PROGRAMA DE APOYO A LA MODERNIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – DIAN

CONTRATO DE PRÉSTAMO BID 5148/OC-CO

ESTUDIO DE MERCADO

CONSULTORÍA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL BASADA EN CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA.

AGOSTO DE 2025

Información Pública

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción 2

A. Objetivo 2

1.1 Cronograma 3

1.2 Forma de presentación 3

2. Antecedentes y Justificación 4

3. Actividades y resultados esperados 7

3.1. Equipo de Trabajo Mínimo Requerido 13

3.2. Equipo variable 24

4. Respuestas al Estudio de Mercado 24

4.1. Información del interesado 24

4.2. Estimación de costos 24

Información Pública

1. Introducción

A. Objetivo

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN está interesada en realizar un estudio de mercado con el fin de determinar los valores asociados al desarrollo de un contrato que tiene por objeto realizar una consultoría especializada en ciencias del comportamiento para la gestión del cambio y la transformación cultural de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN de la República de Colombia, en el marco de los siguientes objetivos específicos:

(i) **Analizar el ecosistema institucional desde un enfoque conductual**, utilizando metodologías y herramientas basadas en ciencias del comportamiento para identificar patrones de acción, barreras cognitivas y conductuales, sesgos recurrentes, y estilos de interacción y liderazgo segmentados por contexto y territorio.

(ii) ***Diseñar e implementar arquitecturas de cambio*** *que activen, refuercen y consoliden comportamientos clave para la modernización institucional, integrando hallazgos previos y aplicando principios conductuales orientados al cierre de brechas, neutralización de resistencias, alineación de hábitos críticos y desarrollo de capacidades adaptativas en todos los niveles de la organización.*

(iii) ***Desarrollar capacidades internas para la gestión efectiva de transiciones complejas****, mediante un plan estructurado de transferencia de metodologías, herramientas y conocimientos técnicos que permita escalar y sostener en el tiempo los comportamientos, prácticas y estructuras deseadas, asegurando su integración al funcionamiento operativo y estratégico de la entidad.*

Para lograr lo anterior, la DIAN invita a los interesados en participar en el eventual proceso de contratación, el presente documento de Estudio de Mercado para recibir la información que consideren pertinente, así como los valores asociados.

Información Pública

Se recomienda a los interesados en participar, que diligencien el cuadro de precios y las observaciones, y se aclara que las respuestas recibidas no tendrán ningún tipo de relación o vínculo con el proceso de contratación.

1.1 Cronograma

A continuación, las fechas previstas para la presentación del Documento:

Fecha de lanzamiento del Estudio de Mercado	12/08/2025
Fecha máxima para realizar preguntas	19/08/2025
Fecha y hora límite para envío de respuestas	26/08/2025

La DIAN se reserva el derecho de analizar las respuestas de los interesados al Documento y de solicitar las aclaraciones que a su juicio se requieran.

1.2 Forma de presentación

Las observaciones y cotizaciones tendrán que ser remitidas al correo electrónico adquisiciones@fondodian.gov.co, que es gestionado por la Unidad de Coordinación del Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN, de tal manera que se centralice la información. Todas las interacciones entre la DIAN y los interesados en participar en el presente estudio se deben realizar utilizando el correo mencionado.

El presente estudio de mercado será publicado en el sitio web https://www.dian.gov.co/dian/Paginas/Fondo-DIAN.aspx .

No se aceptarán respuestas que se entreguen por un medio diferente o que se entreguen en papel en las dependencias de la DIAN. Para realizar las preguntas, en el término establecido para el efecto, o enviar la respuesta al estudio de mercado, se deberá indicar en el asunto del correo – antes de cualquier referencia – la siguiente denominación: Gestión del Cambio y Cultura Organizacional DIAN.

Información Pública

2. Antecedentes y Justificación

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales es una Unidad Administrativa Especial del orden nacional, de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. El objeto de la Entidad consiste en coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – UAE-DIAN, cumple funciones esenciales para el Estado Colombiano y sus propósitos de progreso, dado que busca garantizar la sostenibilidad fiscal del mismo a través de la administración de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, adicionalmente tiene el objetivo de facilitar las operaciones de comercio exterior esenciales para la economía del país y la seguridad nacional.

La responsabilidad de la DIAN con Colombia exige una constante evolución y adaptación organizacional a las dinámicas que generan las economías globalizadas, en términos de facilitación, control, por tanto, sus procesos también deben ser dinámicos para que sean efectivos buscando siempre la eficiencia de los recursos públicos y propendiendo por el cumplimiento de los principios de la Función Pública.

