

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

CONTRATO DE PRÉSTAMO BID 5148/OC-CO

DOCUMENTO MARCO DE CONSULTA AL MERCADO

**ESTUDIO DE MERCADO PARA LA CONSULTORÍA ESPECIALIZADA PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL MODELO DE
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE SU TRANSFERENCIA EN LA DIRECCIÓN DE
IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – DIAN**

Y

REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN (RFI) PARA LAS SOLUCIONES TECNOLÓGICAS DE SOPORTE.

VERSIÓN JULIO DE 2026

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	3
1.1 Objetivos	3
1.2 Cronograma	4
1.3 Forma de presentación.....	5
2. Contextualización.....	6

1. Introducción

La **Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN** ha identificado la necesidad de fortalecer su capacidad para gestionar el conocimiento, optimizando los procesos de transferencia de este, con el objetivo de mejorar la eficiencia en el cumplimiento de su misión institucional. En este marco, la DIAN busca realizar (i) un estudio de mercado con el fin de determinar los precios asociados al desarrollo de un contrato de consultoría especializada que permita consolidar un modelo de gestión del conocimiento (GC) robusto y sostenible; optimizar los procesos de transferencia de este, acorde con los lineamientos establecidos en el **Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG**; y promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y colaborativo dentro de la entidad, y (ii) un requerimiento de información (RFI por sus siglas en inglés) para las soluciones tecnológicas de soporte.

Este proceso será desarrollado con el fin de garantizar una implementación eficaz que permita a la DIAN optimizar sus procesos de gestión del conocimiento en el contexto de sus funciones tributarias y aduaneras.

1.1 Objetivos

Objetivo General:

Adelantar una consulta al mercado para obtener información económica que permita estructurar un eventual proceso de contratación de una consultoría especializada para la consolidación del Modelo de Gestión del Conocimiento y la optimización del proceso de su transferencia en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, alineado con las políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Como parte del presente estudio de mercado, se incorpora un Requerimiento de Información (RFI) dirigido a identificar y analizar las soluciones tecnológicas disponibles en el mercado que puedan soportar el modelo de gestión del conocimiento y la biblioteca virtual de la Entidad.

En síntesis, el presente documento integra dos ejercicios complementarios de consulta al mercado, los cuales deben ser atendidos en su totalidad, de manera simultánea y de presentación única por cada oferente:

- a) **Estudio de mercado**, orientado a obtener información técnica y económica para la estructuración de un eventual proceso de contratación de una consultoría especializada para la consolidación del Modelo de Gestión del Conocimiento y la optimización del proceso de su transferencia en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, cuyos objetivos, alcance y condiciones se desarrollan en el **Apéndice A** del presente documento.
- b) **Requerimiento de Información (RFI)**, orientado a identificar, analizar y comparar las capacidades funcionales, técnicas y económicas de las soluciones tecnológicas disponibles en el mercado que puedan soportar el Modelo de Gestión del Conocimiento y la Biblioteca Virtual de la Entidad, cuyos objetivos, alcance y condiciones se desarrollan en el **Apéndice B** del presente documento.

La información obtenida en ambos componentes tendrá carácter exploratorio en el marco de la siguiente iniciativa *Consolidación del Modelo de Gestión del Conocimiento y la optimización del proceso de transferencia en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN*, cuyos objetivos específicos son:

- a. Realizar un diagnóstico integral que permita identificar el estado actual de la Gestión del Conocimiento en la DIAN mediante análisis documental, recolección de información, aplicación de instrumentos y caracterización institucional.
- b. Determinar el nivel de madurez de la Gestión del Conocimiento en la DIAN aplicando modelos de evaluación reconocidos y generando recomendaciones de fortalecimiento institucional.
- c. Con base en el diagnóstico integral y el nivel de madurez de la gestión del conocimiento determinado, diseñar lineamientos, metodologías e instrumentos para identificar, clasificar y priorizar el conocimiento tácito y explícito

presente en las áreas priorizadas de la DIAN.

- d. Evaluar el riesgo de fuga de conocimiento crítico, mediante la formulación y aplicación de metodologías que permitan identificar vulnerabilidades y proponer acciones de mitigación.
- e. Elaborar mapas de flujo de conocimiento accesible y actualizable utilizando instrumentos o metodologías que permitan identificar las áreas con mayor riesgo de fuga de conocimiento, priorizando direcciones de gestión y direcciones seccionales clave.
- f. Diseñar una propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento de la DIAN integrando lineamientos estratégicos, normativos, operativos y de gobernanza que orienten su implementación y evolución.
- g. Identificar, sistematizar y documentar buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan fortalecer la memoria institucional y promuevan la mejora continua en la DIAN.
- h. Proponer el diseño e implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la captura, transferencia y apropiación del conocimiento en la DIAN, atendiendo las políticas de seguridad de la información, gobernanza de datos y seguridad digital de la DIAN.
- i. Desarrollar experiencias inmersivas de transferencia del conocimiento que incluyan formación, recursos pedagógicos, banco de expertos y metodologías interactivas alineadas con las necesidades institucionales.
- j. Proponer el diseño e implementación de una Biblioteca Virtual que consolide, organice y permita el acceso seguro a la memoria institucional y a los activos de conocimiento de la DIAN, atendiendo las políticas de seguridad de la información, gobernanza de datos y seguridad digital de la DIAN.
- k. Formular un sistema de evaluación mediante indicadores y tablero de control que permita monitorear el avance, resultados y sostenibilidad del Modelo de Gestión del Conocimiento.
- l. Proponer la estrategia y mecanismos para la sostenibilidad y mantenimiento del Modelo de Gestión del Conocimiento mediante la definición de roles, capacidades institucionales, procesos e instrumentos de mejora continua.
- m. Elaborar la propuesta de actos administrativos que respalden la operacionalización, mantenimiento y mejora del modelo de gestión del conocimiento en la entidad.

