

APENDICE A – ESTUDIO DE MERCADO SERVICIOS DE CONSULTORÍA

El desarrollo de la consultoría especializada para cada una de las fases de este proyecto tiene como objetivo alcanzar los siguientes productos:

Fase previa al inicio de la ejecución del proyecto
Esta fase está orientada a la planeación detallada del proyecto, con el fin de asegurar su adecuada contextualización, comprensión y configuración. Se definen los recursos requeridos, el plan de trabajo, el cronograma, los enfoques metodológicos, los mecanismos de coordinación, la organización del equipo y demás aspectos operativos necesarios para garantizar una ejecución eficiente. La fase comprende dos productos específicos: 1. Lanzamiento del Proyecto: La primera etapa está orientada a formalización del inicio del proyecto y alinear a los actores clave. Comprende la presentación del equipo de trabajo, la definición del esquema de gobierno y del comité directivo, el cronograma de alto nivel, los principales riesgos y supuestos iniciales, así como los criterios de éxito e indicadores clave. Incluye además el marco conceptual y metodológico de la Gestión del Conocimiento que guiará la ejecución del proyecto. 2. Planeación del proyecto: La segunda etapa se enfocará en estructurar y organizar la ejecución del proyecto mediante la definición del alcance, el cronograma detallado, los roles y responsabilidades, los riesgos y las comunicaciones. Incluye la elaboración de los planes de calidad y la definición de los repositorios de gestión documental, asegurando control, alineación y trazabilidad durante la ejecución.
Hitos de la etapa previa
Al finalizar el Lanzamiento del proyecto el contratista habrá efectuado las siguientes actividades y/o entregado los siguientes productos: a) Protocolos de operación del proyecto b) Gobernanza (Instancias decisorias, consultivas y técnicas) y Matriz de responsabilidades. c) Factores críticos del proyecto Ahora bien, en la etapa con la Planeación del proyecto se deberá hacer entrega de los siguientes hitos: a) Cronograma de ejecución: cronograma detallado de actividades correlacionada con cada una de las fases, los responsables, la ventana de tiempo para llevar a cabo la actividad y productos intermedios y finales de cada fase del proyecto. b) Diseño de instrumentos de control y seguimiento: Herramientas que permitan evidenciar el avance en cada una de las actividades y fases del proyecto, así como identificar y mitigar los riesgos asociados. c) Matriz de riesgos operacionales. d) Matriz de comunicaciones: Desarrollo de una estrategia de comunicaciones que incluya mecanismos, protocolos e instrumentos para la gestión de las comunicaciones a lo largo de la ejecución del proyecto alineada con las directrices institucionales. e) Definición de repositorios de la documentación generada. f) Otros que se identifiquen en el momento de la planeación.

Fase 1 – Diagnóstico integral del estado actual de la gestión del conocimiento en la entidad con acciones viables de intervención y entrega de documentos orientadores

Esta fase se enfocará en el diagnóstico del estado de madurez de la gestión del conocimiento en la DIAN. Para ello, se propondrá e implementará un instrumento diagnóstico que permita evaluar la situación actual, considerando las variables que influyen en la gestión del conocimiento.

A partir de los resultados obtenidos y las necesidades expresas de la Entidad, se generarán con acciones viables de intervención y documentos orientadores que proporcionen directrices tácticas y operativas para la Subdirección Escuela y demás áreas involucradas, para su posterior implementación, incluyendo un plan de apropiación y uso metodológico de las herramientas generadas para el equipo designado para la gestión del proyecto.

El diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento en la DIAN con acciones viables de intervención y la entrega de documentos orientadores requiere la selección de un instrumento diagnóstico que evalúe, entre otras, los siguientes elementos:

- Articulación de la Gestión del conocimiento con el plan estratégico institucional.
- La existencia de normas, políticas, estructuras organizacionales, procesos y/o procedimientos, planta de personal, fichas de empleo y prácticas informales que incidan la gestión del conocimiento¹.
- La interacción permanente y planeada con otros actores internos y externos del entorno con el fin de gestionar el conocimiento.
- La disposición de recursos (tecnología, financiación, talento humano, infraestructura, información, etc.) necesarios para facilitar la gestión del conocimiento en la Entidad.
- Resistencias y habilitadores del aprendizaje en la cultura institucional
- El mapeo de los mecanismos de la gestión del conocimiento en el nivel central y local, identificando sus patrones, condiciones y características que faciliten o generen limitaciones.
- Mecanismos existentes para la identificación del riesgo de fuga de conocimiento.
- La estructuración macro, meso y microcurricular de la Escuela, la perspectiva educativa de la entidad y la prospectiva del modelo de educación corporativa.

Lo anterior sin excluir otras variables que el proponente considere claves para hacer un diagnóstico pertinente de la Gestión del Conocimiento en la Entidad.

Cabe precisar que el diagnóstico debe incluir: la revisión de documentos asociados a la gestión del conocimiento existentes en la entidad, el diseño y aplicación de un instrumento objetivo de valoración del fenómeno en cuestión y la concertación de grupos focales para hacer una triangulación de la información que permita elaborar un diagnóstico tan preciso como sea posible.

Otras condiciones para tener en cuenta en el diagnóstico son:

- Identificar y alcanzar el umbral de una muestra representativa acordada con la entidad, teniendo en cuenta la población total de servidores para la aplicación del instrumento, que con corte a junio de 2026 se encuentra en 16.377 funcionarios.
- Llevar a cabo la cantidad de grupos focales que se considere necesaria con servidores de las dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado).

¹ Gestión del conocimiento entendida como la creación, identificación, preservación, apropiación, difusión, transferencia y explotación de conocimiento. Incluye también lo referente a derechos de autor.

