas las áreas y seccionales atiendan la ejecución de las reuniones.
- Se recomienda que, dentro de la Oficina de Comunicaciones Institucionales se cree un grupo dedicado a la gestión de la comunicación en las seccionales.

**Fase 4: Escalabilidad del PEC**

La esencia de esta estrategia radica en reconocer que la DIAN ya cuenta con una red de corresponsales y las herramientas necesarias para conectarse; lo que se busca es transformar esta infraestructura en un canal interactivo de participación regional, siempre bajo la guía estratégica de la Oficina de Comunicaciones Institucionales. El despliegue nacional se propone 6 meses después del inicio de la implementación del plan piloto, habiéndolo evaluado y mejorado con los aportes de las seccionales participantes.

Una vez se inicie el despliegue nacional, se propone realizar un encuentro con los corresponsales para capacitarlos no solo en técnica, sino en la sensibilidad necesaria para identificar historias regionales que merecen ser contadas. Allí, se entregarán lineamientos claros para que los insumos que envíen las seccionales al nivel central tengan la calidad y el enfoque necesarios para ser transformados en mensajes pertinentes y que generen identificación en todo el país.

Para asegurar que este esfuerzo perdure en el tiempo, la Oficina de Comunicaciones Institucionales monitoreará la evolución del plan utilizando los mismos indicadores de gestión ya establecidos dentro de este PEC. Al evaluar el porcentaje de incremento de contenido seccional y la percepción de representación mediante las métricas que el plan ya contempla, la oficina podrá ajustar los procesos de recolección de insumos en tiempo real. De este modo, el proyecto deja de ser un piloto aislado para convertirse en una forma de gestión institucional donde la oficina central garantiza la coherencia del mensaje, pero los funcionarios en el territorio se sienten, por fin, escuchados y visibles.

### Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones del trabajo de grado, estructuradas para dar respuesta directa a los objetivos específicos de la investigación, seguidas de las recomendaciones estratégicas que se derivan de dichos hallazgos:

En primer lugar, se concluye que el diagnóstico del estado actual de la comunicación interna en la DIAN revela un modelo fundamentalmente centralizado y unidireccional. Si bien este modelo es eficaz para la difusión de información general (como el boletín *Link al día*), no permite una articulación efectiva con las 49 seccionales. Por otro lado, los hallazgos permiten establecer que los flujos de comunicación son predominantemente descendentes y que no se cuenta con canales formales de retroalimentación, lo que genera una percepción generalizada de invisibilidad de la gestión regional y fomenta el trabajo por silos, afectando la cohesión y la eficiencia. Por consiguiente, se recomienda a la Oficina de Comunicaciones DIAN implementar de manera prioritaria el eje estratégico 1: "Una sola DIAN". Las tácticas de creación de la sección DIAN es Territorio y la implementación de los "Encuentros de articulación bimensuales" son acciones de bajo costo y alto impacto que pueden comenzar a cerrar la brecha de representación de forma inmediata.

En una segunda instancia, se puede establecer que la aplicación de instrumentos cualitativos (entrevistas y grupos focales) fue fundamental para trascender los datos de los diagnósticos documentales y comprender la experiencia vivida de la brecha comunicacional. Estos instrumentos permitieron capturar la profunda frustración y desmotivación en las seccionales ante la falta de visibilidad y la percepción de desinterés desde el nivel central. Además, fueron clave para identificar que el éxito, para los propios funcionarios, se define por valores humanos como la colaboración y la generosidad con el conocimiento, comportamientos que el sistema de reconocimiento actual, enfocado en cifras y estadísticas, no valora. En respuesta a esta desconexión de valores, se recomienda a la Oficina de Comunicaciones

DIAN y a la alta dirección priorizar las tácticas del eje estratégico 3: "Cultura de colaboración e innovación". La campaña "Los que Hacen DIAN" debe alinearse con los valores que los funcionarios definieron como exitosos, reconociendo el ser además del hacer.

Asimismo, los talleres de co-creación "Hackeando la DIAN" son fundamentales para demostrar con hechos que la innovación y la escucha activa son parte de la nueva cultura de la entidad.

En tercer lugar, se concluye que las brechas estratégicas más significativas no radican en la falta de herramientas, sino en la disonancia entre la estrategia declarada y la práctica vivenciada. En cuanto a la cultura organizacional, se percibe una distancia entre la cultura deseada de colaboración y creación colectiva y la percibida como competitiva y controladora. Asimismo, en gestión del conocimiento, la brecha clave es la alta dependencia de la informalidad, como el voz a voz, frente a los sistemas formales como la Escuela DIAN, ya que poco se conocen sus estrategias, agravado por la fuga de conocimiento crítico por jubilaciones y los retiros de funcionarios provisionales. Por lo anterior, se recomienda la implementación del eje estratégico 2: Conéctese con la DIAN. La Oficina de Comunicaciones debe actuar como el socio estratégico de la Escuela DIAN para dar a conocer las herramientas existentes, mitigando la fuga de conocimiento y atacando el desconocimiento de los espacios formales.

Finalmente, en respuesta a la pregunta de investigación, se concluye que un PEC es la herramienta idónea para actuar como un gestor intencional de la cultura y el conocimiento, cerrando las brechas identificadas. El PEC diseñado demuestra que visibilizando la gestión regional, se ataca la brecha de representación; promocionando las herramientas de conocimiento existentes, se combate la informalidad y la fuga de conocimiento; y, reconociendo los comportamientos de colaboración e innovación, se cierra la brecha entre la cultura declarada y la vivenciada.

### Referencias

- Adler, R. B., & Rodman, G. (2017). *Understanding Human Communication* (13a.). Oxford University Press.
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, 13(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520741037>
- Arraigada, M. C., & Diez, F. M. (2017). Comunicación «i» en Instituciones públicas y ONGs. En D. Aguirre & F. Vergara (Eds.), *Comunicación interna sin fronteras: tendencias y casos de América Latina* (pp. 61-77). RIL Editores. <https://research-ebSCO-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/plink/437b8f36-64a5-39f5-bee4-619389dc841a>
- Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Gómez-Mejía, L. R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5a.). Pearson Educación. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25325w/Gesti %B3n de Recursos Humanos \(Luis R. G %B3mez Mej %ADa et al. 2008\) \(1\).PDF](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25325w/Gesti %B3n de Recursos Humanos (Luis R. G %B3mez Mej %ADa et al. 2008) (1).PDF)
- Barbosa-Quintero, G., Estupiñán-Ortiz, B., & Estupiñán-Castro, B. (2023). La metodología activa Design Thinking para mejorar y transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Ibero-American Journal of Education & Society Research*, 3(1), 74-82. <https://doi.org/https://doi.org/10.56183/iberoeds.v3i1.600>
- Batista Lucio, M., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6a.). McGraw-Hill. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Belalcázar Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 41-51. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1378>
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla. [https://books.google.com.pe/books?id=VSb4\\_cVukkcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=VSb4_cVukkcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 1-10. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Cabezuelo Lorenzo, F., Guerrero Alvarado, M., & Sotelo González, J. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27(206), 54-69. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/206>
- Cadavid Álvarez, H. (2014). Comunicación creativa: alternativas para las estrategias de comunicación. En M. C. Ocampo Villegas (Ed.), *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (2da., pp. 96-108). Editorial UOC. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/57775?page=246>
- Camacho Brochero, N. C. (2014). La comunicación: herramienta fundamental para administrar en valores. En M. C. Ocampo Villegas (Ed.), *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (2.a ed., pp. 231-243). Editorial UOC. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/57775?page=246>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass. <https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf>
- Cardozo, N. D. (2020). Estado, administración y políticas públicas. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 11-34.

- Casas Henao, A., & Roca Martínez, J. J. (2016). Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano. *Signos. Investigación en sistemas de gestión*, 8(2), 39-63.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726360>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. *COMUNI@CCION - Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25-34.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>
- Cidade, D. F., & Oliveira, M. (2024). The interaction between organizational communication and knowledge management: A systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, 31(2), 157-168. <https://doi.org/10.1002/kpm.1770>
- Contreras, O. E., & Garibay, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <https://doi.org/http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.  
<https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/105390?page=1>
- Daly, F., & Kitchen, P. J. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Decreto 419 de 2023. Por el cual se amplía la planta de personal de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN-. 21 de marzo de 2023.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (s. f.-a). *La entidad*. DIAN. Recuperado 20 de junio de 2025, de <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (s. f.-b). *Organigrama DIAN*. DIAN. Recuperado 20 de junio de 2025, de [https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Organigramanuevo/Org\\_DIAN\\_2021.pdf](https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Organigramanuevo/Org_DIAN_2021.pdf)

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2021). *Código de Integridad*. [Documento interno].

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2023). *Encuesta de percepción de canales de comunicación para corresponsales y enlaces 2023*. [Documento interno].

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2024a). *Informe de rendición de cuentas octubre 2023 - septiembre 2024*.

<https://www.dian.gov.co/dian/rendicioncuentas/RendicionCuentasCiudadania/RendicionCuentas2024/Informe-de-gestion-Rendicion-de-Cuentas-2023-2024.pdf>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2024b). *Encuesta de percepción de los servidores públicos sobre los canales de comunicación 2024*. [Documento interno].

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2024c). *Mapa de procesos*. [Documento interno]

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2025). *Informe de gestión para la rendición de cuentas DIAN septiembre 2024 a agosto 2025*.

<https://www.dian.gov.co/dian/rendicioncuentas/RendicionCuentasCiudadania/RendicionCuentas2025/Informe-de-gestion-Rendicion-de-Cuentas-2024-2025.pdf>

Faisal, M. Z., Hamed, S. A., & Salman S. M. (2023). Leadership and internal communication strategies in public organizations: analytical research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1-14. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1348>

Fayard, A., & Fathallah, S. (2024). Design thinking no da en el clavo. Necesitamos una nueva caja de herramientas para servir mejor a las comunidades. *Stanford Social Innovation Review en Español*, 4(13), 35-42.

<https://ssires.tec.mx/sites/g/files/vgjoivo986/files/Stanford%20Social%20Innovation%20Review%20en%20espan%CC%83ol%20%2313.pdf>

Función Pública. (s. f.). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG*. Función Pública.

Recuperado 20 de junio de 2025, de <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/conozca-mipg>

Gálvez Medina, B., & Vives Hurtado, A. (2014). Ejecución del plan estratégico de comunicaciones: de la planeación a la acción con éxito. En M. C. Ocampo Villegas (Ed.), *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (pp. 125-164). Editorial UOC. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/57775?page=246>

Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: essays on face-to-face behavior*. Aldine. [https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/THEATRE308/Erving%20Goffman%20-%20Interaction%20Ritual\\_%20Essays%20on%20Face-to-Face%20Behavior%20-Pantheon%20%281982%29.pdf](https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/THEATRE308/Erving%20Goffman%20-%20Interaction%20Ritual_%20Essays%20on%20Face-to-Face%20Behavior%20-Pantheon%20%281982%29.pdf)

Hargie, O., & Tourish, D. (2004). *Key issues in organizational communication*. Routledge. <https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9780203634394&type=googlepdf>

Hoover, C. (2010). The Strategic Communication Plan. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 79(8), 16-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.22518/jour.ccsb/2020.2a01>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text & cases* (8a.). Pearson Education. <https://fouziyagm.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/04/johnson-exploringcorporatestrategy8ed.pdf>

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. McGraw-Hill.

Ley 1712 de 2014. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. 6 de marzo de 2014. DO. No. 49.084.

- Ley 1978 de 2019. Por la cual se moderniza el Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC, se distribuyen competencias, se crea un Regulador Único y se dictan otras disposiciones. 25 de julio de 2019. DO. No. 51.025
- Ley 2294 de 2023. Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022- 2026 “Colombia, potencia mundial de la vida. 19 de mayo de 2023. DO. No. 52.400
- López Jiménez, D. F. (2014). Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. En M. C. Ocampo Villegas (Ed.), *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (2.a ed., pp. 23-62). Editorial UOC. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/57775?page=1>
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosh Casa Editorial.
- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 53-66. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/5561?page=1>
- mcLatam. Eficacia para el sector público. (2022). *Informe General - Evaluación de la cultura institucional de la DIAN [Documento interno]*.
- Moragas Spá, M. (2011). De los efectos a las nuevas teorías de la recepción y la interpretación. En *Interpretar la comunicación. Estudios sobre medios en América y Europa*. Gedisa Editorial. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/61142?page=92>
- Moragas Spá, M. (2011). La investigación sobre comunicación y cultura en América Latina. En *Interpretar la comunicación. Estudios sobre medios en América y Europa*. Gedisa editorial. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/61142?page=174>

- Nadae, J. De, & Carvalho, M. M. (2019). Communication Management and Knowledge Management in complex projects: a literature review. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 19-36. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.10910>
- Ongallo Chanclon, C. (2007). ¿Cómo se comunican las organizaciones por dentro? En *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (2.a ed.). Dykinson. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/35693?page=88>
- Paz Alvarado, G., Vargas Gutiérrez, Y., & Villegas Morán, E. del C. (2018). Comunicación y Cultura Organizacional: perspectivas, tendencias y posibles rutas teóricas. *Razón y Palabra*, 22(1), 821-836. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1137>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). Pearson Educación.
- Saladrigas Medina, H., & Torres Ponjuán, D. (2016). Diálogos interdisciplinarios posibles entre la Gestión de la Comunicación Institucional y la Gestión del Conocimiento. *Prisma.com*, 31, 33-53. <https://ojs.letras.up.pt/index.php/prisma.com/article/view/1812>
- Salazar Vargas, D. L. (2017). Comunicación interna, cultura organizacional e infraestructura física. En D. Aguirre & F. Vergara (Eds.), *Comunicación interna sin fronteras: tendencias y casos de América Latina* (pp. 43-59). RIL Editores. <https://research-ebSCO-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/plink/437b8f36-64a5-39f5-bee4-619389dc841a>
- Samansky, A. W. (2003). Successful Strategic Communications Plans Are Realistic, Achievable, and Flexible. *Public Relations Quarterly*, 48(2), 24-26. <https://research-ebSCO-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/linkprocessor/plink?id=9137b444-fb0e-377a-aeae-76e196190390>

Sarmiento Guede, J. R., & Vilches Vivancos, F. (2017). *Filología, comunicación y otros estudios*.

*Liber Amicorum en homenaje a Ramón Sarmiento González*. Dykinson. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/58928?page=1>

Steinbeck, R. (2011). El «design thinking» como estrategia de creatividad en la distancia. *Revista científica Educomunicación*, 19(37), 27-35.

<https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=37&articulo=37-2011-04>

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4a.). Limusa.

Venzin, M. (2021). The Anatomy Of a Strategic Communication Plan. *Nonprofit Communications Report*, 19(3), 7-7. <https://doi.org/10.1002/NPCR>

## Anexos

### A. Anexo. Entrevista semi-estructurada

<b>Percepción de la comunicación interna actual</b>	
<b>1</b>	Desde su rol, ¿cómo describiría la comunicación interna de la DIAN hoy en día?
<b>2</b>	¿Cuáles considera que son los canales de comunicación más efectivos y por qué?
<b>3</b>	¿Cuáles son los menos efectivos?
<b>4</b>	Hablemos de los mensajes que se emiten desde el nivel central. ¿Cree que son pertinentes y útiles para el día a día de las seccionales?
<b>Nivel de articulación organizacional:</b>	
<b>1</b>	Uno de los grandes retos que tiene la entidad es la articulación. ¿Cómo percibe la colaboración y la coordinación entre el nivel central y las seccionales?
<b>2</b>	Desde su perspectiva, ¿siente que la gestión y los logros de las seccionales tienen suficiente visibilidad a nivel nacional? ¿Por qué sí o por qué no?
<b>3</b>	¿Qué tan fácil o difícil es para una seccional hacer llegar sus ideas o preocupaciones al nivel central?
<b>Cultura organizacional vivenciada:</b>	
<b>1</b>	Si tuviera que describir la “forma de hacer las cosas” en la DIAN con unas pocas palabras, ¿cuáles usaría?
<b>2</b>	¿Qué tipo de comportamientos o logros cree que se premian o reconocen más en la práctica diaria?
<b>3</b>	¿Cómo describiría el ambiente para proponer nuevas ideas o formas de trabajar? ¿Se fomenta la innovación?
<b>Prácticas de gestión del conocimiento:</b>	
<b>1</b>	Cuando un funcionario o un equipo en una seccional aprende algo nuevo o desarrolla una buena práctica, ¿qué tan fácil es que ese conocimiento se comparta con el resto de la organización?

<b>2</b>	En cuanto a los "silos de información". ¿Cree que este fenómeno ocurre en la DIAN? ¿Podría darme un ejemplo?
<b>3</b>	¿Qué tipo de espacios o herramientas cree que hacen falta para mejorar el intercambio de conocimiento en la entidad?

## B. Anexo. Transcripción de entrevistas semi-estructuradas

La transcripción de las entrevistas se realizó con inteligencia artificial.

<b>Entrevista 1 – 20 de agosto de 2025</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Jefe de la Oficina de Comunicaciones Institucionales DIAN	Lexy Garay Álvarez
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistador:</b> ¿Cómo describes la comunicación interna de la DIAN actualmente?</li> <li>• <b>Lexy Garay:</b> Considero que la comunicación interna se encuentra en un proceso de deconstrucción. Ha mejorado notablemente gracias a un esfuerzo consciente por transformarla en una comunicación bidireccional, oportuna y con propósito. Aunque todavía hay camino por recorrer, la oficina de comunicaciones está enfocada en hacerla más estratégica. El objetivo es que responda a lo que es verdaderamente efectivo para la entidad, en lugar de ser una simple reacción a las solicitudes de otras áreas. En resumen, estamos redefiniendo nuestros métodos para encontrar un enfoque más estratégico y eficiente.</li> <li>• <b>Entrevistador:</b> Dentro de ese proceso, ¿cuáles crees que son los canales de comunicación internos más efectivos?</li> <li>• <b>Lexy Garay:</b> El correo electrónico sigue siendo el canal más efectivo, tanto por su facilidad de uso para nosotros como por la accesibilidad que ofrece a los funcionarios para consultar la información. Por otro lado, <i>Conexión</i>, no me parece tan eficiente. En cuanto a productos específicos, el boletín <i>Link al día</i> continúa siendo nuestro referente principal.</li> <li>• <b>Entrevistador:</b> Los mensajes que se están generando actualmente, ¿consideras que son útiles o deberían cambiar?</li> <li>• <b>Lexy Garay:</b> En su mayoría, diría que en un 70 u 80%, los mensajes son útiles. Hemos logrado redirigir tanto la narrativa como los contenidos que comunicamos. Sin embargo, todavía existen áreas específicas con las que no hemos conseguido el mismo engranaje; áreas que operan "a la vieja usanza" y no comprenden que la estrategia de comunicación debe ser liderada por nuestra oficina. El gran desafío es que, por nuestra</li> </ul>	

capacidad limitada, no hemos podido realizar con ellas el mismo trabajo detallado y personalizado que sí hemos hecho con otras.