En esta línea, la ley 1819 de 2016[1] facultó a la DIAN para adelantar un proceso de modernización orientado a dotar al país de una administración tributaria y aduanera eficiente que le permita cumplir sus metas de recaudo tributario y facilitar el cumplimiento de obligaciones tributarias y aduaneras. En el marco de este proceso, el Plan Nacional

[1] Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.

Información Pública

de Desarrollo (PND) 2018-2022 Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad[2], con el objetivo de fortalecer la capacidad técnica e institucional de la DIAN, creó el patrimonio autónomo denominado Fondo DIAN para Colombia (FDC)[3] como un instrumento financiero público innovador para administrar y gestionar un plan de modernización para la entidad. Asimismo, y para el desarrollo de su propósito, estableció la potestad del patrimonio autónomo de celebrar operaciones de financiamiento interno o externo, a nombre de este.

En consecuencia, el 24 de diciembre de 2020, el Fondo DIAN para Colombia y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), suscribieron el Contrato de Préstamo BID 5148/OC-CO, con el objeto de contribuir a la financiación y ejecución de la primera operación de un programa multifase de Apoyo a la Modernización de la DIAN. El objetivo general del Programa es mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión tributaria y aduanera de la DIAN y sus objetivos específicos se han orientado a:

(i) mejorar el modelo de gobernanza institucional para el fortalecimiento de la planificación estratégica y la estructura institucional y la actualización del modelo de gestión de talento humano
(ii) optimizar procesos de gestión tributaria y aduanera para el aumento de su eficiencia en términos de mayor recaudo y mejor gestión de riesgo
(iii) mejorar la eficiencia de la gestión tecnológica, los datos y la seguridad de la información para optimizar la toma de decisiones y proteger la información.

Para alcanzar los objetivos indicados, el Programa comprende tres componentes: 1.) Organización Institucional y Recursos Humanos (RR.HH.); 2) Control y cumplimiento tributario y aduanero; y 3) Plataforma Tecnológica (PT), datos y seguridad de la información.

En lo relacionado con el componente uno (1), denominado *"organización Institucional y recursos humanos (RR.HH.)"* se ha contemplado el desarrollo de aspectos orientados a

[2] Ley 1955 de 2019.
[3] Artículo 55. Fondo Dian para Colombia

Información Pública

la mejora, perfeccionamiento, y desarrollo de los procesos de talento humano, buscando implementar un modelo de gobernanza institucional que contribuya a la eficacia de la gestión, a través del fortalecimiento del modelo de gestión de talento humano y del aumento de la coordinación entre direcciones y unidades territoriales. A su vez este componente se encuentra dividido en dos subcomponentes:

1. **Subcomponente 1.1: Fortalecimiento de la planificación estratégica y la estructura institucional**
2. **Subcomponente 1.2. Actualización del modelo de RR. HH**

Dentro del Subcomponente 1.1 se desarrolló proyecto denominado "*Implementación de la estrategia de gestión del cambio y de la nueva cultura institucional"*, que se desarrolló entre el año 2022 y 2024, con el acompañamiento de una firma consultora- Este proyecto tuvo como objeto Diseñar un modelo de cultura institucional y general de gestión del cambio para apoyar el proceso de modernización de la entidad.

Dicha etapa inicial permitió construir un marco preliminar de referencia y ejecutar acciones que abrieron el camino para la transformación. Sin embargo, el cambio es un proceso adaptativo y continuo que exige evolucionar conforme avanzan los proyectos de modernización. Frente a esto último, los proyectos del programa, especialmente los asociados al componente 3 que son de carácter tecnológico, presentaron un atraso en su diseño e implementación afectando la implementación de algunas acciones clave de gestión del cambio atadas al contrato anterior que dependían de su avance y que estaban proyectadas solamente hasta el año 2024, fecha en que debió finalizar la primera etapa del Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN.

La presente consultoría busca capitalizar los productos, aprendizajes e insumos entregados por la anterior firma, profundizando su alcance hacia dimensiones críticas no abordadas previamente. Se incorporará un enfoque de ciencias del comportamiento para comprender con mayor precisión las dinámicas humanas asociadas a la transición,

Información Pública

diseñar intervenciones diferenciadas según realidades territoriales, fortalecer capacidades internas para la gestión basada en comportamiento y establecer un sistema de seguimiento que monitoree la evolución de las prácticas y actitudes clave en los procesos de cambio.

