

**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 REVISIÓN, MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, SU ARTICULACIÓN CON EL MODELO DE GESTIÓN DE LA ENTIDAD, EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VIGENCIA 2022 – 2026 Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA QUE SOPORTE EL MODELO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA”

Diciembre de 2021

Bogotá D.C.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	3
1.1	Objetivo.....	3
1.2	Cronograma	4
1.3	Forma de Presentación	4
2	ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO	5
3	NECESIDAD Y JUSTIFICACIÓN DE LA ADQUISICIÓN.....	7
4	ALCANCE, ACTIVIDADES Y RESULTADOS ESPERADOS	9
4.1	DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL ALCANCE	12
5	EQUIPO DE TRABAJO	16
5.1	Equipo de Trabajo Mínimo Requerido	16
5.2	Equipo Variable.....	22
6	RESPUESTAS AL ESTUDIO DE MERCADO	22
6.1	Información del Interesado	22
6.2	Estimación de Costos.....	23
6.2.1	Costo proyectado Anexo 1	23
6.2.2	Valores equipo de trabajo Anexo 2.....	23

1 INTRODUCCIÓN

1.1 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 y tiempos estimados asociados al desarrollo de un contrato que tiene por objeto realizar una consultoría para revisar, mejorar e implementar un modelo de planeación estratégica, su articulación con el modelo de gestión de la entidad, el desarrollo del plan estratégico para la vigencia 2022 – 2026 y la implementación de la plataforma tecnológica que soporte el modelo y la implementación de la estrategia en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN de la República de Colombia, en el marco de los siguientes objetivos específicos:

- Mejorar el modelo de planeación con base en un diagnóstico y evaluación del contexto estratégico y de las capacidades y prácticas actuales; tomando en cuenta la iniciativa transformacional de la Entidad y los avances en materia de gestión estratégica, dotándolo de una conceptualización, visión y enfoque transformacional hacia lo digital, con visión de conjunto, práctica continua y herramientas actualizadas.
- Implementar una plataforma tecnológica que soporte al modelo de planeación, a través de funcionalidades que permitan apoyar y automatizar las fases del modelo, el despliegue de la estrategia en los distintos niveles organizacionales, el alineamiento estratégico, táctico y operativo, su ejecución y seguimiento, así como también, la gestión estratégica en cumplimiento de los requerimientos normativos y articulación con el modelo de gestión de la Entidad.
- Formular la estrategia para la vigencia 2022 – 2026, de manera conjunta con la Entidad, a través del modelo mejorado de planeación, las prácticas adoptadas y con el apoyo de la plataforma tecnológica.
- Implementar la capacidad estratégica en la Entidad, a partir de los componentes desarrollados en términos conceptuales, metodológicos, estructurales y de prácticas, asegurando su despliegue y funcionamiento y dotándola de un marco de gestión que facilite, articule y de gobernabilidad a la gestión.
- Realizar la transferencia de conocimiento, que permitan apropiar el modelo y la adquisición de capacidades, metodologías y prácticas para todas las fases y componentes del modelo y su plataforma tecnológica, con un enfoque hacia la práctica y la co-creación.

Para lograr estos objetivos, la DIAN envía a los interesados en participar en el eventual proceso de contratación, el siguiente documento de Estudio de Mercado para recibir la información que consideren pertinente, así como valores y tiempos asociados al proyecto.

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

1.2 Cronograma

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

Fecha de lanzamiento del Estudio de Mercado	03 de diciembre de 2021
Fecha máxima para realizar preguntas	09 de diciembre de 2021
Fecha y hora límite para envío de cotizaciones.	14 de diciembre de 2021 a las 17:00 hora Colombia.

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.

1.3 Forma de Presentación

Este documento se remitirá a través del correo electrónico adquisiciones@fondodian.gov.co y será publicado en el sitio web <https://www.dian.gov.co/dian/Paginas/Fondo-DIAN.aspx> 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.

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: Mejoramiento Modelo de Planeación.

2 ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, se constituye como una Unidad Administrativa Especial (UAE DIAN) 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.

De acuerdo al parágrafo del artículo 53 de la Ley 633 de 2000, la Entidad se define como un servicio público esencial cuyo objeto es 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, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

Con el propósito de mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión tributaria y aduanera de la Entidad y así incrementar la recaudación del Gobierno Nacional, se ha estructurado el “Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN” que se constituye en el marco de la Ley 1819 de 2016, que facultó a la DIAN para adelantar un proceso de modernización y el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 que incluyó el fortalecer la capacidad técnica e institucional de la DIAN como parte de sus objetivos.

Dicho programa, financiado con recursos del Contrato de Préstamo BID 5148/OC-CO, y ejecutado por el Fondo Dian para Colombia (FDC), se encuentra descrito en el CONPES 3993 de 2020, el cual, en términos generales, evidencia deficiencias en la organización institucional, bajo nivel de eficacia en los procesos de gestión tributaria y aduanera y un bajo nivel de capacidad en cuanto a la plataforma tecnológica actual, el gobierno de datos y la seguridad de la información. Por otro lado, define como los principales beneficiarios a los Contribuyentes, al Gobierno, y la Ciudadanía, los cuales se constituyen como los principales usuarios y/o grupos de valor de la entidad.

En línea con lo anterior, el programa, tiene como propósito general “mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión tributaria y aduanera de la DIAN a través de mejorar el modelo de gobierno institucional y gestión estratégica, la transformación del talento humano, la optimización de los principales procesos misionales y el mejoramiento de la eficiencia en torno a la tecnología, datos y seguridad de la información, y en este orden de ideas, se ha orientado al cumplimiento de tres objetivos específicos:

OE 1. Mejorar el modelo de gobernanza institucional para el fortalecimiento de la planificación estratégica y la estructura institucional y la actualización del modelo de gestión del talento humano.