- **Entrevistador:** ¿Cómo evalúas la articulación entre el nivel central y las seccionales?
- **Lexy Garay:** Nos falta mucho, pero hemos avanzado en poner a las seccionales en el mapa de las necesidades de comunicación de la entidad. Esto implica tanto visibilizar su trabajo hacia adentro y hacia afuera, como articularnos mejor con ellas desde el nivel central. Durante el último año, se ha hecho un ejercicio muy valioso para definir protocolos, reorganizar el equipo central para atender sus necesidades y unificar narrativas y líneas gráficas.

Sin embargo, el principal obstáculo es la capacidad limitada de la oficina de comunicaciones para responder a la avalancha de solicitudes. Son muchas seccionales, cada una con su propia complejidad, y nuestra oficina es demasiado pequeña para dar abasto, lo que nos impide ser todo lo efectivos que quisiéramos.

- **Entrevistador:** En ese orden de ideas, ¿la visibilidad que tienen las seccionales no está siendo suficiente?
- **Lexy Garay:** No, todavía nos falta mucho. Estamos atrasados en la oportunidad con que atendemos sus solicitudes, pero, sobre todo, operamos de manera reactiva. El ideal sería trabajar con cada seccional bajo una estrategia de comunicación propia, alineada a la estrategia general de la entidad. En este momento eso no está pasando, no por falta de voluntad, sino porque no tenemos la capacidad operativa para implementarlo. Creo que el nivel central ha comenzado a reconocer esta necesidad, dándole a las seccionales la importancia que antes no tenían.
- **Entrevistador:** Respecto a la cultura organizacional, ¿cómo definirías la forma en que se hacen las cosas en la entidad?
- **Lexy Garay:** Creo que se trabaja sin una estrategia clara, lo que nos convierte en una organización reactiva en todas las áreas. Esto genera reprocesos constantes y les resta relevancia a áreas transversales y estratégicas como la nuestra. Cuando una entidad opera sin estrategia, vive en un estado permanente de "apagar incendios".

A esto se suman otras complejidades: el gran tamaño de la institución, la dispersión geográfica y una transición a la modernización que ha sido anunciada por mucho tiempo, pero no se concreta, lo que genera escepticismo y pérdida de credibilidad entre los funcionarios. Todo esto contribuye a una cultura organizacional bastante compleja.

- **Entrevistador:** En ese mismo marco, ¿qué comportamientos o logros se reconocen y valoran más en los funcionarios?
- **Lexy Garay:** Destacaría dos cosas. Primero, un profundo sentido de pertenencia. El funcionario, a nivel individual, se siente muy orgulloso de pertenecer a la DIAN. Fue una de las primeras cosas que noté al llegar. Segundo, la capacidad de generar un conocimiento altamente especializado. Dado que los funcionarios de carrera pasan muchos años en la entidad, desarrollan una gran experticia en temas muy puntuales, lo cual es un activo muy valioso.
- **Entrevistador:** En cuanto a la innovación, ¿cómo es el ambiente en la entidad? ¿Se fomenta proponer cosas diferentes?
- **Lexy Garay:** No, a la DIAN le cuesta mucho el cambio. Esto se debe, en parte, a que un funcionario puede pasar 20 años haciendo lo mismo, por lo que cualquier propuesta para modificar sus métodos genera una fuerte resistencia. Además, los cambios constantes de directivos impiden que haya procesos sostenidos. Cada líder llega con su propia visión, y aunque eso podría parecer innovación, no puede haber innovación real sin estrategia y sin seguimiento. Esta combinación de resistencia interna y falta de continuidad en el liderazgo hace que innovar aquí sea muy complicado.
- **Entrevistador:** Finalmente, sobre la gestión del conocimiento, cuando un equipo tiene buenas prácticas que podrían replicarse, ¿es fácil que se den a conocer y se adopten a nivel nacional?
- **Lexy Garay:** No, en gestión del conocimiento estamos muy cortos. El desafío es grande, especialmente para la Escuela DIAN. Actualmente, la gestión del conocimiento se percibe como un simple relevo generacional: si alguien se va del cargo, debe instruir a su reemplazo. No se ha entendido el potencial de divulgar y masificar prácticas de excelencia para que otros equipos las apropien y mejoren.

Incluso cuando se identifican experiencias de éxito en las seccionales, la información suele quedarse en el comité directivo y no se traduce en acciones concretas para replicarlas. Falta un proceso estratégico para conectar a quienes tienen una solución con quienes tienen la necesidad.

- **Entrevistador:** ¿Crees que existen silos de comunicación e información?
- **Lexy Garay:** Sí, definitivamente. Estamos en una fase de identificar esos vacíos para empezar a trabajarlos, algo que quizás antes no se analizaba. Cada área tiende a trabajar por su cuenta, sin una línea estratégica unificada que coordine los esfuerzos.
- **Entrevistador:** ¿Podrías darme un ejemplo práctico de cómo se manifiestan esos silos?
- **Lexy Garay:** El manejo de las seccionales es un claro ejemplo. Cada una es un mundo con necesidades distintas. Como no hemos logrado crear un marco de comunicación común, cada seccional trabaja a su manera y el acompañamiento que reciben desde la oficina central depende de la persona a cargo. Esto resulta en narrativas, tiempos y niveles de apoyo inconsistentes.

Otro ejemplo es la Dirección de Gestión de Impuestos, que es la que más trabajo nos genera. Dentro de ella hay varias subdirecciones, cada una comunicando de forma independiente hacia los funcionarios y el público externo. No hemos logrado articular una estrategia comunicativa única para toda la dirección, lo que genera múltiples ramificaciones en lugar de un camino claro.

- **Entrevistador:** Para terminar, ¿qué espacios o herramientas crees que hacen falta para mejorar el intercambio de conocimiento?
- **Lexy Garay:** Identifico tres áreas clave. Primero, capacitación. Necesitamos ampliar el concepto de intercambio de conocimiento más allá de la simple entrega de un cargo. Hay que entender su impacto en la innovación y valorar no solo el conocimiento técnico, sino también las habilidades de cada funcionario.

Segundo, tecnología. Los procesos de transferencia de conocimiento son muy manuales, "de voz a voz". Nos falta incorporar herramientas de inteligencia artificial y tecnologías 4.0 que podrían masificar el alcance y la eficiencia de estos intercambios.

Tercero, un enfoque mayor en las regiones. Aunque la Dirección General ha empezado a mapear experiencias de éxito en territorio, el esfuerzo se queda corto. No existe un mecanismo para analizar estratégicamente esas buenas prácticas y facilitar que una seccional pueda aprender y replicar lo que funcionó en otra. Seguimos teniendo una óptica muy centralista sobre el aporte que pueden hacer las seccionales.

### **Entrevista 2 – 16 de octubre de 2025**

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Directora Seccional Impuestos Bogotá	Patricia González Vasco

- **Entrevistador:** ¿Cómo ves la comunicación interna de la DIAN? ¿Cómo la percibes?
- **Patricia González:** Siento que es una comunicación poco dinámica. La DIAN es una entidad tradicional y muy estructurada. Como en la mayoría de las entidades públicas, a la comunicación interna no se le da la suficiente importancia ni presupuesto. Por consiguiente, los formatos no son innovadores porque no hay disponibilidad tecnológica y profesional para ello. Creo que la comunicación interna podría fortalecerse con nuevos formatos, pero eso requiere una inversión tecnológica por parte de la entidad y personal dedicado a trabajar en ellos.
- **Entrevistador:** De los canales actuales, ¿cuáles crees que son los más efectivos y cuáles no tanto?
- **Patricia González:** Mi olfato me dice que el boletín interno es el único que más o menos está funcionando. Siento que la gente, por ejemplo, no se ha apropiado del todo de "Conexión". Y me refiero a que no están al tanto, no lo revisan ni lo leen. El boletín, por otro lado, sí cumple una función. Nos hacen falta, por ejemplo, carteleras digitales; es absurdo que una entidad de 16,000 funcionarios no las tenga en todo el país, pero eso, de nuevo, requiere inversión.

Había un producto que revisé alguna vez, el magazín, que ahora se está retomando. Creo que es un formato ameno, menos acartonado, que permite más cercanía. Me parece bien que se esté retomando. También le apostaría al formato de podcast, aunque siento que está mal manejado. Le falta un hilo conductor y una estructura real para que sea un podcast divertido y no tan acartonado como el resto. Siento que mientras sigamos viendo la entidad de una forma tan seria y estructurada, no exploraremos formatos que realmente llegarían a la gente y cumplirían mejor el objetivo de mantenernos informados.

Tampoco hay formatos presenciales de reunión. Las reuniones dependen de si el jefe decide convocar a su equipo. Cuando llegué en 2023, me di cuenta de que hay áreas que jamás se reúnen, y eso genera una ruptura en una entidad que está en un cambio cultural tan fuerte. Estamos recibiendo a más de 6,000 funcionarios nuevos. Si no se generan espacios de interacción entre quienes ya estaban (muchos en teletrabajo) y los que están llegando, se crean dos climas laborales distintos. Si haces un sondeo en las seccionales, verás que las reuniones son por grupos pequeños, no con todo el equipo.

- **Entrevistador:** En cuanto a los mensajes, ¿crees que son pertinentes, claros y útiles?
- **Patricia González:** Creo que los mensajes sí son pertinentes, pero hay un exceso. La falta de un plan estructurado por parte de las áreas hace que lancen "pedacitos" de información y no cuenten la historia completa. Cada área comunica lo suyo mes a mes, y a veces se olvida lo que se dijo antes. Para una buena comunicación interna, deberíamos tener un hilo conductor que parta de la estrategia de la entidad. Así, tendríamos una historia coherente de enero a diciembre, en lugar de mensajes sectorizados. Un ejemplo es Talento Humano; siendo un área de servicio clave, a veces comunican 30 temas diferentes en un mes y luego otros tantos al siguiente. Esto fragmenta tanto el mensaje que se pierde la claridad. Siento que hay un exceso de mensajes sueltos. La entidad está virando hacia un enfoque por procesos, pero eso aún no se refleja en la comunicación.
- **Entrevistador:** En cuanto a la articulación organizacional, ¿cómo crees que es la colaboración entre el nivel central y las seccionales?

- **Patricia González:** Siento que ha mejorado. Hay un interés, al menos en los últimos dos años, tanto de Comunicaciones como de la alta dirección, por tener más acercamiento con el nivel regional. Sin embargo, tendríamos que preguntarles a varias seccionales si realmente lo perciben así o si es solo un sueño que tenemos desde el nivel central.
- **Entrevistador:** ¿Crees que los logros de las seccionales tienen suficiente visibilidad a nivel nacional?
- **Patricia González:** Siento que no, y de nuevo, es porque nos faltan líneas estratégicas claras desde el nivel central. Si tuviéramos, por ejemplo, cinco líneas estratégicas, deberíamos usarlas para contar los logros de las seccionales que las refuercen. Pero lo que suele pasar es al revés: miramos qué nos cuentan las seccionales y decidimos si es de interés o no, lo que genera desorden.
- **Entrevistador:** ¿Qué tan fácil crees que es para las seccionales hacer llegar una idea o un caso de éxito al nivel central?
- **Patricia González:** Creo que es muy difícil. La gente de las seccionales no se siente escuchada. Por eso mismo, a veces parecen "rueditas sueltas", porque tienen muchas ideas y, al no encontrar un canal, las implementan por su cuenta. Solo cuando logran un gran resultado, vienen y nos lo cuentan. Pero, de nuevo, esto es parte de un desorden general por falta de una planeación adecuada desde el nivel central que les permita participar. Están empezando a trabajar en ello desde Comunicaciones, pero si no hay un eje estratégico claro, es difícil organizar la comunicación.
- **Entrevistador:** Sobre la cultura organizacional, ¿cómo describirías la forma de hacer las cosas en la DIAN?
- **Patricia González:** En la DIAN son muy dados a cumplir la norma, lo que dice la ley. Ese es el estilo general. Sin embargo, también hay "micromundos": tecnología opera de una forma, jurídica de otra. Si me preguntas cuál es la cultura DIAN, no la tengo clara, y estoy adentro. Afuera, seguramente nos ven como "el coco", pero internamente nos falta algo que nos identifique, algo que nos haga decir "esto es DIAN". Se están haciendo esfuerzos en temas como transparencia y ética, y hubo iniciativas como

"Plural", que me pareció un diferencial interesante, pero se diluyó con el tiempo. Nos faltan elementos identitarios.

- **Entrevistador:** ¿Qué comportamientos o logros crees que se premian o reconocen más en los funcionarios?
- **Patricia González:** La entidad sí hace un esfuerzo por mirar las buenas ideas que se podrían implementar, pero siento que depende mucho del líder de cada área. Por ejemplo, en Servicio al Ciudadano han surgido ideas novedosas. En Factura Electrónica también. Pero no conozco mucho de otras seccionales. Creo que nos falta compartir más esas prácticas. Estoy convencida de que las historias son clave para aprender y entender mejor los temas, pero hay que educar a la gente para que las cuente, porque muchas veces no ven que su propio trabajo es una historia que vale la pena compartir.
- **Entrevistador:** ¿Crees que en la DIAN hay silos de información?
- **Patricia González:** Sí, en la DIAN y en general en el sector público. El sector privado invierte en comunicación interna y externa, pero en lo público se descuida mucho la interna. Es más importante apagar una crisis mediática que atender la crisis que se tiene adentro. Y eso lleva a que cada área cuente su versión, como decíamos antes, de manera funcional y no por procesos. Cuando varias áreas se unen para algo grande, se empieza a entender el propósito, pero la DIAN apenas está en esa transición.
- **Entrevistador:** Finalmente, si pudieras imaginar un espacio para el intercambio de conocimiento, ¿cómo sería?
- **Patricia González:** Creo que la Escuela de la DIAN es clave. Se ha convertido en un espacio no solo de estudio, sino de interacción. Pero esa interacción debe evolucionar hacia mesas de trabajo. Hay que sacar a la gente de su día a día, del nivel central y de las seccionales, para que se sienten a modelar proyectos grandes. Si no, seguiremos "pegando ladrillos" sin entender para qué sirve el muro completo. Eso genera una desmotivación brutal, porque la gente siente que está haciendo cosas sin sentido, y eso es muy duro.

<b>Entrevista 3 – 10 de septiembre de 2025</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Corresponsal Impuestos Bogotá	Lydia Chaparro Manosalva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistadora:</b> La entrevista se centrará en tres temas: comunicación interna, cultura organizacional y gestión del conocimiento en la seccional. Para empezar, desde tu rol, ¿cómo describirías la comunicación interna en la DIAN hoy en día?</li> <li>• <b>Lydia Chaparro Manosalva:</b> La comunicación interna en la DIAN, y particularmente en nuestra Dirección Seccional —que con cerca de 1.700 funcionarios es la más grande del país—, consiste en todo el flujo de información que se comparte con nuestro cliente interno. Esto incluye tanto las estrategias que bajan del Nivel Central como las necesidades de comunicación que surgen en la propia seccional para informar, sensibilizar y motivar a nuestro talento humano.</li> <li>• <b>Entrevistadora:</b> En la actualidad, ¿cuál crees que es el canal de comunicación más efectivo y por qué?</li> <li>• <b>Lydia Chaparro Manosalva:</b> El canal más efectivo es el buzón de correo interno. Hemos notado que, al incrementar la frecuencia de las comunicaciones en los últimos meses, los funcionarios han comenzado a prestarle más atención y a enterarse de los temas por este medio. Complementamos este canal con los grupos de WhatsApp de los jefes, quienes nos ayudan a distribuir la información en cascada a sus equipos.</li> <li>• <b>Entrevistadora:</b> ¿Y cuál considerarías que es el menos efectivo?</li> <li>• <b>Lydia Chaparro Manosalva:</b> Creo que los medios menos efectivos son las carteleras y el material impreso. Aunque hay gente que se acerca a verlos, ya es una minoría. En general, a las personas les da pereza leer, y en estos formatos físicos se ha perdido aún más el interés frente a los canales digitales.</li> <li>• <b>Entrevistadora:</b> Respecto a los mensajes que se emiten desde Nivel Central, ¿consideras que son pertinentes y útiles para el día a día de la seccional?</li> <li>• <b>Lydia Chaparro Manosalva:</b> Sí, mucho. El boletín diario es un buen resumen de lo más importante que sucede en la entidad y nos gusta que incluya espacios para</li> </ul>	

divulgar los temas de las seccionales. También son útiles los "link flash" para comunicar noticias urgentes. En general, es información valiosa y uno escucha que la gente la está consultando.

- **Entrevistadora:** Uno de los grandes retos de la entidad es la articulación. ¿Cómo percibes la colaboración y coordinación entre las seccionales y el Nivel Central para lograr esa sinergia?
- **Lydia Chaparro Manosalva:** Siento que el Nivel Central debe trabajar mucho más en ese aspecto. Habiendo estado 22 años allí antes de venir a la seccional, pude ver la falta de sinergia desde esa perspectiva. A menudo, en la entidad se peca por trabajar como islas separadas. Las seccionales son vistas como un insumo para consolidar cifras, pero no se nos hace parte de la construcción de los procesos. Se diseña una política de manera aislada. Lo mismo ocurre con la comunicación. Aunque este año se ha dado más protagonismo a las seccionales, en la construcción de la política general se debería involucrar a los corresponsales y líderes regionales, como ya lo hace Talento Humano para construir su plan de bienestar, pidiendo aportes a nivel nacional.
- **Entrevistadora:** ¿Sientes que la gestión y los logros de las seccionales tienen suficiente visibilidad a nivel nacional?
- **Lydia Chaparro Manosalva:** No, falta hacer más énfasis en eso, porque finalmente la parte operativa la manejamos las seccionales. Es un tema que debemos reforzar. Pienso, por ejemplo, en consolidar los resultados de nuestras jornadas de presencia institucional de los últimos meses en una infografía para mostrar su impacto y enviarla a Nivel Central.
- **Entrevistadora:** ¿Qué tan fácil o difícil es para las seccionales hacer llegar sus ideas o preocupaciones al Nivel Central?
- **Lydia Chaparro Manosalva:** En general, es difícil. Ayuda mucho tener una buena relación; por ejemplo, la que nuestra directora tiene con el área de comunicaciones facilita el trabajo. Sin embargo, no todos tienen esa cercanía. A veces hay temores por parte de las seccionales para acercarse al Nivel Central, y también puede haber

directivos en Bogotá que no son tan receptivos. Falta construir más empatía y mejores relaciones de lado y lado.