La magnitud de la transformación en curso, con más de 16.000 servidores activos en 52 sedes y la incorporación en los últimos tres años de más de 7.000 personas con perspectivas y comportamientos únicos, exige una estrategia integral que atienda simultáneamente el componente técnico y humano del cambio. El objetivo es anticipar y mitigar resistencias, facilitar la adopción de nuevos comportamientos y estructuras, y alinear las dinámicas internas con los objetivos estratégicos y operativos.

La consultoría deberá acompañar de manera segmentada a los distintos grupos de interés, considerando factores como formas de trabajo, patrones de comunicación y creencias predominantes. Esto implica activar intervenciones conductuales basadas en evidencia, experimentos y prácticas que promuevan una mentalidad flexible, colaborativa e innovadora.

Con este acompañamiento especializado, se busca consolidar un ecosistema interno capaz de sostener la transición, optimizar la respuesta de las personas frente a los cambios estructurales y tecnológicos, y asegurar que las transformaciones institucionales se traduzcan en mejoras sostenibles en el desempeño y la prestación del servicio.

3. Actividades y resultados esperados

Con el desarrollo del proceso se espera que la firma desarrolle y sin limitarse los siguientes productos:

Fase 1. Levantamiento y análisis de información conductual para el diseño de intervenciones basadas en ciencias del comportamiento.

Información Pública

Consolidar una comprensión profunda del comportamiento en la DIAN mediante la identificación de características conductuales y organizacionales específicas de cada seccional usando enfoques de ciencias del comportamiento con el fin de cerrar brechas, crear oportunidades y atender a los objetivos de la modernización.

Actividades clave	
Levantamiento y análisis de información organizacional.	Realizar un análisis profundo de los comportamientos, relaciones/estilos de poder y normas sociales existentes en la DIAN usando enfoques de behavioral sciences con el objetivo de identificar brechas, oportunidades y planes de intervención.
Aplicación de marcos de cambio conductual que permitan establecer comportamientos críticos y rutas de acción.	Desarrollar y aplicar marcos de cambio comportamental que permitan evaluar las capacidades, oportunidades y motivaciones que condicionan los comportamientos, creencias, valores, sesgos y patrones de poder con relación al cambio en las diferentes seccionales de la DIAN. Este resultado debe servir como insumo para el diseño de intervenciones a la medida que trabajen las bases emocionales del cambio y establezcan oportunidades de reconexión con un nuevo propósito cultural y cambio comportamental.
Priorización de comportamientos críticos para movilizar el cambio.	Definir, de forma participativa, los comportamientos a intervenir en el corto y mediano plazo, validándolos con equipos líderes en el territorio y accionando sus planes de acción.

Información Pública

Fase 2: Consolidación y articulación de intervenciones conductuales y cognitivas.

Desarrollar intervenciones estratégicas, contextualizadas a cada territorio y basadas en evidencia, que promuevan la adopción de comportamientos clave y remuevan las barreras mapeadas, facilitando la alineación con los objetivos de la modernización.

Actividades clave	
Accionar experiencias y planes que activen nuevas narrativas, hábitos y comportamientos a favor del cambio en cada sede de la DIAN.	Elaborar y accionar un plan de acción por seccional que aborde las brechas conductuales y promueva capacidades adaptativas. Este plan debe incluir acciones tangibles y simbólicas orientadas a reencuadrar las narrativas, comportamientos y percepciones de los servidores públicos frente al cambio. Las acciones deben ser cocreadas y adaptadas a las características y motivaciones de cada sede de la DIAN a nivel nacional en coherencia con los objetivos del Programa de Apoyo a la Modernización.
Prototipado de soluciones en laboratorios de cambio.	Idear y ejecutar espacios de experimentación (laboratorios de cambio) para diseñar, probar y refinar soluciones conductuales de bajo riesgo y alto aprendizaje, generando evidencia práctica sobre lo que funciona en los diferentes contextos de la DIAN.
Despliegue y documentación de experiencias.	Desplegar progresivamente a través de acompañamiento técnico las intervenciones hasta llegar a la totalidad de los servidores, registrando de forma sistemática los aprendizajes y el escalamiento de soluciones exitosas.
	Generar insumos que movilicen emocional y cognitivamente a las personas que desafíen creencias establecidas. Estos insumos deben incluir la creación de dispositivos físicos y digitales que posibiliten la interactividad de los servidores con la

Información Pública

Estrategia de storytelling y creación de dispositivos.	información y permitan retroalimentar y sensibilizar a nivel nacional.
Libro blanco y portafolio de soluciones prototipadas.	Sistematizar las buenas prácticas, aprendizajes y soluciones implementadas en un prototipo que sirva de guía viva para orientar futuras intervenciones, con enfoque pedagógico.