La **DIAN**, con el propósito de optimizar la gestión del conocimiento y mejorar su proceso de transferencia, requiere un enfoque técnico y estratégico que garantice la implementación exitosa y sostenible del modelo. Para ello, es necesario un proceso de consultoría especializada que lleve a cabo una evaluación rigurosa de la madurez en la GC¹, el fortalecimiento de un modelo de éste adaptado a las particularidades de la entidad pública, la puesta en marcha de las herramientas tecnológicas requeridas, una implementación bien estructurada del mismo y un sistema de evaluación robusto que permita asegurar los resultados. La sostenibilidad del modelo debe ser un elemento **central**, asegurando que la DIAN pueda mantener y evolucionar sus capacidades en gestión del conocimiento a lo largo del tiempo.

En marco de lo expuesto, se invita a los interesados en participar en el estudio de mercado y el requerimiento de información (RFI), incluyendo el cuadro de precios y las observaciones, aclarando que las respuestas recibidas no tendrán ningún tipo de relación o vínculo con el proceso de contratación de este servicio, la participación en este RFI no genera derecho, obligación ni compromiso para un eventual proceso de contratación, y el estudio de mercado y RFI deben ser atendidos en su totalidad, de manera simultánea y de presentación única por cada oferente:

1.2 Cronograma

A continuación, se presentan las fechas previstas para adelantar este estudio de mercado, incluyendo el requerimiento de

¹ GC: Gestión del Conocimiento

información RFI (con cuadro de los valores asociados al mismo) para las herramientas tecnológicas de soporte:

Fecha de lanzamiento del Estudio de Mercado	5 de agosto de 2026
Fecha máxima para realizar preguntas por parte de los interesados	12 de agosto de 2026
Fecha y hora límite para envío de respuestas por parte de los interesados	20 de agosto de 2026 a las 17:00
Demostraciones	7 de septiembre de 2026

La DIAN se reserva el derecho de analizar las respuestas presentadas por los interesados, así como de requerir, en caso de ser necesario, aclaraciones adicionales o ampliaciones de información que estime pertinentes.

1.3 Forma de presentación

Las observaciones y cotizaciones serán enviadas exclusivamente al correo electrónico adquisiciones@fondodian.gov.co, el cual es gestionado por la Unidad de Coordinación del Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN, con el fin de centralizar toda la información y garantizar un proceso organizado y transparente. 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 de manera accesible en el sitio web oficial de la DIAN <https://www.dian.gov.co/dian/Paginas/Fondo-DIAN.aspx>, asegurando su disponibilidad pública para todos los interesados.

Se establece de manera explícita que no se aceptarán respuestas presentadas por medios distintos o fechas diferentes a los establecidos en este documento, ni aquellas entregadas en formato físico (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 y RFI, se deberá indicar en el asunto del correo – antes de cualquier referencia – la siguiente denominación: Gestión de conocimiento y optimización de su transferencia DIAN. Esto permitirá una correcta clasificación y gestión de las comunicaciones dentro de la unidad responsable, y facilitará el seguimiento y procesamiento oportuno de cada consulta o propuesta recibida.

2. Contextualización

De acuerdo con información reportada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la UAE Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, se encuentra dentro de las diez entidades de orden nacional con mayor número de servidores públicos, con una planta de personal que, con corte al mes de junio de 2026 asciende a 21.937 empleos, ocupada por 16.377 servidores activos y 5.560 en vacancia. Del total de la planta activa se observa que el 24.52% (4.016 funcionarios) corresponde a personal vinculado mediante nombramiento provisional, y cerca de un 20.31% (3.259 servidores) se encuentra a menos de cinco años de la edad de jubilación, lo que representa un alto riesgo de fuga de conocimiento, por la alta movilidad de personal y cambio generacional que se tendrá a corto plazo, además del tiempo requerido para las curvas de aprendizaje de los nuevos servidores que ingresan a la DIAN. A este contexto se añade el hecho de que la entidad se encuentra en proceso de ampliación del personal institucional, conforme a lo dispuesto por el Gobierno Nacional mediante Decreto No. 419 de 2023, que establece que la planta de personal de la DIAN responde a 21.937 empleos. Esta ampliación está alineada con lo señalado en el Decreto No. 0927 de 2023, que determinó que cada año se debe convocar a concurso para la provisión definitiva de los empleos de la planta de personal de la entidad, lo que implica la salida progresiva del personal actualmente en planta provisional. Esta transformación implica un desafío adicional en términos de la gestión del conocimiento, pues la entrada de nuevos empleados puede generar brechas temporales en los procesos organizacionales mientras estos se familiarizan con los procedimientos y herramientas existentes.