- **Entrevistadora:** En cuanto a la cultura organizacional, si tuvieras que describir en pocas palabras la forma de hacer las cosas en la DIAN, ¿cómo la describirías?
- **Lydia Chaparro Manosalva:** Hemos evolucionado y mejorado, pero los funcionarios antiguos hemos tenido que ser muy resilientes, porque en la entidad ha faltado preparación para el cambio. Se plantean estrategias de gestión del cambio que no se terminan de aplicar. Aunque ahora con la transformación de la DIAN se ha intentado sensibilizar sobre el tema, en general la cultura ha sido de adaptación reactiva. Se aprende a hacer las cosas sobre la marcha, "al son que nos toquen", pero falta una preparación y un entrenamiento formal para afrontar las novedades. Es una cultura que se adapta, pero no de la manera más ideal.
- **Entrevistadora:** ¿Qué tipo de comportamientos o logros son más reconocidos o premiados en la práctica diaria?
- **Lydia Chaparro Manosalva:** A nivel de la Dirección Seccional, nuestra directora valora y reconoce mucho la parte humana: la honestidad, la ética y los valores de los funcionarios. Sin embargo, a nivel nacional o desde la perspectiva del Nivel Central, lo que más se reconoce es el cumplimiento de las metas misionales, las cifras y las estadísticas.
- **Entrevistadora** ¿Cómo describirías el ambiente en la entidad frente a la innovación y la posibilidad de proponer nuevas formas de trabajar?
- **Lydia Chaparro Manosalva:** Por un lado, hay mucho desconocimiento sobre el proceso de modernización de la DIAN. Se anunció en 2020, pero no se ha visto un cambio en lo fundamental, que son los sistemas informáticos, los cuales tienen más de 20 años. Esto genera incredulidad y especulaciones sobre el futuro. Por otro lado, la propia exigencia de las tendencias tecnológicas actuales motiva a los funcionarios más inquietos a formarse por su cuenta y a crear herramientas propias que les faciliten el trabajo, aunque sean soluciones aisladas y no una estrategia integral.

- **Entrevistadora:** ¿Crees que existen silos o fragmentación de la información en la entidad?
- **Lydia Chaparro Manosalva:** Sí, por supuesto, se da mucho. El mejor ejemplo es el tema de la modernización tecnológica. No existe un hilo conductor claro que le explique a la gente en qué consiste el proceso. La información llega de forma fragmentada, lo que alimenta la incredulidad y la especulación sobre temas como la posible reducción de personal.
- **Entrevistadora:** Finalmente, además de lo que ya mencionaste sobre la transferencia de conocimiento, ¿qué otros espacios o herramientas crees que hacen falta para mejorarla?
- **Lydia Chaparro Manosalva:** Nos hace mucha falta tener una programación estructurada para la transferencia de conocimiento de las personas que se van a pensionar. Tenemos funcionarios con 30 o 40 años de experiencia, verdaderas "biblias" del conocimiento, que se están yendo y esa experticia se pierde. La Subdirección de la Escuela, en conjunto con Talento Humano, debería identificar a los funcionarios que están a dos o tres años de su retiro y crear un programa formal para que dediquen ese último tiempo a ser mentores, a escribir y a dictar capacitaciones, en lugar de simplemente esperar su fecha de salida. Ese conocimiento es invaluable.

**Entrevista 4 – 3 de octubre de 2025**

Cargo	Nombre
Director Seccional Aduanas Cali	Yimmy Caicedo Valecilla
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistador:</b> Bueno, para empezar, desde tu rol como director de la seccional, ¿qué visión tienes sobre la comunicación interna en toda la entidad? ¿Cómo la describirías?</li> <li>• <b>Yimmy Caicedo Valecilla:</b> Para mí, la comunicación interna es una herramienta clave para alcanzar los objetivos de la organización. Es fundamental que no solo sea efectiva, sino también asertiva, ya que es un pilar para lograr las metas comunes.</li> </ul>	

- **Entrevistador:** Y frente a los canales de comunicación que tenemos actualmente, ¿cuál consideras que es el más efectivo y cuál crees que no funciona tan bien?
- **Yimmy Caicedo Valecilla:** Considero que los canales autorizados hasta ahora, como el correo electrónico y Microsoft Teams, son los más adecuados y efectivos para la comunicación en la entidad.
- **Entrevistador:** Si hablamos de los mensajes que se emiten desde el nivel central hacia las seccionales, ¿son pertinentes, claros y útiles?
- **Yimmy Caicedo Valecilla:** Generalmente, los mensajes enviados por correo electrónico son útiles. Sin embargo, diría que un 80% de ellos resultan confusos porque requieren información adicional para entender completamente su propósito. A menudo, no se detalla con claridad el requerimiento que se solicita a las direcciones seccionales y la redacción no es la más adecuada.
- **Entrevistador:** En cuanto a la articulación entre las seccionales y el nivel central, ¿cómo percibes la colaboración con las diferentes áreas, no solo en comunicación, sino en general?
- **Yimmy Caicedo Valecilla:** En ese aspecto se ha avanzado mucho. Las subdirecciones han designado a una persona que funciona como enlace entre el nivel central y el territorio. Esto ha permitido que exista un canal o una persona a la que se puede acudir para articular las comunicaciones de manera más directa.
- **Entrevistador:** Cuando hay un logro importante en la seccional, ¿recibe suficiente visibilidad en la comunicación a nivel nacional?
- **Yimmy Caicedo Valecilla:** No, generalmente no. Cuando ocurre un logro importante, primero debemos demostrarlo y luego solicitar activamente que sea visibilizado a nivel nacional. No es algo que se destaque de forma automática.
- **Entrevistador:** Y cuando en una seccional surge una idea para mejorar un proceso, ¿qué tan fácil es hacerla llegar al nivel central para que se implemente como una experiencia exitosa en otras áreas?

- **Yimmy Caicedo Valecilla:** De hecho, no es necesario que nosotros lo solicitemos. El mismo nivel central, a través de reuniones directas entre directores y subdirectores, exige que se socialicen los casos de éxito. En este sentido, la comunicación entre el territorio y el nivel central es muy asertiva y efectiva.
- **Entrevistador:** Pasando a la cultura organizacional, ¿cómo la describirías tanto a nivel general en la entidad como en tu seccional?
- **Yimmy Caicedo Valecilla:** A nivel seccional, nuestra cultura siempre se ha basado en principios como la honestidad, la transparencia, la equidad y la eficacia para generar confianza ciudadana. Hemos adoptado esta política siguiendo las recomendaciones del nivel central. Por lo tanto, considero que la cultura organizacional, tanto en el territorio como a nivel nacional, coincide en estos principios fundamentales.
- **Entrevistador:** En cuanto a la innovación en la entidad, ¿crees que hay apertura para la misma?
- **Yimmy Caicedo Valecilla:** Hay una total apertura a la innovación. Prueba de ello son las reuniones periódicas que realizan las subdirecciones para buscar y compartir casos de éxito. Esto demuestra que las ideas que buscan mejorar nuestros procesos son bien recibidas, no solo por el nivel central, sino también por otras direcciones seccionales que replican esas buenas prácticas.
- **Entrevistador:** En cuanto a la gestión del conocimiento, ¿consideras que hay vacíos en la información o silos que dificultan la conexión entre áreas?
- **Yimmy Caicedo Valecilla:** La información fluye, pero está centralizada. No es de fácil acceso entre diferentes divisiones. Se puede obtener si se solicita, pero lo ideal sería que cualquier dependencia pudiera acceder a la información de otra sin tener que pedirla. Por ejemplo, la información de Fiscalización no está completamente disponible para Operación Aduanera, y viceversa. Aunque la información existe, es necesario pasar por un canal específico para conseguirla.
- **Entrevistador:** Si pudiéramos crear un canal ideal para ese intercambio de información y experiencias, ¿cómo te lo imaginarías?

- **Yimmy Caicedo Valecilla:** Me imagino una herramienta informática que permita a cualquier funcionario acceder a toda la información de la entidad sin restricciones. Actualmente, el acceso depende de ciertos roles que no se conceden a todos. En mi opinión, debería existir una plataforma colaborativa donde yo pueda consultar todo sin necesidad de un rol específico o de solicitarlo a otra dependencia.

### Entrevista 5 – 9 de septiembre de 2025

Cargo	Nombre
Corresponsal Aduanas Cali	Paola Gaitán Romero
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistador:</b> Desde tu rol, ¿cómo describirías la comunicación interna de la DIAN hoy en día?</li> <li>• <b>Paola Gaitán Romero:</b> Considero que la comunicación interna está bien, pero podría ser más efectiva. Actualmente, operamos con dos canales paralelos: uno a nivel nacional y otro específico de la seccional. Un problema clave es que muchos funcionarios no les dan la importancia necesaria a los correos de comunicación interna; los perciben como "un correo más" y, en consecuencia, se pierde información valiosa.  Siento que canales como <i>Conexión</i> están subutilizados. Por ejemplo, la creación de cápsulas informativas y piezas gráficas en estos medios sería más efectiva que los correos, ya que interactuamos con esas herramientas con mayor frecuencia en nuestro día a día.</li> <li>• <b>Entrevistador:</b> ¿Cuál crees que sería el canal de comunicación más efectivo para los equipos?</li> <li>• <b>Paola Gaitán Romero:</b> Siento que los canales más efectivos son los líderes directos de las divisiones y los grupos de trabajo. Con la transición de WhatsApp como canal no oficial, es fundamental potenciar el uso de Teams. Si los líderes utilizaran estos grupos para comunicar novedades de manera oportuna, se mantendría a los equipos alineados y se evitaría la desinformación. Sin embargo, para que esto funcione, es necesario un proceso de pedagogía con los propios líderes, para que comprendan la</li> </ul>	

importancia de comunicar asertivamente y evitar que la información se convierta en un "rumor de pasillo".

- **Entrevistador:** Respecto a los mensajes que se emiten desde el nivel central, ¿los consideras pertinentes y útiles para el día a día en las seccionales?
- **Paola Gaitán Romero:** Sí, son pertinentes, pero el principal problema es que se diseñan desde una perspectiva muy centralizada y no se adaptan a la realidad de los territorios. Por ejemplo, aquí en Cali, la comunicación es mucho más cercana e informal. Un modelo que adapte los mensajes a las particularidades culturales de cada región, similar a como lo hace el SENA, sería mucho más efectivo y generaría mayor conexión.
- **Entrevistador:** ¿Cómo percibes la colaboración y coordinación entre el nivel central y las seccionales?
- **Paola Gaitán Romero:** La articulación es buena y la mayoría de los procesos fluyen. La principal dificultad surge con las solicitudes urgentes, ya que el equipo en el nivel central es pequeño para el volumen de requerimientos de todas las seccionales. Esto puede generar demoras cuando necesitamos una respuesta inmediata, pero en general, hemos tenido una retroalimentación positiva y un acompañamiento constante.
- **Entrevistador:** ¿Sientes que los logros y la gestión de las seccionales tienen suficiente visibilidad a nivel nacional?
- **Paola Gaitán Romero:** No. La comunicación nacional tiende a centrarse en las obligaciones, como el pago de impuestos, lo que genera una percepción de "regaño" y distancia. La DIAN es una entidad que infunde temor, y cualquier correo, aunque sea informativo, genera ansiedad.

Para cambiar esto, deberíamos usar los canales principales, como las redes sociales, para mostrar el lado humano y el impacto positivo de nuestro trabajo. Por ejemplo, contar en qué se invierten los impuestos o visibilizar las actividades de cercanía que realizamos en los territorios. Esto ayudaría a transformar la percepción de la entidad y a construir una relación de mayor confianza con la ciudadanía.

- **Entrevistador:** En cuanto a la cultura organizacional, si tuvieras que describir en pocas palabras "la forma de hacer las cosas" en la DIAN, ¿cómo sería?

- **Paola Gaitán Romero:** La definiría como "irregular", porque depende mucho de los pareceres y del estilo de quien esté liderando en ese momento. Con el director actual, por ejemplo, se ha generado un ambiente de mayor cercanía y apertura, donde se pueden proponer ideas. En contraste, con la dirección anterior existía más temor para comunicar o proponer.

Siento que necesitamos unificar criterios para que la cultura no dependa de una persona, sino de un lineamiento claro. Esto es clave, sobre todo en los procesos de capacitación y acompañamiento a los funcionarios nuevos.

- **Entrevistador:** ¿Qué tipo de logros o comportamientos crees que se premian o reconocen más en la práctica diaria?

- **Paola Gaitán Romero:** Se presenta una situación contradictoria. Por un lado, se reconoce y valora a los funcionarios que son muy buenos en su trabajo, pero este reconocimiento se convierte en un obstáculo cuando solicitan un traslado para estar más cerca de sus familias. La respuesta suele ser que no los pueden dejar ir "porque son muy buenos".

En cambio, funcionarios que quizás no tienen el mismo desempeño o compromiso, a veces consiguen los traslados con más facilidad. Esto crea una desmotivación, pues el buen desempeño termina afectando el bienestar personal del funcionario.

- **Entrevistador:** ¿Cómo describirías el ambiente para proponer nuevas ideas? ¿Se fomenta la innovación?

- **Paola Gaitán Romero:** Sí, actualmente se está fomentando. En nuestra división, gracias al impulso de un colega y a la apertura del director actual, hemos podido proponer y desarrollar varias ideas innovadoras. El principal desafío es superar la resistencia al cambio de algunos procesos que son muy "vieja escuela" y de funcionarios que creen que las cosas solo se pueden hacer de una manera. Abrir esta ventana a la creatividad ha sido muy positivo.

- **Entrevistador:** Finalmente, ¿qué espacios o herramientas crees que hacen falta para mejorar el intercambio de conocimiento en la entidad?
- **Paola Gaitán Romero:** Identifico tres puntos clave: Primero, es fundamental que todos los funcionarios conozcan la estrategia de gestión del conocimiento de la entidad, como el programa "Legado", para entender su propósito y cómo participar.
- Segundo, es fundamental fomentar espacios presenciales. Nos estamos apoyando demasiado en la virtualidad. Los espacios presenciales son necesarios para garantizar una retroalimentación real y fortalecer la conexión entre los equipos.
- Tercero, el uso de cápsulas informativas. Deberíamos aprovechar canales como *Conexión* para compartir pequeñas cápsulas de video o infografías sobre procesos clave. Esto es más dinámico y efectivo que un simple correo o un anuncio de un evento, ya que puede despertar el interés del funcionario para que luego profundice en la información.

#### **Entrevista 6 – 11 de septiembre de 2025**

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Directora Seccional Impuestos y Aduanas Pereira	Andrea Rodríguez Toro
<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Corresponsal Impuestos y Aduanas Pereira	Juan Pablo Palacio Naranjo

- **Entrevistador:** Para empezar, quisiéramos saber cuál es tu percepción sobre la comunicación interna en la entidad. Desde tu rol, ¿cómo la describirías actualmente?
- **Andrea Rodríguez Toro:** Desde mi rol, la comunicación interna es el mecanismo que mantiene a las seccionales y a los funcionarios informados, no solo sobre los lineamientos, sino también sobre la visión y el rumbo de la entidad. Para mí es fundamental porque permite que todos estemos al tanto de lo que sucede y, sobre todo, que entendamos el porqué de nuestras acciones. Además, utilizo la comunicación como una herramienta motivacional para que los funcionarios vean el progreso de cada seccional y comprendan el impacto que generan sus actuaciones.

- **Entrevistador:** ¿Y cuáles consideras que son los canales de comunicación más efectivos que has notado?
- **Andrea Rodríguez Toro:** Me gustan mucho los informes y los flashes informativos que se envían por correo. Sin embargo, como crítica, considero que el reciente cambio de diseño, al priorizar el texto sobre los elementos visuales, ha hecho que los comunicados sean menos atractivos e informativos. Pienso que los funcionarios responden mejor a lo visual; el diseño anterior era más interesante. Ahora, al presentar solo un titular que requiere un clic adicional para ver el contenido completo, se pierde el interés y la oportunidad de que el mensaje sea recibido eficazmente.
- **Entrevistador:** ¿Y cuál consideras que es el menos efectivo?
- **Andrea Rodríguez Toro:** Aunque parezca contradictorio, considero que, para la comunicación interna, el canal menos efectivo son las redes sociales. Si bien casi todos los funcionarios las usan, no necesariamente siguen las cuentas oficiales de la DIAN, por lo que esa información está más dirigida al cliente externo. Por otro lado, los comunicados oficiales a veces tampoco generan el impacto deseado, porque si un funcionario está en operativos en la calle, es muy probable que no revise un correo electrónico formal en ese momento.
- **Entrevistador:** Ya que llegó Juan Pablo, para que te incorpores, seguiré haciendo las preguntas. Primero responderá Andrea y luego tú. Al final, te haré las preguntas que ya le hice a ella.
- **Juan Pablo Palacio Naranjo:** Listo, bueno.
- **Entrevistador:** Frente a los mensajes que se emiten desde el Nivel Central, ¿consideran que son pertinentes y útiles para el día a día de las seccionales?
- **Andrea Rodríguez Toro:** Sí, los veo pertinentes, relevantes y claros. Tratan temas de actualidad y están orientados al logro de las metas y estrategias de la entidad, por lo que generan un impacto útil en el trabajo diario.
- **Juan Pablo Palacio Naranjo:** Coincido con la directora. La información es útil, pero creo que, si viniera del Nivel Central de una forma más organizada y visualmente

atractiva, sería mejor. A veces, la comunicación se centra mucho en Bogotá y se vuelve monótona. Sería importante visibilizar más el trabajo que se realiza en las seccionales.

- **Entrevistador:** Hablemos de la articulación organizacional. ¿Cómo perciben la articulación en materia de comunicación entre el Nivel Central y las seccionales?
- **Andrea Rodríguez Toro:** Es deficiente. Nosotros somos quienes ejecutamos los programas y estrategias, pero no tenemos una línea de comunicación directa que sea efectiva. Nos asignan un corresponsal, pero cuando enviamos una noticia, no sabemos qué pasa con ella; no hay retroalimentación. Esto es frustrante, porque en las seccionales se hacen cosas muy relevantes. Por ejemplo, en Pereira somos muy activos, pero al enviar estas noticias al Nivel Central, es como lanzarlas a un vacío, esperando que por suerte sean publicadas. Esta falta de reconocimiento desmotiva y, además, impide que otras seccionales aprendan de las buenas prácticas que se desarrollan en las regiones.
- **Juan Pablo Palacio Naranjo:** Estoy totalmente de acuerdo, hay una brecha significativa. Faltan más capacitaciones y un mejor aprovechamiento de la experiencia de los enlaces en las regiones. Por ejemplo, en otra entidad tuvimos una plataforma donde las regiones subían su información y un equipo central la editaba y publicaba, optimizando el proceso. Si logramos articular mejor la experiencia regional, el trabajo se facilitaría para todos y se visibilizaría más el esfuerzo de las seccionales.
- **Entrevistador:** Cuando hay una idea valiosa en una seccional, ¿qué tan fácil es que ese conocimiento se comparta con el resto de la organización?
- **Andrea Rodríguez Toro:** Sinceramente, no es fácil. Por ejemplo, en el Eje Cafetero desarrollamos una herramienta muy exitosa para fiscalización llamada MARA. Hemos intentado que Nivel Central la conozca para que se implemente a nivel nacional, pero la respuesta ha sido de desinterés, con comentarios como: "Muy interesante, pero nosotros estamos desarrollando otra cosa". Se desestima por completo el trabajo y la innovación que surge desde la base, lo cual es frustrante.
- **Juan Pablo Palacio Naranjo:** Exacto. Falta más acompañamiento en la implementación de nuevos procesos. A menudo, las capacitaciones se programan en los peores momentos, como a final de año, y se espera que la gente atienda sus tareas

diarias al mismo tiempo, lo que impide una asimilación real del conocimiento. Es fundamental crear espacios dedicados exclusivamente al aprendizaje y articular el conocimiento de los funcionarios con más experiencia con el de los nuevos.