Fase 3. Capacidades institucionales para el cambio sostenible.

Ampliar las capacidades internas de la DIAN para la gestión del cambio y la transformación cultural, mediante esquemas transferencia de conocimiento en ciencias del comportamiento, diseño centrado en las personas y otros para brindarle sostenibilidad al proceso.

Actividades clave	
Generar capacidades para sostener, escalar y adaptar los procesos de cambio.	Diseñar experiencias formativas (presenciales, digitales y lúdicas) para líderes, equipos de cambio y futuros movilizadores que estén a la vanguardia de las metodologías usadas para el cambio conductual y organizacional.
Transferencia metodológica en ciencias del comportamiento aplicadas al cambio organizacional.	Formar al equipo de gestión del cambio y otras áreas clave en el uso práctico de metodologías de cambio conductual, con kits de intervención, herramientas de facilitación y protocolos de evaluación del comportamiento.
	Brindar un acompañamiento experto mediante una bolsa de horas para resolver retos, cocrear

Información Pública

Bolsa de horas de mentoring y asesoría estratégica.	soluciones con equipos internos y asesorar la toma de decisiones en momentos clave del proceso de modernización.
Caja de herramientas física y digital para la movilización conductual interna y externa.	Diseño e impresión de una o varias cajas de herramientas contengan recursos didácticos que faciliten procesos de cambio organizacional: • Disparadores creativos y emocionales (cartas de conversación, guías y talleres de estudios de caso, dilemas de comportamiento) • Tarjetas o tableros para diseño de futuros, juegos educativos y didácticos para movilizar cultura. • Instructivos y plantillas para que los equipos diseñen, testeen y escalen pequeñas intervenciones culturales. • Activadores de reflexión y aprendizaje continuo que lleven a la resolución de conflictos y la identificación de emociones. • Guía especial para movilizadores de cambio.

Fase 4. Institucionalización, sistematización y sostenibilidad

Esta fase articulará los aprendizajes de las etapas previas, junto con las buenas prácticas identificadas, para diseñar un sistema de monitoreo cultural basado en comportamientos críticos y orientado a resultados. El objetivo es mantener las capacidades instaladas, generar alertas tempranas, y ajustar las estrategias de manera continua en función del contexto y la evolución de la cultura organizacional.

Actividades clave	
Robustecer el plan de sostenibilidad con acciones claras, marcos de trabajo y herramientas.	Articular con las acciones existentes una propuesta robusta de sostenibilidad que consolide los avances y garantice su continuidad en el tiempo, articulando flujos de operación, marcos de gobernanza, mecanismos de escalabilidad, figuras de

Información Pública

	movilizadores de cambio, controles de gestión y protocolos de gestión de riesgos. Esta estrategia debe integrar el aprendizaje organizacional y proyectarse como un sistema vivo que permita adaptar las acciones a nuevas realidades.
Diseño e implementación de una herramienta digital de comunicación para gestión del cambio.	Desarrollar e implementar una herramienta digital de comunicación y retroalimentación interactiva que permita mantener una relación cercana y continua con las personas de la entidad a nivel nacional. Esta herramienta deberá servir como canal bidireccional para: • Capturar percepciones, emociones y aprendizajes del proceso. • Reforzar mensajes clave, avances y buenas prácticas. • Activar campañas conductuales, ejercicios participativos y disparadores simbólicos de movilización cultural.
Diseño e implementación de un sistema de monitoreo conductual por seccional a nivel nacional.	Diseñar e implementar un sistema integral de seguimiento en tiempo real que permita observar la evolución del cambio conductual en cada seccional, utilizando herramientas como: • Dashboards visuales. • Encuestas breves y frecuentes • Grupos focales periódicos. • Indicadores de comportamiento y percepción. • Identificar patrones de adopción o resistencia al cambio.