En el mismo sentido, la DIAN ha venido implementando los ejes del Modelo de Gestión del Conocimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, adoptado internamente mediante Resolución 021 de 2022 y adicionalmente para la transferencia de conocimiento el procedimiento PR-TAH-0509, "Legado para salvaguardar el conocimiento", versión 1, entre otras acciones. Sin embargo, se ha evidenciado que las estrategias y acciones actualmente trabajadas requieren un mayor alcance e impacto institucional, lo que subraya la necesidad urgente de fortalecer el modelo existente. Entre las brechas detectadas, se destacan aspectos como la ausencia de mapas de conocimiento claros, la falta de mecanismos eficaces para la transferencia del conocimiento, y la necesidad de modernizar los sistemas de información y preservación del conocimiento dentro de la entidad, entre otros.

Con base en lo anterior, se requiere realizar un diagnóstico exhaustivo del estado actual de la gestión del conocimiento en la DIAN. Este análisis debe identificar las fortalezas, las oportunidades de mejora y las brechas existentes, y proporcionará las bases para formular recomendaciones que fortalezcan el modelo de gestión del conocimiento. En particular, se enfocará en ajustar su gobernanza, estructura y mecanismos de transferencia, asegurando que esté alineado con los lineamientos de MIPG y con los desafíos actuales del entorno institucional, como los cambios en la planta de personal y la necesidad de optimizar el uso de los recursos humanos en el corto y largo plazo. Además, se requiere perfeccionar el modelo de gestión del conocimiento mediante la incorporación de nuevas metodologías, buenas prácticas y la definición de los requerimientos funcionales y tecnológicos que permitan soportar su operación, facilitar la generación y transferencia de conocimiento e implementar el monitoreo y control que evidencie el progreso de su implementación y fortalecimiento. Esto no solo mitigará el impacto de la alta movilidad de personal, sino que también contribuirá a la sostenibilidad organizacional al asegurar la continuidad en los procesos misionales clave, incluso con los cambios en la estructura de personal. De esta forma se facilitarán los procesos de transferencia de conocimiento que sean requeridos, minimizando el riesgo de fuga en las áreas que mayor movilidad presenten, almacenando la información en una ubicación accesible para todos los servidores, reduciendo así los riesgos para la administración pública.

En complemento de lo anterior, y considerando que el fortalecimiento del modelo de gestión del conocimiento requerirá herramientas tecnológicas que soporten su operación, la DIAN adelantará un Requerimiento de Información (RFI) dirigido a identificar las soluciones disponibles en el mercado. La información obtenida tendrá carácter exploratorio y servirá como insumo para la definición de las especificaciones técnicas del eventual proceso de contratación que corresponda.

Para atender las necesidades descritas y fortalecer de manera integral la gestión del conocimiento institucional, se ha determinado la necesidad de contratar una consultoría especializada, cuyo objeto será consolidar el Modelo de Gestión del Conocimiento y fortalecer los ejes de generación, producción, transferencia y preservación del conocimiento, en concordancia con los parámetros de calidad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y los objetivos misionales de la DIAN.

También, este proyecto debe estar coordinado y articulado con los nuevos lineamientos que se formularan en el nuevo plan estratégico de la entidad DIAN 2026-2030 y en particular con los lineamientos estratégicos y elementos de visión de la entidad.. La consultoría debe contribuir al fortalecimiento de una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo y colaborativo, que permita consolidar capacidades institucionales sostenibles dentro de la DIAN. Esta iniciativa no solo fortalecerá la gestión del conocimiento, sino que también promoverá la innovación, la adaptación y la evolución organizacional frente a los retos y desafíos que demandan los cambios en el contexto internacional, nacional e institucional.

Participación en la consulta al mercado

Los interesados que deseen participar en la presente consulta al mercado deberán presentar una respuesta integral, atendiendo tanto el **Apéndice A – Estudio de Mercado para la Consultoría Especializada**, como el **Apéndice B – Requerimiento de Información (RFI) para las Soluciones Tecnológicas de Soporte y Biblioteca Virtual**, por cuanto ambos componentes hacen parte de una única iniciativa de estructuración y constituyen insumos complementarios para la definición del eventual proceso de contratación.

La participación en la presente consulta al mercado, así como la información suministrada en el marco del estudio de mercado y del RFI, no genera derecho, obligación o compromiso alguno para la DIAN, ni constituye requisito habilitante o limitante para participar en un eventual proceso de contratación que se derive de esta iniciativa, el cual se regirá exclusivamente por las condiciones que se establezcan en los respectivos documentos del proceso.

APENDICE A – ESTUDIO DE MERCADO

APENDICE B - RFI