- **Entrevistador:** En cuanto a la cultura organizacional, ¿cómo describirían en pocas palabras la forma de hacer las cosas en la DIAN?
- **Andrea Rodríguez Toro:** La cultura organizacional de la DIAN es muy fuerte y madura. Tenemos una misión, una visión y unos valores institucionales muy claros e interiorizados. Hay un excelente enfoque de servicio al ciudadano en todas las áreas, no solo en las de atención directa. Particularmente en Pereira, percibo una alta ética y un cumplimiento riguroso de las normas. Además, se está trabajando seriamente en la innovación y la modernización de los procesos, tanto tributarios como aduaneros, para facilitar el trabajo interno y el servicio al contribuyente.
- **Entrevistador:** Listo, Juanpa, ¿y tú cómo lo ves?
- **Juan Pablo Palacio Naranjo:** Considero que nuestra cultura organizacional es de servicio. Nos debemos a la ciudadanía y, en ese orden de ideas, los funcionarios, especialmente los que llevan mucho tiempo en la entidad, tienen ese panorama muy claro. Quienes llegamos a oxigenar la organización también lo hacemos con ese propósito. Somos una entidad de puertas abiertas donde siempre habrá alguien dispuesto a colaborar. Creo que eso nos identifica y nos hace una de las entidades más queridas del país, aunque a veces no nos quieran por el tema de los impuestos.
- **Entrevistadora:** Totalmente. Bueno, Juanpa, ¿cuál es el principal desafío que identificas en términos de comunicación para la DIAN en este momento?
- **Juan Pablo Palacio Naranjo:** El principal desafío es lograr articularnos como un solo cuerpo. A veces, la cabeza en el nivel central no logra dimensionar el trabajo tan valioso que se hace desde las regiones. La comunicación se queda muy centralizada, enfocada en Bogotá y el nivel directivo, y no se visibiliza el esfuerzo del funcionario de a pie. Si logramos articularnos de verdad, la comunicación fluirá de manera más asertiva y fortaleceremos el sentido de pertenencia.

- **Entrevistador:** De acuerdo. Y, por último, si pudieras pedir tres deseos para mejorar la comunicación en la DIAN, ¿cuáles serían?
- **Juan Pablo Palacio Naranjo:** Primero, solicitaría más recursos para el área de comunicación: más personal, mejores equipos y un mayor presupuesto. Segundo, desearía que existiera una verdadera política de comunicación interna que se construya desde las regiones, recogiendo sus necesidades y realidades, en lugar de ser impuesta desde Bogotá. Y tercero, que el liderazgo, desde el director general hasta los directores seccionales, considerara la comunicación como una herramienta estratégica de gestión y no como una simple tarea operativa. Si los líderes se apropian de la comunicación, todo lo demás fluirá mucho mejor.

**C. Anexo. Grupo focal**

<b>Percepción de la comunicación interna actual</b>	
<b>1</b>	Piensen en la última comunicación importante que recibieron de la DIAN. ¿Por qué canal les llegó? ¿Fue clara? ¿Les fue útil?
<b>2</b>	Si tuvieran que describir la comunicación interna de la DIAN como si fuera un personaje (ej. un profesor estricto, un amigo lejano, un locutor de radio), ¿cómo sería y por qué?
<b>Nivel de articulación organizacional:</b>	
<b>1</b>	Hablemos de la relación con Bogotá. ¿Qué tan conectados o desconectados se sienten del nivel central en su día a día? ¿Por qué?
<b>2</b>	Cuando en su seccional logran algo importante, ¿sienten que el resto de la DIAN se entera?
<b>3</b>	Vamos a hacer un ejercicio: si tuvieran una idea genial para mejorar un proceso, ¿cuáles serían los pasos que tendrían que seguir para que esa idea fuera escuchada por alguien que pueda tomar una decisión?
<b>Cultura organizacional vivenciada:</b>	
<b>1</b>	¿Qué le dirían a un amigo que va a empezar a trabajar en la DIAN sobre "cómo son las cosas aquí adentro"? ¿Qué consejos le darían para encajar?
<b>2</b>	Piensen en alguien que ustedes consideren un "funcionario exitoso" en la DIAN. ¿Qué características tiene esa persona? ¿Qué hace para ser exitoso?
<b>Prácticas de gestión del conocimiento:</b>	
<b>1</b>	Cuando tienen una duda sobre un procedimiento o necesitan un consejo sobre un caso difícil, ¿a quién acuden primero? ¿Por qué?
<b>2</b>	¿Alguna vez les ha pasado que necesitan información que saben que tiene otra área u otra seccional y les ha costado mucho conseguirla? Cuenten esa historia.
<b>3</b>	Si pudieran crear un nuevo espacio o canal para aprender de sus compañeros de otras seccionales, ¿cómo sería? ¿Qué les gustaría que tuviera?

#### D. Anexo. Transcripción de grupos focales

La transcripción de las entrevistas se realizó con inteligencia artificial.

<b>Grupo focal 1 – 22 de septiembre de 2025</b>	
<b>Seccional</b>	Impuestos Bogotá
<b>Número de participantes</b>	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilitadora:</b> Bueno, lo primero que quiero que piensen es cuál fue la última comunicación que ustedes recuerden haber recibido de la DIAN, y que me cuenten si les pareció clara, útil, y por qué canal la recibieron.</li> <li>• <b>José Luis Peralta:</b> Justo vi una hace un momento sobre una capacitación de Data Bricks. Me pareció clara y llegó por correo electrónico.</li> <li>• <b>Darío Alfonso Arias:</b> En mi caso, también revisando el correo, confirmo que es la herramienta que más utiliza la administración. Me encuentro con el boletín <i>Link al día</i>, donde se manejan los temas generales y de interés. Me parece un canal asertivo porque presenta lo general y, si algo te llama la atención, puedes ingresar a revisarlo.</li> <li>• <b>Héctor Alfonso Martínez:</b> De igual forma, hoy nos llegó a las 8 de la mañana un correo claro sobre los aliados estratégicos de la DIAN. Efectivamente, las comunicaciones por este medio llegan claras y es el canal que más utilizamos.</li> <li>• <b>Amanda Rodríguez:</b> Sí, estoy de acuerdo. El correo electrónico es el medio que más usamos y las comunicaciones llegan muy claras.</li> <li>• <b>Carol González:</b> Coincido, el correo electrónico es el medio más utilizado. Normalmente la información viene en afiches o fichas con ayudas visuales que la hacen bastante clara y nos orientan sobre lo que la entidad quiere informar. Es un buen canal y las comunicaciones suelen ser específicas.</li> <li>• <b>Javier Ricardo Tolosa:</b> Al igual que los compañeros, recibimos correos a diario, la gran mayoría de la Dirección Seccional de Impuestos de Bogotá. Pienso que los mensajes son muy claros, tanto los de la seccional como los que vienen de Nivel</li> </ul>	

Central. Ya cada uno entra a los enlaces para profundizar en el contenido. A mí me parece un canal efectivo porque lo estamos revisando constantemente.

- **Facilitadora:** Si tuvieran que describir la comunicación interna de la DIAN como un personaje, como un profesor estricto, un amigo lejano o un locutor de radio, ¿cómo la describirían?
- **José Luis Peralta:** Aunque ahora es algo más flexible, la sigo viendo muy rígida y robótica. Entiendo que, como entidad estatal, debemos seguir lineamientos y protocolos, pero a veces no es tan flexible. Se siente muy enmarcada en parámetros estrictos: una foto debe ir de cierta manera, el texto debe seguir una estructura, etc. Si bien esto ayuda a mantener un orden, los múltiples filtros por los que pasa la información implican tiempo y le restan inmediatez. Podríamos ser más flexibles en los lineamientos de Nivel Central hacia las seccionales para que la comunicación fluya mejor y sea más amigable.
- **Darío Alfonso Arias:** Creo que debemos hacer que la comunicación sea más cercana, visual y amigable, actualizando los protocolos. En un mundo saturado de correos electrónicos, un mensaje con mucho texto se pierde. Un enfoque más visual captaría la atención de inmediato y el mensaje quedaría más presente en las personas.
- **Héctor Alfonso Martínez:** Yo propongo que se envíe un solo correo consolidado con todos los temas del día, porque a veces, al recibir tantos mensajes, se nos puede quedar información por fuera.
- **Amanda Rodríguez:** Estoy de acuerdo con Héctor. Muchas veces son tantos correos que alguna información se nos puede quedar sin leer, ya sea por tiempo o por el volumen de datos que manejamos. Sería interesante tener una especie de revista o una planeación que nos anticipe los eventos del mes siguiente. Así, las comunicaciones diarias se enfocarían en lo imprevisto, y podríamos programar mejor nuestros tiempos.
- **Carol González:** Exacto, por ejemplo, con el tema de las capacitaciones, la programación se está informando muy sobre el tiempo. Esto no nos permite organizarnos para aprovecharlas al máximo. No estamos trabajando con una planeación adecuada, sino que todo nos lo van "bombardeando" de un día para otro.

- **Javier Ricardo Tolosa:** Pienso que nos hace falta un proceso más establecido. El conducto regular sería que uno como jefe de grupo le pase la idea al jefe de división, este a la directora seccional y que ella la escale. Sin embargo, no hay un protocolo formal o unos lineamientos claros para eso; el desconocimiento es total. También considero que la falta de sistemas de información confiables es un lunar. A veces la información no es real o está incompleta, lo que nos lleva a tomar decisiones sesgadas y dificulta la comunicación con terceros.
- **Facilitadora:** Cuando sucede algo muy importante en la seccional de Impuestos de Bogotá, ¿ustedes sienten que el resto de la entidad se entera de ese logro?
- **José Luis Peralta:** Sí, creo que se ha notado. Las actividades que se hacen en la DSIB a menudo se replican en otras seccionales; somos un ejemplo para el país. Sin embargo, aunque desde nuestra área de comunicaciones se hace todo el esfuerzo para divulgar en tiempo real, desde Nivel Central siempre están los protocolos, los "peros" y los tiempos que dificultan que la noticia salga de inmediato y que se exalte la labor como se debe.
- **Darío Alfonso Arias:** Sí sentimos que hay una retroalimentación, pero debemos evaluar qué tan efectiva es a nivel nacional. Como dice José Luis, nuestras iniciativas son un ejemplo. Sin embargo, nos falta un canal más robusto en Nivel Central para retroalimentar a todas las seccionales sobre las buenas prácticas y las diferentes maneras en que estamos llegando al contribuyente.
- **Facilitadora:** Si tuvieran una idea para mejorar un proceso, ¿conocen los pasos a seguir para que esa idea pueda ser implementada?
- **Amanda Rodríguez:** La verdad no, pero consideraría que el camino es a través de los jefes, luego la dirección seccional y de ahí hacia el Nivel Central.
- **Carol González:** No, si existe un proceso, no lo conozco.
- **Darío Alfonso Arias:** Tampoco lo conozco, por lo que es difícil responder.
- **José Luis Peralta:** Tampoco lo conozco.

- **Javier Ricardo Tolosa:** Pienso que no hay un proceso establecido. El debido proceso sería escalarlo a través de la jerarquía, pero no hay un protocolo claro, el desconocimiento es total.
- **Facilitadora:** En cuanto a la cultura organizacional, si un amigo suyo fuera a ingresar a la DIAN, ¿cómo le describirían la forma de hacer las cosas aquí?
- **Amanda Rodríguez:** Le diría que es la mejor entidad y que debe dar lo mejor de sí. Además de tener un buen salario, lo primordial es trabajar con amor y tener siempre presentes los valores institucionales en cada actividad.
- **José Luis Peralta:** Sumado a lo que dicen mis compañeros, le diría que venga con la mente abierta y sin los prejuicios que la gente tiene sobre las entidades públicas. Que llegue y se forme su propio concepto de la DIAN basado en su experiencia.
- **Carol González:** Le diría que va a entrar a una de las mejores entidades del país, con muchas ventajas como estabilidad laboral, horarios y oportunidades de crecimiento personal y profesional. Lo invitaría a llegar sin temor si no tiene los conocimientos técnicos, porque, aunque somos una entidad compleja, contamos con un talento humano siempre dispuesto a colaborar y enseñar.
- **Javier Ricardo Tolosa:** Le diría que es una entidad de carácter técnico, que soporta los ingresos del país y es muy dinámica por los constantes cambios normativos. Las personas que ingresan deben estar dispuestas a aprender constantemente. Es un trabajo que exige mucho compromiso. Además, le mencionaría que la entidad está viviendo un cambio generacional muy grande, y que el conocimiento práctico que se adquiere aquí a través de los años es algo que no se enseña en la academia.
- **Darío Alfonso Arias:** Yo lo resumiría en dos puntos. Primero, que llega a una entidad con grandes retos por la importancia de su rol para el Estado. Es fundamental que entienda el valor de su aporte. Segundo, que llega en medio de un cambio generacional y encontrará compañeros dispuestos a apoyar su crecimiento profesional, el cual irá de la mano con su desarrollo personal.

- **Facilitadora:** Ya para terminar, ¿les ha pasado que necesitan información de otra área y les resulta difícil acceder a ella? ¿Qué espacios o herramientas creen que hacen falta para mejorar ese intercambio de conocimiento?
- **Carol González:** Sí. El problema no es tanto no saber quién tiene la información, sino poder acceder a ella. Infortunadamente, con frecuencia se invoca la "seguridad de la información" como una barrera para no suministrarla, a pesar de que tenemos acuerdos de confidencialidad y la solicitamos para el cumplimiento de nuestras funciones. El flujo y la calidad de la información podrían ser mucho mejores y más ágiles.
- **Javier Ricardo Tolosa:** Sí, nos falta un acceso más fácil a información real. Como mencioné antes, los sistemas informáticos no siempre son confiables, lo que dificulta nuestro trabajo. A veces, la información no está centralizada o disponible cuando se necesita.
- **Darío Alfonso Arias:** Aquí el tema fundamental es la interpretación de la "reserva de información". Todos firmamos un acta de confidencialidad, pero parece que falta confianza al interior de la entidad. Tenemos muchísima información que no sabemos cómo administrar o explotar para generar valor agregado. Todo se vuelve "de reserva", lo que crea protocolos que dificultan el acceso. Un ejemplo vital es la información exógena del formato 1001, fuente primordial para fiscalización, a la cual no tenemos el acceso que solíamos tener. Somos nosotros mismos como administración quienes generamos esa problemática.
- **Amanda Rodríguez:** Estoy de acuerdo con mi jefe sobre el tema de la reserva. Sabemos que hay mucha información, pero el acceso está limitado por los roles específicos que se asignan. De todas formas, cuando necesitamos algo, buscamos la manera de conseguirlo y dar solución.
- **José Luis Peralta:** Aunque conozco dónde buscar la información o a quién preguntar, entiendo las limitantes que existen por la reserva. No todas las áreas podemos acceder a los mismos datos, lo cual es una barrera real para el intercambio de conocimiento.

<b>Grupo focal 2 – 26 de septiembre de 2025</b>	
<b>Seccional</b>	Impuestos Bogotá
<b>Número de participantes</b>	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilitadora:</b> Buenos días a todos. La primera parte se centrará en la comunicación interna. Quisiera que recordaran la última comunicación de nivel central que hayan recibido y me cuenten si les pareció clara, oportuna y a través de qué canal la recibieron.</li> <li>• <b>Vladimir Moreno:</b> Desde mi perspectiva, no recuerdo la última comunicación específica. Generalmente, presto más atención a las comunicaciones de interés general que a las más particulares o técnicas. Por el volumen de trabajo, tiendo a fijarme más en las generales. En mi opinión, la información en estas comunicaciones suele ser clara, oportuna y bien dirigida.</li> <li>• <b>Carolina Yáñez:</b> Recuerdo la comunicación sobre el teletrabajo. Me ha parecido buena y bastante clara; incluso, hoy tuvimos una reunión que ayudó a aclarar el proceso. Ha sido una buena gestión.</li> <li>• <b>Alix Johanna Álvarez*</b> También recuerdo la del teletrabajo, a raíz del webinar de esta mañana. Me pareció clara y, en general, considero que las comunicaciones son oportunas.</li> <li>• <b>Lady Carolina León:</b> Coincido, las comunicaciones son claras. Intento revisarlas todas. Además de los correos, me parece que <i>Conexión</i> en Teams es un plus, porque es algo más inmediato. Considero que ambos canales funcionan de manera muy efectiva.</li> <li>• <b>Adriana María Collazos:</b> Estoy de acuerdo con lo que han dicho. La información es clara y la del teletrabajo ha sido la más reciente y relevante.</li> <li>• <b>Facilitadora:</b> Si tuvieran que describir la comunicación interna de la entidad como si fuera una persona, ¿qué características le darían?</li> </ul>	

- **Carolina Yáñez:** La imagino como alguien sensible a las necesidades de los trabajadores, quizás un publicista o un trabajador social. Alguien cercano a la realidad de los funcionarios y a las particularidades de nuestro trabajo.
- **Lady Carolina León:** Yo la veo con una dualidad. Por un lado, una persona carismática que muestra la diversidad cultural del país, como en las comunicaciones de las seccionales costeras. Por otro lado, un perfil muy enfocado en la misionalidad, por lo que podría ser un profesional aduanero o tributario, pero que a la vez es comunicador social.
- **Vladimir Moreno:** La describiría como una persona dinámica e integral, que debe ser capaz de atender las diversas necesidades de todas las seccionales.
- **Alix Johanna Álvarez:** La veo con dos facetas: a veces como alguien muy experto en temas específicos y otras veces como alguien participativo que busca conectar con la parte emocional de los servidores. Podría ser una mezcla entre un comunicador y un publicista.
- **Facilitadora:** Cuando ocurre un logro importante en las seccionales, ¿creen que se le da suficiente visibilidad a nivel nacional?
- **Adriana María Collazos:** A nivel nacional, siento que no. Se enfocan más en los resultados administrativos y misionales (recaudo, metas) y se deja un poco de lado el trabajo de las áreas de apoyo. Sería importante mostrar todo lo que hacemos para que la ciudadanía retome la confianza en los servidores públicos.
- **Carolina Yáñez:** Estoy de acuerdo. Hay que tener cuidado para no sobrecargar a los funcionarios con información, pues ya recibimos varias comunicaciones sobre diferentes temas.
- **Vladimir Moreno:** Coincido. Se filtra la información para comunicar solo lo más relevante, porque si se comunicara todo, sería abrumador para los funcionarios, que a menudo no tienen tiempo de revisar todos los correos.
- **Facilitadora:** Si tuvieran una idea para mejorar un proceso, ¿saben cómo hacerla llegar a un área que pueda tomar decisiones para implementarla?