Información Pública

	• Comparar entre seccionales, públicos internos y tipos de intervención. • Generar aprendizajes accionables para el rediseño continuo El sistema deberá incluir manuales, protocolos y herramientas de autoevaluación para que las propias seccionales puedan gestionar, medir y ajustar sus estrategias de cambio con autonomía progresiva. Estas herramientas deben quedar atadas a las licencias del equipo de gestión del cambio y esta evaluación deberá contar historias, no solo reportar métricas: se buscará que los datos hablen, emocionen y orienten decisiones estratégicas futuras.
Evaluación de impacto del cambio organizacional	Aplicar un esquema de evaluación de impacto que combine análisis estadístico, datos cualitativos y visualización creativa de resultados, orientado a: • Medir la efectividad de las intervenciones según su contexto. Esta evaluación deberá contar historias, no solo reportar métricas: se buscará que los datos hablen, emocionen y orienten decisiones estratégicas futuras.

3.1. Equipo de Trabajo Mínimo Requerido

La firma consultora pondrá a disposición el equipo de trabajo requerido en el presente numeral, para garantizar los objetivos y resultados de la consultoría, y se comprometerá a mantener dicho equipo durante la ejecución del contrato, por su cuenta y riesgo, teniendo libertad para establecer, de acuerdo con el enfoque de organización que dé a la ejecución de la consultoría, el número de personas requeridas para su desarrollo. Sin embargo, deberá mantener el equipo mínimo requerido por la entidad.

Información Pública

El equipo de trabajo requerido debe cumplir como mínimo, con los perfiles y el número de personas que se presentan a continuación:

NOMBRE DEL PERFIL	Director General del Proyecto
CANTIDAD	Uno (1)
DEDICACIÓN	70%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con pregrado en Ingeniería, Ciencias Sociales y Humanas, Administrativas o Económicas. Posgrado en gerencia de proyectos, gestión del cambio, transformación organizacional, comunicación social o áreas afines. Conformación complementaria en liderazgo estratégico, innovación pública, sistemas de gestión o transformación digital.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo 8 años de experiencia liderando proyectos de gestión del cambio y transformación organizacional, de los cuales al menos 5 años hayan sido en entidades públicas o en proyectos de alta complejidad técnica. Experiencia comprobada en coordinación de equipos multidisciplinarios, toma de decisiones estratégicas y articulación de componentes técnicos y humanos.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Gerente del Proyecto de Gestión del Cambio y Cultura deberá orientar técnicamente la estrategia integral del proyecto, asegurar el cumplimiento de los objetivos, tiempos y calidad. Así mismo, deberá articular las acciones en materia de gestión del cambio y cultura que se requieran en los diferentes proyectos de la entidad. Tomar decisiones técnicas y operativas fundamentadas, junto con el seguimiento continuo de resultados y gestionar proactivamente los riesgos del proyecto. Presentar informes de avance periódicos ante la DIAN y garantizar la calidad y oportunidad de todos los entregables.

Información Pública

NOMBRE DEL PERFIL	Líder Experto en Cultura Organizacional
CANTIDAD	Uno (1)
DEDICACIÓN	80%
FORMACIÓN	Profesional en Psicología o Sociología o, Antropología, o Administración o afines. Posgrado en desarrollo organizacional, cultura o cambio cultural. Con formación en gestión de talento humano, pensamiento sistémico o transformación institucional.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional general: Mínimo 8 años de experiencia en diseño e implementación de estrategias de cultura organizacional, employer branding, marca reputacional, con experiencia específica de al menos 4 años en diagnóstico y transformación cultural en entidades públicas y/o privadas. Habilidad en facilitación grupal, procesos de cambio profundo y movilización cultural a nivel nacional o internacional debidamente certificada.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Líder Experto en Cultura Organizacional deberá diseñar y liderar técnicamente las estrategias de intervención cultural. Diagnosticar subculturas y brechas culturales. Diseñar intervenciones para fortalecer una cultura alineada a la estrategia de la DIAN. Apoyar acciones de movilización cultural, liderar talleres y estrategias de alineación colectiva. Generar informes técnicos con hallazgos, recomendaciones y rutas de acción. Coordinar con otras áreas, proyectos o expertos para articular las acciones a desarrollar

