

**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

ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE EXPERIENCIA DE USUARIO

OCTUBRE DE 2024

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	2
1.1. Objetivo	2
1.2. Cronograma	2
1.3. Forma de presentación.....	2
2. Antecedentes.....	3
3. Actividades y resultados esperados	5
4. Equipo de trabajo requerido.....	12
5. Respuestas al Estudio de Mercado	12
5.1. Información del interesado	12
5.2. Estimación de costos	14

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 asociados al desarrollo de un contrato que tiene por objeto actualizar el modelo de experiencia ciudadana de la DIAN de acuerdo con las mejores prácticas internacionales incluyendo mecanismos de implementación del modelo en las direcciones seccionales, así como la definición del perfil de funcionario de servicio en los diferentes canales de atención, un módulo de entrenamiento e indicadores de medición y encuestas necesarias para evaluar la experiencia de usuario.

Para lograr este objetivo, 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 asociados.

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

1.2. Cronograma

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

- Fecha de lanzamiento del Estudio de Mercado: 1 de octubre de 2024
- Fecha máxima para realizar preguntas: 8 de octubre de 2024
- Fecha y hora límite para envío de respuestas: 15 de octubre de 2024 hasta las 20:00

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

La respuesta al estudio de mercado deberá remitirse a través del correo electrónico adquisiciones@fondodian.gov.co que es gestionado por la Unidad de Coordinación del Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN, de tal manera que se centralice la información. Todas las interacciones entre la DIAN y los interesados en participar en el presente estudio se deben realizar utilizando el correo mencionado. 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: Actualización Modelo de Experiencia Ciudadana DIAN

2. Antecedentes

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) es una unidad administrativa especial del orden nacional de carácter técnico especializado con personería jurídica, se encuentra adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y cuenta con autonomía administrativa, presupuestal y patrimonio propio. Se constituyó mediante el Decreto 2117 de 1992¹ que fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales con la Dirección de Aduanas Nacionales. Su sede central está localizada en Bogotá y tiene presencia con seccionales en 49 ciudades del país. La DIAN tiene como objeto 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, 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.

Considerando que los procesos tributarios, aduaneros y cambiarios administrados por la DIAN, son esenciales para el correcto funcionamiento del Gobierno Nacional por ser la fuente de ingresos proveniente del recaudo de los impuestos y que el desempeño de este tipo de administración se refleja en el aumento del generado y en la disminución de los costos de transacción para el Estado y sus contribuyentes, El Gobierno Nacional ha identificado y adelantado iniciativas tendientes al fortalecimiento de los mismos y de la entidad.

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

En el marco de este proceso, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, con el objetivo de fortalecer la capacidad técnica e institucional de la DIAN, creó el patrimonio autónomo denominado Fondo DIAN para Colombia (FDC)⁴ como un instrumento financiero público innovador para administrar y gestionar un plan de modernización para la entidad. Asimismo, y para el desarrollo de su propósito, estableció la potestad del patrimonio autónomo de celebrar operaciones de financiamiento interno o externo, a nombre de este.

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

- I. Mejorar el modelo de gobernanza institucional para el fortalecimiento de la planificación estratégica y la estructura institucional y la actualización del modelo de gestión de talento humano.
- II. Optimizar procesos de gestión tributaria y aduanera para el aumento de su eficiencia en términos de mayor recaudo y mejor gestión de riesgo y

III. Mejorar la eficiencia de la gestión tecnológica, los datos y la seguridad de la información para optimizar la toma de decisiones y proteger la información.