- **Adriana María Collazos:** No es sencillo, sobre todo para los nuevos. No existe un canal claro. He participado en proyectos porque me llegó una invitación directa, pero si no es por una convocatoria así, no sabría a quién dirigirme. Sería genial que existiera algo como un "banco de ideas".
- **Carolina Yáñez:** Personalmente, no he estado en esa situación.
- **Alix Johanna Álvarez:** Tampoco conozco el proceso. Si tuviera una idea, no sabría a quién presentarla.
- **Lady Carolina León:** No he tenido inconvenientes para solicitar información por el canal oficial, que es Teams. Sin embargo, eso es para la comunicación del día a día. Desconozco un canal formal para proponer ideas de mejora de procesos.
- **Vladimir Moreno:** Como persona propositiva, a veces siento que es difícil que una idea tenga eco. Entiendo que requiere análisis y se rige por lineamientos, pero a veces falta sensibilidad por parte de quienes toman las decisiones.
- **Facilitadora:** Si conocieran a una persona nueva que va a ingresar a la DIAN, ¿qué consejo le darían para adaptarse a la cultura de la entidad?
- **Alix Johanna Álvarez:** Le diría que debe abrir la mente y ser flexible, tanto para compartir su conocimiento como para adquirir el de otros. Esta entidad se ha construido con la experiencia de muchas personas y es importante estar dispuesto a aprender.
- **Carolina Yáñez:** Le aconsejaría que aproveche la oportunidad de aprender. Estamos en un campo muy específico y la DIAN ofrece oportunidades de crecimiento, como los auxilios educativos. Le recordaría que nuestro trabajo es un servicio público de gran importancia para el país.
- **Adriana María Collazos:** Le diría que sea muy agradecido con la oportunidad. Esta entidad nos cuida y está pendiente de nosotros. Le aconsejaría que valore su trabajo, dé lo mejor de sí y actúe siempre con respeto.
- **Vladimir Moreno:** Primero, que debe ser abierto para aprender y relacionarse. Le diría que quien tiene la información, o sabe quién la tiene, es quien gana. En una entidad tan grande es clave crear redes de contactos. También le diría que debe sobreponerse

a las dificultades, como fallas en los sistemas. Finalmente, que valore que está en una entidad que es un muy buen patrono.

- **Lady Carolina León:** Para mí, lo fundamental es que esté dispuesta a conocer la entidad y a su gente, entendiendo que ser servidor público es una postura de servicio. El trabajo en equipo es clave para combinar las nuevas ideas con la experiencia de quienes ya están aquí.
- **Facilitadora:** Piensen ahora en un funcionario que consideren exitoso. ¿Qué características o cualidades tiene esa persona?
- **Lady Carolina León:** Yo creo que un funcionario exitoso es un funcionario feliz en todos los ámbitos de su vida, no solo en lo laboral. Pienso que el éxito es el equilibrio entre lo personal y lo profesional.
- **Alix Johanna Álvarez:** Pienso en una persona que, a pesar de llevar mucho tiempo haciendo lo mismo, todavía disfruta su trabajo y lo hace con el mismo ímpetu del primer día. El éxito profesional es ser feliz con lo que haces.
- **Adriana María Collazos:** Coincido, y añadiría que es una persona humana, con la capacidad de manejar dificultades respetando a los demás. Ser una persona equilibrada es fundamental.
- **Vladimir Moreno:** Lo definiría con una palabra: generosidad. Las personas exitosas en la DIAN han sido generosas con su conocimiento y su experiencia. Son personas a las que, después de mucho tiempo, te alegras de saludar en un pasillo. Generan un buen recuerdo por su disposición a ayudar y a entregar lo mejor de sí.
- **Facilitadora:** Retomando lo que decía Vladimir sobre la importancia de la información, ¿les ha pasado que necesitan un dato para sus funciones, saben quién lo tiene, pero es muy difícil acceder a esa información?
- **Alix Johanna Álvarez:** En mi área, la gente ha sido abierta. Quizás no de inmediato, pero al generar un poco más de cercanía, me han dado la información sin mucho inconveniente.

- **Lady Carolina León:** En general no he tenido problemas. El canal oficial es Teams y la mayoría responde oportunamente. Tal vez hay casos puntuales de personas que se demoran, pero no es la norma.
- **Vladimir Moreno:** Hay información que es fácil de encontrar porque está normada. Pero hay otra, relacionada con casos muy particulares o expedientes complejos, que está segmentada y no tiene un documento base. Encontrar la solución es como abrirse camino en la selva: requiere paciencia, preguntar a muchas personas y recopilar fragmentos hasta armar el rompecabezas. Esos son los casos difíciles.
- **Adriana María Collazos:** Sí me ha pasado. El canal es Teams, pero si no conoces a la persona, puede ser complicado. A veces se necesita "tener amigos" para agilizar las cosas, y no debería ser así. El acceso a la información debería ser más directo para todos.
- **Facilitadora:** Para finalizar, si pudieran crear un nuevo espacio o canal para el intercambio y transferencia de conocimiento entre seccionales, ¿cómo se lo imaginarían?
- **Adriana María Collazos:** Más que un canal adicional, creo que se deben difundir y potenciar los que ya existen. La entidad tiene muchas herramientas, como las de la Escuela DIAN, pero si no las usamos a diario, las olvidamos. Fomentar el uso de lo que ya tenemos sería mi propuesta.
- **Lady Carolina León:** A mí me encantaría un sistema de sonido en el edificio, como una emisora interna, para anunciar eventos como la feria de la salud y otras actividades. Sería un medio de comunicación muy ágil y directo que reduciría la cantidad de correos masivos.
- **Vladimir Moreno:** Yo extraño lo presencial. Quisiera espacios más cercanos y de contacto humano, no solo a través de una pantalla. Recuerdo que antes los directores pasaban por los puestos a saludar y presentarse. Esa cercanía se ha perdido y genera una sensación de distancia.
- **Alix Johanna Álvarez:** Estoy de acuerdo con que se deben aprovechar mejor las herramientas que ya tenemos. Por ejemplo, Office 365 tiene muchas aplicaciones más

allá de Outlook y Teams que no conocemos o no sabemos usar. La clave sería capacitarnos para sacarles el máximo provecho.

**Grupo focal 3 – 23 de septiembre de 2025**

<b>Seccional</b>	Impuestos Bogotá
<b>Número de participantes</b>	7
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilitadora:</b> Bueno, para empezar, vamos a hablar sobre la comunicación interna de la entidad. Quisiera que piensen en la última comunicación que hayan recibido, por qué canal les llegó, y si les pareció clara y útil la información.</li> <li>• <b>Mabel Mejía:</b> Generalmente recibo el boletín del día, y considero que trae información asertiva para el usuario interno. Siempre incluye temas interesantes, como nuevas versiones de procedimientos o sentencias relevantes para nuestro trabajo, lo cual me llama la atención como abogada. Por ejemplo, ayer llegó el lineamiento sobre el teletrabajo, un tema muy importante para todos. Considero que ha sido una comunicación asertiva y estratégica.</li> <li>• <b>Adriana Acosta:</b> El canal predominante es el virtual, a través del boletín diario del nivel central. Uno revisa los temas rápidamente y se enfoca en lo que le interesa. Es clave la forma en que se captura la atención del receptor. La última comunicación que vi fue sobre los pensionados, lo cual me interesa por mi situación. Noté que no podía agendar el evento directamente desde la pieza comunicativa, así que tuve que hacerlo manualmente. Es una observación para mejorar.</li> <li>• <b>Jesús Benítez:</b> Me parece que el correo diario crea una imagen institucional positiva. El diseño es adecuado y siempre destaca un tema principal, con otros secundarios presentados con un titular grande y un párrafo descriptivo. Esto ayuda a que cada persona identifique rápidamente lo que le interesa. Antes llegaban muchos correos separados, lo que hacía que uno perdiera el interés y quizás no abriera el más importante. Agrupar la información en un solo boletín, como un periódico, es mucho más efectivo.</li> </ul>	

- **Stephany Morales:** Para ser honesta, hace tiempo programé una regla para que esos correos se fueran a una carpeta específica, porque antes llegaban demasiados y era abrumador. Sé que muchas personas hacen lo mismo. Ahora que estoy en el equipo de comunicaciones, estoy más pendiente para actualizarme y ver cómo se maneja el diseño y el contenido. El formato de boletín es atractivo, pero creo que no debería ser el único medio. Deberían implementarse también pantallas grandes en las oficinas. Todo entra por los ojos, y mientras uno espera o registra el computador, podría actualizarse con esa información visual. Es importante ampliar los canales de comunicación.
- **Juan Sebastián Montenegro:** A mí me gustan las comunicaciones que llegan. Me parecen atractivas y siempre estoy revisando las novedades, especialmente los convenios del mes y las capacitaciones. Que llegue un correo diario me parece útil porque me mantiene actualizado. Cada semana hay nuevas capacitaciones, y eso me engancha.
- **Alejandra León:** Yo sí soy una consumidora frecuente de las comunicaciones. Me gusta verlas porque me mantienen actualizada. Para las personas que recién ingresan a la entidad, es un excelente canal de autocapacitación para entender lo que se hace internamente.
- **Facilitadora:** Si tuvieran que describir la comunicación interna de la entidad como si fuera una persona, ¿qué características le darían?
- **Adriana Acosta:** La percibo como muy técnica, fría y aislada. A veces parece que cada uno lanza sus contenidos por su lado. Siento que la comunicación entre el nivel central y las seccionales, como Impuestos Bogotá, debe fortalecerse. Hacemos muchas actividades importantes que merecen ser destacadas a nivel nacional, pero a veces vemos que otras seccionales tienen más visibilidad. No sé si es porque levantan más la mano o si la comunicación es más eficiente allá, pero siento que falta una estrategia nacional unificada.
- **Stephany Morales:** Coincido en que clasificar los temas por interés ayudaría mucho. A veces, tantos temas en un mismo espacio hacen que uno pierda el interés y se enfoque solo en lo que le concierne. Siento que entre nivel central y seccionales a

veces somos mundos diferentes. Aquí en la seccional, a veces nos piden publicar varias cosas importantes en un mismo día, y esa urgencia opaca los logros. Si se lograra clasificar y planificar mejor, los resultados serían diferentes.

- **Mabel Mejía:** Yo también he optado por organizar las comunicaciones en carpetas porque es demasiado el flujo de información. Para mí, la comunicación es muy fría, muy institucional, y no parece pensar en que tenemos otras responsabilidades. Yo, por ejemplo, estoy contestando tutelas y requerimientos, y no puedo estar pendiente de todo al mismo tiempo. Necesito sacar un espacio específico para revisar las comunicaciones.
- **Facilitadora:** Cuando sucede algo importante en las seccionales, ¿creen que se le da la suficiente visibilidad a nivel nacional?
- **Mabel Mejía:** Cero. Como decía Adriana, no sé si otras seccionales hacen más ruido o son más importantes para el nivel central. Impuestos Bogotá es la seccional que más aporta al país y, sin embargo, a veces siento que la costa tiene más visibilidad. Hablando con gente de otras seccionales, ellos creen que Bogotá es la más importante, así que la percepción varía. Lo que sí es claro es que nos falta más visibilidad. A menudo, las seccionales solo aparecen en las noticias cuando hay un problema, pero nunca se muestran las cosas positivas y los logros.
- **Adriana Acosta:** Comparto totalmente lo que dice mi compañera. En Impuestos Bogotá hacemos muchas cosas buenas, no solo en lo misional. Tenemos grupos de teatro, coral, baile, mucho talento cultural que no se muestra. Si se visibilizara más, motivaría a otros funcionarios a unirse. Por ejemplo, el grupo de teatro se presentó en el Movistar Arena, ¡un gran logro que poca gente conoce! A veces falta alguien que lidere y nos apoye en difundir estas cosas buenas que hacemos.
- **Facilitadora:** Si tuvieran una idea para mejorar un proceso, ¿saben cómo hacerla llegar a un área que pueda tomar decisiones para implementarla?
- **Mabel Mejía:** El limitante más importante es que no existe un canal de comunicación claro para eso. Uno puede tener muchas ideas, pero no sabe a quién dirigir las para que sean recepcionadas y tenidas en cuenta.

- **Adriana Acosta:** Encuentro bastantes trabas para dar ideas, sobre todo si involucran tecnología. Por ejemplo, si una seccional desarrolla un aplicativo para facilitar el trabajo, el nivel central lo cuestiona por no ser "institucional" o "corporativo". Veo muchas fallas en la comunicación sobre tecnología y analítica; siento que estamos desinformados en esa materia.
- **Alejandra León:** Como han dicho todos, conseguir cualquier tipo de información es todo un caso. A veces parece que el lema de la DIAN es "complejice lo que ya es complejo". No se trata de saltarse las normas, sino de no poner trabas a lo que podría ser simple.
- **Adriana Acosta:** Exacto, hay una centralización que limita la acción. Hay gente nueva con ideas innovadoras, pero se encuentran con limitantes cuando proponen optimizar procesos. Espacios como este *focus group* son maravillosos porque permiten identificar necesidades reales. Debería haber más oportunidades para que la gente levante la mano y se construya a partir de las ideas de todos.
- **Juan Sebastián Montenegro:** Los limitantes son un factor principal. Los compañeros que han intentado ajustar procedimientos se encuentran con barreras en el mismo procedimiento, en las herramientas disponibles y en la receptividad de las personas que llevan muchos años en la entidad.
- **Jesús Benítez:** Sí, siempre hay limitantes. A veces incluso hay temas de "de quién es la idea", y si no es de uno, no se apoya. También hay una brecha generacional que pone ciertas dificultades. Además, la entidad cada vez es más reservada con la información, con más protocolos que hacen todo más complejo. Lo que antes era más libre, ahora requiere una tramitología que desincentiva la comunicación.
- **Facilitadora:** Si tuvieran un amigo que va a entrar a trabajar a la entidad, ¿qué recomendaciones le darían para que se adapte a nuestra cultura?
- **Stephany Morales:** Primero, que venga dispuesto a "desaprender", porque esto es una escuela donde se aprende más con la práctica. Segundo, que tenga iniciativa para el autoaprendizaje. Tercero, humildad; por más conocimiento que traiga, aquí hay gente con mucha experiencia. Y cuarto, que entienda que los recursos son limitados.

- **Mabel Mejía:** Le diría que no olvide que somos funcionarios públicos y nos debemos a la comunidad. Aunque a veces seamos "los malos del paseo" porque cobramos impuestos, debemos tener siempre una buena actitud. Internamente, es clave darse a conocer y, sobre todo, no dejarse permear de las malas energías, sino transmitir buena vibra para sacar la entidad adelante.
- **Alejandra León:** Yo le diría: "siéntase importante". Trabajamos en la DIAN, un semillero de información y conocimiento crucial para el país. La entidad nos da un estatus y muchas oportunidades para crecer. Si uno no se siente a gusto, debe buscar la manera de cambiar su situación; la culpa no es de la entidad, sino de uno mismo si no hace nada para mejorar.
- **Juan Sebastián Montenegro:** Le he dicho a varios compañeros nuevos que hay que ser muy abierto para aprender y relacionarse. Aquí, "el que tiene la información o sabe dónde está, es el que gana". Es clave crear una red de apoyo. También hay que ser muy resiliente ante las dificultades. Y, lo más importante, valorar que se está en una entidad que es un muy buen patrono.
- **Moderadora:** ¿Qué tanto conocen y usan el manual de identidad visual de la entidad (logos, colores, tipografías)?
- **Adriana Acosta:** Lo conocí porque, trabajando en un micrositio para Dianet, me pidieron alinear un documento a la nueva imagen. Me dieron todos los lineamientos: logos, colores y el paso a paso. Por esa circunstancia lo conozco y lo he aplicado.
- **Stephany Morales:** Por mi trabajo en comunicaciones, obviamente lo conozco, pero no siempre es fácil de aplicar. A veces el diseñador no tiene la tipografía oficial y conseguirla retrasa el proceso. Además, muchas personas no son conscientes de la importancia de la marca corporativa y se molestan cuando se les pide seguir los lineamientos, pues no entienden los detalles. Y quienes no tienen diseñador, hacen lo que pueden con las herramientas que tienen.
- **Mabel Mejía:** Lo conocí por temas laborales, pero no es fácil de manejar para el funcionario común. Me gustaría tener un acceso más sencillo a los logos para poder usarlos en presentaciones. Como no es fácil, uno termina usando lo que encuentra,

como un logo que descargué de Google, que probablemente no cumple con las normas.

- **Jesús Benítez:** No lo conozco en detalle, solo tengo una idea general de los colores y la tipografía. Siento que la entidad nos da las herramientas, pero no siempre nos enseña a usarlas. Además, los procesos para aprobar una comunicación son muy lentos y llenos de trámites, lo que desincentiva a las áreas a comunicar.
- **Alejandra León:** Lo conocí en el nivel central porque trabajaba con actos administrativos y nos dieron todas las indicaciones. Personalmente, me parece fácil de usar, pero me doy cuenta de que los funcionarios nuevos no saben que existe un manual de marca. Terminan usando logos o escudos incorrectos o desactualizados. Creo que esto debería ser parte de la inducción.
- **Juan Sebastián:** La verdad, no lo conocía. Soy de los que busca el logo en Google para mis presentaciones. En ningún momento me han informado que existe un manual o una forma específica de manejar la imagen institucional.
- **Facilitadora:** Piensen en un funcionario que consideren exitoso. ¿Qué características tiene?
- **Mabel Mejía:** Para mí, una persona exitosa es Luz Dary, la señora de los tintos. Lleva muchísimos años aquí, todo el mundo la conoce, la quiere y la respeta. Conoce la entidad mejor que nadie, es amable, tiene carácter cuando se necesita y siempre está dispuesta a ayudar. Su trabajo y compromiso son admirables.
- **Stephany Morales:** Yo nombro a mi compañero Juan Carlos Giraldo. Es un ejemplo de dedicación y pasión. Ha logrado un equilibrio entre su vida personal y laboral; es sociable y al mismo tiempo 100% dedicado a su trabajo. Es humilde, transmite su conocimiento y acompaña a los demás. A pesar de haber pasado por una enfermedad difícil, sigue siendo una persona feliz y entregada a su trabajo y compañeros.
- **Facilitadora:** Para finalizar, si pudieran crear un nuevo espacio o canal para el intercambio de conocimiento entre seccionales, ¿cómo se lo imaginarían?

- **Adriana Acosta:** Me gustaría una especie de enciclopedia o biblioteca en SharePoint donde se pueda consultar la información consolidada de cada área. A veces hay tantos correos que uno no sabe por dónde empezar a buscar. Sería bueno tener un solo sitio donde cada área actualice su información.
- **Juan Sebastián Montenegro:** También había pensado en algo así, un espacio en *Diannet* donde cada grupo suba un consolidado de sus actividades. Así, uno podría enterarse de lo que hacen los demás, tanto en la propia área como en otras seccionales, por ejemplo, ver qué está haciendo fiscalización en Cali.
- **Alix Moreno:** Se me ocurre algo más personal, no tan virtual. Quizás rotar una semana por otra área para entender lo que hacen y, de paso, crear más lazos entre las personas.
- **Stephany Morales:** A mí me encantaría un sistema de sonido en el edificio, como una emisora interna para anunciar eventos y capacitaciones. Sería un medio muy ágil y directo que reduciría la cantidad de correos masivos.
- **Jesús Benítez:** El boletín es una buena herramienta, pero me gustaría que fuera especializado por áreas de interés. Si uno pudiera suscribirse a temas específicos, como el jurídico o de fiscalización, recibiría un boletín más enfocado y probablemente lo leería con más atención.
- **Mabel Mejía:** Me gustaría algo más dinámico y visual, como pantallas que muestren las noticias más importantes de cada seccional. La comunicación por correo a veces es muy aburrida y no la reviso a menos que sea algo muy importante. Un formato que atrape la vista, como decía Stephany, sería más efectivo. Y que Comunicaciones se encargue de darle visibilidad al trabajo de todas las seccionales.