Productos esperados al finalizar la Fase	
Informe preliminar de Diagnóstico: presentar y socializar un informe con los resultados detallados del diagnóstico bajo los parámetros solicitados por la DIAN. Informe Diagnóstico con el análisis de la madurez de la gestión de conocimiento: evaluar el nivel de madurez de la gestión de conocimiento en la entidad, mediante la aplicación de modelos o marcos de evaluación estándar. Plan de alineación de la gestión del conocimiento con la gestión para la transformación organizacional (Gestión del cambio): articular y coordinar, según se requiere con el proyecto gestión para la transformación organizacional (Gestión del cambio Institucional). Propuestas de mejora para cerrar las diferencias entre el estado actual y el deseado: conjunto articulado de lineamientos, modelos y marcos normativos y operativos que establecen las directrices para el diseño, implementación, operación, seguimiento y mejora del modelo con una visión ecosistémica de gestión del conocimiento en la entidad.	
Hitos de la Fase 1	
Al finalizar esta la primera fase del proyecto, el proponente realizará la entrega de los siguientes hitos por producto esperado: Informe preliminar de Diagnóstico: entrega de informe preliminar de diagnóstico, que señale avances o fortalezas en la gestión del conocimiento, así como las debilidades u oportunidades de mejora que puedan ser implementadas ágilmente en la entidad, informe ejecutivo y reunión de socialización de los resultados. Para lo anterior, se debe tener en cuenta: - Revisión del marco institucional: análisis de normas, políticas, estructuras, procesos, perfiles y prácticas que soportan la gestión del conocimiento en la DIAN, que incluya entrevistas y grupos focales con actores clave y sistematización de resultados. - Inventario de activos de conocimiento: identificación de documentos, repositorios, bases de datos, expertos y programas de formación, entre otros. - Análisis de alineación estratégica: evaluación de la articulación de la gestión del conocimiento con la estrategia institucional (Modelo de Alineación Total). - Evaluación de capacidades y recursos: revisión de recursos tecnológicos, humanos, financieros, infraestructura habilitante, e información. - Identificación de barreras y fuerzas impulsoras para la generación, transferencia y sistematización del conocimiento. - Revisión del enfoque educativo institucional: análisis del Proyecto Educativo Institucional - PEI y su articulación con la gestión del conocimiento: propuesta de ajuste que armonice los elementos del modelo	

de universidad corporativa y los del modelo de gestión del conocimiento evidenciando las fortalezas existentes y las oportunidades de mejora. Señalando las acciones a seguir.

2. **Informe Diagnóstico con el análisis de la madurez en gestión de conocimiento:** entrega de informe consolidado e informe ejecutivo del nivel de madurez, propuesta de mejora y reunión de socialización de los resultados.

Para lo anterior, se debe tener en cuenta:

- a. Análisis del nivel de madurez identificado: clasificación de la entidad en un nivel específico (ej. inicial, intermedio, avanzado) mediante las herramientas acordadas con la Entidad. Evaluar el nivel de madurez del modelo mediante la aplicación de marcos de evaluación estándar como el Modelo de Madurez de Gestión del Conocimiento (KM Maturity Model), entre otras que proponga el contratista con la justificación metodológica aprobada por la DIAN.
- b. Capacitación del personal en el uso de herramientas diagnósticas: explicar y entrenar al equipo base de gestión del conocimiento de la entidad en el uso, aplicación y análisis del instrumento diagnóstico, teniendo la posibilidad de medir todas las variables en conjunto o por separado, así como ceder a la DIAN los derechos y uso del instrumento objetivo con el que se haga la medición del estado de la gestión del conocimiento, finalmente dejar en la DIAN la capacidad instalada para hacer una nueva medición, posterior a la aplicación de las recomendaciones realizadas y poder apreciar sus ascensos y/o descensos de forma comparable.

3. **Plan de alineación de la gestión del conocimiento con la gestión para la transformación organizacional (Gestión del Cambio):** elaborar y desarrollar un plan de gestión para la transformación organizacional, que acompañe el proceso de adopción del modelo integral de gestión de conocimiento. El plan y sus productos deben estar en armonía con los planes, metodologías y modelos adoptados por la Entidad en el marco de la gestión de la cultura y la transformación organizacional; soportarse en las mejores prácticas internacionales; y, en todo caso, alinearse con el enfoque de ciencias del comportamiento (behavior science) y el modelo ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) para la gestión del cambio. El alcance del plan debe impactar tanto en el Nivel Central como, cuando aplique, en las direcciones seccionales de la entidad.

El plan de gestión para la transformación organizacional (Gestión del cambio) centrado hacia la gestión del conocimiento: que como mínimo incluya, la elaboración de una línea base de apropiación; la identificación de barreras y fuerzas impulsoras, facilitadores, oportunidades y resistencias respecto a la gestión del conocimiento; formulación de acciones para fortalecer el modelo así como la definición e implementación de los indicadores de seguimiento de éste y otras propuestas que faciliten la adopción del modelo; informes de implementación y aprendizajes; actividades de transferencia metodológica con los grupos de interés; y una memoria metodológica que recopile lecciones aprendidas y casos de éxito que aseguren sostenibilidad.

4. **Propuestas de mejora para cerrar las diferencias entre el estado actual y el deseado:**

Entrega de informe consolidado e informe ejecutivo de las propuestas de mejora y reunión de socialización de los resultados.