OE 2. Optimizar procesos de gestión tributaria y aduanera para el aumento de su eficiencia en términos de mayor recaudo y mejor gestión del riesgo.

OE 3. 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.

En la órbita de este propósito y en términos generales, la DIAN busca incrementar el recaudo, combatir la evasión, simplificar los servicios y trámites de cara al contribuyente, la cercanía al ciudadano a través de canales sencillos y ágiles, facilitar el entendimiento y cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras y, generar un impacto significativo en la competitividad a nivel país y de las empresas en materia aduanera.

Para estos efectos, la Entidad ha venido adelantando, a partir del año 2019, un proceso de transformación y modernización, que busca transformar a la DIAN hacia una gestión Tributaria, Aduanera y Cambiaria (TAC) moderna, eficiente, eficaz, transparente, honorable, con legitimidad, incorporando herramientas efectivas que optimicen su función misional y el recaudo, de manera que garanticen los ingresos que requiere el Gobierno Nacional para efectos de programas sociales, contribuir a la competitividad del país, así como también hacer frente a la evasión fiscal y la lucha contra el contrabando, persiguiendo y colaborando hacia el propósito superior de construir una “Colombia más Honesta”.

Dicho esfuerzo transformacional está fundamentado en cuatro pilares fundamentales: (i) Legitimidad y sostenibilidad fiscal, (ii) Cercanía al ciudadano y (iii) Transformación Tecnológica (iv) Transformación del Talento Humano.

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 libro “Transformación DIAN, Por una Colombia más Honesta”, se indica que es fundamental contar con una hoja de ruta y un sistema de gestión estratégica que brinde dirección a todos los niveles de la organización y permita a los responsables medir su desempeño en tiempo real, esto implica priorizar esfuerzos y dar foco a una entidad más robusta donde los procesos no pueden detenerse y donde la transformación debe realizarse sobre la marcha. Contar con un modelo de planeación sólido y coherente que permita alinear en torno a unos mismos objetivos y lineamientos a todas las áreas y direcciones seccionales, resulta un componente fundamental para efectos de lograr la modernización.

La Entidad cuenta con avances importantes en el marco de la planeación estratégica, basado en la metodología de Norton & Kaplan, así mismo cuenta con un mapa estratégico y TBG’s (Tableros Balanceados de Gestión), para desplegar y gestionar la estrategia basados en el Balanced Score Card (BSC), que permiten medir el desempeño con objetivos, metas e indicadores agrupados en cuatro perspectivas, donde se han desplegado esfuerzos para mejorar el desempeño de los indicadores y fomentar una cultura de excelencia e innovación.

La DIAN, es consciente de la necesidad de mejorar y fortalecer el modelo de planeación a través de la incorporación de mejores prácticas, más actualizadas al contexto transformacional hacia lo digital, y que facilite la toma de decisiones gerenciales más rápidas y con información sólida.

En virtud de lo anterior, y para dar cumplimiento a las actividades establecidas en el “Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN”, donde hace parte del componente 1: Organización institucional y RR. HH, Subcomponente 1.1: Fortalecimiento de la planificación estratégica y la estructura institucional, producto 1.1.1: Modelo de Planeación estratégica y de gestión de procesos Fortalecido, se ha identificado la necesidad de contratar una consultoría para dotar a la entidad de

un modelo mejorado y moderno de planeación estratégica, habilitar una plataforma tecnológica que lo soporte y desarrollar el ejercicio de la planificación estrategia para la próximas vigencias.

3 NECESIDAD Y JUSTIFICACIÓN DE LA ADQUISICIÓN

La Transformación Digital, en su estricta definición, trae consigo un proceso de Cambio Organizacional que está fuertemente apalancado por tecnología, principalmente las tecnologías emergentes en el contexto de la Industria 4.0. Este cambio, podría afectar aspectos que van desde el modelo de negocio, la propuesta de valor, la arquitectura institucional, su cadena de valor y los procesos a través de los cuales se crea y entrega valor.

Así mismo, el cambio podrá ser más o menos profundo dependiendo de las características de cada organización, en términos de su estructura, su cultura, sus procesos, capacidades, el tipo de modelo de negocio, así como también, la complejidad de sus funciones de negocio y la afectación del contexto digital, en el entendido de la disrupción que produce la economía digital en el comportamiento de las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, hay sectores organizacionales, tanto de la industria como en el aparato público, que son más sensibles a los avances en Tecnologías Digitales, como podría ser el caso de la DIAN, donde las estrategias de adopción de este tipo de tecnologías cobran relevancia en un marco de transformación tecnológica pero basada en una estrategia digital definida.

Este cambio organizacional, de carácter transformacional, debe ser analizado y diseñado a partir de una revisión de la madurez digital, y, sobre todo, a partir de un reenfoque del proceso de Planificación Estratégica que permita desarrollar y ejecutar estrategias asertivas en el contexto de la nueva economía digital y del conocimiento.

En este sentido, el ejercicio estratégico de una organización, desde la formulación de estrategias, su planeamiento en los niveles estratégico, táctico y operativo, su ejecución, seguimiento y adaptación, debe centrarse en los datos como uno de los principales vectores de transformación digital y en las personas quienes son los que finalmente ejecutan y se comprometen con el logro de los objetivos definidos.

