

**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 IMPLEMENTACIÓN DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM), A TRAVÉS DE LA ADOPCIÓN GRADUAL Y SOSTENIBLE DE CAPACIDADES, METODOLOGÍAS Y PRÁCTICAS QUE PERMITAN APALANCAR LA INICIATIVA TRANSFORMACIONAL DE LA UAE - DIAN HACIA LO DIGITAL, Y CONTRIBUYAN A SU EFICACIA Y EFICIENCIA OPERACIONAL”.

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.....	6
4	ALCANCE, ACTIVIDADES Y RESULTADOS ESPERADOS .....	10
4.1	DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL ALCANCE .....	13
5	EQUIPO DE TRABAJO .....	17
5.1	Equipo de Trabajo Mínimo Requerido .....	17
5.2	Equipo Variable.....	22
6	RESPUESTAS AL ESTUDIO DE MERCADO .....	23
6.1	Información del Interesado .....	23
6.2	Estimación de Costos.....	24
6.2.1	Costo proyectado Anexo 1 .....	24
6.2.2	Valores equipo de trabajo Anexo 2.....	24

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 Objetivo

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – UAE 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 la Implementación de Business Process Management (BPM), a través de la adopción gradual y sostenible de capacidades, metodologías y prácticas que permitan apalancar la iniciativa transformacional de la UAE - DIAN hacia lo digital, y contribuyan a su eficacia y eficiencia operacional, en el marco de los siguientes objetivos específicos:

- Formular una estrategia para la adopción de BPM basada en un diagnóstico de madurez de las capacidades actuales, estrategia digital y el ecosistema digital de la Entidad.
- Definir y/o redefinir una arquitectura de procesos y determinar una hoja de ruta de iniciativas de mejora y automatización de procesos priorizada.
- Asegurar el alineamiento de los objetivos de los procesos con el mapa estratégico y el modelo de gestión vigente y adoptado por la Entidad.
- Implementar la capacidad BPM de automatización priorizada con base en la estrategia BPM y hoja de ruta.
- Habilitar un marco estructural para la gobernabilidad de BPM y la mejora continua.
- Integrar en el ciclo BPM de gestión de procesos la capacidad DPA<sup>1</sup> (Digital Process Automación) que será habilitada a través del Área de Tecnología como parte del componente de servicios compartidos para efectos de las iniciativas de implementación técnica, automatización y ejecución de procesos.
- Apoyar la implementación e integrar las iniciativas NSGT<sup>2</sup> y NSGA<sup>3</sup> con la iniciativa de adopción de BPM a través de la alineación y automatización de los procesos misionales del contexto TAC.
- Desarrollar un modelo de gestión del cambio enfocado a la adopción de BPM en el marco transformacional de la Entidad y con enfoque motivacional.

---

<sup>1</sup> El DPA es una herramienta que permitirá la automatización de Procesos en cualquiera de los diferentes sistemas de la plataforma DIAN.

<sup>2</sup> Nuevo sistema de gestión tributaria (NSGT), es una plataforma tecnológica de procesos e información diseñada por la DIAN para facilitar y controlar de manera eficiente los procesos tributarios de recaudación de impuestos y derechos, control cambiario, fiscalización y defensa del interés legal.

<sup>3</sup> Nuevo sistema de gestión de aduanas (NSGA), es una plataforma tecnológica de procesos e información diseñada por la DIAN en el que se pretende reflejar la visión de un ecosistema eficiente, en el que la DIAN sea el habilitador de condiciones propicias para robustecer la actividad económica, articulando los esfuerzos de los actores del comercio exterior en Colombia.

- Transferir conocimiento en términos conceptuales y de apropiación de capacidades conforme a la madurez BPM y la gestión del cambio.

Para lograr estos objetivos, la UAE - 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 UAE - 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](mailto: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 UAE - DIAN, de tal manera que se centralice la información. Todas las interacciones entre la UAE - 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 UAE - 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: Adopción BPM.

## **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 UAE - DIAN” que se constituye en el marco de la Ley 1819 de 2016, que la facultó 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 UAE - 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 UAE - 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 UAE - 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 UAE - DIAN hacia una gestión Tributaria, Aduanera y Cambiaria (TAC) moderna, eficiente, eficaz, transparente, honorable, con legitimidad, incorporando herramientas modernas y efectivas que optimice su función misional y el recaudo, de manera de garantizar 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 del talento humano y (iv) Transformación Tecnológica.