Para lo anterior, se debe tener en cuenta:

La propuesta de mejora y acciones a seguir para el cierre de brechas de la gestión de conocimiento, alineada

con las normativas del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP y ajustada a las necesidades específicas de la DIAN, que contenga, entre otros, los siguientes aspectos:

- a. Análisis de buenas prácticas nacionales e internacionales que puedan ser replicadas por la DIAN para el cierre de brechas.
- b. Sistema de monitoreo y evaluación: diseño de un sistema de indicadores que integre el modelo vigente (PIC) y amplíe su alcance al modelo de gestión del conocimiento, detallando indicadores y herramientas de medición y alineados con la planeación estratégica de la entidad y el objetivo misional en el que se reflejará.
- c. Reglamento de propiedad intelectual: Propuesta normativa que regule los productos y resultados derivados de la implementación del modelo de gestión del conocimiento de la Entidad.
- d. Centro de Investigaciones y Pensamiento de la DIAN: propuesta para su creación y funcionamiento, incluyendo líneas de investigación, grupos y semilleros, articulada entre las dependencias estratégicas y alineada con el modelo de innovación y conocimiento institucional, así como con MINCIENCIAS.
- e. Lineamientos para la operación y gestión de la producción editorial de la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas.
- f. Transferencia metodológica del conocimiento de proyectos: Este documento debe establecer las condiciones de transferencia del conocimiento que se solicitarán en todo proyecto contratado por la entidad que implique la adquisición o actualización de herramientas tecnológicas o metodológicas que usen los servidores de la entidad, con el fin de garantizar su correcta usabilidad y sostenibilidad funcional, en concordancia con las políticas de seguridad de la información, gobernanza de datos y seguridad digital.
- g. Diseñar un Plan de Incentivos institucional para fortalecer la participación en el Modelo de Gestión del Conocimiento y la actividad investigativa, alineado con el Decreto-Ley 1567 de 1998 y la Ley 909 de 2004, y articulado al Plan de Bienestar e Incentivos vigente de la entidad y al Plan Nacional de Formación y Capacitación, con metas, criterios de elegibilidad, indicadores y posibles fuentes o alternativas de financiación.
- h. Elaboración y entrega de un documento consolidado con los productos anteriores y reunión de socialización de los resultados. Presentar y socializar un informe con los resultados detallados del diagnóstico bajo los parámetros solicitados por la DIAN, que contenga los métodos de recolección de datos, los resultados del análisis documental, aplicación del instrumento y los grupos focales.

Fase 2 - Identificación del conocimiento crítico y estratégico

Con el objetivo de gestionar el conocimiento crítico y estratégico de la entidad y dado que en la actualidad la DIAN se encuentra en una fase de relevo generacional, se hace necesario el diseño de una estrategia integral, en la cual, de una parte, se potencien las habilidades y capacidades del personal recientemente ingresado a la entidad y de otra se preserve la memoria institucional y se mitige la fuga de capital intelectual. Esta fase se enfocará en la medición del riesgo de fuga de conocimiento. Además, se elaborarán los mapas de flujo de conocimiento tácito y explícito de las dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas para la entidad, así como una hoja de ruta para la preservación de este conocimiento, incluyendo propuestas de estrategias y mecanismos para mitigar la pérdida del capital intelectual.

Productos esperados al finalizar la Fase 2

Para cada uno de los siguientes productos se deberá entregar un informe consolidado y uno ejecutivo, y una reunión para correspondiente socialización:

1. **Informe con la medición del riesgo de fuga de conocimiento**, que contenga de manera estructurada la identificación del conocimiento clave de las dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas, teniendo en cuentas aspectos como participación en el recaudo, número de funcionarios asociados al riesgo de fuga y su análisis a partir de la probabilidad e impacto, consolidado en una matriz de riesgo que permita clasificar su nivel de criticidad; además, debe incluir la evaluación de controles existentes, la identificación de brechas y un plan de tratamiento con acciones específicas orientadas a la retención y transferencia del conocimiento (como documentación, mentoring y repositorios), así como indicadores de seguimiento que faciliten el monitoreo del riesgo y la toma de decisiones.

Para ello, se requiere la formulación y/o adaptación, y aplicación de un(os) instrumento(s) para la identificación y medición de riesgo de fuga del conocimiento en la entidad con el fin de:

- a. Identificar el riesgo de fuga de conocimiento en toda la entidad, de una manera práctica y sistematizada.
 - b. Priorizar las dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) en las que se realizará la identificación de conocimiento crítico y estratégico en función de los resultados obtenidos en la medición del riesgo de fuga (se debe considerar el **Anexo A-1. Distribución de la planta de personal de la DIAN**).
 - c. Identificar el conocimiento explícito y tácito existente en las dependencias y nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas.
2. **Matriz de identificación y categorización del conocimiento**: identificar y categorizar el conocimiento explícito y tácito de las dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas, elaborando inventarios detallados y determinando su nivel crítico y estratégico.

El contratista realizará la revisión de los documentos previos de la estrategia para la transferencia de conocimiento -Legado² y propondrá un mejoramiento a la metodología existente para su implementación incluyendo el componente de gestión para la transformación organizacional (Gestión del cambio); se realizarán las mesas de trabajo correspondientes con las dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) involucradas.

Esta metodología deberá ser aplicada, según priorización estratégica de común acuerdo con la DIAN, como mínimo a dos (2) las dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) de su misionalidad. La entidad se reserva la posibilidad del cambio de dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) resultado del diagnóstico según lineamientos institucionales y estudios preliminares disponibles en la DIAN. El contratista preverá los gastos de viáticos, tiquetes y otros costos logísticos asociados a la operación.