Del mismo modo, debe guiarse por cuatro elementos que se constituyen como la visión y enfoque que debería tener el ejercicio estratégico en el contexto digital, a saber:

- Considerar la estrategia y la madurez digital para guiar el desarrollo de la estrategia, el plan estratégico y su gestión en un marco de transformación digital.
- Un marco estructural que, de fundamento, gobernabilidad al modelo de negocio y su propuesta de valor, además, que articule el modelo de gestión institucional, la planificación estratégica, la arquitectura empresarial y los procesos, y garantice el cumplimiento de la estrategia.
- Considerar una visión de ecosistema digital, más que el análisis de su entorno tradicional, toda vez que la disrupción digital tiene impactos significativos a nivel de sus usuarios y/o grupos de valor, a nivel de su modelo operacional y en la forma en que debe conducir su entrega de valor.

- Conocer y entender las necesidades de sus Grupos de valor e interés, en el contexto digital, así como también, sus niveles de conocimiento y empoderamiento de lo digital, para así mejorar la experiencia de los usuarios, y, por otro lado, mitigar los riesgos de comportamientos indeseados que puedan afectar la función misional de la Entidad.
- Promover una cultura y práctica de innovación en dos vías, una que guarda relación con las prácticas de innovación y agilidad para el ejercicio de todas las fases de formulación y planeamiento estratégico, y otra, que invita a aplicar la innovación como parte de las estrategias y de las iniciativas que deriven de ella.

La Planificación Estratégica, debe constituirse como un proceso continuo, con esquemas de seguimiento periódico enfocado en resultados, teniendo en cuenta el factor de las “Tecnologías Digitales” como apoyo al proceso estratégico, así como también, la habilitación y apalancamiento de las actividades operacionales que nos llevan a cumplir con la estrategia.

En virtud de lo anterior, la planificación estratégica debe constituirse como el paso inicial para hacer una transformación digital, considerando la madurez y la estrategia digital de la organización; sin embargo, hay que considerar la evolución que ha tenido la práctica de planificación, incorporando elementos de agilidad, colaboración, liderazgo, analítica y herramientas actualizadas al contexto digital para hacerlas más eficientes y efectivas.

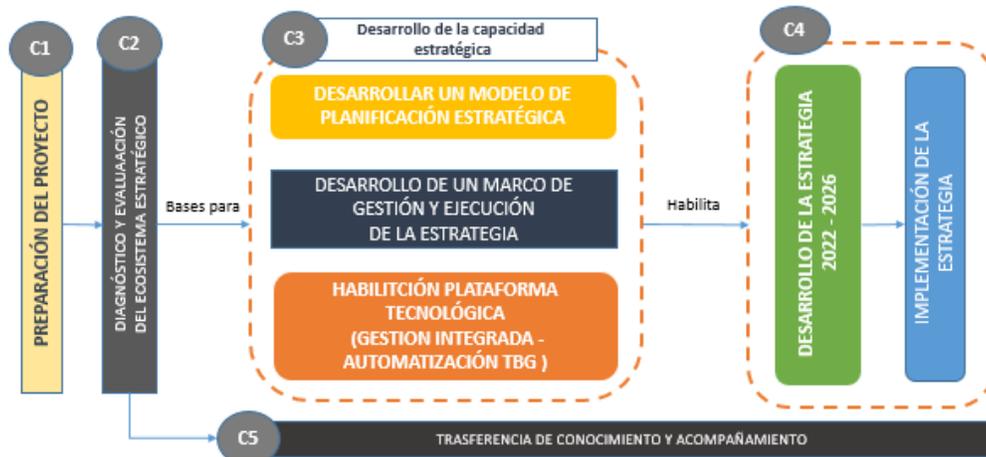
De acuerdo al informe Accenture “Business Futures 2021: Señales de cambio”, Accenture mayo de 2021, que promueve ver el cambio antes de que se produzca, se indica que las organizaciones están **“utilizando la analítica de datos y la inteligencia artificial para tomar decisiones y definir estrategias que anticipen el futuro. Llamamos a este nuevo tipo de toma de decisiones “aprendizaje del futuro”.**

Así mismo, el desarrollo de capacidades superiores de previsión, como lo indica Accenture, crea oportunidades para que las organizaciones vayan un paso por delante aprovechando las oportunidades que de otro modo no se verían y preparándose para la materialización de riesgos inesperados. Cada vez se dispone de más herramientas de predicción adecuadas, sin embargo, como se indica en el informe, las organizaciones se ven frenadas por la mentalidad, las limitaciones culturales y organizativas y sus enfoques para la toma de decisiones. Para estos efectos, hay tres tendencias que pueden ayudar para este imperativo: Planificar una gama más amplia de posibilidades futuras, adoptar un enfoque amplio del uso de los datos y hacer del aprendizaje del futuro una capacidad fundamental.

4 ALCANCE, ACTIVIDADES Y RESULTADOS ESPERADOS

El desarrollo del objeto contractual debe basarse en una estructura que incluye cinco (5) componentes (ver ilustración), las cuales parten de la preparación del proyecto, para continuar con los siguientes componentes que guardan relación con: la realización de un diagnóstico de la situación actual del contexto estratégico que sirva de base para desarrollar la capacidad estratégica en la Entidad y habilitar el desarrollo de la estrategia institucional y su implementación.

Así mismo, cuenta con un componente de transferencia de conocimiento y acompañamiento para efectos de adoptar la capacidad estratégica y adquirir las capacidades suficientes y necesarias para su funcionamiento.



El listado de las actividades comprendidas en cada componente no pretende ser exhaustivo, en el entendido, de que busca establecer el mínimo de actividades que se espera sean desarrolladas por el equipo consultor.