**Grupo focal 4 – 10 de octubre de 2025**

<b>Seccional</b>	Aduanas Cali
<b>Número de participantes</b>	9

- **Facilitadora:** ¿cuál es la percepción que tienen sobre la comunicación interna en la entidad? Recuerden una comunicación reciente y cuéntenme si les pareció clara y útil.
- **John Acosta:** La comunicación interna que percibo como más constante es *Link al día*. Considero que, de las notas que publican, su utilidad es de un 50 a un 60%.
- **Janet Llano:** Las comunicaciones del nivel central me parecen claras y van al punto. Generalmente son limpias, cortas y entendibles. Hubo una excepción esta semana con una noticia confusa sobre una encuesta, pero normalmente la información es fácil de recordar.
- **Graciela Viveros:** Desde mi percepción, la comunicación del nivel central es bastante útil porque sirve como recordatorio de actividades, procesos y noticias del día a día. Me facilita mantenerme al día en los temas.
- **María del Pilar Luna:** Estoy de acuerdo. La información nos ayuda a mantenernos en contexto, por lo que me parece útil.
- **Paola Gaitán:** Sumado a lo que dicen mis compañeros, *Link al día* nos permite conocer lo que sucede en otras seccionales. Esto nos sirve para imaginar o idear nuevas estrategias para nuestra División de Servicio al Ciudadano, viendo qué podemos adaptar o qué nos inspira para generar un impacto positivo.
- **Facilitadora:** Si tuvieran que describir la comunicación interna de la DIAN como si fuera una persona, ¿qué características le darían?
- **John Acosta:** Sería una persona muy seria, profesional, organizada y estratega. Sin embargo, habla mucho de sí misma y poco de los otros. Digo esto porque la visibilidad de las acciones que se realizan en las seccionales a nivel nacional es muy baja. Todavía no entendemos qué criterios debe cumplir una acción local para ser merecedora de ser publicada a nivel nacional.
- **Paola Gaitán:** Coincido con John. Es una persona seria que pone una barrera al hablar siempre de "usted". No permite generar cercanía ni empatía. Se siente como si no quisiera entrar en confianza.

- **Janet Llano:** A mí me parece una persona "interesante", porque los titulares siempre generan ganas de leer más y ver qué se está publicando.
- **María del Pilar Luna:** Yo la resumo en dos características: formal y estructurada. Y de acuerdo con Paola, podría ser más cercana en el lenguaje. Los titulares atraen, pero podría cautivar aún más y lograr un mayor impacto si el lenguaje no fuera tan distante.
- **Eddy Alexander Barrera:** Llevo solo 8 días en la entidad, pero por lo que he visto en los correos, también me parece una persona interesante. Los titulares y los colores me parecen atractivos a la vista.
- **Facilitadora:** Hablando de la articulación entre las seccionales y el nivel central, cuando algo importante sucede en su seccional, ¿qué tanta visibilidad creen que tiene a nivel nacional?
- **John Acosta:** Cero, poquísima. Se queda en la intranet y en los micrositos. En acciones comunicativas más visibles es muy difícil. La visibilidad de las seccionales es supremamente baja, especialmente si se busca mostrar el impacto de la DIAN en toda Colombia.
- **Paola Gaitán:** Sumado a lo de John, lo que realmente ve la ciudadanía son las redes sociales, y mi percepción es que casi todo lo que se publica allí es del nivel central. Hay muy poca información de las regionales. Entiendo que los lineamientos son específicos a cifras o grandes aprehensiones, pero eso no nos permite ser tan cercanos a la ciudadanía. Por ejemplo, con el "Plan Canguro", al que le apostamos fuertemente, no nos han permitido publicar en redes un post para invitar a la gente, porque nos dicen que no tenemos las cifras para contar la historia. Pero si no podemos contar la historia, es más difícil generar las cifras. Siento que se cortan las dos cosas y no se muestra el gran trabajo que se está haciendo en las regionales.
- **Facilitadora:** ¿Alguna vez han tenido una idea para mejorar un proceso? ¿Saben cómo hacerla llegar al nivel central?
- **John Acosta:** Hace un tiempo recibimos una encuesta para un diagnóstico de innovación, con una supuesta entrega de resultados el 31 de agosto que no ha sucedido. Teníamos la expectativa de saber qué se había identificado y cuál sería el

paso a seguir para que las seccionales hicieran llegar sus ideas. En resumen, no conocemos un canal claro para hacerlo, aunque sé que hay divisiones que sí están gestionando la innovación por su cuenta.

- **Facilitadora:** Bueno, pasemos a la cultura organizacional. Si un amigo fuera a entrar a la DIAN, ¿qué le dirían sobre cómo son las cosas aquí y qué consejo le darían para adaptarse?
- **Graciela Viveros:** Le diría que llega a una entidad maravillosa, con una exigencia alta. Que debe tener la mente abierta, porque el aprendizaje es constante. Todos los días se aprenden cosas nuevas y se participa en diferentes procesos, incluso en áreas administrativas.
- **Paola Gaitán:** Yo añadiría que hay que tener tolerancia a la frustración. Uno llega con muchas ideas, pero se encuentra con muchos "no". La clave es no desanimarse, porque después de muchos "no", seguramente llegará un "sí". Le diría que tenga calma y que no deje de proponer.
- **Janet Llano:** Le diría que es una bendición estar en la DIAN y que adquiere un gran compromiso con el país y consigo mismo. La velocidad de aprendizaje es alta y al principio puede ser abrumador. Es una entidad que invita a aprender todos los días y, sobre todo, a desaprender lo que uno traía para adaptarse al cambio. También le diría que debe tener capacidad de escucha, pues es una entidad muy reglada que protege mucho la información.
- **John Acosta:** Coincido en que es una gran oportunidad por el clima laboral, la estabilidad y los beneficios. Le advertiría que debe estar preparado para recibir muchísima información y para autogestionar su aprendizaje, porque el proceso de inducción es más una transmisión de información a gran escala, pero con un enfoque pedagógico casi nulo.
- **María Alexandra Quilindo:** Le diría que es una gran oportunidad, pero que recuerde que es una entidad pública regida por mucha normatividad. Puede aportar ideas, pero siempre dentro de ese marco. Es una entidad donde hay mucho por conocer y aprender, y es un privilegio haber entrado por convocatoria.

- **Facilitadora:** Ahora, piensen en una persona de la DIAN que consideren exitosa. ¿Qué características tiene esa persona que la han llevado al éxito?
- **Janet Llano:** Las personas exitosas que he conocido tienen pasión por su trabajo, son justas y tienen la capacidad de compartir su conocimiento de forma entendible. Son cercanas, no hacen acepción de personas y, si no saben algo, te ayudan a encontrar la solución. Te hacen sentir parte del equipo.
- **Graciela Viveros:** Considero que una persona exitosa en la DIAN se ha preparado, ha identificado un área que le apasiona, se ha especializado y se ha adaptado bien a la dinámica de la institución.
- **Paola Gaitán:** Además de lo que han dicho, veo rasgos de liderazgo. No solo por dirigir equipos, sino por su capacidad de inspirar a otros y sacar adelante retos. Para mí, el éxito también es tener buena energía y llegar feliz a tu trabajo todos los días.
- **John Acosta:** Para mí, una persona exitosa en la DIAN es, primero, un buen colombiano: ético y honesto. Segundo, alguien con experiencia en diferentes divisiones, lo que le da un conocimiento amplio de la entidad. Y tercero, alguien con una disposición constante para enseñar y ayudar a otros.
- **Facilitadora:** hablemos de gestión del conocimiento. ¿Les ha pasado que necesitan información, saben quién la tiene, pero les cuesta mucho trabajo obtenerla?
- **Paola Gaitán:** Sí, como mencioné antes, el conocimiento está en silos. A los nuevos no nos cuentan de todas las herramientas que existen. Hay información que se queda en la persona que sabe hacerla, y si esa persona no está, nadie más puede. El conocimiento de la gente que se jubila, que es valiosísimo, no se está recuperando. Se van y ese conocimiento se pierde.
- **Janet Llano:** Es cierto, lo viví en mi período de prueba. Hay personas que guardan su conocimiento y no lo sueltan fácil, lo que genera miedo de preguntarles. Otras son muy dispuestas, pero la gestión del conocimiento no se está haciendo de forma sistemática y lo que saben quiénes se jubilan se pierde.

- **Graciela Viveros:** Sí, me ha pasado. Una vez necesité ayuda de otra división y me costó mucho encontrar a la persona indicada, casi tuve que ir de puesto en puesto. A veces la gente está muy ocupada o simplemente no hay disposición.
- **Ángela Lotero:** Sí, hay muchos protocolos que dificultan el acceso a la información y, como decían, a veces falta disposición de algunos funcionarios para compartirla.
- **Facilitadora:** Finalmente, si pudieran crear un espacio o canal para mejorar el intercambio de conocimiento, ¿cómo lo imaginarían?
- **Paola Gaitán:** Creo que compartir las buenas prácticas sería muy útil. Generar videos cortos o documentos sencillos sobre "cómo lo hice y me funcionó". Por ejemplo, cómo manejar a un ciudadano difícil. Son cosas que no son técnicas, pero que facilitan el día a día y que hoy se quedan en el "voz a voz".
- **John Acosta:** Se me ocurren dos espacios. Primero, talleres prácticos y experienciales, no solo charlas virtuales. La entidad tiene funcionarios con mucha experiencia que podrían dictarlos. Segundo, un recorrido o rotación para los funcionarios nuevos por las diferentes divisiones, para que entiendan cómo funciona todo de manera integral, más allá de la inducción teórica.
- **Janet Llano:** Yo creo que se debe empezar por mapear el conocimiento crítico e identificar a las personas expertas. Luego, incentivarlas para que compartan ese conocimiento. Y muy importante, crear un repositorio donde esa información quede disponible para consulta posterior, explicada de manera sencilla.
- **Graciela Viveros:** Además de las herramientas, falta disposición. Se podrían crear mesas de diálogo constantes entre los funcionarios con más experiencia, que están por salir, y los que estamos ingresando, para facilitar esa transferencia.
- **Erika Paredes:** Estoy de acuerdo con mis compañeros. Se podría generar un banco de buenas prácticas que hayan tenido éxito en otras áreas o seccionales para poder replicar lo que ha funcionado en otros lugares.

<b>Grupo focal 5 – 21 de octubre de 2025</b>	
<b>Seccional</b>	Impuestos y Aduanas Pereira
<b>Número de participantes</b>	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moderadora:</b> ¿Cuál es esa última comunicación que recuerdan haber recibido del nivel central? ¿Les parece útil, clara, y el medio por el que la recibieron fue el adecuado?</li> <li>• <b>Catalina Rendón:</b> La última que recuerdo... no estoy segura si la confundo con <i>Link al día</i> o comunicación interna, pero creo que la última es la que informaba sobre el inicio de la temporada de compensación para diciembre, esa es la que recuerdo. Y también la información que enviaron sobre el registro de consultas para la coordinación de planta de personal, acerca de cómo subir consultas sobre el sistema Cactus a través de Mi Portal. Se indicaba que ya no se haría por correo, sino por esa ruta, desde Mi Portal. Y en cuanto a si es pertinente o no, pues sí, porque es el único medio de comunicación que tenemos con el nivel central, y al correo, realmente, todos estamos atentos diariamente.</li> <li>• <b>Rocío Martínez</b> Personalmente, reviso toda la comunicación interna. Leo los encabezados de las noticias y si algo me interesa, amplío la información. Todos los días reviso el <i>Link al día</i> y si algo me interesa, lo leo más ampliamente.</li> <li>• <b>Diego Cardozo:</b> Bien. Al igual que Rocío, lo que más leo a diario son las comunicaciones internas, y también otros correos que pueden enviar desde otras dependencias del nivel central. En términos generales, los correos son claros. Si en algún momento llega a haber alguna inquietud o duda, uno se contacta con el área o con la persona para aclarar cualquier duda que surja. Las comunicaciones tratan de ser claras y completas, pero si, en caso tal de que la respuesta esté demorada, uno busca a la persona o las personas de las cuales requiere la información.</li> <li>• <b>Gustavo Osorio:</b> Yo creo que el manejo digital que se le está dando hoy a las comunicaciones... es fundamental que tengan una forma de motivar al servidor o a la persona que revisa el tema, de una manera un poco más didáctica. Pienso que el Link al día es un poco paquidérmico; no se está manejando a la misma velocidad con la que avanza la digitalización hoy en día, que busca información más instantánea, rápida y fácil de digerir. Pienso que podría haber un cambio en cuanto a la expectativa que</li> </ul>	

genere en el servidor para abrir la información, y que no se quede solo en el tema de 'lo que a mí me interesa', como escuchamos de los compañeros (y a mí también me sucede). Sino en cómo volver la información tan atractiva que algo que de pronto yo piense que no es tan importante, me llame la atención por su forma de innovar al comunicarlo.

- **Ximena Salazar:** Por mi parte, buenos días a todos. A pesar de que puede ser mucha información, considero importante que venga una comunicación con los aspectos más relevantes. Hay temas que, por mi quehacer institucional, mi formación profesional o mis intereses, no están muy ligados a lo que estoy haciendo en este momento; puede que los obvie o los pase por alto y me concentre en lo que efectivamente es de mi quehacer o de mi interés personal o funcional. Considero que el *Link* sí es una buena estrategia, le veo esas ventajas frente a lo que se está planteando. No sé si concuerdo con mi compañero Gustavo sobre hacerlas más llamativas, pero a mí sí me interesa y hago lo mismo que Rocío: veo el *Link*, veo 'esta está chévere', y lo demás lo obvio. Me parece interesante por eso, porque se ven varias noticias de interés y si uno está interesado, hace clic y lo lleva a la página o a la intranet que permite ampliar la información.
- **Kelly Bautista:** Pienso que la información es clara y colorida; eso me lleva a pensar [en la personalidad de] un ingeniero creativo. Sin embargo, a lo que me refería hace un momento, en línea con lo que dice Jimena, no se trata de saturar con más noticias o más correos. Al contrario, me refería a enviar menos noticias al mismo tiempo, ya sea en un solo correo (aunque no es la idea que sean varios), sino máximo unas dos noticias al día en el mismo *Link*, para no saturarlo. Porque a veces, como les decía, a la persona le da pereza abrir y leer cada enunciado cuando hay tantas noticias cargadas al mismo tiempo.
- **Moderadora:** Si ustedes pudieran describir la comunicación como una persona, ¿qué características de personalidad le darían a la comunicación interna de la DIAN?
- **Ximena Salazar:** Profesional y clara.
- **Catalina Rendón:** Yo también [diría] familiar. Familiar porque no lo hace tan técnico, sino que busca que sea claro. Uno se mete y te van a hablar de un tema que no

conoces, pero entiendes de qué se trata porque no usa palabras tan rígidas, sino que trata de que sea entendible, que los demás lo entiendan. Demás rasgos, no sabría decir... Creo que es como familiar, que busca que todos lo entiendan.

- **Rocío Martínez:** A mí también me gusta. Me parece que es clara, colorida y fácil de entender. Ha mejorado bastante.
- **Adriana Arroyo:** Por mi parte, en términos de personalidad, creería que corresponde a una persona estratégica, organizada y atractiva.
- **Gustavo Osorio:** Para mí sería una persona paquidérmica, muy tradicionalista y poco innovadora.
- **Moderadora:** Cuando en la seccional de Aduanas Cali hay un logro o sucede algo importante, ¿qué tanta visibilidad creen que tiene a nivel nacional? ¿Es suficiente, o no creen que tiene visibilidad? ¿Cómo lo ven?
- **Catalina Rendón:** Específicamente de acá de la seccional, creo que no salen muchas notas. Sí he visto de otras seccionales, pero particularmente de la nuestra, una que otra. Yo creo que, si mucho, habré visto cinco noticias de acá de la seccional de Cali en los 3 años que llevo en la entidad. Que yo haya podido visualizar, no he visto más de cinco.
- **Kelly Bautista:** No sé si esto depende del corresponsal de comunicación de cada seccional, no sé de quién depende. Sé que a veces los corresponsales son los encargados de enviar las noticias importantes para la publicación. No sé si es por parte del corresponsal o directamente el nivel central quien se encarga de publicar o socializar estas buenas noticias de las seccionales. Pero las que he visto, me parecen muy chéveres porque allí resaltan la importancia de la actividad o de las personas que la hicieron.
- **Ximena Salazar:** Sí, opino igual que algunos compañeros. Eso dependerá también de que la información de los logros fluya, salga de la seccional y llegue hasta Comunicaciones en Bogotá, y que lo hagan conocer a través del link o los medios que tienen para hacerlo. Comparto la opinión de ellos, creo que las noticias de la seccional no son muy frecuentes y ahí le queda a uno la sensación de que mucho del trabajo que

se está haciendo no se está... no es la palabra correcta, pero... promocionando fuera de las divisiones dentro de la seccional que lo generan. Entonces, sí sería bueno y me gustaría ver con mayor frecuencia el nombre de la seccional en las comunicaciones nacionales.

- **Gustavo Osorio:** Yo creería que lo que se evidencian son los logros de forma general, pero no los logros micro. Y pensaría que ahí es donde hay que empezar a trabajar un poquito para dar a conocer más esos logros a nivel nacional. Ese sería mi aporte desde lo que yo evidencio.
- **Diego Cardozo:** Yo, por lo que llevo [en la entidad], sí he visto pocas noticias de la Dirección Seccional. Si tú me preguntas si son visibles o no visibles, yo diría que serían medianamente visibles. He visto que las publican a través de las comunicaciones internas, entonces se supone que llegaría a todo el público en general, a todos los servidores. Ya cuántas personas lo vieron o a cuántas les llamó la atención... habría que hacer una encuesta para esa pregunta. Pero yo diría que sería medianamente visible, de acuerdo con la forma en como hoy en día publican esas comunicaciones referentes a la Dirección Seccional.
- **Moderadora:** si ustedes conocen a alguien que vaya a llegar a la entidad, si tienen algún amigo que vaya a trabajar en la DIAN, ¿cómo le dirían que son las cosas acá? ¿Qué le dirían sobre cómo es nuestra cultura o qué consejos podrían darle para que se adapte a la cultura organizacional que tiene la DIAN?
- **Kelly Bautista:** A mí me toca constantemente porque recibo a los funcionarios nuevos. Yo trato de vender una muy buena imagen de la entidad. Lo primero que les digo es que es una entidad muy bien estructurada y organizada, que todo está escrito, las normas están prácticamente reguladas, los procedimientos establecidos, los formatos establecidos... que hay un orden de liderazgo organizacional, de la jerarquía y la estructura. También les hablo del bienestar, que la entidad piensa en el bienestar de los servidores, y les hablo de toda la parte de la tiquetera de bienestar que tiene la entidad para nosotros. Y así mismo se les indica que la entidad espera que se retribuya a esos beneficios, que son bastante grandes, con nuestro trabajo y nuestra responsabilidad, que cumplamos con los compromisos que tenemos establecidos.