3. **Mapas de flujos de conocimiento**: construir los mapas de flujo de conocimiento que identifiquen y organicen los conocimientos esenciales para el funcionamiento de cada dependencia por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizada. Este mapa debe ser fácil de actualizar, consultar y mantener, y debe mostrar qué conocimientos son críticos, su disponibilidad y brechas existentes. El trabajo incluye definir criterios, recolectar información, elaborar el mapa en un formato estandarizado y entregar recomendaciones para su uso y mantenimiento. También se debe transferir la metodología, generar lineamientos y

² Legado: Estrategia por medio de la cual se identifica el conocimiento tácito en la entidad, con el fin de transferirlo y preservarlo.

herramientas, y fortalecer las capacidades institucionales para garantizar su sostenibilidad y coherencia. Finalmente, un informe que incluirá los resultados obtenidos al aplicar el mapa de flujo conocimiento de cada dependencia, las acciones a seguir en la fase de transferencia de conocimiento, y las estrategias para mitigar la fuga de capital intelectual.

4. **Documento de buenas prácticas y lecciones aprendidas, metodología y sistematización:** Identificar, analizar y sistematizar las buenas prácticas y lecciones aprendidas derivadas de la experiencia institucional en temas de gestión de conocimiento, documentándolas mediante una metodología estructurada que facilite su transferencia, reutilización y mejora continua en la entidad.

Hitos esperados al finalizar la Fase 2

1. Informe con la medición del riesgo de fuga de conocimiento

- a. Identificación del riesgo de fuga de conocimiento: formulación, adaptación y aplicación de instrumentos metodológicos para la identificación y medición del riesgo de fuga de conocimiento en la Entidad.
- b. Análisis y valoración del riesgo de fuga de conocimiento: Evaluación de las fuentes de riesgo de conocimiento, considerando la concentración del conocimiento en las dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado), la rotación y vulnerabilidad del talento, entre otras variables.
- c. Tratamiento del riesgo de fuga de conocimiento: con base en las anteriores atapas y con miras a la construcción de un mapa de conocimiento y su transferencia, plantear alternativas y opciones para evitar el riesgo, reducirlo, transferirlo o asumirlo.
- d. Proponer los instrumentos y metodologías para adelantar el monitoreo y hacer seguimiento a las alternativas para la gestión de los riesgos de fuga de conocimiento en entidad.
- e. Elaboración y entrega de un informe que contenga los resultados de la medición del riesgo de fuga de conocimiento con todas las dimensiones o variables analizadas y la priorización determinada, así como una reunión de socialización de éste.

2. Matriz de identificación y categorización del conocimiento:

- a. Inventario integral del conocimiento de las dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizado: identificación y registro del conocimiento explícito y tácito de carácter crítico y estratégico, en un formato estandarizado y compatible con las herramientas tecnológicas de la DIAN, de acuerdo con las políticas de seguridad de la información, gobernanza de datos y seguridad digital de la DIAN.
- b. Priorización de saberes clave: elaboración de un listado jerarquizado de los saberes más relevantes, considerando impacto estratégico y riesgo de pérdida, como insumo para la toma de decisiones institucionales.
- c. Transferencia metodológica y apropiación institucional: capacitación (tipo entrenamiento en puesto de trabajo) y entrega de lineamientos, plantillas y herramientas metodológicas al equipo base de gestión del conocimiento de la entidad que facilite la adopción, sostenibilidad y escalabilidad del enfoque de identificación y categorización del conocimiento.
- d. Elaboración y entrega de la Matriz de Identificación y Categorización del Conocimiento y reunión de socialización de los resultados.

3. Mapas de flujos de conocimiento:

- a. Definición del alcance y criterios del mapeo de conocimiento: delimitación, para mínimo las dos (2) de las dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas, los actores, tipos de conocimiento, fuentes de información y nivel de profundidad del mapa de flujos de conocimiento.
- b. Levantamiento y análisis de los flujos de conocimiento: identificación y caracterización de la generación, transformación, transferencia y uso del conocimiento, incluyendo canales, direccionalidad, frecuencia y medios, así como la detección de cuellos de botella, duplicidades y riesgos de fuga.
- c. Diseño y validación de los mapas de flujos de conocimiento: representación gráfica estructurada de los flujos, interacciones y niveles de criticidad del conocimiento, con simbología estandarizada, y validación mediante socialización con directivos y equipos de trabajo de las dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas.
- d. Entrega de los mapas de conocimiento y hallazgos: presentación de los mapas finales aprobados por la DIAN, acompañado de un documento técnico con resultados, riesgos identificados y recomendaciones para fortalecer la gestión del conocimiento.
- e. Sistematización y transferencia metodológica: Entrega de los mapas en formatos compatibles con las herramientas tecnológicas institucionales, junto con la transferencia metodológica (tip o entrenamiento en puesto de trabajo), lineamientos, plantillas y herramientas que garanticen su actualización, sostenibilidad y escalabilidad.
- f. Entrenar y desarrollar las capacidades del equipo base de gestión del conocimiento de la entidad, en el uso de la metodología y actualización de mapas e inventarios del conocimiento, con el fin de replicar su uso por parte de la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas, y ceder a la entidad el derecho y uso de la metodología creada como parte de las obligaciones contractuales.
- g. Virtualización de un curso asincrónico sobre la metodología aplicada para: el riesgo de fuga de conocimiento, el diagnóstico de nivel de madurez de gestión del conocimiento y la identificación y mapas de flujo de conocimientos. Para el curso asincrónico la consultoría deberá cumplir con las siguientes especificaciones técnicas y lineamientos para su virtualización:
 - Validar y virtualizar los contenidos de curso de forma pedagógica, que garantice la aprehensión de los conocimientos y habilidades que lo componen.
 - Desarrollar cada módulo bajo la metodología de objetos virtuales de aprendizaje (OVAs) necesarios para dar cobertura a las temáticas definidas para el curso. De igual forma, ceder los derechos de autor de los objetos virtuales correspondientes, a fin de que la entidad sea propietaria de los mismos y pueda replicarlos cuantas veces considere necesario.
 - Los contenidos deberán ser trabajados en OVA's que serán recopilados en los Scorm para su uso presente y futuro dentro de la plataforma de la DIAN, por lo que se debe garantizar al 100% su funcionalidad y navegación dentro de la misma, sin inconveniente alguno.