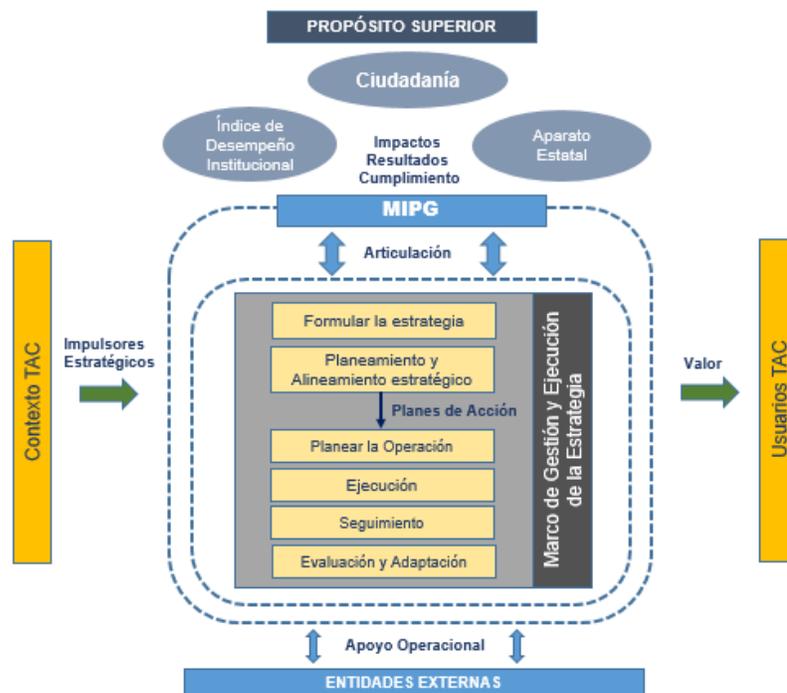
Esto significa, que el consultor deberá desarrollar todas las actividades que considere necesarias y determinantes para el cumplimiento del objeto contractual, teniendo en consideración los objetivos previstos para la consultoría y las consideraciones técnicas para cada componente.

Así mismo, la consultoría deberá desarrollar el plan de ejecución, en términos de fases, etapas y actividades según aplique, conforme a la lógica de implementación del alcance.

Se requiere tener en cuenta el carácter público de la Entidad y su complejidad en el marco de su función misional, en este caso el contexto Tributario, Aduanero y Cambiario en Colombia, la relevancia estratégica que reviste para la sostenibilidad fiscal del País, la complejidad de su entorno en cuanto al aparato estatal y de los usuarios contribuyentes y aduaneros, las exigencias de este entorno en el marco de la entrega de servicios de valor, la facilitación de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, el mejoramiento de la experiencia de los usuarios a través de la simplificación de procesos, innovación y canales digitales efectivos en el contexto de una transformación digital, los aspectos normativos y regulatorios que podrían constituirse como un

factor clave de éxito en términos de lograr eficiencia y eficacia y oportunidades de innovación en un escenario, eventualmente restringido por los aspectos legales y regulatorios vigentes y que delimitan la función misional de la Entidad.

En cuanto al modelo de planeación fortalecido, y conforme a la siguiente ilustración, se sugiere una visión que capitalice y fortalezca las experiencias adquiridas con el modelo actual y vigente en la entidad.



Componentes para un modelo de planeación articulado

Esta visión, incorpora componentes que dotan a la planificación de un marco más integrado y amplio que asegura la correcta y más precisa formulación, facilita el alineamiento estratégico, táctico y operacional, facilita su ejecución, seguimiento, visibilidad y adaptación, y su relación con las políticas del marco de gestión integrado adoptado por la entidad, a saber, el MIPG, a través de:

- Fases, que separan el concepto de formular la estrategia respecto del ejercicio de planeación y despliegue (alineamiento), fortaleciendo y automatizando los mapas estratégicos, el TBG¹ institucional y los TBG de contribución.
- La alineación desde lo táctico hacia lo operacional a través de la formulación de los planes de acción y su consecuente plan operacional.

¹ TBG: Tablero Balanceado de Gestión. Herramienta que permite la traducción del mapa estratégico en elementos gestionables a los distintos niveles organizacionales.

- Un marco de gestión estratégica, que facilite el gobierno de la estrategia, su ejecución, seguimiento, evaluación y adaptación de la estrategia como parte de un ciclo de mejora continua.
- La articulación con las políticas de MIPG en cuanto a facilitar el direccionamiento estratégico y su cumplimiento. En este punto, se requiere incorporar los mecanismos que faciliten la articulación del desempeño institucional y la madurez organizacional con las políticas de MIPG.
- Medir y asegurar los resultados internos de la función misional y evaluar los impactos en el ecosistema de la entidad respecto de sus principales grupos de valor e interés, fundamentalmente sus usuarios y la ciudadanía en general.
- Otro elemento, guarda relación con las sinergias a nivel operacional, fundamentalmente a nivel de procesos, asegurando la contribución de estos, desde la ejecución de la estrategia hacia la contribución de los objetivos estratégicos.
- Un último elemento, no menos importante, es fortalecer y asegurar la articulación de la gestión estratégica con acciones para facilitar el cumplimiento de compromisos de gestión, convenios nacionales e internacionales, y su interoperabilidad.

