



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

CONTRATO DE PRÉSTAMO BID 5148/OC-CO

SOLICITUD DE INFORMACIÓN (RFI)

**SERVICIOS DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA PARA EL
DIAGNÓSTICO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN
INTEGRAL DE COMUNICACIONES PARA LA
TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y MODERNIZACIÓN DE
LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS
NACIONALES - DIAN**

AGOSTO DE 2023

Contenido

Contenido	1
1. Introducción.....	2
1.1 Objetivo	2
1.2 Cronograma.....	3
1.3 Forma de presentación	3
2. Antecedentes.....	3
3. Requerimientos del sistema.....	6
4. Solicitud de información (RFI).....	7
4.1. Información del interesado	7
4.2. Información de la solución.	¡Error! Marcador no definido.
4.3. Información funcional	¡Error! Marcador no definido.
4.4. Información metodológica.....	¡Error! Marcador no definido.
4.5. Costos.....	8
ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

1. Introducción

1.1 Objetivo

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN- se encuentra llevando a cabo un proceso de transformación institucional, con el fin de modernizar y optimizar los procesos, procedimientos y tecnología de la entidad, con el objetivo de mejorar la gestión misional de la institución.

En este contexto, la Oficina de Comunicaciones Institucionales está desarrollando un proceso de reestructuración que responda a las nuevas dinámicas de la institución y que contribuya de manera estratégica al alcance de metas misionales de la DIAN, en materia de recaudo, lucha contra la evasión y el contrabando, y cierre de la brecha fiscal.

En ese orden de ideas y con el fin de fortalecer los procesos internos y gestión de la dependencia se requiere una consultoría especializada para desarrollar una estrategia integral de comunicaciones tanto a nivel interno como a externo, de la mano de la Oficina de Comunicaciones. Dicha consultoría consta de cuatro fases:

- FASE 1: Diagnóstico de la comunicación de la entidad, tanto para los públicos externos como internos de la DIAN, que incluya:
 - a) Revisión y alineación de las fuentes secundarias de estudios institucionales como: Estudio de clima laboral, estudio de cultura organizacional, análisis de campañas, entre otros.
 - b) Realizar un benchmarking de estrategias comunicativas exitosas en entidades públicas en Colombia, y tributarias en el mundo, que sirvan como referencia para la comparación y la formulación del plan de acción
 - c) Investigación cualitativa de los públicos de la DIAN de tipo sociológico y antropológico, tanto a nivel interno como externo.
 - d) Investigación cuantitativa de las comunicaciones de la entidad a nivel nacional.
- FASE 2: Diseño de una estrategia integral de comunicaciones que contemple de manera general:
 - a) Desarrollo de una narrativa institucional de acuerdo al diagnóstico.
 - b) Plan de acción para la implementación de la estrategia comunicativa.
 - c) Diseño de un prototipo del plan de acción a nivel nacional que contenga acciones tanto para el nivel central de la DIAN como para 7 direcciones seccionales.
 - d) Diseñar una batería de indicadores que permita medir las acciones comunicativas.
 - e) Cronograma de actividades.
- FASE 3: Implementación de la estrategia, en donde se debe realizar:
 - a) Implementación del prototipo del plan de acción de la estrategia comunicativa en el nivel central y 7 direcciones seccionales.
 - b) Diseño y realización de los productos del plan de acción del prototipo.
 - c) Recopilar las memorias y lecciones aprendidas durante el proceso de implementación.
- FASE 4: Evaluación de la estrategia, que tenga como mínimo:
 - a) Informe cualitativo y cuantitativo de los resultados de la implementación del prototipo.

- b) Identificación de las lecciones aprendidas y cuellos de botella del plan de acción.
- c) Propuesta ajustes y mejoras al plan de acción de comunicaciones para la iteración de la estrategia.
- d) Presentación del nuevo plan de acción ajustado de acuerdo con las mejoras planteadas y aprobadas.
- e) Transferencia de conocimiento al equipo humano de la entidad.