En la construcción de los contenidos deberá tenerse en cuenta los criterios de accesibilidad de la norma técnica colombiana NTC5854 en nivel AA (doble A), lo que significa que cubre todos los criterios A y AA (doble A). Algunos de esos criterios son los siguientes:

- a) Utilizar texto alternativo para elementos no textuales, información estructurada y navegable por distintos medios y canales.
- b) Organizar la secuencia si es significativa para navegar y entender los contenidos.
- c) Favorecer el acceso a las instrucciones, orientaciones o información entregada por un solo canal, para que pueda ser percibida por quienes no puedan tener acceso a ese canal por cualquier circunstancia.
- d) Permitir que todos los eventos que manejan tiempo o acciones producidas de manera automática, puedan ser controlados por el usuario y no le generen confusión en ningún momento o le impidan percibir los contenidos.
- e) Permitir un acceso total a los contenidos y procesos a los usuarios que solo pueden hacer uso del teclado, para accederlos y operarlos.

- f) Permitir que los usuarios de los contenidos puedan navegar y los comprendan el material educativo.
- g) Realizar pruebas de calidad que garanticen la funcionalidad del contenido Scorm, de tal forma, que no se presenten fallas con los links, botones, condicionadores y sliders y así permitir el correcto progreso del curso en la plataforma indicada por la entidad.
- h) Realizar las modificaciones que sean solicitadas por la entidad en caso de encontrarse inconsistencias, desactualizaciones o secciones con contenidos complejos de difícil entendimiento por parte del usuario.
- i) Entregar para aprobación de la entidad el diseño gráfico de acuerdo con los estándares indicados en el manual de marca DIAN, realizando el uso adecuado de los colores instituciones y uso de imagen institucional general para todos los cursos.
- j) El Scorm o contenido virtual de cada curso debe ser entregado en versión 1.2 o superiores y con sus respectivos editables, adicionalmente debe ser adaptable a cualquier tamaño de pantalla o dispositivo móvil y así optimizar se pueda optimizar la visualización del material.
- k) Utilizar para la virtualización de los contenidos herramientas pagas o por suscripción, preferiblemente generar los Scorm con Articulate 360 Storyline o Genially Author.
- l) Los contenidos se deberán cargar en la plataforma indicada por la entidad y se darán los roles de docente al personal de la consultoría para que realice el cargue y ponga en funcionalidad el curso virtual actualizado.

El contratista deberá tener como referente la propuesta metodológica para la elaboración y actualización de inventarios y mapas de flujo de conocimiento, la cual a su vez deberá estar alineada con el sistema de gestión de calidad de la entidad y el enfoque BPM. Además, atender las especificaciones técnicas que se relacionen con la Fase 3. Mecanismos de transferencia y divulgación del conocimiento **Apéndice B – RFI**.

4. Documento de buenas prácticas y lecciones aprendidas, metodología y sistematización

- a. Definición de conceptos, criterios y metodología: definición y validación de conceptos, criterios de selección (replicabilidad, innovación y alineación estratégica) y metodología para la identificación y sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- b. Identificación y análisis de experiencias: identificación, análisis y evaluación de buenas prácticas y lecciones aprendidas existentes en la DIAN, conforme a los criterios definidos, incluyendo propuestas de ajuste o mejora que se puedan incorporar en el quehacer institucional.
- c. Documentación y sistematización: documentación estructurada y sistematización de las buenas prácticas y lecciones aprendidas, garantizando su accesibilidad, trazabilidad y conversión en memoria institucional.
- d. Validación y aprendizaje colectivo: ajuste y validación institucional de los contenidos, promoviendo la generación de aprendizajes colectivos y su apropiación en la entidad.
- e. Difusión e integración institucional: difusión de las buenas prácticas y lecciones aprendidas e incorporación en manuales, lineamientos o guías institucionales o producciones editoriales generadas por las dependencias del nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas, según se considere.
- f. Elaboración y entrega del documento de buenas prácticas y lecciones aprendidas y resumen ejecutivo, y reunión de socialización de los resultados.

Fase 3. Mecanismos de transferencia y divulgación del conocimiento. En esta fase se realizará la identificación, consolidación, documentación, e implementación de los mecanismos de transferencia y divulgación de conocimiento en las dependencias por nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas, con el objetivo de asegurar que el conocimiento crítico sea adecuadamente compartido, preservado y utilizado en la entidad. Para la identificación, análisis y comparación de soluciones tecnológicas es necesario consultar el **Apéndice B - RFI**

Productos esperados al finalizar la Fase 3

Para atender esta fase es necesario consultar y dar respuesta a los diferentes ítems del **Apéndice B - RFI** incluidos los anexos que lo componen.