NOMBRE DEL PERFIL	Líder Experto en Ciencias del Comportamiento

Información Pública

CANTIDAD	Uno (1)
DEDICACIÓN	80%
FORMACIÓN	Formación Profesional en Psicología, o Neurociencia, o Sociología o afines. Posgrado o especialización en ciencias del comportamiento aplicadas a organizaciones o economía del comportamiento o behavioral design.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional: Mínimo 5 años de experiencia aplicando ciencias del comportamiento en proyectos de cambio o innovación o transformación digital/cultural. Experiencia en diseño de intervenciones conductuales o análisis de sesgos cognitivos y evaluación experimental.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El líder experto en ciencias del comportamiento deberá diseñar y liderar técnicamente estrategias desde el enfoque conductual. Aplicar marcos de behavioral design para activar nuevos comportamientos. Diagnosticar sesgos y motivaciones. Diseñar nudges, pilotos conductuales y experimentos sociales. Apoyar la generación de estrategias para movilizar comportamientos clave. Generar informes técnicos con hallazgos, recomendaciones y rutas de acción. Coordinar con otras áreas, proyectos o expertos para articular las acciones a desarrollar.

NOMBRE DEL PERFIL	Líder Experto en Coaching y Liderazgo
CANTIDAD	Uno (1)
DEDICACIÓN	80%
FORMACIÓN	Formación: Profesional en Psicología oAdministración o Ingeniería Industrial. Título de posgrado en áreas afines al desarrollo organizacional o coaching o liderazgo, o

Información Pública

	gestión del talento humano o comportamiento organizacional. Certificación en coaching organizacional.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional general: 8 años de experiencia en coaching, desarrollo de habilidades blandas y acompañamiento a líderes en procesos de transformación. Trayectoria comprobada en la facilitación de procesos de cambio cultural y fortalecimiento del liderazgo en entornos organizacionales complejos, especialmente en el sector público o en grandes corporaciones. Experiencia liderando intervenciones grupales con comités directivos, mandos medios y equipos estratégicos.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Líder Experto en Coaching y Liderazgo se encargará de diseñar y liderar técnicamente intervenciones de liderazgo, sesiones de coaching individual y grupal. Diseñar programas de liderazgo transformacional. Acompañar a los equipos directivos en su rol como agentes de cambio. Identificar necesidades de desarrollo de competencias comportamentales y diseño de planes de intervención para todos los servidores. Medir el impacto de las intervenciones mediante herramientas de evaluación cualitativa y cuantitativa. Generar informes técnicos con hallazgos, recomendaciones y rutas de acción. Coordinar con otras áreas o expertos para articular procesos de formación y cultura organizacional.

NOMBRE DEL PERFIL	Diseñador de Servicios
CANTIDAD	Uno (1)
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional en Diseño Industrial o Diseño de Servicios o Ingeniería o Administración. Título de posgrado o certificación en diseño centrado en el usuario,

Información Pública

	diseño estratégico o, innovación de servicios o gestión de la experiencia del usuario (UX), pensamiento de diseño (design thinking), o gestión de la innovación. Con formación adicional en investigación aplicada, transformación digital o metodologías ágiles.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional: Ocho (8) años de experiencia como consultor en temas relacionados a en el diseño, prototipado e implementación de servicios o experiencias centradas en el usuario. Experiencia comprobada en la aplicación de metodologías como design thinking, service design, UX research y co-creación con usuarios y equipos multidisciplinarios. Participación en proyectos de transformación organizacional, rediseño de procesos o innovación pública o empresarial. Capacidad para traducir necesidades de usuarios en soluciones funcionales, viables y deseables, alineadas con objetivos estratégicos. Experiencia en facilitación de talleres de ideación, mapeo de experiencia de usuario (customer journey) y diseño de propuestas de valor.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Diseñador de Servicios deberá diseñar y liderar técnicamente soluciones centradas en el usuario. Diseñar herramientas como journey maps, mapas de experiencia, prototipos de servicios internos, procesos de cocreación y acompañar pilotos para la transformación de servicios internos en la DIAN.

NOMBRE DEL PERFIL	Coordinador Administrativo
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional en Administración de Empresas, o Contaduría, o Finanzas, o Ingeniería Administrativa o afines. Deseable formación en gestión de proyectos,

Información Pública

	seguimiento financiero o sistemas de información para la administración.
EXPERIENCIA	Experiencia profesional: Mínimo cuatro (4) años de experiencia general debidamente certificada. Experiencia especifica de dos (2) años en apoyo administrativo en proyectos complejos: manejo documental, seguimiento presupuestal, gestión contractual, archivo, coordinación logística. Experiencia en soporte operativo a equipos técnicos y manejo de herramientas de planificación.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Coordinador Administrativo se encargará de diseñar, organizar y liderar técnicamente los procesos administrativos del proyecto, asegurando su correcta ejecución. Apoyará la gestión documental, financiera y logística, así como la coordinación de agendas, el seguimiento al cumplimiento de entregables, el control presupuestal y la consolidación de informes administrativos y técnicos. Asimismo, propondrá mejoras para optimizar y hacer más eficientes los procesos internos, garantizará la trazabilidad de la información y levantará la documentación y los procedimientos administrativos requeridos. Brindará soporte transversal a los equipos técnicos, velando por la articulación operativa del proyecto y el cumplimiento de los estándares de calidad, tiempos y recursos definidos para la consultoría.