A continuación, se sugiere tener en cuenta las siguientes consideraciones, que guardan relación con algunos aspectos importantes de abordar para el desarrollo del alcance de la consultoría:

- Considerar la oportunidad de mejorar y/o redefinir la estructura del mapa estratégico a través de incorporación y/o redefinición de perspectivas, focos estratégicos para efectos de lograr más precisión en la definición de objetivos, metas, resultados esperados e indicadores.
- Así mismo, considerar la oportunidad de mejorar la práctica de análisis del entorno fortaleciendo el FODA, con un enfoque hacia el entorno digital y correlacionarlo a las perspectivas del mapa estratégico, de manera que se pueda realizar un análisis FODA más preciso por cada perspectiva del BSC, además, agregar otros análisis tipo PESTEL y de entornos VUCA, u otras metodología, que permita dotar al modelo de una visión y herramientas actualizadas que dé cuenta de las complejidades y nuevos escenarios en el marco de la transformación digital.
- Para efectos del alineamiento de la estrategia con los procesos, considerar el enfoque de la disciplina BPM y el proyecto que será adelantado en el marco de la adopción de BPM en la Entidad, para efectos de coordinaciones e integraciones metodológicas y técnicas que puedan surgir. Cabe señalar, que la Entidad, además contará con una capacidad DPA (Digital Process Automation) dependiente del Área de Tecnología, que se constituirá como la plataforma de automatización y ejecución de procesos.
- Para efectos del marco de gestión y ejecución de la estrategia, considerar los aspectos de alineamiento con el Modelo de Gestión de la Entidad, en este caso el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y los sistemas de gestión de la Entidad.

- Considerar la gestión de riesgos de la entidad como parte del ejercicio de planeación, gestión y ejecución de la estrategia.
- Considerar el soporte y mantenimiento a la plataforma tecnológica en términos de costos, tiempo y su modalidad, así como también garantías asociadas.

4.1 DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL ALCANCE

Componente 1: Preparación del Proyecto
<p>Componente de preparación del proyecto que guarda relación con actividades conducentes a la contextualización, entendimiento y configuración del proyecto para efectos de recursos, plan de trabajo, cronograma, aspectos metodológicos, coordinaciones, equipo de trabajo y otros aspectos que aseguren la efectiva ejecución del proyecto.</p>
Actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Kick off del proyecto. Identificación y presentación de los equipos de trabajo, definición de un comité estratégico y técnico responsable de la supervisión general del proyecto y la resolución de eventuales dificultades. Acuerdos básicos de funcionamiento, tales como procedimientos para solicitar reuniones, para convocar a talleres, para aprobar informes, la periodicidad de las reuniones de avance, entre otros. • Elaboración de un documento con el marco conceptual y el enfoque que dote de una base conceptual, metodológica y técnica para la correcta ejecución del proyecto. • Elaboración de un plan de trabajo que incluya la metodología y el cronograma detallado de actividades, que se correlacione con la estructuración de componentes y el enfoque del alcance del proyecto. • Desarrollar el plan de comunicaciones que incluya mecanismos, protocolos e instrumentos para la gestión de las comunicaciones a lo largo de la ejecución del proyecto. • Diseñar un plan con mecanismos, protocolos e instrumentos de visualización para el control del avance del proyecto y la identificación, seguimiento y control de riesgos asociados al proyecto, para efectos de reuniones periódicas de control de avance, acuerdos de funcionamiento, protocolos de convocatoria a reuniones, entrevistas o talleres de trabajo, modos de relacionamiento, procedimiento para revisión de informes, solución de controversias, entre otros.

Componente 2: Diagnóstico y evaluación del contexto estratégico

Este componente. da cuenta de las actividades para diagnosticar la situación actual en torno al contexto estratégico y el modelo vigente de planeación estratégica de la entidad, así mismo, revisar tendencias digitales en torno a la materia y revisar experiencias nacionales e internacionales similares, entre otros aspectos relevantes y necesarios que sirvan de base para identificar mejoras para la capacidad estratégica a desarrollar.

Actividades

- Taller de entendimiento y contextualización de la situación actual en términos de capacidades y prácticas actuales y vigentes de la Entidad en el marco de la iniciativa transformacional y su impacto en el contexto estratégico, el modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y sus políticas, el modelo de planeación estratégica vigente y su correlación con el ámbito táctico y operacional, la normativa vigente, y otros aspectos que el consultor considere relevantes.
- Revisión y análisis documental y normativo de la entidad, que guarden relación con el modelo de planeación estratégica, el modelo de gestión institucional vigente y sus políticas en el contexto transformacional de la Entidad.
- Revisión y análisis de las mejores experiencias y prácticas nacionales e internacionales en el contexto de gestión y planificación estratégica, principalmente en el sector público.
- Diagnóstico de la situación actual en cuanto a capacidades, metodologías, prácticas, cuellos de botella, barreras, normatividad, factores críticos de éxito, apoyo tecnológico, liderazgos, madurez estratégica, alineamiento estratégico, táctico y operacional, ecosistema y tendencias digitales, impulsores transformacionales y otras variables que considere el consultor, que permitan una acertada evaluación que se constituya como una base sólida para el mejoramiento del modelo de planeación y demás ejercicios que se deriven en el marco del alcance del proyecto.

Componente 3: Desarrollo de la capacidad estratégica

Es el componente central para efectos de desarrollar un modelo de planificación estratégica mejorado, desarrollar un marco de gestión y ejecución de la estrategia y la habilitación de una plataforma tecnológica que soporte la capacidad estratégica, la formulación, seguimiento y evaluación de la estrategia.

Actividades

Subcomponente 1: Desarrollar un modelo de planificación estratégica.

- Desarrollar un modelo conceptual que sustente y guie el mejoramiento de la planeación estratégica de la Entidad en el marco del diagnóstico de la situación actual, los conceptos y recomendaciones desarrolladas en el componente 2.
- Elaborar un plan de trabajo constituido por las actividades y metodología necesario para el ejercicio de desarrollar el modelo de planeación estratégica mejorado.
- Realizar una presentación detallada a los grupos de interés de la Entidad en el marco del proyecto y a los funcionarios que participarán en el desarrollo del modelo conforme al plan de trabajo que se defina.