En términos de productos se espera que la consultoría especializada entregue:

1. **Diseño de alternativas viables para fortalecer la transferencia de conocimiento:** teniendo en cuenta el diagnóstico previamente elaborado y presentado en la primera fase de este proyecto, el contratista debe proponer los mecanismos más adecuados para la transferencia de conocimiento mediante la formación, gestión de expertos, seguimiento y mejora continua, ajustes organizacionales y el intercambio sistemático de conocimiento a nivel nacional e internacional.
2. **Herramienta tecnológica para la gestión del conocimiento:** solución tecnológica que permita soportar de manera integral la gestión del conocimiento en la entidad, facilitando la captura, organización, preservación y aprovechamiento del conocimiento institucional para las dependencias del nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas, y posteriormente se pueda expandir a las demás instancias de la organización, en concordancia con la arquitectura digital y las políticas de seguridad de la información, gobernanza de datos y seguridad digital.
3. **Biblioteca Virtual para la consolidación de memoria institucional y acceso al conocimiento:** repositorio orientado a la consolidación de la memoria institucional, cuya función principal es la organización, preservación, catalogación y acceso al conocimiento explícito validado para dependencias del nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas, y posteriormente se pueda expandir a las demás instancias de la organización. Se debe considerar las interacciones para consulta y descarga autorizada de documentos, en concordancia con la arquitectura digital y las políticas de seguridad de la información, gobernanza de datos y seguridad digital.
4. **Diligenciamiento del Apéndice B - RFI**, por parte de proveedores (Incluye valoración de costos para las soluciones tecnológicas).
5. **Uso de tecnologías emergentes e inmersivas:** como mecanismo de transferencia de conocimiento de los productos de la fase 2 de este proyecto: el contratista se encargará de los recursos necesarios para llevar a cabo el diseño y ejecución de al menos una experiencia piloto de transferencia de conocimiento para el equipo base de gestión del conocimiento de la entidad, y teniendo como referencia las dependencias del nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas, mediante la utilización de tecnologías inmersivas (simuladores, realidad virtual o aumentada), incluyendo recomendaciones para su replicabilidad.

Hitos esperados al finalizar la Fase 3

1. Diseño de alternativas viables para fortalecer la transferencia de conocimiento:

En esta actividad, la consultoría especializada debe realizar un proceso exhaustivo de identificación, selección e implementación de los mecanismos más adecuados para la transferencia de conocimiento, considerando las tendencias actuales en metodologías educativas y las necesidades específicas de la entidad.

Cómo parte de la implementación de los mecanismos de transferencia la consultoría deberá elaborar documento técnico que facilite a los formadores la implementación de cada uno de ellos y realizará la socialización del documento correspondiente con el personal asignado por la DIAN

Los mecanismos deben incluir:

- a. Metodologías Didácticas: talleres y estudios de caso, aprendizaje basado en proyectos, juegos de roles, retos y simulaciones, aula invertida, gamificación, entre otros enfoques interactivos.
- b. Tecnologías Inmersivas: simuladores, realidad virtual (VR), y realidad aumentada (AR).
- c. Formatos de Contenido: audio: podcasts, storytelling. video: cápsulas educativas, objetos virtuales de aprendizaje (OVA). imagen: infografías, historietas, memes educativos. texto: mini ebooks, presentaciones, guías, manuales, documentos, etc
- d. Documentación y aplicación de mecanismos: Una vez identificados y seleccionados los mecanismos de transferencia, es necesario documentar de forma detallada cada uno de ellos, incluyendo sus tutoriales, manuales de uso y guías de implementación. Además, estos mecanismos deberán ser aplicados en las dependencias del nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas, y posteriormente se puedan expandir a las demás instancias de la organización, según los resultados del diagnóstico realizado en la Fase 2.

Se deberán documentar las recomendaciones para su aplicación en futuras transferencias de conocimiento. Este documento debe alinearse con las tendencias educativas actuales y el tipo de conocimiento que se desea transferir, incluyendo los ajustes y recomendaciones que se deriven de su aplicación.

- e. Formación y fortalecimiento de capacidades: diseño e implementación de un plan de formación y sensibilización para fortalecer las capacidades de los servidores públicos en gestión y transferencia del conocimiento. Este plan incluirá tanto la formación técnica como la sensibilización sobre la importancia de la transferencia y preservación del conocimiento.
 - f. Banco de gestores y expertos de conocimiento: Identificación, caracterización y registro de expertos internos en un Banco de Gestores de Conocimiento que pueda actualizarse e incluir información de las actividades académicas que orientan o acompañan, compatible con las herramientas tecnológicas institucionales y con criterios de usabilidad definidos por la Subdirección Escuela.
 - g. Seguimiento, lecciones aprendidas y mejora continua: elaboración de informes de estrategias de transferencia de conocimiento tácito realizados, incluyendo análisis de resultados, lecciones aprendidas y recomendaciones para fases posteriores.
 - h. Fichas descriptivas de roles de gestión del conocimiento, con funciones sugeridas, competencias, responsabilidades y relaciones internas, que sirvan como insumo técnico para que la Subdirección de Empleo Público evalúe su eventual incorporación al Manual Específico de Requisitos y Funciones - MERF.
 - i. Recomendaciones de mejora al proceso de Innovación y Conocimiento y sus subprocesos, alineadas con la metodología BPM. Este hito contará con el acompañamiento de la Subdirección de Procesos en la articulación, en el marco de BPM, entre los procesos y subprocesos que participen, conforme al Modelo de Gestión por Procesos de Negocio de la DIAN y el análisis de viabilidad de propuestas de mejoramiento sobre los procesos y los subprocesos relacionados.
2. **Herramienta tecnológica para la gestión del conocimiento:** que automatice la captura, organización, almacenamiento, y preservación del conocimiento; robusta, flexible, segura, y centrada en el usuario, para las dependencias del nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas, y posteriormente se pueda expandir a las demás instancias de la organización, en concordancia con la arquitectura digital y las políticas de seguridad de la información, gobernanza de datos y seguridad digital.
- Debe facilitar tanto la identificación y organización del conocimiento como su flujo dentro de la organización, con el fin de alcanzar una gestión eficiente del conocimiento en la entidad.