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

Por otra parte, en la virtud de la optimización de los procesos relacionados con la gestión tributaria y aduanera para el aumento de su eficiencia en términos de mayor recaudo, el proceso de relacionamiento con el ciudadano tiene un rol esencial, especialmente para la facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

Conforme a lo anterior, el Plan Alterno del Proceso de Relacionamiento Ciudadano, tiene como objetivo, integrar las líneas de trabajo de experiencia de usuario y cultura de la contribución en la actualización del modelo de experiencia de usuario que viene trabajando la Subdirección de Servicio al Ciudadano en Asuntos Tributarios para la facilitación del cumplimiento voluntario de los ciudadanos. Esta integración abarca aspectos de fortalecimiento de los diseños iniciales, herramientas para una implementación acertada en las áreas de servicio a nivel nacional y la evaluación de los resultados de esta implementación, así como de la ejecución general del proceso de relacionamiento con el ciudadano.

Este proceso de relacionamiento requiere del fortalecimiento del modelo de experiencia de usuario con el que cuenta la entidad. Su fortalecimiento recoge cuatro variables principales: *1. Revisión conceptual del modelo, 2. Construcción del perfil de servidores participantes de la atención a los ciudadanos, 3. Diseño e implementación de un módulo de entrenamiento de estos servidores y 4. Evaluación de la aplicación del modelo a través de la práctica de encuestas de percepción e indicadores de medición.*

En cumplimiento de los objetivos antes descritos, y atendiendo el ítem No. 2 relacionado con la optimización de los procesos tributarios y aduaneros para el aumento de su eficacia en términos de mayor recaudo y mayor gestión, y teniendo en cuenta, a su vez, el cumplimiento de los objetivos específicos del Programa, la celebración del contrato contribuirá al cumplimiento de los objetivos y metas y fijados en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de la vida”, para lo que se requiere un consultor junior que apoye en el desarrollo y la articulación efectiva contribuyendo a la actualización e implementación del Modelo de Experiencia de Usuario, de cara a las líneas de trabajo relacionadas con un modelo de experiencia de usuario que permita lograr el cumplimiento voluntario de las obligaciones, por parte de los ciudadanos y por lo tanto aumentar el recaudo de impuestos en Colombia.

La ejecución de las actividades mencionadas anteriormente, son de gran importancia para la correcta implementación de la modernización tecnológica que requiere la entidad. Así pues, la DIAN - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, ha identificado la necesidad de contar con una firma consultora que apoye la implementación de este plan.

3. Actividades y resultados esperados

Con la consultoría se espera el desarrollo de un plan de trabajo que se utilizará durante la ejecución de la misma y en el cual se debe describir el cronograma, funciones y responsabilidades, la metodología, herramientas y desafíos para desarrollar el proyecto, las estrategias para asegurar el logro de los productos entregables en los tiempos establecidos, de acuerdo con el cronograma de trabajo aprobado por el supervisor del contrato y los esquemas de organización e interlocución con la DIAN.

A su vez, para cada una de las fases se espera contar, y sin limitarse a, con los siguientes productos:

1. Fase I – Investigación y Diagnóstico

En esta fase se describe un proceso de evaluación de la situación actual y mejora del servicio de la DIAN, que va desde la entrega de un diagnóstico que comprenda entre otros: evaluación de los ciclos de servicio, recopilación de buenas prácticas, inventario de instrumentos normativos, análisis de la experiencia del ciudadano y todo lo anterior destacando la importancia de un enfoque sistemático; basado en datos para optimizar los servicios de atención al ciudadano.

Los entregables de esta fase se detallan a continuación, los cuales deben contener como mínimo y sin limitarse a:

- Diagnóstico de los ciclos de servicio de la entidad, que contemple las necesidades y experiencia actual de los distintos tipos de usuario.
- Recopilación y análisis de información de las prácticas de servicio y atención al ciudadano actuales en la entidad que sirvan como insumo para el diseño de los productos que se generan para esta consultoría, presentando análisis DOFA, comparación con otras entidades públicas y privadas y otros aspectos que sugiera la firma consultora.
- Realizar un inventario de instrumentos normativos y de política, relacionadas al servicio tanto de la entidad como de entidades externas, siempre en el marco de MIPG. Identificación de las características y estado actual del perfil del funcionario servidor público de la DIAN que atiende en áreas de servicio, aplicando herramientas de valoración y medición tanto a nivel interno como externo (grupos de valor). Este análisis debe contener como mínimo y sin limitarse a:
 - Detalle de la metodología e instrumentos apropiados para realizar la valoración y medición conforme a las necesidades del servicio de la DIAN.
 - Aplicación de la metodología y herramientas de medición acordadas, en conjunto con la DIAN
 - Análisis y presentación de los resultados de las mediciones realizadas junto con la entrega de la metodología, herramientas y resultados detallados de la medición con las que se realizó el diagnóstico. Esto en relación al concepto sobre el perfil actual del funcionario DIAN que atiende en áreas de servicio al ciudadano conforme el diagnóstico realizado.
 - Listado maestro de documentos del área de la Dirección de Gestión de Impuestos (DGI) de la entidad. Se debe entregar este listado, en un repositorio en la nube, o en el medio que se determine más fiable.

- Informe general y gerencial con el análisis histórico de los últimos 4 años de mediciones en la entidad con relación a experiencia ciudadana que contenga:
 - Presentación del análisis de la metodología, instrumentos, herramientas de valoración, medición y resultados de la evaluación estadísticamente representativa de la percepción de la calidad del servicio institucional, realizando comparativos con mediciones de años anteriores, y presentando análisis DOFA de la metodología usada.
 - Presentación del análisis histórico de mediciones en la entidad con relación a experiencia del ciudadano y medición de la percepción de satisfacción finalizado el ciclo de atención (medición en caliente), presentando análisis DOFA con la información encontrada.
 - Presentación del análisis histórico de mediciones en la entidad con relación a experiencia del ciudadano y medición de la percepción de satisfacción en redes sociales.

2. Fase II – Diseño

Con los entregables de la Fase I (Investigación y Diagnóstico) se deberá diseñar la actualización y mejoramiento del modelo de experiencia ciudadana junto con los elementos que lo componen, tales como: herramientas, estrategias, metodologías, propuestas, etc., donde se definan los mejores estándares de servicio que la DIAN puede ofrecer a la ciudadanía en general, partiendo de los últimos lineamientos socializados por la entidad, de tal manera que, la interacción del ciudadano con la institución genere una percepción positiva del servicio y del relacionamiento.

Los entregables de esta fase se detallan a continuación, los cuales deben contener como mínimo y sin limitarse a:

- Diseño de la propuesta de actualización del modelo de experiencia ciudadana, que defina a detalle los estándares del servicio a la ciudadanía en la entidad, partiendo de los lineamientos expedidos por la entidad, y que se desarrolle en:
 - Protocolos de servicio para cada canal de atención, considerando los tipos de usuario establecidos en los lineamientos de servicio, las particularidades locales y regionales.² (Se requiere la visita a las Direcciones seccionales de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Montería, Pasto, Villavicencio, Valledupar, Leticia y Quibdó).
 - Customer Journey Map - CJM o mapas de experiencia del cliente.
 - Propuestas de mejora, características deseadas, diseño y flujos funcionales generales de alto nivel de la transaccionalidad de los distintos trámites y servicios del portafolio institucional.
 - Integrar el diseño con los lineamientos de lenguaje claro establecidos en la DIAN, para la mejora de la comunicación y el relacionamiento de los funcionarios con los ciudadanos a través de los canales de atención, formularios, respuestas a PQSRD y espacios de diálogo.
 - Lineamientos de accesibilidad en los distintos canales de atención de acuerdo con las normas técnicas de calidad vigentes y en concordancia con MIPG.
- Proponer las piezas pedagógicas, dirigidas a la implementación del modelo de experiencia ciudadana y sus instrumentos.
- Entregar el informe del ejercicio de segmentación de contribuyentes de acuerdo con los criterios por tipo de usuarios definidos en el nuevo modelo de experiencia ciudadana.