- Desarrollar el modelo mejorado de planificación estratégica, realizando todas las actividades conforme al plan de trabajo definido, que incluya todas las fases del modelo, sus aspectos metodológicos, técnicos, herramientas, tecnología y automatización, roles y responsabilidades, articulación, despliegue y alineamiento estratégico y con los procesos, seguimiento y adaptación de la estrategia, y todos los elementos y componentes que sean pertinentes a la luz del diagnóstico realizado.

Subcomponente 2: Desarrollo de un marco de gestión y ejecución de la estrategia.

- Desarrollar un modelo conceptual que oriente y de sustento al desarrollo de un marco de gestión y ejecución de la estrategia, así como también, que articule a todos los actores y el modelo de gestión de la Entidad, con un enfoque de planificación que haga parte del ciclo de mejora continua organizacional.
- Elaborar un plan de trabajo constituido por las actividades y metodología necesario para el ejercicio de desarrollar el marco de gestión y ejecución de la estrategia.
- Realizar una presentación detallada a los grupos de interés de la Entidad en el marco del proyecto y a los funcionarios que participarán en el desarrollo del marco de gestión y ejecución de la estrategia.
- Desarrollar el marco de gestión y ejecución de la estrategia conforme al modelo conceptual y el plan de trabajo.
- Desarrollar e implementar un modelo de madurez estratégica, que permita su evaluación y seguimiento, en torno a las capacidades y prácticas del modelo de planeación, el marco de gestión y ejecución de la estrategia, así mismo, evaluar la eficacia de la estrategia en el marco transformacional de la Entidad.

Subcomponente 3: Habilitación de la plataforma tecnológica.

- Revisión de las herramientas y capacidades tecnológicas con la que cuenta actualmente la Entidad en el marco de la planeación estratégica.
- Realizar una contextualización orientada al entendimiento y alcance de la plataforma tecnológica que soportará el modelo de planeación, el marco de gestión y la ejecución de la estrategia.
- Coordinar con el área de tecnología, las actividades que sean necesarias para efectos de los requerimientos técnicos y de arquitectura que se requieran para la habilitación de la plataforma y su óptimo funcionamiento.
- Traducir el modelo de planificación estratégica definido y su marco de gestión y ejecución de la estrategia en componentes y/o módulos funcionales en la plataforma tecnológica.
- Habilitar la plataforma tecnológica, de manera coordinada con el área de Tecnología, considerando los aspectos técnicos para su instalación en la arquitectura y plataforma tecnológica de la Entidad. Así mismo, considerar la capacidad de integración con otros sistemas de la Entidad y las iniciativas de

Gobierno de Datos y DATA R² de Entidad, asegurando su óptimo funcionamiento y su despliegue en producción.

- Elaborar e implementar un plan de capacitación a los usuarios en el uso y apropiación de la plataforma tecnológica y todas sus funcionalidades conforme al modelo de planificación, marco de gestión y ejecución de la estrategia definido.
- Implementar la plataforma tecnológica para su uso y despliegue funcional para el desarrollo e implementación de la estrategia (componente 4).

Componente 4: Desarrollo e Implementación de la estrategia

Componente orientado a desarrollar la estrategia institucional para la vigencia 2022 – 2026, y su implementación a partir del modelo mejorado de gestión y planificación estratégica integrada y con la habilitación tecnológica, que incluya un plan de implementación con sus correspondientes pruebas piloto, soporte, actualizaciones, ajustes al modelo, entre otros aspectos relevantes de considerar.

Actividades

- Elaborar un plan de trabajo que incluya metodología y cronograma para efectos de desarrollar el ejercicio de planificación estrategia para la Entidad de la vigencia 2022 – 2026, que considere aspectos de, coordinación, fases, etapas y actividades, conforme al modelo mejorado de planificación y con apoyo de la plataforma tecnológica habilitada.
- Realizar un análisis de entorno con contexto y orientación de ecosistema digital, con el fin de detectar las fortalezas y debilidades, las oportunidades para mejorar el desempeño de la Entidad a través de la innovación, transformación de procesos y experiencia del usuario, así como también detectar amenazas y barreras que puedan, afectar el desempeño de la estrategia y otros elementos que la consultoría considere relevantes para el desarrollo de la actividad.
- Formular la estrategia para la vigencia 2022 – 2026, que incluya aspectos que contextualicen el ejercicio de desarrollo de la estrategia y de fundamento a la formulación de la estrategia, con las recomendaciones pertinentes. Así mismo, desplegarla a los diferentes niveles de la entidad
- Elaborar un plan de socialización de la estrategia desarrollada, consensuado con la Entidad, que permita entenderla y lograr los niveles de compromiso, roles y responsabilidades para su correcta ejecución.
- Socializar y poner en marcha la estrategia.

² DATA R: Iniciativa de diseño, aprovisionamiento, implementación, administración, soporte, mantenimiento y servicios de gestión del Repositorio Único de Datos de la DIAN.

Componente 5: Transferencia de conocimiento y acompañamiento

Este componente es de carácter transversal, tiene como propósito desarrollar y ejecutar un plan de transferencia de conocimiento con un enfoque hacia el entendimiento, la apropiación, la práctica del modelo de planeación desarrollado, sus componentes de gestión estratégica y su soporte con la plataforma tecnológica habilitada. Así mismo, incluye el acompañamiento y co-creación para el desarrollo de la estrategia de la vigencia 2022 – 2026, y el acompañamiento para efectos de la implementación de la capacidad estratégica en su integralidad.