3. **Biblioteca Virtual para la consolidación de memoria institucional y acceso al conocimiento:** repositorio digital orientado a la consolidación de la memoria institucional, cuya función principal es la organización, preservación, catalogación y acceso al conocimiento explícito validado (documentos, buenas prácticas, lecciones aprendidas, manuales, lineamientos y otros activos de conocimiento), garantizando su trazabilidad, reutilización y consulta.

Para este proyecto el contratista abordará la información para las dependencias del nivel organizacional (Nivel central, local y delegado) priorizadas, para que posteriormente se pueda expandir a las demás instancias de la organización, en concordancia con la arquitectura digital y las políticas de seguridad de la información, gobernanza de datos y seguridad digital.

Comprende:

- Diseño de la arquitectura de contenidos, metadatos y taxonomías, e implementación de un repositorio digital con sistema de catalogación eficiente, integrado con los sistemas de información de la DIAN y con controles de acceso para garantizar la seguridad y reserva de la información en concordancia con la arquitectura digital y las políticas de seguridad de la información, gobernanza de datos y seguridad digital.
- La biblioteca virtual se estructurará para facilitar la organización, conservación, acceso y difusión del conocimiento generado por la DIAN. Se desarrollará un repositorio digital con un sistema de catalogación eficiente. Además, se podrá integrar con otros sistemas de gestión del conocimiento (interoperabilidad) y otras plataformas.
- Carga y organización de contenidos: Carga inicial, identificación, clasificación y organización de los contenidos provenientes de los inventarios de conocimiento y demás documentos relevantes, estructurados en repositorios temáticos.
- Configuración, pruebas y validación: configuración y pruebas de funcionalidades (búsqueda, navegación, descarga y accesibilidad), validación con usuarios internos y externos y ajustes según retroalimentación.
- Formación, difusión y puesta en operación: capacitación de funcionarios, sensibilización sobre memoria institucional, publicación en el portal institucional y ejecución de un plan de comunicación.
- Evaluación y mejora continua: Evaluación periódica de la satisfacción de usuarios y actualización permanente de contenidos y funcionalidades.

4. **Diligenciamiento del Apéndice B - RFI**, por parte de proveedores (Incluye valoración de costos para las soluciones tecnológicas).

Atender y dar respuesta dentro de los plazos fijados en el cronograma al requerimiento de información RFI para las soluciones tecnológicas que demanda este proyecto, incluyendo sus anexos y el cuadro de valoración de costos.

5. **Uso de tecnologías emergentes e inmersivas**: diseño y ejecución de al menos una experiencia piloto de transferencia de conocimiento mediante tecnologías inmersivas (simuladores, realidad virtual o aumentada), incluyendo recomendaciones para su replicabilidad. El contratista se encargará de los recursos necesarios para llevar a cabo al menos una (1) experiencia de transferencia del conocimiento utilizando estas tecnologías.

El diseño de la experiencia debe contener:

- La definición de objetivos de aprendizaje con el quehacer misional
- Diseño de escenarios inmersivos que simulen situaciones reales de trabajo.
- Incorporar guiones instruccionales basados en casos de uso institucionales.
- Configurar niveles de dificultad o rutas de aprendizaje

Y contar con las siguientes características:

- Implementar la experiencia mediante tecnologías como realidad virtual (VR), realidad aumentada (AR) o simuladores interactivos.
- Representar entornos, procesos y actores relevantes de la DIAN.

- Permitir interacción del usuario con objetos, decisiones y eventos dentro del entorno.
- Permitir la navegación intuitiva dentro del entorno inmersivo.
- Habilitar la interacción en tiempo real con elementos del escenario.
- Incluir retroalimentación inmediata ante decisiones del usuario.
- Permitir el acceso autenticado de usuarios.
- Gestionar perfiles (aprendiz, evaluador, administrador).
- Registrar la participación de los usuarios en la experiencia.
- Incorporar mecanismos de evaluación dentro de la experiencia (retos, decisiones, cuestionarios).
- Medir el desempeño del usuario en tiempo real.
- Generar resultados individuales y agregados
- Generar reportes de uso, desempeño y resultados de aprendizaje.
- Permitir exportación de resultados.
- Proveer indicadores para evaluar la efectividad de la experiencia.
- Facilitar la comprensión de procesos complejos mediante simulación.
- Permitir la repetición de la experiencia para reforzar el aprendizaje.
- La experiencia debe ser intuitiva y fácil de usar.
- Requerir mínima capacitación previa para los usuarios.
- Incluir guías o tutoriales iniciales.
- Permitir el acceso a usuarios con diferentes niveles de habilidades digitales.
- Considerar alternativas de interacción (teclado, mouse, controles VR).
- Cumplir lineamientos básicos de accesibilidad digital.
- Garantizar tiempos de carga adecuados.
- Mantener fluidez en la experiencia sin interrupciones.
- Soportar múltiples usuarios según la capacidad definida.
- Ser compatible con diferentes dispositivos (gafas VR, computadores, dispositivos móviles en caso de AR).
- Funcionar en los sistemas operativos utilizados por la entidad.
- No depender exclusivamente de hardware altamente especializado (cuando sea posible).
- Garantizar la protección de datos de los usuarios.
- Controlar el acceso mediante autenticación.
- Cumplir con políticas de seguridad de la información de la entidad.
- Posibilidad de integrarse con plataformas institucionales (LMS, sistemas de gestión del conocimiento).
- Uso de estándares abiertos cuando sea posible.
- Garantizar niveles adecuados de disponibilidad durante la ejecución del piloto.
- Contar con mecanismos de contingencia ante fallos.
- Garantizar coherencia entre los escenarios simulados y la realidad institucional.
- Asegurar fidelidad visual y funcional suficiente para el aprendizaje.