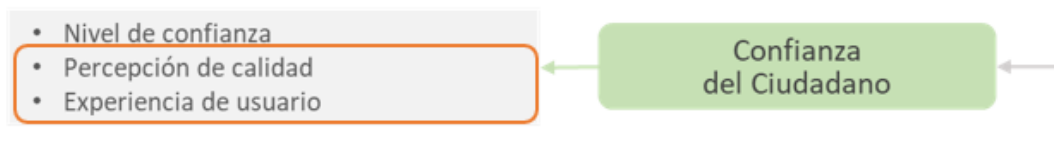
- Presentar el diseño y caracterización de cada uno de los nuevos perfiles de los servidores públicos del área de servicio al ciudadano, teniendo como base el diagnóstico realizado, los canales de atención, los tipos de usuario DIAN y las características de la región donde hace presencia la entidad, articulándolos con:
 - Los lineamientos socializados sobre el Relacionamiento con el Ciudadano.
 - Las competencias, habilidades, funciones y roles del manual de funciones de la entidad, o de ser necesario presentar las recomendaciones a que haya lugar sobre este aspecto.

Además, deberá contener:

- Presentación de la metodología y de los instrumentos a aplicar.
 - Aplicación de la metodología, las estrategias, las herramientas y/o instrumentos acordados.
 - Propuesta de una estrategia de reconocimiento institucional que estimule e incentive a los servidores públicos del área de servicio al ciudadano de la entidad a adoptar los nuevos perfiles.
- Presentar el diseño del plan de entrenamiento junto con las herramientas y estrategias que permitan y se ajusten a la adopción al nuevo perfil, incluyendo aspectos como metodologías, concursos, estímulos, incentivos, herramientas TIC, y cualquier otro mecanismo que garanticen la apropiación de comportamientos acordes con el nuevo perfil del funcionario del área de Servicio al Ciudadano donde se contemplen:
 - Presentación del plan de entrenamiento propuesto u otras estrategias e instrumentos para el desarrollo del nuevo perfil del servidor público del área servicio al ciudadano.
 - Presentación de la metodología estratégica a aplicar en el plan de entrenamiento (Sesiones virtuales y/o presenciales)
 - Estrategia de socialización del plan de entrenamiento del servidor público del área de servicio al ciudadano.
 - Presentar las metodologías a aplicar para medir la percepción de calidad, satisfacción del ciudadano, atención en canales de atención y experiencia de atención del ciudadano.
 - Presentar para aprobación las preguntas que alimentaran la primera medición (inmediato) del mecanismo que defina la entidad para medir la satisfacción del ciudadano durante y al finalizar la atención por el canal presencial.
 - Presentar para aprobación la metodología, instrumentos, herramientas de valoración y medición para desarrollar la medición de la satisfacción del ciudadano durante y al finalizar la atención por cualquiera de los canales de atención (incluido PQSR), con la posibilidad de integrar a la VID del funcionario (indicador VID). Para establecer la satisfacción del cliente es necesario tener en cuenta aspectos como la solución del caso, los tiempos de espera, calidad de la atención, percepción de satisfacción en la atención, empatía y demás componentes relacionados con la experiencia ciudadana. La herramienta a utilizar debe arrojar información por cada tipo de cliente según ubicación geográfica, canal de atención preferente, necesidad, oferta, expectativa, experiencia, entre otros, según la periodicidad que y otras herramientas de captura que informen la información que establezca la DIAN.
 - Presentar para aprobación la metodología y herramientas para desarrollar la medición de la satisfacción del cliente en las redes sociales.
 - Presentar para aprobación la metodología, instrumentos, herramientas de valoración y medición de la percepción de la calidad general del servicio institucional DIAN. (Política de Servicio al Ciudadano DAFP), incorporando parámetros como canales de atención

preferente, necesidad, oferta, expectativa, experiencia, ubicación geográfica. (metodología años anteriores y medición anual).