NOMBRE DEL PERFIL	Consultor Sr de Procesos de Transformación Digital
CANTIDAD	Uno (1)
DEDICACIÓN	100%

Información Pública

FORMACIÓN	Profesional en áreas de conocimiento como ingenierías o ciencias económicas o administrativas o ciencias sociales o financieras.
EXPERIENCIA	Profesional general: Mínimo ocho (8) años en gestión de proyectos de transformación digital en organizaciones de tamaño grande, en diseño e implementación de estrategias de uso y apropiación digital y evaluación de capacidades digitales a nivel organizacional.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	Asesorará el diseño e implementación de las estrategias de uso y apropiación de herramientas y plataformas digitales, diseñará las herramientas de evaluación de nivel madurez y alfabetización digital. Así mismo emitirá recomendaciones para el fortalecimiento del PETI de la entidad.

Los siguientes perfiles serán requeridos con una dedicación del 100% y desarrollarán sus actividades **insitu en la entidad**, conforme a los requerimientos del proceso y en articulación con el equipo de trabajo interno de la DIAN.

NOMBRE DEL PERFIL	Experto en ciencias del comportamiento (insitu)
CANTIDAD	Dos (2)
DEDICACIÓN	100% (insitu)
FORMACIÓN	Psicología o Comunicación Social o Administración de Empresas o Ingeniería Industrial, o Economía y afines. Título de posgrado en: Gestión del Cambio o Desarrollo Organizacional o Gestión del Talento Humano o Gerencia de Proyectos o Innovación y afines
EXPERIENCIA	Experiencia profesional: General de 5 años en el campo de estudio. Experiencia específica de al menos 3 años en: Diseño de intervenciones y pilotos conductuales para modificar comportamientos individuales o colectivos usando enfoques como Behavioral Design, nudging, diseño

Información Pública

	centrado en las personas o teorías del cambio, experiencia en diagnóstico y segmentación conductual de públicos o grupos internos o en el uso de metodologías experimentales para evaluar el impacto de intervenciones.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	Recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos para identificar creencias, actitudes, sesgos y barreras frente al cambio organizacional; diseño y aplicación de herramientas de diagnóstico e intervenciones conductuales fundamentadas en principios de las ciencias del comportamiento; segmentación de públicos, identificación de influenciadores clave y validación de estrategias mediante pilotos, pruebas A/B y procesos de escalamiento institucional. Asimismo, desarrollo y aplicación de guías metodológicas, transferencia de conocimiento al equipo interno, seguimiento a indicadores de impacto, documentación de resultados y aseguramiento de la trazabilidad de todas las acciones ejecutadas.

NOMBRE DEL PERFIL	Experto en coaching y liderazgo (insitu)
CANTIDAD	Dos (2)
DEDICACIÓN	100% (insitu)
FORMACIÓN	Título profesional en áreas como: Psicología o Comunicación Social o Administración de Empresas o Ingeniería Industrial, o Economía y afines. Título de posgrado en: Gestión del Cambio o Desarrollo Organizacional o Gestión del Talento Humano o Gerencia de Proyectos o Innovación y afines
EXPERIENCIA	Experiencia profesional general de 5 años en el campo de estudio con experiencia Específica de al menos 3 años en: Diseño e implementación de estrategias de

Información Pública

	formación en habilidades blandas y liderazgo, o en la implementación de programas de acompañamiento o coaching grupal/individual para el desarrollo de competencias comportamentales, o en la construcción de rutas de aprendizaje y materiales pedagógicos con enfoque de aprendizaje experiencial, por competencias y centrado en el participante adulto (andragogía).
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	Implementar y evaluar acciones formativas orientadas al cierre de brechas de competencias comportamentales y de liderazgo, en el marco de la estrategia de gestión del cambio y transformación cultural de la DIAN. Incluyen el diagnóstico de brechas, la caracterización de públicos, el diseño de rutas formativas progresivas, el desarrollo de contenidos innovadores, la ejecución de talleres, sesiones de coaching, espacios de reflexión y procesos de evaluación. También contemplan el acompañamiento técnico, la transferencia metodológica al equipo interno, la elaboración de herramientas pedagógicas institucionales, la articulación con otras áreas de la entidad, la medición del progreso cultural y de liderazgo, la documentación y la entrega de informes técnicos que aseguren la sostenibilidad del proceso formativo y fortalezcan la toma de decisiones futuras.