El plan de acción debe contribuir al fortalecimiento de la modernización al interior de la entidad y aportar desde el enfoque comunicativo a la cultura tributaria de los diferentes públicos o stakeholders de la Entidad.

Se recomienda a los interesados en participar en el proceso que respondan a las preguntas de este RFI con el mayor detalle posible, sin que esto represente algún tipo de relación o vínculo con el proceso de contratación.

Cronograma

Las fechas previstas para la presentación del RFI son:

- Fecha de lanzamiento del RFI: 02 de agosto de 2023
- Fecha máxima para realizar preguntas: 10 de agosto de 2023
- Fecha y hora límite para envío de respuestas al RFI: 15 de agosto de 2023

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

1.2 Forma de presentación

Las respuestas al RFI deberán ser remitidas al correo electrónico adquisiciones@fondodian.gov.co que es gestionado por la Unidad de Coordinación del Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN, de tal manera que se centralice la información. Todas las interacciones entre la DIAN y los interesados en participar en este requerimiento se deben realizar utilizando el correo mencionado. No se aceptarán respuestas al RFI que se entreguen por un medio diferente o que se entreguen en papel en las dependencias de la DIAN.

Para efectos de cualquier comunicación, se debe relacionar el texto: Respuesta RFI-Estrategia de Comunicaciones-2023. La respuesta debe darse en idioma español o en su defecto en inglés; la documentación a remitir deberá ser en formato PDF y Word adjuntos al correo, sin que éste supere los 20MB.

2. Antecedentes

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales es una Unidad Administrativa Especial del orden nacional, de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Tiene a su cargo un servicio público esencial (parágrafo artículo 53 de la Ley 633 de 2000), su objetivo 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, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

La Ley 1819 de 2016 facultó a la DIAN para adelantar un proceso de modernización y el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 incluyó dentro de sus objetivos fortalecer la capacidad técnica e institucional de la DIAN, y en ese marco se ha estructurado el Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN que tiene 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.

En ese sentido, en junio de 2020 fue aprobado el Documento CONPES 3993 “Concepto favorable al patrimonio autónomo Fondo DIAN para Colombia para la contratación de operaciones de crédito con la Banca Multilateral (...) y declaración de importancia estratégica que la Nación proyecta realizar al Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN”. Dicho CONPES señala que en términos de modernización tecnológica, la DIAN ha adelantado esfuerzos para poner al día los sistemas de información y servicios digitales ante los cambios normativos; sin embargo, en los últimos 15 años no se ha realizado una renovación de sus soluciones frente a posibilidades que brindan actualmente las tecnologías digitales, además cuenta con deficiencias relacionadas con gobierno de datos, seguridad de la información, escalabilidad de las soluciones tecnológicas, baja adopción de tecnologías emergentes y estandarización de componentes tecnológicos, lo cual dificulta el desarrollo y despliegue de nuevas funcionalidades, incrementa costos por pagos de soportes a CONSULTORES exclusivos de tecnología, limita el escalamiento tanto vertical como horizontal, e incrementa los problemas de disponibilidad en el servicio.

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 cuyo objetivo general es mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión tributaria, aduanera y cambiaria de la DIAN y cuyos objetivos específicos se han orientado a:

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 de talento humano.
2. Optimizar procesos de gestión tributaria, aduanera y cambiaria para el aumento de su eficiencia en términos de mayor recaudo y mejor gestión de riesgo.
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.

Para alcanzar los objetivos indicados, el Programa comprende tres componentes:

1. Organización Institucional y Recursos Humanos (RR.HH.).
2. Control y cumplimiento tributario, aduanero y cambiario.

3. Plataforma Tecnológica (PT), datos y seguridad de la información.

En este marco de transformación que adelanta la Dirección de Impuestos Nacionales, durante el 2023 se empezó a desarrollar la reformulación del plan estratégico de comunicaciones. Este plan busca transformar la Oficina de Comunicaciones Institucionales de la entidad de una oficina de servicios, a una dependencia estratégica para el cumplimiento de las metas y objetivos misionales de la DIAN en materia de recaudo, lucha contra la evasión y el contrabando (a nivel externo) y transformación cultural y modernización (en el plano interno de la institución).