- **Martha Giral:** Yo le diría, o sea, ellos entrando como nuevos, que la entidad es muy organizada, que la mayoría de las funciones están dentro de unos procesos ya establecidos, que hay un código de ética que es el que siempre debemos llevar a la mano para el cumplimiento de las funciones.
- **Ximena Salazar:** Pues le diría que es una entidad bastante organizada, que tiene muy claramente definidas sus funciones, sus procedimientos, eh, que tiene un sistema de gestión de calidad que funciona, que se le hace seguimiento, eh, que la gente es amable. Hm, que hay mucho por aprender, que tiene que tener mucha disposición para aprender y para desaprender también, porque a veces uno viene con conocimientos de otros lados y pues las cosas acá se manejan de una forma diferente, entonces tiene que tener la mente abierta para aprender y desaprender. Hm, y que hay buenos beneficios.
- **Gustavo Osorio:** Yo le diría que la DIAN es una de las mejores entidades del Estado, pero que debe tener tres condiciones claras: la primera, que debe tener adaptabilidad al cambio; la segunda, que debe aprender a trabajar en equipo; y la tercera, que debe aprender a callar. ¿Por qué callar? Porque muchas veces las ideas que uno tiene o los aportes que uno quiere hacer, no son bien recibidos. Entonces, creería que con esas tres competencias podría ser una persona exitosa en la DIAN.
- **Diego Cardozo:** Eh, yo le diría que, pues que es una entidad eh buena para trabajar, pero que debe tener digamos eh como la disposición para para aprender y estar dispuesto al al cambio, ¿no? Porque pues de un momento a otro lo pueden eh rotar o digamos cambiar de dependencia o de grupo. Entonces que tenga como esa esa facilidad de adaptarse al cambio. Y pues que esté dispuesto pues a trabajar en equipo y a y a colaborar.
- **Adriana Arroyo:** Eh, sí, yo le diría que es una entidad organizada, muy estructurada, eh que es una muy buena escuela porque se aprende bastante, que fomenta mucho como el aprendizaje continuo. También le diría que hay que tener como un alto grado de tolerancia a la frustración porque pues muchas veces las cosas no salen como uno espera o no se dan de la manera que uno que uno lo espera. Entonces sí hay que tener como un alto grado de tolerancia a eso.

- **Moderadora:** Piensen en un funcionario que ustedes hayan visto dentro de la entidad que consideren exitoso. Denme, por favor, tres características que ustedes creen que tiene ese funcionario para haber sido exitoso en la entidad.
- **Kelly Bautista:** Bueno, yo considero que una persona exitosa en la entidad es porque ha sido perseverante. Si bien es cierto, la DIAN es una entidad bastante regulada, muy técnica, eh también se necesita perseverancia para poder ir escalando y ascendiendo. Y no solamente hablo a nivel profesional, que obviamente es bastante interesante e importante para todos, pero considero que también en temas de... para adquirir mayor conocimiento... (Se corta brevemente) Considero que la responsabilidad y el compromiso que uno tenga con sus funciones y con todo lo que realiza en su día a día, en sus funciones, también es importante para poder alcanzar ese éxito que todos buscamos.
- **Rocío Martínez:** Bueno, yo también pienso que es una persona que se ha preparado, que se ha esforzado por hacer las cosas bien en todos sus procesos, que tiene unas cualidades... que es empático con las demás personas, que le gusta enseñar también y compartir su conocimiento, su experiencia, y que ha sido perseverante en el tiempo
- **Catalina Rendón:** Bueno, yo creo que un líder es exitoso cuando realmente se preocupa porque las personas que están a su cargo se sientan bien, estén bien y sientan que los están motivando a mejorar, a aprender. Porque muchas veces uno se encuentra con que solamente son cargas, cargas, cargas y cero motivación o una palmadita en la espalda de "lo estás haciendo bien". Me parece también que un líder exitoso es aquel que se sienta a enseñar con sus colaboradores o con las personas que tenga a cargo, que se tome el tiempo de enseñarte y que además de enseñarte, escuche tus inquietudes, tus sugerencias, que te dé la oportunidad de hablar. Que no sea como "yo soy el jefe y yo mando y ustedes obedecen y nada de lo que ustedes me digan es importante". Ese tipo de liderazgo para mí no me llama la atención, no me gustaría estar bajo el mando de una persona así. Pienso que un líder también tiene que ser una persona como guía, como mentor, que tenga una visión a futuro del proceso o del área en la que está y te lleve a ti a querer hacer las cosas bien para el logro de objetivos que se tengan trazados.

- **Kelly Ponce:** Un líder exitoso considero que es un líder que escucha, que sabe organizar su equipo de trabajo, que ayuda a fortalecer el crecimiento de las personas a su cargo, que también sabe trabajar en equipo y fomenta la cultura del trabajo en equipo. Es también aquel que sabe reconocer los logros, los resultados de su equipo, que sabe motivar (porque de la motivación depende muchísimo el ambiente laboral), el que fomenta ese buen ambiente laboral. Creo que de esa forma también puede lograr que el equipo trabaje de manera articulada y así lograr los objetivos propuestos.
- **Ximena Salazar:** Aparte de las características que han mencionado la mayoría de las compañeras, para mí algo importante es que conozca también el proceso o la labor que realiza su equipo. Es muy importante que sea un líder o un jefe con ese conocimiento, porque así va a saber y entender por qué se requiere una respuesta o información y la urgencia de ella. Ese conocimiento en el proceso o en el tema me parece vital que lo tenga la persona que está liderando ese equipo.
- **Rocío Martínez:** Sí, yo pienso que además de todo lo que han dicho las compañeras, también hay algo importante y es la inteligencia emocional. Para mí un líder debe tener esa inteligencia emocional para saber cómo tratar a su personal, cómo responderles, qué decir y qué no decir en determinado momento. Para mí es bastante importante esa parte.
- **Gustavo Osorio:** Yo pensaría que a todo lo que han dicho las compañeras se le agregaría: Uno, que debe tener criterio y carácter, porque si no, difícilmente la gente lo respeta y le cree. Dos, que debe ser una persona que escuche a su equipo de trabajo, porque no quiere decir que por ser el líder tenga la última palabra. Siempre un buen líder escucha a su equipo para generar de forma conjunta un conocimiento para el bien de su equipo. Y tres, creería que debe ser un líder que crea en el país. Si no cree en el país en el que está y para el cual trabaja, difícilmente va a ser un buen líder.
- **Diego Cardozo:** Bueno, yo pienso que un líder debería tener la capacidad de motivar y entusiasmar al equipo. Además de tener la capacidad de crear un ambiente donde todos puedan expresar sus ideas y aportar. También debe ser una persona que dé ejemplo a la hora de tomar decisiones de manera ética y justa. Y también debería estar, digamos, al frente de lo que el equipo requiere para el desarrollo de sus actividades,

con el fin de tener una comunicación constante con el equipo y tener un buen ambiente laboral para que todos puedan trabajar de una manera motivada, como dije ahora.

- **Adriana Arroyo:** Sí, yo le agregaría que sea una persona equitativa, porque muchas veces se percibe como cierto favoritismo o cierta preferencia hacia algunos miembros del equipo, y eso hace que de pronto se genere como malestar o que no haya como un trato igualitario. Entonces, pienso que la equidad también es muy importante para un líder.
- **Moderadora:** ¿Alguna vez les ha pasado que necesitan información específica para desarrollar una tarea en su trabajo y esa información les es muy fácil de conseguir? ¿Hay buena articulación entre las áreas? O, por el contrario, ¿esa información es muy difícil de conseguir? Información que necesiten para su trabajo diario. ¿Cómo lo ven?
- **Kelly: Bautista:** Yo pienso que en ciertos temas hay comunicación con las diferentes áreas para obtener la información. No todas las veces es tan oportuna; depende del tema. A veces la información no llega con oportunidad, llega muy tarde o muy encima del tiempo. Sobre todo, nosotros en Talento Humano, que requerimos muchas veces la información de manera rápida, oportuna o que nos la envíen con antelación a la solicitud; muchas veces no llega de esa manera. Hablo de la oportunidad. Sin embargo, la relación o el tipo de comunicación dependen también de la persona: cómo me relaciono con los demás, cómo solicito las cosas, cómo las pido o cómo las recibo. Pienso que eso depende de cada quien, de la percepción que tenga de la comunicación y cómo se lleve con las personas.
- **Catalina Rendón:** Yo creo que también es falta, a veces, de conocimiento. Porque a veces uno no sabe a quién pedirle las cosas, o las pide y, como dice Kelly, no contestan, o contestan una cosa somera que lo deja a uno en las mismas y realmente no le resolvieron la duda. O te mandan una especie de regaño: 'mire usted a ver cómo soluciona porque aquí no es'. Depende. Yo he tenido diversas respuestas: temas que me contestan fácilmente, y otros en los que uno queda en el aire y ya toca tomar la decisión en conjunto con el jefe sobre qué hacer porque no se concreta nada. Me ha pasado mucho con el tema de los buzones, que no es fácil localizarlos para hacer

ciertas consultas, o se tiran la pelota: te dicen que hables con tal persona y esa otra persona te devuelve a la misma. A veces, la verdad, uno encuentra barreras.

- **Martha Giral:** En la parte que yo manejo acá, sobre todo con las inconsistencias que se presentan en la plataforma Cactus: uno eleva los casos, muchos son solucionados, pero otros quedan en silencio. Entonces, uno a veces dice, '¿y aquí qué debo hacer?'. Como dicen, a veces siente uno que se tiran la pelota de un lado a otro y no hay respuesta. No digo en todos los casos, pero sí ha pasado que puede pasar el año y no se tiene la solución. En esa parte creo que a veces hay inconsistencias.
- **Ximena Salazar:** Considero que también hay que tener en cuenta el rol que uno juega dentro de la institución. En mi caso, que soy gestor uno, para mí es fácil tener comunicación con la Subdirección Administrativa y Financiera de Bogotá, con la Coordinación de Talento Humano, con el área de Tesorería. En la medida que necesite alguna información, ha sido fácil el acceso para mí. Por el nivel en que me desempeño, me queda fácil hacer una llamada, mandar un correo y obtener la información. Pero a nivel de funcionario raso, puede ser que se le dificulte un poco por el tema jerárquico. En mi caso, no he tenido inconvenientes.
- **Gustavo Osorio:** Yo creería que en eso influyen dos cosas. La primera, que los canales de comunicación no son efectivos. ¿Por qué? Porque como no existe esa cercanía del servidor con los altos mandos, el canal no es directo. Segundo, porque lo decía Rocío ahora, para obtener una respuesta, se la tiran de pelota de un lado para otro. Entonces, creería yo que para que eso fluya más rápido, deberían existir canales directos de comunicación, para que el servidor, si tiene alguna duda o inquietud, pueda canalizarla de forma directa, sin generar tanto protocolo. Porque al generar tanto protocolo, lo que hace es que el servidor se desmotive y deje las cosas así. Entonces, no es que no quiera tener el conocimiento o no quiera aportar, sino que la misma institución, en sus protocolos o conductos regulares, frena esa información. Creería que deberían abrirse canales más directos de comunicación.
- **Diego Cardozo:** Yo pienso que, al inicio, cuando recién ingresé a la entidad, sí veía esa dificultad. Pero ya con el paso del tiempo, se torna más fácil conseguir la información porque uno ya sabe a quién acudir. Ahora la información es más fácil de

conseguir porque uno sabe a qué área o a qué persona solicitarle la información o [plantearle] la inquietud que tenga.

- **Adriana Arroyo:** Por mi parte, sí he percibido dificultad en acceder a la información, no solamente desde el nivel central, sino entre las mismas áreas que componen las direcciones seccionales. Se percibe a veces cierto egoísmo, cierto temor a soltar la información, quizás por el dicho 'el que tiene la información tiene el poder'. Se percibe ese tipo de temor o actitudes que hacen que la información no fluya de la manera más oportuna o adecuada. Lo he percibido en algunas ocasiones.
- **Moderadora:** Si pudieran imaginarse un espacio en el que se pudiese intercambiar conocimiento, como un banco de ideas, de buenas prácticas, de casos exitosos, donde se pudiera tener acceso a conocimientos diversos de la entidad, ¿cómo se imaginan que podría ser ese espacio?
- **Catalina Rendón:** Creo que sí podría ser como lo que dices, de preguntas frecuentes, agrupadas en temas comunes, pero que adicionalmente tenga un 'consulte con tal persona'. Que alguien que realmente sea experto en el tema pueda dar una respuesta y uno diga: 'Con esta persona, si no entendí algo, me va a aclarar la duda'.
- **Ximena Salazar:** Particularmente, me gustaría un repositorio, quizás con videos, instructivos, lo que decía algún compañero de preguntas frecuentes, con un directorio de colaboradores a los cuales uno pudiera consultar. Para mí, esa sería una de las opciones que me gustaría. Y los espacios sincrónicos como este, donde podamos tenerlos, también [serían buenos]. Mucho mejor, porque uno, con la pregunta, inmediatamente sabe que va a obtener la respuesta. Sería chévere.
- **Rocío Martínez:** Nosotros tenemos algo muy bueno que son los diálogos de conocimiento. Pero ¿cuál es el problema? Muchas veces, como son en horarios en los que estamos ocupados, trabajando, enfocados en algún proceso, no les podemos prestar total atención. También estoy de acuerdo con Jimena en tener un repositorio de esos temas, de videos y de cosas que, en el momento en que ya podamos verlos y leerlos con el debido tiempo, sería genial."
- **Kelly Bautista:** A mí me parece muy importante un banco, no sé cómo llamarlo, banco de información, donde podamos tener más fácil accesibilidad a todo tipo de

normatividad e información que sea lo más clara posible. Por ejemplo, si hablamos de normatividad, vamos a buscar la norma en la página y la encontramos desactualizada. Esa normatividad no está actualizada allí. Esa sería una de las primeras propuestas, porque nosotros trabajamos todo el tiempo con la norma al lado. Muchas veces la comparten por comunicación interna, pero si no la guardo en el momento, después se me puede perder y no sé a quién pedírsela. Eso en cuanto a normatividad. Y en cuanto a procedimientos básicos que se deben hacer, por ejemplo, cuando nos mandan a hacer una labor urgente, hablemos del sistema Cactus. Hay muchas personas nuevas en la entidad que no manejamos muy bien el sistema Cactus, y todo lo tenemos que hacer por allí en el área de talento humano. Me parece importante realizar capacitaciones muy puntuales sobre ciertos temas y dejarlas en ese repositorio, en ese banco. Porque si la persona no pudo estar en la capacitación hoy, yo puedo ir mañana y consultar para saber el paso a paso. Pienso que eso hace falta porque no sabemos a dónde acudir o dónde encontrar la información, o tenemos muchas dudas de cómo hacer el procedimiento. Muchas veces se pide agilidad y oportunidad para entregar las cosas, pero no encontramos una guía para encontrar cómo hacer la información."

- **Gustavo Osorio:** Pensaría que se podría generar un canal como los que tiene Office 365. ¿Por qué? Porque son canales donde uno puede consultar de forma directa o generar dudas en el transcurso del día y le responden casi de inmediato. Creería que el banco de información es bueno, pero mientras buscas y encuentras, eso toma tiempo. Y a veces en esta labor hay que actuar de forma inmediata y no podemos perder tanto tiempo buscando. En cambio, si abrimos un canal con comunicación directa donde podamos preguntar y alguien con el conocimiento nos responda de inmediato, la gestión del conocimiento sería mucho más efectiva."
- **Diego Cardozo:** Pienso que sí sería bueno un repositorio donde uno pudiera consultar los temas más relevantes de la entidad, sobre todo temas transversales que afectan a todas las áreas. En este caso, en Talento Humano se maneja mucho el tema del SIGEP, del SAP, del mismo Cactus que nombraba Kelly. Si hubiera un banco o un sitio donde reposaran las principales guías o procedimientos, lo que uno pudiera consultar de manera más ágil, sería bueno. Porque a veces surge una duda y no se tiene dónde consultar. Si bien uno consulta el procedimiento en la intranet, si hubiera algo más consolidado o resumido en un solo sitio, sería mucho mejor.

- **Adriana Arroyo:** Sí, pienso que también, aparte de lo que han dicho mis compañeros, algo que he visto que funciona es un tipo de red social corporativa. En ella, no solamente estaría la información en un repositorio, sino que también habría un espacio para compartir otro tipo de inquietudes u otra información. Que no sea solo la consulta a un repositorio o banco de preguntas, sino algo más interactivo, tipo red social pero a nivel corporativo, donde se puedan consultar otras inquietudes y también se pueda dar información.
- **Martha Giral:** Sí, lo que dice la compañera Adriana sería bueno, porque también hay muchos compañeros nuevos y a veces uno no sabe a quién dirigirse. A veces el jefe inmediato está en reunión o no puede atenderlo en ese momento. Sería bueno ese
- **Ximena Salazar:** Comparto la opinión de la compañera que habló hace un ratico sobre los diálogos de conocimiento. Desafortunadamente, uno los pierde. A veces son temas bastante importantes y relevantes, pero el día a día no nos permite estar allí. Como ella misma lo dijo, sería bastante bueno que ese tipo de información, esas grabaciones, se subieran a un espacio donde uno pudiera volver a verlas y escucharlas. Porque si bien nos llega el *Link*, muchas veces no funciona. Sería muy bueno poder tener acceso a esas grabaciones porque son muy buenas, importantes, tratan temas muy relevantes de la entidad. Aunque lo hacen en un espacio y momento determinado, muchas veces uno no puede, y sería bueno poder revivirlas o escucharlas para ampliar ese conocimiento.
- **Gustavo Osorio:** Yo agregaría algo a lo que dice Jimena y las demás compañeras: debe ser un sitio tipo las plataformas educativas virtuales que existen hoy en día. ¿Por qué? Porque así usted no esté en la capacitación, puede interactuar en cualquier momento y generar preguntas. Esas preguntas pueden generar debate, y el debate genera conocimiento. Pensaría que una plataforma educativa, como las que existen hoy, sería un buen canal para generar conocimiento.

**Grupo focal 6 – 25 de septiembre de 2025**

**Seccional**

Impuestos y Aduanas Pereira

<b>Número de participantes</b>	6
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Facilitadora:</b> Bueno, para empezar, vamos a hablar sobre la comunicación interna de la entidad. Quisiera que piensen en la última comunicación que hayan recibido, por qué canal les llegó, y si les pareció clara y útil la información.</li><li>• <b>Eugenia Álvarez:</b> En mi caso, siempre recibo las comunicaciones internas por correo electrónico y la gran mayoría me parecen pertinentes. Creo que en algunas se quedan cortas para las seccionales, pero es un buen inicio.</li><li>• <b>César Esparza:</b> Hola, buenos días. Para mí, los canales de comunicación que tiene la entidad, como son el correo y WhatsApp, son esenciales. Juan Pablo nos comparte esas comunicaciones internas en el día y podemos gestionar los mensajes. Por ejemplo, el último que recuerdo fue el de ayer, cuando nos comunicaron que había llegado el carné institucional, algo que estábamos esperando hace rato. Es muy importante, sobre todo para las visitas de facturación que realiza la entidad, poder identificarse correctamente frente al contribuyente. Esa comunicación fue clara y muy esencial para gestionar ese requerimiento.</li><li>• <b>Ángela Restrepo:</b> A mí también me parecen muy buenas las comunicaciones. Me gustan en ambos sentidos: recibimos el boletín interno a nivel nacional, que es adecuado para saber en qué está la organización, y también la comunicación de la seccional, gestionada por Juan Pablo, que es muy importante para estar enterados de lo que sucede directamente aquí. Nos entregan un boletín informativo de la Dirección Seccional con todas las actividades de las diferentes áreas (fiscalización, cobranzas), el cumplimiento de metas y las actividades de bienestar. Además, el WhatsApp grupal de la seccional es muy útil para recibir información inmediata. Me parece muy bueno que solo haya dos administradores y que sea estrictamente para temas laborales, así se evitan cadenas de otros temas. Por eso, me parece adecuado y pertinente.</li><li>• <b>Gonzalo Pimentel:</b> Muy buenos días. Mi nombre es Gonzalo, trabajo en el área de bienestar de la seccional de Pereira. Desde que llegó Juan Pablo, la comunicación interna ha mejorado muchísimo. Se implementó un WhatsApp general y recibimos comunicaciones semanales sobre todas las actividades de bienestar que generamos para los funcionarios. Me ha parecido muy oportuno tener esta comunicación y estar</li></ul>	

enterado en tiempo real de todo lo que sucede en la dirección. Hemos trabajado muy de la mano y se está mejorando cada día más.