Fase 4. Evaluación de la implementación de la transferencia de conocimiento

En esta etapa se adelantará las acciones correspondientes al monitoreo, seguimiento y evaluación, planteados en la primera fase, que evidencien la implementación y fortalecimiento de las actividades de creación, identificación, preservación, riesgo de fuga, apropiación, difusión, transferencia y explotación del conocimiento efectuadas desarrolladas a lo largo del proyecto, se concreten acciones de mejora y se cumpla con el ciclo completo de su gestión, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Producto esperado al finalizar la Fase 4

El producto por desarrollar en esta fase es el siguiente:

Indicadores de monitoreo, seguimiento y evaluación y mejora continua de la Gestión del Conocimiento

Diseñar, implementar y operar un sistema de indicadores que permita monitorear, realizar seguimiento, adelantar la evaluación, y se concreten acciones de mejora para la gestión del conocimiento en la DIAN. De esta manera se podrá evidenciar el avance y los resultados de las actividades de creación, identificación, preservación, almacenamiento, gestión del riesgo de fuga, apropiación, difusión, transferencia y explotación del conocimiento desarrolladas en el proyecto, y orientando la definición de planes de mejora continua y la toma oportuna y acertada de decisiones institucionales.

La propuesta resultante (indicadores y tablero) requiere contar con rigurosidad técnica y metodológica, así como estar alineada con el lineamiento y objetivo estratégico. Para ello, desde la Subdirección de Planeación de la entidad se validará metodológicamente los indicadores propuestos y así mismo los instrumentos de planeación más adecuados mediante los cuales se visibilizarán y gestionarán las diferentes métricas derivadas de las necesidades de monitoreo y seguimiento a los distintos componentes del proyecto.

Hitos esperados al finalizar la Fase 4

Indicadores de monitoreo, seguimiento y evaluación y mejora continua de la gestión del conocimiento

- Implementación de un sistema de indicadores de monitoreo, seguimiento y evaluación: recolección y análisis de la información requerida para medir el desempeño de las actividades de gestión del conocimiento ejecutadas en el proyecto y del modelo en general.
- Definir y documentar la hoja de vida de los indicadores clave de desempeño (KPI), así como recopilar y analizar la información requerida para su medición. Estos indicadores permitirán evaluar las actividades de creación, identificación, preservación, gestión del riesgo de fuga, apropiación, difusión, transferencia y explotación del conocimiento, así como aquellas adicionales que se deriven de la implementación del proyecto.
- Con base en lo anterior, diseñar e implementar un tablero de control: compatible con las herramientas tecnológicas de la entidad y los instrumentos de planeación estratégica institucional, que permita visualizar el comportamiento, la evolución y las tendencias de los indicadores, apoyando la toma de decisiones y el mejoramiento continuo del proyecto.
- Modelo de experiencia de usuario (UX): diseño de un modelo de experiencia de usuario aplicable a los sistemas y herramientas de gestión del conocimiento en la DIAN, orientado a facilitar el acceso, uso y apropiación de los mecanismos de transferencia.
- Propuesta de un acto administrativo mediante el cual se adopte el Modelo de Gestión de Conocimiento en la DIAN, atendiendo al ciclo reglamentario para la expedición de actos administrativos en la entidad.
- Informe de evaluación y recomendaciones de mejora: elaboración de un informe de evaluación con el análisis de los resultados de los indicadores, identificación de brechas y riesgos, y formulación de recomendaciones orientadas al fortalecimiento y sostenibilidad de la gestión del conocimiento en la entidad.
- Diseñar la propuesta de línea base que permita evaluar el avance en el desarrollo e implementación del Modelo de Gestión de Conocimiento a largo plazo en la DIAN.
- Documento final de consultoría y plan de acción: entrega del documento final de la consultoría, que consolide la metodología, los resultados alcanzados, los indicadores implementados, el tablero de control y acciones viables de intervención para continuar fortaleciendo la gestión del conocimiento en la DIAN.

Equipo de Trabajo

La firma consultora deberá conformar un equipo de trabajo de alta calidad y confiabilidad para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y los productos y/o entregables del mismo. Así mismo se establecerá una línea clara de gobernanza para contar con instancias decisorias, consultivas y de acuerdos metodológicos

Respuestas al Estudio de Mercado

Los interesados en participar en este estudio de mercado deberán diligenciar la siguiente información general de interesado, la cual se considerará como parte del proceso de evaluación preliminar de las propuestas. La precisión, claridad y exhaustividad en la respuesta serán fundamentales para la correcta valoración de la propuesta.

1. Información del interesado

- 1.1. Nombre (razón social)
- 1.2. Identificación
- 1.3. Dirección/ciudad/país
- 1.4. Actividad principal
- 1.5. Número de empleados
- 1.6. ¿Tiene oficinas o representación en Colombia? (Si/No)
- 1.7. Número de empleados en Colombia
- 1.8. Describa bajo cuál figura jurídica se presentaría a un eventual proceso de contratación en Colombia (directamente, unión temporal, consorcio, otra):
- 1.9. Datos de la persona de contacto
 - 1.9.1.1. Nombre
 - 1.9.1.2. Cargo _____
 - 1.9.1.3. Teléfono _____
 - 1.9.1.4. e-mail _____
- 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 lo establecido puede ser diferente o mejorado y cómo:

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

2. Estimación de costos

Anexo A-2. Formato de estimación económica de la consultoría por productos e hitos de cada fase del proyecto