- Presentar para aprobación la metodología, instrumentos, herramientas de valoración y medición por grupos de valor externos e internos (cómo lo están recibiendo y cómo lo están implementando) que permita identificar el estado actual del modelo de experiencia ciudadana, articulado con la Política de Servicio al Ciudadano DAFP, teniendo en cuenta variables como tipificación de clientes, canal de atención preferente, necesidad, oferta, expectativa, experiencia, ubicación geográfica. (medición anual)
- Presentación de propuesta de indicadores para cuadro de control del Director General, con ficha técnica, fuente de información, herramientas de recolección de información, prueba de escritorio, tabulación, recolección, análisis, procesamiento de la información y demás herramientas que permitan la materialización de la medición. Las mediciones propuestas deben estar relacionadas con:



- Presentar para aprobación la estrategia de integración de la metodología de evaluación de la experiencia ciudadana y la satisfacción del ciudadano en los canales de atención, para tener una medición general por Dirección Seccional y por funcionario.
- Propuesta de integración y articulación de las mediciones con el modelo de experiencia ciudadana, el perfil del funcionario y el plan de entrenamiento de adopción del nuevo perfil para que los resultados de la evaluación alimenten los productos que se entreguen de los proyectos mencionados.
- Presentación de la propuesta de la metodología para el plan de cierre de brechas detectadas en las mediciones realizadas, la metodología debe ser presentada de manera separada e integrada, teniendo en cuenta la división de direcciones seccionales y áreas de nivel central.
- Presentación de la propuesta de metodología para el plan de adopción de las mejoras para las metodologías de evaluación diarias y anuales.
- Presentar propuesta del plan de transferencia de conocimiento, de herramientas de recolección, tabulación, procesamiento y análisis de información para que la DIAN pueda replicar los ejercicios de la encuesta, teniendo en cuenta las competencias de las áreas
- Estructurar y presentar herramientas de recolección de información, alistamiento, proceso y desarrollo del trabajo de campo, baterías de preguntas, herramientas de tabulación de la información, procesamiento y análisis de datos.
- Presentar propuestas de indicadores y fichas técnicas
- Presentar propuesta de integración de los indicadores para medir la gestión individual del funcionario a nivel de calidad en la atención, teniendo en cuenta entre otros, los siguientes parámetros.
 - Tiempo de espera
 - Solución del caso
 - Empatía
 - Calidad de la atención
 - Cercanía con el ciudadano

Esta medición está directamente relacionada con la VID de los funcionarios de atención al cliente - El cliente finaliza todo el ciclo, se va con el tema solucionado. (positiva o negativa)

Las mediciones que se realicen deben estar articuladas con las políticas de MIPG y lineamientos del DAFP.

3. Fase III - Implementación y Desarrollo

Se espera por parte de la firma contratada en esta fase, la aplicación de un piloto de prueba del modelo que cumpla con el objeto del contrato y el acompañamiento a la DIAN en las diferentes fases de implementación en donde se considere una estructura organizativa para las Direcciones Seccionales, el desarrollo de laboratorios piloto de lenguaje claro, ajustes al perfil del funcionario de cercanía al ciudadano y aplicación de batería de mediciones comparándolas con otras mediciones de años anteriores para obtener un resultado final de la implementación y transformación en la atención al ciudadano promoviendo la cultura de servicio y la eficiencia en beneficio de la comunidad.

Los entregables de esta fase se detallan a continuación, los cuales deben contener como mínimo y sin limitarse a:

- Estrategia para la aplicación de un piloto de prueba del modelo que cumpla con el objeto del contrato y el acompañamiento en las diferentes fases de implementación teniendo en cuenta:
 - Propuesta de organización del talento humano, de acuerdo con las capacidades de cada Dirección Seccional y las necesidades particulares regionales.
 - Ajuste participativo de guiones de servicio, a partir de los protocolos de servicio y las particularidades de cada Dirección Seccional.
 - Implementación y evaluación de experiencias piloto del modelo Ejecutivos de Cuenta en Direcciones Seccionales priorizadas
 - Desarrollo de laboratorios piloto de simplicidad para la traducción de instrumentos a lenguaje claro en instrumentos priorizados.
- Estrategia para la aplicación del piloto de prueba del **plan de entrenamiento para adopción del nuevo perfil** y el acompañamiento en las diferentes fases de implementación de este, acompañado de estrategias que permitan y se ajusten al desarrollo de este **nuevo perfil**, teniendo en cuenta:
 - Aplicación del piloto de prueba del plan de de entrenamiento, otras estrategias e instrumentos aprobados para el desarrollo del nuevo perfil del servidor público del área de servicio al ciudadano.
 - Elaboración de un informe de los resultados de la evaluación del acompañamiento en las diferentes fases de implementación del plan de entrenamiento de adopción al nuevo perfil de funcionario.
 - Proponer ajustes al nuevo perfil y al plan de entrenamiento del funcionario público del área de servicio al ciudadano.
 - Entrega de la ficha técnica del manual de funciones del funcionario público de servicio al ciudadano DIAN.

- Entrega del Plan de Entrenamiento final de adopción al nuevo perfil para poner a disposición del área de talento humano de la entidad.
- Entrega en un documento de las características de los nuevos roles y funcionalidades a nivel de sistemas de información. Específicamente, el NSGT deberán tener en cuenta el resultado de esta consultoría para incluir las recomendaciones hechas a partir de los resultados. De esta manera, se establece un trabajo articulado que conecta las consultorías con los nuevos sistemas
- Establecer las conclusiones y las recomendaciones en informe final.
- Desarrollar la medición de la satisfacción del ciudadano durante y al finalizar la atención por cualquiera de los canales (para periodicidad diaria y se incluye PQSR) teniendo en cuenta lo siguiente:
 - Definir línea base de la satisfacción del ciudadano durante y al finalizar la atención por cualquiera de los canales de atención, medición que servirá de parámetro para medir en años posteriores y se pueda visualizar el impacto de las acciones que se están implementando.
 - Entrega de informe general y de informe gerencial por trimestre de la medición de la satisfacción del ciudadano al finalizar la atención, con plan de cierre de las brechas detectadas por Dirección Seccional y área de Nivel Central en caso de corresponder. (todos los canales de atención).
 - Informe con análisis de brechas detectados integrando las mediciones, con plan de reducción de brechas por Seccional y por área de nivel central, teniendo en cuenta el tipo de cliente, presentar canal de atención de preferente según segmentación y geolocalización.
 - Entregar los insumos de información (preguntas, tips,...) para parametrizar el mecanismo de captura de información que defina la entidad para la atención presencial, teniendo en cuenta los resultados de la medición que se implementaron de manera inmediata para medir la satisfacción del ciudadano durante y al finalizar la atención por el canal presencial.
 - Desarrollar la medición de la satisfacción del cliente en las redes sociales, articulado con el Contact Center y la Oficina de Comunicaciones.
- Desarrollar la medición de la percepción de la calidad general del servicio institucional DIAN (2025).
 - Definir línea base para el modelo de experiencia ciudadana, medición que servirá de parámetro para medir en años posteriores y se pueda visualizar el impacto de las acciones que se están implementando.
 - Desarrollar la medición por grupos de valor para identificar el estado actual del modelo de experiencia ciudadana. (línea base y periodicidad anual)
 - Entrega de informe general e informe gerencial por cada medición realizada, con un capítulo de plan de cierre de brechas detectadas por Dirección Seccional y área de nivel central en caso de corresponder. (mediciones anuales)
 - Realizar comparativo de la medición la percepción de la calidad general del servicio institucional DIAN. (histórico vs 2025)
- Realizar mediciones para alimentar los indicadores del cuadro de control del director general en la periodicidad que establezca la entidad (se sugiere trimestral) y durante la duración del contrato.