En ese sentido, el plan estratégico de comunicaciones busca hacia los públicos externos, poder mejorar la cultura tributaria por medio de la comunicación de la entidad hacia la ciudadanía; y a nivel interno, ser una herramienta para apalancar los cambios tecnológicos, de procesos y procedimientos, para el talento humano de la DIAN. Así bien, este trabajo se fundamenta en tres pilares de la comunicación que se realiza en la Oficina:

- Periodismo de datos y soluciones: Información que atiende y resuelve las inquietudes de la ciudadanía y que brinda datos para la toma de decisiones.
- Comunicación política: Orientada al propósito de la entidad, de carácter gubernamental y para mitigar riesgos.
- Comunicación para el cambio social: Tanto hacia el público externo (cultura tributaria) como a nivel interno (para la gestión del cambio en la organización).

Así bien la Oficina de Comunicaciones se encuentra en una reestructuración para pasar de una oficina de servicio, a una dependencia estratégica, donde desde un enfoque comunicativo se contribuya de manera real al alcance de las metas misionales de la entidad para el cumplimiento de su objetivo retador en esta administración: el cierre de la brecha fiscal.

De ahí que contar con un diagnóstico especializado y minuciosos se vuelve fundamental para conocer la grandes fortalezas así como los aspectos de mejora que permitan a la entidad tener una visión holística en términos de la estrategia de comunicaciones que se tiene actualmente y así poder establecer de manera innovadora y efectiva a la estrategia integral de comunicaciones de la entidad que permita generar valor a todos los stakeholders de la entidad y por supuesto promover la cultura de la tributación que ayude a apalancar la misionalidad institucional.

En este contexto se requiere contar con una empresa consultora especializada en procesos de transformación institucional y cultural, en creación y desarrollo de estrategias comunicativas, desarrollo de planes de adaptación al cambio y cualificación del talento humano, donde contar con un consultor especializado permite la transferencia de conocimiento y el aprendizaje para el equipo humano de la Oficina de Comunicaciones Institucionales así como consolidar un plan de comunicaciones acorde a las necesidades actuales de todos los grupos de interés y generar asertividad en el relacionamiento en cada uno de los canales de comunicaciones con los que cuenta la entidad.

3. Requerimientos de la consultoría o servicios

La Oficina de Comunicación Institucional de la DIAN espera que el experto en comunicaciones estratégicas pueda:

- Presentar un cronograma de trabajo de cada una de las fases de la consultoría, detallando cada uno de las acciones y productos a realizar en cada fase.
- Realizar un benchmark de las estrategias comunicativas exitosas en otras administraciones tributarias del mundo, y otras entidades públicas colombianas similares.
- Realizar una medición amplia del proceso de comunicación actual que desarrolla la Entidad, con una muestra representativa de público interno y externo que contemple metodologías cuantitativas y cualitativas que permitan consolidar un diagnóstico integral de las comunicaciones de la DIAN.
- Entregar los soportes tanto de las encuestas, como entrevistas y demás instrumentos aplicados para la investigación y el diagnóstico.
- Presentar los resultados de la investigación cuantitativa y cualitativa que serán el insumo para la definición de las estrategias a implementar.
- Revisar, analizar y alinear las fuentes secundarias de bibliografía institucional para el desarrollo del diagnóstico.
- Diseñar un plan estratégico integral de comunicación, que responda a los objetivos estratégicos de la Entidad y de solución a los puntos débiles o por mejorar encontrado.
- Desarrollar el mapa de stakeholders de la Entidad, tanto a nivel interno, como externo, definiendo claramente sus intereses, perfiles y mejor forma para abordarlos.
- Diseñar la narrativa institucional que contemple tanto el diagnóstico, como el mapa de stakeholders de la entidad.
- Diseñar y ejecutar un plan piloto de comunicación aplicable para 8 seccionales de la Entidad, que incluya 5 seccionales fuera de Bogotá según su tamaño (2 grandes, 1 mediana y 2 pequeñas) y 2 seccionales de Bogotá y el nivel central.
- Trazar un sistema de indicadores de gestión y resultado para el proceso de comunicación, que permita revisar avances y oportunidades de mejora, a la vez que sirvan de parámetro de comparación con la medición realizada.
- Llevar a cabo el desarrollo, producción e implementación de piezas de comunicación para la prueba piloto.
- Realizar una evaluación del plan piloto de la estrategia que permita identificar victorias tempranas, lecciones aprendidas y acciones de mejora.
- Involucrar de manera activa al equipo de la Oficina de Comunicaciones en la implementación de la estrategia.
- Evaluar las acciones y productos desarrollados en el plan piloto, para poder medir su nivel de impacto comunicativo, con base a la batería de indicadores.
- Presentar un informe del proceso de implementación de la estrategia, que contenga la evaluación y propuesta de ajustes y acciones de mejora para la iteración de la estrategia.
- Al finalizar su trabajo, debe realizar al menos 2 sesiones de trabajo con un grupo de 50 funcionarios (incluye 10 del nivel central y 40 de seccionales) para realizar un proceso de transferencia de conocimiento que permita dar vida al resto del plan estratégico de comunicación diseñado.

4. Solicitud de información (RFI)

Por favor responda las siguientes preguntas.

4.1. Información del interesado

4.1.1. Nombre (razón social)

4.1.2. Representante legal

4.1.3. Identificación tributaria - NIT

4.1.4. Dirección/ciudad/país

4.1.5. Actividad principal (fabricante, desarrollador, consultor, integrador, otro)

4.1.6. Número de empleados: _____

4.1.7. ¿Tiene oficinas o representación en Colombia? (Sí / No).

4.1.8. Número de empleados en Colombia ____

4.1.9. Información de la persona de contacto

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

4.1.10. ¿Tiene experiencia en procesos de transformación organizacional y/o transformación cultural y/o gestión del cambio? Mencione ejemplos.

4.1.11. ¿Tiene experiencia en diagnóstico e investigación en comunicación para el cambio social y/o la transformación organizacional? Mencione ejemplos.

4.1.12. ¿Qué tipo de metodologías ha implementado para el desarrollo de estrategias comunicativas que tengan que ver con el cambio de comportamientos?

4.1.13. ¿Cuál ha sido el proyecto de creación e implementación estratégica más representativo que han desarrollado? ¿Por qué?

4.1.14. ¿Cuál sería la propuesta de cronograma para el desarrollo de la ruta crítica de la consultoría, teniendo en cuenta las cuatro fases planteadas?

4.1.15. ¿Cuenta con equipo profesional que pueda dedicarse de manera exclusiva al desarrollo de la consultoría?

4.1.16. ¿Defina el perfil de cada persona que estaría en el proyecto, con sus roles específicos? (Sí / No)

4.1.17. ¿Qué metodologías utilizaría para evaluar la implementación de la estrategia?

4.2. Costos

Indicar en el siguiente recuadro los valores que permitan a la Entidad tener un estimado del proyecto y el estimado del valor base para poder dimensionar la sostenibilidad.

ITEM	ACTIVIDAD	VALOR
1	Medición de la comunicación interna	
2	Medición de la comunicación externa	
3	Diseño del plan estratégico	
4	Mapa de steake holders	
5	Sistema de indicadores de gestión y de resultado para el plan estratégico	
6	Diseño e implementación de plan estratégico piloto	
7	Desarrollo, producción e implementación de piezas de comunicación para prueba piloto	
8	Transferencia de Conocimiento. Mínimo dos sesiones de trabajo con 50 funcionarios.	
	TOTAL	