Actividades

- Elaborar e implementar un modelo y plan de transferencia de conocimiento, alineado al plan de gestión del cambio organizacional y a la política institucional de gestión del conocimiento e innovación, que permita la adopción y apropiación de conocimiento y prácticas que requiere el desarrollo del modelo de planeación, su plataforma tecnológica de soporte, el desarrollo de la estrategia institucional y su implementación.
- Implementar un instrumento de seguimiento y evaluación de la transferencia de conocimiento para el desarrollo del modelo de planeación, su plataforma tecnológica de soporte, el desarrollo de la estrategia institucional y su implementación. que permita visualizar su avance y aportación a los resultados esperados.

5 EQUIPO DE TRABAJO

5.1 Equipo de Trabajo Mínimo Requerido

El equipo de trabajo debe tener como mínimo lo siguientes perfiles. No obstante, el interesado podrá proponer otros que considere necesarios.

NOMBRE DEL PERFIL	Director del Proyecto de Consultoría
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	70%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería industrial o Economía o Administración de Empresas o en áreas relacionadas con las ciencias económicas y administrativas, y de la ingeniería, con mínimo un postgrado relacionado con Gerencia en Evaluación y Desarrollo de Proyectos y/o Economía y/o Administración Pública y/o Gestión Pública y/o Planificación Estratégica.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo quince (15) años de experiencia como director y/o gerente y/o roles similares de gerencia y/o dirección de proyectos, en temas relacionados con el objeto de la consultoría, en entidades públicas y/o privadas, de preferencia en el sector público a nivel nacional o internacional debidamente certificada.

ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	<p>El director se encargará de gerenciar el proyecto para el mejoramiento del modelo de planificación estratégica y la implementación de la plataforma tecnológica en la Entidad, asegurar la efectividad del proyecto en términos de alcance, tiempos y riesgos, coordinaciones, solución de controversias.</p> <p>Además, definir con el Líder de Proyecto y el equipo, las actividades a desarrollar en cada una de las etapas del proyecto, así como la dedicación de cada uno de los miembros en las actividades definidas</p> <p>Así mismo, asegurar y verificar el cumplimiento de cada una de las etapas definidas y la calidad de los entregables asociados al proyecto, entre otros.</p>
-----------------------------	--

NOMBRE DEL PERFIL	Líder de Proyecto Experto en Planificación estratégica
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería industrial o Economía o Administración de Empresas o en áreas relacionadas con las ciencias económicas y administrativas, y de la ingeniería, con mínimo un postgrado y/o especialización y/ certificación principalmente en temas relacionados con la planificación estratégica, y/o Gestión de Proyectos y/o Economía y/o Administración Pública y/o Gestión Pública, o similares.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo diez (10) años de experiencia como gerente y/o Líder de proyectos o roles similares en temas relacionados con el objeto de la consultoría y modelos de gestión, en entidades públicas y/o privadas, de preferencia en el sector público a nivel nacional o internacional debidamente certificada.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	<p>El Líder Experto en Planificación Estratégica se encargará de liderar técnicamente el proyecto y el desarrollo de sus componentes, actividades y entregables, para el mejoramiento del modelo de planificación estratégica y su plataforma tecnológica en la Entidad.</p> <p>Dirigir y asegurar la efectividad del proyecto en términos del alcance y la correcta ejecución de los componentes y sus entregables conforme a los estándares de la industria, la conceptualización y visión del proyecto definida en el objeto contractual.</p> <p>Definir las actividades a desarrollar en cada una de las etapas del proyecto, así como la dedicación de cada uno de los miembros a las actividades definidas.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de cada una de las etapas definidas y la calidad de los entregables asociados al proyecto, entre otros.</p>

NOMBRE DEL PERFIL	Experto en Modelos de Gestión
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería industrial o Economía o Administración de Empresas o en áreas relacionadas con las ciencias económicas y administrativas, y de la ingeniería, con mínimo un postgrado y/o especialización y/ certificación principalmente en temas relacionados con la planificación estratégica, y/o Gestión de Proyectos y/o Economía y/o Administración Pública y/o Gestión Pública, o similares.
EXPERIENCIA	<p>Experiencia Profesional General: Mínimo diez (10) años de experiencia como consultor de proyectos o roles similares en temas relacionados con el objeto de la consultoría y el desarrollo, diseño y mejoramiento de modelos integrados de gestión, control interno en entidades públicas y/o privadas, de preferencia en el sector público a nivel nacional o internacional debidamente certificada.</p> <p>De manera específica, conocimiento y experiencia relevante en modelos de gestión aplicados en el sector público, principalmente en Colombia, como Modelo Estándar de Control Interno - MECI, Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, entre otros que apliquen al objeto de la consultoría.</p>
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Experto en Modelos de Gestión, se encargará de apoyar y asegurar la correcta ejecución del proyecto y sus entregables, en el marco de los requerimientos relacionados con la integración, articulación y alineamiento del modelo de planificación estratégica y la estrategia institucional con el modelo de gestión adoptado por la Entidad (MIPG) y sus políticas relacionadas.

NOMBRE DEL PERFIL	Experto en Control de Gestión
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería industrial o Economía o Administración de Empresas o en áreas relacionadas con las ciencias económicas y administrativas, y de la ingeniería, con mínimo un postgrado y/o especialización y/ certificación principalmente en temas relacionados con la planificación estratégica, y/o Gestión de Proyectos y/o Economía y/o Administración Pública y/o Gestión Pública, o similares y/o Control de Gestión.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo ocho (8) años de experiencia como consultor en temas como control de gestión, planificación estratégica, alineamiento estratégico y de iniciativas, diseño de indicadores y BSC, estadísticas, analítica de datos o similares, en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional o internacional debidamente certificada.

ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Experto en Control de Gestión, se encargará de apoyar la definición, diseño y desarrollo del nuevo modelo de planificación estratégica y la formulación de la estrategia institucional desde la óptica de las metodologías y técnicas para la definición y construcción de indicadores, mapas estratégicos, entre otros elementos, con el apoyo de la plataforma tecnológica.
-----------------------------	--

NOMBRE DEL PERFIL	Experto en Gestión de Riesgos
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería industrial o Ciencias Económicas o Administración de Empresas, con Formación: Profesional con título en Ingeniería industrial o Economía o Administración de Empresas o en áreas relacionadas con las ciencias económicas y administrativas, y de la ingeniería, con mínimo un posgrado y/o Especialización en Administración de Empresas y/o Planificación Estratégica y/o Gestión de Riesgos y/o Administración de Riesgos o similares.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo ocho (8) años de experiencia como consultor de gestión de riesgos o roles similares en temas relacionados con el objeto de la consultoría o con el desarrollo, diseño de modelos e instrumentos de gestión de riesgos en el contexto estratégico y la analítica de datos, en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional o internacional debidamente certificada.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Experto en Gestión de Riesgos, se encargará de apoyar y asegurar la correcta ejecución del proyecto y sus entregables en cuanto a los requerimientos relacionados con la identificación de los diferentes tipos de riesgos en la planificación estratégica conforme a la metodología de gestión de riesgos adoptada por la entidad.

NOMBRE DEL PERFIL	Especialista BPM
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería industrial o Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de computación o Ingeniería de Sistemas de Información” o “Ingeniería de Telecomunicaciones” o Ingeniería Informática o Ingeniería en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones o Ingeniería Electrónica, con mínimo un postgrado y/o especialización y/o certificación relacionada con BPM y/o Arquitectura Empresarial, y/o la Ingeniería de Procesos, y/o Ingeniería Industrial, y/o Arquitectura de Software.

EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo ocho (8) años de experiencia como consultor BPM, o roles similares, con experiencia específica en el alineamiento de la estrategia con los procesos, en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional o internacional debidamente certificada.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Especialista BPM, se encargará de Apoyar y asegurar el debido desarrollo de los aspectos metodológicos, técnicos y de calidad para lograr el adecuado alineamiento del modelo de planificación estratégica, su plataforma tecnológica, la estrategia y su ejecución con los procesos.

NOMBRE DEL PERFIL	Experto en Transformación Digital e Innovación
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería industrial o Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de computación o Ingeniería de Sistemas de Información” o “Ingeniería de Telecomunicaciones” o Ingeniería Informática o Ingeniería en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones o Ingeniería Electrónica, o áreas afines, con mínimo un postgrado y/o especialización y/o certificación relacionada con la Transformación Digital y la Innovación o similares.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo ocho (8) años de experiencia como consultor en temas relacionados con la Transformación Digital y la Innovación o roles similares, en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional o internacional debidamente certificada.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Experto en Transformación Digital e Innovación, se encargará de definir, apoyar, dirigir las actividades que requieran la conceptualización, identificación, análisis y definiciones relacionadas con la revisión de las capacidades digitales y de innovación en la Entidad, así como también, la incorporación de dichas capacidades para efectos del modelo de planificación estratégica y la formulación de la estrategia institucional.

NOMBRE DEL PERFIL	Experto en Gestión del Cambio
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	Parcial
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería industrial o Administración de Empresas, Sociología, Psicología, Antropología, Ciencias Sociales o disciplinas afines, con mínimo un postgrado y/o especialización y/o certificación relacionada con modelos de gestión del cambio, talento humano, desarrollo organizacional, entre otros.

EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo ocho (8) años de experiencia como consultor en temas relacionados con el cambio en organizaciones o roles similares, en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional y/o internacional debidamente certificada.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Experto en Gestión del Cambio, se encargará de definir y dirigir las actividades que requieran la conceptualización, identificación, análisis, recomendaciones y definiciones relacionadas con las actividades del componente de gestión de cambio.

NOMBRE DEL PERFIL	Experto en Transferencia de Conocimiento
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	Parcial
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería, Administración, Pedagogía, Psicología o disciplinas afines, con mínimo un postgrado y/o especialización y/o certificación relacionada con desarrollo organizacional y/o Talento Humano y/o Transferencia de conocimiento.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo ocho (8) años de experiencia como consultor en temas relacionados con el cambio en organizaciones o roles similares, en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional y/o internacional debidamente certificada.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Experto en Transferencia del Conocimiento se encargará de definir, dirigir y coordinar las actividades del componente de Transferencia del Conocimiento y asegurar su adecuado despliegue y acompañamiento en el marco del desarrollo del modelo de planeación estratégica y su plataforma tecnológica, formulación de la estrategia institucional y la implementación de las capacidades conceptuales, metodológicas y técnicas que requiere el objeto de la consultoría.

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

5.2 Equipo Variable

Proponer el equipo variable en el Anexo 2.

6 RESPUESTAS AL ESTUDIO DE MERCADO

6.1 Información del Interesado

Nombre (razón social)	
Identificación	
Dirección/ciudad/país	
Actividad principal	
Número de empleados	
¿Tiene oficinas o representación en Colombia? (Si/No)	
Número de empleados en Colombia	
Describa bajo cuál figura jurídica se presentaría a un eventual proceso de contratación en Colombia (directamente, unión temporal, consorcio, otra):	
Datos de la persona de contacto	Nombre: Cargo: Teléfono: e-mail:
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.	

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

6.2 Estimación de Costos

Los costos aquí solicitados, constituyen un valor de referencia y no son determinantes para la decisión sobre la contratación.

6.2.1 Costo proyectado Anexo 1

6.2.2 Valores equipo de trabajo Anexo 2