- Acompañamiento y sensibilización en la implementación de propuestas de mejora a nivel nacional.
 - Plan de adopción (gerentes, mandos medios, funcionarios) de las mejoras propuestas por Dirección Seccional y Nivel Central para cada una de las mediciones
 - Cuadro de necesidades, oferta, expectativa por tipo de cliente, canal de atención y departamento
 - Medir la recepción de las acciones de mejora por parte del funcionario DIAN
 - Retroalimentación a las Seccionales según resultado de las encuestas realizadas, con propuestas para mejorar la experiencia del cliente atendido en su región.
 - Retroalimentar los productos de esta consultoría con los resultados de las mediciones.
 - Retroalimentar el modelo de experiencia ciudadana con el resultado de las mediciones.
- Entrega de DOFA del Modelo de experiencia ciudadana construido con la retroalimentación de las mediciones.

4. Fase IV - Sostenibilidad y Mejora Continua

En esta fase el consultor entregará los insumos y sugerencias para los planes de mejoramiento del servicio y experiencia, transmisión de conocimiento, alistamiento y desarrollo de campo para mediciones futuras, contingencias y cierre de brechas.

Adicionalmente, se requiere la entrega de DOFA del modelo, informe de ejecución de la evaluación de calidad del servicio, satisfacción y experiencia, metodologías de evaluación, herramientas e información que permitan nuevas mediciones, programa de capacitación y formación y relación de actividades para sostener el modelo de evaluación.

Los entregables de esta fase se detallan a continuación, los cuales deben contener como mínimo y sin limitarse a:

- Plan integral de mejoramiento del servicio y experiencia del cliente.
- Plan de transferencia del conocimiento en servicio
- Programa de capacitación y formación de servicio al ciudadano vinculado al PIC de la entidad.
- Entregar toda la información para retroalimentar el modelo de experiencia, el perfil del funcionario, el modelo de entrenamiento, el módulo de evaluación y los productos de la consultoría, incluir recomendaciones sobre organización y visualización de los tramites y servicios según necesidades de tipo de cliente, la gestión de las peticiones, la información se debe entregar según segmentación del modelo de experiencia, teniendo en cuenta canal de atención preferente, necesidad, oferta, expectativa, experiencia, ubicación geográfica.
- Entrega, desarrollo y acompañamiento (Formación de formadores) en las dos primeras semanas del plan de transferencia de conocimiento (ya que posteriormente la

transferencia se realizará con el apoyo de la Subdirección de la Escuela de la DIAN), de herramientas e información (preguntas, fichas técnicas, etc..) de estas que permitan la recolección, tabulación, procesamientos y análisis de los datos recopilados, para que la DIAN pueda realizar mediciones con sus propios recursos cuando no se cuente con consultoría.

- Relación de actividades para sostener el modelo de evaluación.
- Plan de contingencia para las mediciones.
- Entregar estrategias o acciones que alimenten las entradas y salidas del Modelo de Experiencia, perfil del funcionario, módulo de entrenamiento y próximas mediciones según el resultado de las mediciones de Calidad y satisfacción en la entidad que se desarrollen durante el tiempo de este proyecto.

4. Equipo de trabajo requerido

El consultor pondrá a disposición el equipo de profesionales requerido para garantizar los objetivos y resultados del proyecto y se comprometerá a mantener dicho equipo durante la ejecución del contrato, por su cuenta y riesgo. El consultor tendrá la libertad de establecer, de acuerdo con el enfoque que la organización dé a la ejecución de la consultoría, el número de personas requeridas para su desarrollo y su dedicación.

Los valores del equipo deben incluirse en el **anexo 2** de esta solicitud de estudio de mercado en el cual se debe incluir los precios del equipo mínimo requerido y del equipo adicional que considere.

Las personas que integren este equipo desde el inicio del proyecto permanecerán durante la vigencia del mismo según su dedicación 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. Respuestas al Estudio de Mercado

Para dar respuesta a este estudio, deberá diligenciarse la siguiente información:

5.1. Información del interesado

- Nombre (razón social):

- Número de 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 _____

5.2. Estimación de costos

- 5.2.1. Costo proyectado Anexo 1
- 5.2.2. Valores equipo de trabajo Anexo 2