- **Cristián Díaz:** También considero que los canales son apropiados, aunque a veces Teams puede saturarse un poco cuando hay varios eventos el mismo día. Pero en general, las comunicaciones me parecen pertinentes.
- **Facilitadora:** Si tuvieran que describir la comunicación interna de la entidad como si fuera una persona, ¿qué características le darían?
- **Ángela Restrepo:** Las comunicaciones del nivel central las siento más formales y estrictas, como un directivo, aunque son amables. En cambio, las de la Dirección Seccional son un poco más amigables, tienen un tono más tranquilo y cálido.
- **Cristián Díaz:** Yo las he sentido como si fueran un locutor, como si estuviera leyendo un diario o viendo noticias. Y no lo digo como algo negativo, me parece bien.
- **César Esparza:** Estoy de acuerdo. Veo la comunicación del nivel central como algo general y bien estructurado para toda la entidad. Cuando aterriza en la seccional, es más detallada y dirigida al funcionario. También coincido con la analogía del canal de noticias.
- **Eugenia Álvarez:** Yo las clasificaría de dos maneras. En la forma, son como las han descrito: el nivel central es más serio y el local más amigable. Pero en el fondo, me parecen muy "camaleónicas", porque no siempre comunican la realidad completa de una situación. Creo que esa parte necesita mejorar, porque la comunicación debe ser verdadera en todos los niveles para evitar interpretaciones diversas.
- **Gonzalo Pimentel:** En mi caso, coincido con la idea de una comunicación general desde el nivel central. A nivel de seccional, la comunicación es de doble vía, más familiar, porque aquí tenemos más contacto y nos conocemos todos.
- **Néstor Ramírez:** Sí, yo también lo veo así. Desde el nivel central es más formal y periodístico, mientras que a nivel local es más cercano.

- **Facilitadora:** Cuando ocurre algo importante en la seccional, como un logro, ¿qué tan visible sienten que es a nivel nacional?
- **Gonzalo Pimentel:** Yo creo que sí es visible a nivel nacional. Como dice el dicho, "cuando el río suena, piedras lleva". En los últimos años hemos figurado por cumplir metas, y eso ha sonado a nivel nacional. Se sabe que Pereira ha cumplido. Pienso que sí repercute.
- **Eugenia Álvarez:** A mí me parece que no. Aquí se han hecho muchas actividades que no he visto reflejadas a nivel nacional. Por ejemplo, en las Fiestas de la Cosecha se hicieron actividades, o en las jornadas de facturación, y yo no vi ninguna comunicación a nivel nacional sobre eso.
- **Ángela Restrepo:** Estoy de acuerdo con Eugenia. A veces enviamos los temas para el nivel central, pero muchas cosas se quedan por fuera. Imagino que es por cuestiones de espacio, pero se pierden logros locales muy valiosos. A nivel local sí se difunde muy bien, pero a nivel nacional no tanto.
- **Cristián Díaz:** Sí, me sumo a mis compañeros. Aunque últimamente hay más noticias de Pereira, sigue siendo muy poco en comparación con todo lo que se hace.
- **Facilitadora:** ¿Alguna vez han tenido una idea para mejorar un proceso y, si es así, saben cómo hacer que esa idea llegue al nivel central?
- **Eugenia Álvarez:** Sí me ha pasado. En una oportunidad pude canalizar una idea, pero en general, siento que el nivel central no escucha mucho a las seccionales. La comunicación fluye de arriba hacia abajo, pero no al revés. De hecho, he tenido que usar un PQRS para obtener información. Tengo un correo con una consulta a mi área en el nivel central desde el año pasado que aún no han contestado.
- **Cristián Díaz:** En mi rol específico tengo buena comunicación con el nivel central y siento que podría proponer una idea. Sin embargo, desconozco si existe un canal formal o regular para hacerlo.

- **Ángela Restrepo:** Coincido con Eugenia. A nivel local, puedo hablar con Juan Pablo y él es muy receptivo a las ideas. Pero a nivel nacional, nunca he visto un canal o una oportunidad para proponer algo.
- **César Esparza:** En mi caso, no he tenido inconvenientes para obtener la información que necesito para mi rol, pero me enfoco en el nivel local, donde la gente es receptiva.
- **Gonzalo Pimentel:** Desde mi área de bienestar tenemos comunicación con el nivel central sobre nuestro tema específico. Pero para ideas generales de otros compañeros, no conozco el procedimiento.
- **Facilitadora:** Hablemos ahora de cultura organizacional. Si un amigo de ustedes fuera a entrar a trabajar a la DIAN, ¿qué le dirían sobre la cultura de la entidad y qué consejo le darían para adaptarse?
- **Eugenia Álvarez:** Primero lo felicitaría, porque amo la DIAN. Le diría que aquí no hay cómo perderse, porque todo está muy bien documentado: procesos, procedimientos, etc. Además, siempre se asigna un compañero guía. Y si viene a Pereira, le diría que la calidez de la gente es espectacular. Aquí nadie es forastero, todos somos pereiranos y siempre tratamos de hacer sentir a la gente en su casa.
- **Gonzalo Pimentel:** Reforzando lo que dice Eugenia, a las personas nuevas les damos un "paseo por todo el edificio" para que conozcan a todos. La seccional es una familia, y nos caracterizamos por la calidez. La gente es acogedora, amable y cordial, tanto con los compañeros como con los contribuyentes.
- **Ángela Restrepo:** Me sumo a mis compañeros. Recibir a alguien nuevo es una alegría, porque viene a apoyar con la carga de trabajo. Yo me pondría a su disposición para acompañarlo en lo que necesite.
- **César Esparza:** El mejor consejo que le daría es que llegue con la mejor actitud para recibir toda la guía de los compañeros y la dirección.
- **Néstor Ramírez:** Yo le diría que no pierda la parte humana. Siento que nos estamos mecanizando demasiado y volviéndonos muy individualistas. El éxito está en trabajar en conjunto, ser empáticos y no olvidar que antes que profesionales, somos personas.

- **Facilitadora:** Ahora, piensen en alguien de la DIAN que consideren un funcionario exitoso. ¿Qué características tiene esa persona que lo han llevado al éxito?
- **Cristián Díaz:** He conocido a muchas personas con grandes cualidades, pero una característica que marca la diferencia es el tacto para relacionarse con los demás. La capacidad de ponerse en el lugar de los otros, escuchar y preocuparse genuinamente por las necesidades de los compañeros hace una gran diferencia.
- **Gonzalo Pimentel:** Más que una persona, yo destacaría al equipo de Pereira en conjunto. El éxito es de todos. La característica principal es la calidez de la gente. El ser acogedores, amables y cordiales, tanto internamente como con los contribuyentes, es lo que nos define.
- **Eugenia Álvarez:** Con mis 33 años en la entidad, diría que una característica clave es la resiliencia. También creo que hay una oportunidad perdida: la entidad no aprovecha el conocimiento de los funcionarios que están por retirarse, lo que lleva a repetir errores del pasado. Es fundamental saber escuchar de verdad, no solo oír. He participado en la revisión de procesos unas cinco veces, y a menudo los nuevos directivos quieren empezar de cero en lugar de construir sobre lo que ya existe.
- **Ángela Restrepo:** Depende de lo que se entienda por éxito. Se puede ser exitoso en lo social, con don de gentes y amabilidad, pero para ser exitoso en lo laboral, no necesariamente se requiere lo mismo. Son cosas distintas.
- **César Esparza:** Para mí, la característica principal es la disciplina. Permite perseverar, ser constante y trabajar duro para alcanzar las metas que uno se propone y las que la organización establece.
- **Facilitadora:** Pasemos a la gestión del conocimiento. ¿Les ha pasado que necesitan información, saben quién la tiene, pero les resulta muy difícil conseguirla?
- **Eugenia Álvarez:** Sí, señora. Me ha pasado. De hecho, he tenido que recurrir a un PQRS para obtenerla. Y tengo un correo con una consulta para mi área a nivel central del año pasado que sigue sin respuesta.

- **Ángela Restrepo:** A mí también me parece difícil. A veces nos enteramos de un lineamiento que salió en 2023 y nunca nos lo comunicaron. También falta comunicación entre las áreas; a veces, áreas de una misma dirección no están alineadas en un procedimiento. Por ejemplo, el área misional de cobranzas hace algo, pero el área de documentación, que maneja el archivo, no le comunica cómo archivar, entonces cada uno hace como puede.
- **Gonzalo Pimentel:** Aunque Teams es una herramienta valiosa que ha mejorado la comunicación, sí falta más fluidez desde el nivel central hacia las seccionales, sobre todo en los tiempos de respuesta.
- **César Esparza:** En mi caso, no he tenido esos inconvenientes. En las áreas con las que interactúo para mi rol, la información ha sido accesible.
- **Cristián Díaz:** Si bien no he tenido mayores dificultades, soy consciente de que hay problemas en el flujo de información en ambas direcciones. Entiendo que parte de la información es de reserva, pero sí hacen falta procedimientos más ágiles, sobre todo para las áreas misionales.
- **Facilitadora:** Para terminar, si pudieran crear un nuevo espacio o canal para mejorar el intercambio y la transferencia de conocimiento, ¿cómo se lo imaginarían?
- **Eugenia Álvarez:** Recuerdo una iniciativa de los años 90. Creamos un "banco de éxitos" donde las seccionales compartían sus prácticas exitosas, y el nivel central las evaluaba para una posible implementación nacional. Es fundamental que el nivel central escuche. Un problema práctico que tenemos hoy es que, si buscas a alguien en el directorio, no sabes en qué área específica trabaja. Antes había directorios más detallados.
- **Cristián Díaz:** Se podría implementar una metodología de "Wiki", como Wikipedia, para la gestión del conocimiento. Sin embargo, es clave que todo lo que deba estar en un procedimiento oficial se mantenga ahí. La Wiki sería para otro tipo de conocimiento.
- **Ángela Restrepo:** Estoy de acuerdo con lo que han dicho los compañeros.

- **César Esparza:** Yo me sumaría a la idea de fortalecer los canales que ya tenemos, en lugar de crear uno nuevo. Creo que deberíamos enfocarnos no solo en los casos de éxito, sino también en las lecciones aprendidas de situaciones difíciles y cómo se han resuelto.
- **Néstor Ramírez:** Yo creo que el éxito va en pensar en conjunto y ser más humanos. Estamos cayendo en un individualismo que no nos lleva a ningún lado. La clave está en la empatía y en no olvidar que somos un equipo.

**Grupo focal 7 – 16 de octubre de 2025**

<b>Seccional</b>	Impuestos y Aduanas Pereira
<b>Número de participantes</b>	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilitadora:</b> ¿Cuál es su percepción sobre la comunicación interna en la DIAN? Me gustaría que recordaran alguna comunicación reciente y me dijeran si les pareció clara y pertinente.</li> <li>• <b>Juan Pablo Palacio:</b> En la Seccional Pereira manejamos varios canales: el correo electrónico, un grupo de WhatsApp, televisores y carteleras. Para mí, la comunicación es muy pertinente porque nos mantiene informados tanto de lo que pasa a nivel nacional como local. Recientemente, con el reto del Día de Facturación Electrónica, la comunicación nacional fue muy oportuna. Nos informaron en tiempo real a través del correo y de un grupo de WhatsApp para comunicadores. Los días previos también recibimos toda la información necesaria, las piezas gráficas y un ABC. En mi opinión, la comunicación es muy buena.</li> <li>• <b>Paulo Vargas:</b> Estoy de acuerdo con Juan Pablo. Los canales más efectivos son el correo y WhatsApp. La información es pertinente, sin embargo, a veces creo que es demasiada. En el correo, por ejemplo, las comunicaciones importantes pueden perderse entre la gran cantidad de mensajes que recibimos de todas las dependencias.</li> <li>• <b>Julián Rojas:</b> Sí, también estoy de acuerdo. Se ha avanzado mucho en comunicaciones, sobre todo desde que Juan Pablo está en la Seccional. El WhatsApp ha agilizado mucho el flujo de información y nos mantiene enterados de todo, desde</li> </ul>	

actividades de bienestar hasta noticias importantes. En general, la comunicación es buena, aunque a veces llegue mucha información. Pero es mejor que sobre y no que falte.

- **Luz Myriam Vivas:** Sí, buenas tardes. Para mí, la comunicación ha mejorado muchísimo, tanto en la seccional como a nivel nacional. Por ejemplo, antes las circulares y resoluciones tardaban en llegar, ahora las tenemos el mismo día que salen. Las comunicaciones internas por WhatsApp y correo son importantísimas para estar al tanto de todo: actividades, noticias, bienestar. Además, el boletín que nos envían cada ocho días me parece excelente.
- **Andrés Alarcón:** Sí, creo que la comunicación ha mejorado en la entidad; se ha hecho un esfuerzo y se nota. La labor de Comunicaciones en los últimos años ha sido muy importante, y en la Seccional, el trabajo de Juan Pablo ha sido fundamental para mantenernos informados.
- **Facilitadora:** Si tuvieran que describir la comunicación interna de la DIAN como si fuera una persona, ¿qué características le darían?
- **Juan Pablo Palacio:** Me la imagino como una persona muy activa y proactiva, que siempre está buscando e indagando más allá de lo evidente. Sería cordial, asertiva, clara y, sobre todo, muy cercana a la gente.
- **Paulo Vargas:** Yo la imagino como un profesor muy inteligente, que sabe muchísimo, pero que a veces se enreda un poco para explicar y hacerse entender.
- **Julián Rojas:** Yo la veo como un presentador de noticias: muy formal y acartonado, que da la noticia del momento, pero no genera mucha cercanía.
- **Luz Myriam Vivas:** Yo la imagino como una persona muy ejecutiva, ágil y dinámica, que está pendiente de todo y quiere que todo el mundo se entere de lo que está pasando.
- **Facilitadora:** Sobre la articulación entre las seccionales y el nivel central, cuando algo importante sucede en la seccional, ¿qué tanta visibilidad creen que tiene a nivel nacional?

- **Juan Pablo Palacio:** Creo que ha mejorado mucho. Al estar en contacto directo con el nivel central, siento que ahora hay más apertura para mostrar lo que hacemos. Antes era casi imposible. Con el nuevo modelo de comunicación, hemos ganado visibilidad, aunque no todo lo que se envía se publica debido a criterios de noticiabilidad, pero la mejora es notable.
- **Paulo Vargas:** Yo creo que todavía falta. Aunque se ha mejorado, aún hay mucho por hacer. A veces nos enteramos de iniciativas interesantes de otras seccionales por medios no oficiales, no por los canales de la DIAN.
- **Julián Rojas:** Sí, yo también creo que falta. En el *Link al Día*, casi todo es de Bogotá. Sentimos que en la seccional también hacemos cosas importantes que merecen ser contadas, pero eso no siempre se ve reflejado.
- **Facilitadora:** ¿Alguna vez han tenido una idea para mejorar un proceso? Y de ser así, ¿saben cómo hacerla llegar al nivel central?
- **Juan Pablo Palacio:** Formalmente, no conozco un canal. Lo que hacemos es comentarle la idea al jefe, y él decide si la escala. Pero un buzón de sugerencias o un espacio específico para la innovación, no lo conozco.
- **Luz Myriam Vivas:** Yo tampoco conozco uno, y me parecería muy bueno que existiera. Desde la operación diaria, uno identifica cosas que se podrían mejorar, pero no sabe a quién decírselas.
- **Facilitadora:** Pasemos a la cultura organizacional. Si un amigo fuera a entrar a la DIAN, ¿qué le dirían sobre cómo son las cosas aquí y qué consejo le darían para adaptarse?
- **Paulo Vargas:** Le diría que es una entidad grande y compleja. Que se necesita mucha paciencia y aprender a manejar la frustración, porque las cosas no siempre salen como uno espera. Pero también es una entidad que ofrece muchas oportunidades para aprender y crecer.

- **Julián Rojas:** Le diría que se prepare para leer y estudiar mucho, porque todo aquí se rige por normas, resoluciones y circulares. Y que sea muy abierto al cambio, porque la entidad está en un proceso de transformación grande.
- **Luz Myriam Vivas:** Le diría que es una entidad muy jerárquica y que es importante saber manejar las relaciones interpersonales. Pero también, que ofrece mucha estabilidad y la posibilidad de hacer carrera.
- **Facilitadora:** Ya casi para terminar, piensen en una persona de la DIAN que consideren exitosa. ¿Qué características tiene esa persona que la han llevado al éxito?
- **Juan Pablo Palacio:** Una persona exitosa en la DIAN es estudiosa, se prepara, conoce muy bien los temas, pero además tiene la capacidad de trabajar en equipo, liderar y motivar a la gente. Y es una persona muy humana, que se preocupa por los demás.
- **Paulo Vargas:** Para mí, una persona exitosa es recursiva, no se rinde ante nada y siempre encuentra la forma de sacar las cosas adelante, a pesar de las dificultades.
- **Facilitadora:** Sobre gestión del conocimiento. ¿Les ha pasado que necesitan información, saben quién la tiene, pero les cuesta mucho trabajo obtenerla?
- **Julián Rojas:** Sí, claro, todo el tiempo. A veces necesitas un dato y no sabes a quién pedírselo, o si sabes, la persona no contesta o se demora mucho.
- **Luz Myriam Vivas:** Sí, a mí también. A veces se necesita un concepto o una orientación y no se sabe a quién acudir. Y mientras te contestan un correo, ya ha pasado mucho tiempo.
- **Facilitadora:** Para cerrar, si pudieran crear un espacio o canal para mejorar el intercambio de conocimiento, ¿cómo se lo imaginarían?
- **Juan Pablo Palacio:** Sería muy bueno tener un banco de buenas prácticas, un lugar para consultar qué están haciendo en otras seccionales y qué les ha funcionado. Así no tendríamos que inventar la rueda cada vez.

- **Paulo Vargas:** A mí me gustaría que hubiera más espacios de encuentro como este, no solo para hablar de problemas, sino para compartir lo bueno y aprender de los demás.
- **Julián Rojas:** Se me ocurre una especie de red social interna, como un Facebook o LinkedIn de la DIAN, para interactuar con compañeros de otras áreas y seccionales, compartir información y hacer preguntas.