NOMBRE DEL PERFIL	Diseñador gráfico (insitu)
CANTIDAD	Uno (1)
DEDICACIÓN	100% (insitu)
FORMACIÓN	Título profesional en áreas como: Diseño Gráfico, Diseñador UX, Diseño de Servicios Título de posgrado en Diseño, Diseño de Servicios y Experiencia de Usuario (UX/UI), Storytelling y Narrativas Visuales, gerencia del diseño, diseño estratégico para la innovación, diseño gráfico digital y afines.

Información Pública

EXPERIENCIA	Experiencia profesional general de 5 años en el campo de estudio. Experiencia Específica de al menos 3 años en: Experiencia en el diseño e implementación de estrategias visuales y narrativas para apoyar procesos de cambio organizacional, incluyendo campañas de comunicación interna, piezas gráficas y experiencias interactivas centradas en el usuario. Ha aplicado principios de UX, diseño de servicios y ciencias del comportamiento para facilitar la adopción de nuevos procesos.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	Deberá diseñar y ejecutar las acciones comunicativas en el marco de la estrategia de gestión del cambio y transformación cultural institucional derivadas de la consultoría. Esto comprende el levantamiento de información con equipos técnicos, el análisis de públicos y canales, el diseño de narrativas visuales y campañas internas creativas centradas en las personas, así como la producción de materiales gráficos, audiovisuales e interactivos que faciliten la comprensión y apropiación de los cambios, en coherencia con las políticas de comunicación internas de la entidad. Asimismo, se incluye la validación de piezas con usuarios, el ajuste iterativo de los contenidos, la transferencia de capacidades al equipo interno, la documentación del proceso y la elaboración de informes periódicos, garantizando la trazabilidad, usabilidad y sostenibilidad de las herramientas comunicativas desarrolladas.

Las personas que integren este equipo desde el inicio del proyecto permanecerán durante la vigencia de este y no podrá ser modificado unilateralmente por el **PROVEEDOR**. En caso de que el **PROVEEDOR** quiera realizar un cambio de persona o de rol deberá contar con la autorización expresa de la **DIAN**, debiendo acreditar, además de la formación y la experiencia requerida, la forma en que será transferido el conocimiento de la persona saliente a la persona entrante.

La **DIAN** podrá solicitar el cambio de persona o rol en cualquier momento del proyecto cuando a su juicio, el desempeño, comportamiento, acciones u omisiones de la persona

Información Pública

o rol estén afectando el desarrollo del proyecto, esto sin perjuicio de otras acciones establecidas en el contrato y en la legislación.

3.2. Equipo variable

Proponer el equipo variable que se considere.

4. Respuestas al Estudio de Mercado

Para responde a este estudio, deberá diligenciarse la siguiente información:

4.1. Información del interesado

4.1.1. Nombre (razón social) _____
4.1.2. Identificación_____
4.1.3. Dirección/ciudad/país_____
4.1.4. Actividad principal_____
4.1.5. Número de empleados _____
4.1.6. ¿Tiene oficinas o representación en Colombia? (Si/No) _____
4.1.7. Número de empleados en Colombia _____
4.1.8. Describa bajo cuál figura jurídica se presentaría a un eventual proceso de contratación en Colombia (directamente, unión temporal, consorcio, otra):

_____

4.1.9. Datos de la persona de contacto

- Nombre _____
- Cargo _____
- Teléfono _____
- e-mail _____

4.1.10. Plantee las recomendaciones, sugerencias sobre la forma que usted propondría para adelantar el objeto del contrato en la DIAN o si advierte que las fases y actividades establecidas pueden ser diferente o mejorado y cómo.

_____

_____

4.1.11. A partir de la información otorgada, estime el plazo que se requeriría para el desarrollo del trabajo

_____

4.2. Estimación de costos

4.2.1. Costo proyectado Anexo 1
4.2.2. Valores equipo de trabajo Anexo 2

Información Pública