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.

Para dar cumplimiento a las actividades establecidas en el 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 la capacidad BPM como disciplina de gestión, de manera que a través de la adopción gradual de capacidades y prácticas relacionadas con la disciplina, se pueda facilitar y contribuir a la eficacia del ejercicio transformacional de la Entidad y la obtención de beneficios significativos en términos de alineamiento y cumplimiento estratégico, contribución a la eficacia del modelo de gestión y control, eficiencia, productividad, y agilidad en las operaciones de la Entidad, maximizar la entrega continua de valor público a sus usuarios, adaptación ágil a los cambios del entorno, así como también, contribuir al logro de resultados medibles y cuantificables, en coordinación con las iniciativas de desarrollo de los sistemas de información establecidos por la UAE DIAN.

### **3 NECESIDAD Y JUSTIFICACIÓN DE LA ADQUISICIÓN**

Los propósitos relacionados con la iniciativa transformacional de la UAE - DIAN basada en sus cuatro pilares fundamentales, así como también, los objetivos declarados del “Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN”, que dan cuenta de aspectos de gobierno institucional, de estrategia, estructurales, organizacionales, de las personas, de los procesos y de la transformación tecnológica.

Así mismo, el desafío de superar obstáculos como la desarticulación de esfuerzos entre áreas de negocio, la visión de silo funcional donde se reconocen los procesos pero aún predominan las funciones en términos de gestión estratégica, la carencia de un modelo operacional con foco en los

procesos, con la tecnología como habilitador y el alineamiento estratégico hacia los niveles táctico y estratégico, se observa, siguiendo la premisa de que los procesos siguen a la estrategia y la tecnología a los procesos, que existe una necesidad imperativa de cambio de visión y paradigma en la forma de gestionar la Entidad.

Un paradigma con un enfoque donde exista una compatibilización entre los objetivos funcionales y de los procesos y estos últimos se constituyan, no como un complemento, sino como el eje central y el núcleo transformacional, puesto que a partir de ahí, se genera y se maximiza el valor esperado hacia los usuarios, con una visión de afuera hacia adentro y con un enfoque holístico y transversal de la operación a través de la orquestación de funciones, para lograr sinergias operativas, eficiencia operacional, eficacia en la consecución de objetivos estratégicos, contribuir a la eficacia del modelo de gestión de la Entidad, apuntar al alineamiento y cumplimiento estratégico, la mejora sostenible, sistemática y continua de los procesos y la adopción de una cultura orientada a procesos y la excelencia operacional.

En virtud de lo anterior, cabe señalar, que la transformación de una organización desde un marco de gestión tradicional por funciones y/o áreas departamentales, hacia un enfoque integrado de ecosistema digital con orientación a procesos y hacia resultados, implica un cambio organizacional integral significativo de carácter transformacional, apalancado por la tecnología y que involucra la innovación, la estrategia, los procesos, las personas, la experiencia del usuario y la cultura institucional, siendo este último el factor más crítico para el éxito de cualquier proceso transformacional e iniciativa en torno a BPM .

El proceso de gestión que orienta la estrategia, la cultura, los procesos y las capacidades de una organización para canalizar la disrupción creada por la economía digital, desarrollar canales y bienes basados en lo digital y capitalizar la nueva experiencia de clientes, usuarios y/o grupos de valor empoderados por el contexto digital, es lo que se conoce como Transformación Digital. Dicho de otra forma, la Transformación Digital es un fenómeno transformacional en una organización que involucra cambios significativos en el negocio, su propuesta de valor y su arquitectura institucional tomando ventaja de las tecnologías emergentes.

Así entonces, BPM, bajo un marco estructural que le da fundamento a su adopción y gobernabilidad, se constituye como el principal apalancador de la Transformación Digital, donde más que un complemento, se constituye como su núcleo.

En este sentido, para gestionar el cambio que produce una implantación de BPM será necesario liderar un proyecto y/o iniciativas que motiven a los implicados al cambio, que se asimile que es un cambio de mejorar e ir consiguiendo logros a corto, mediano plazo y a lo largo del tiempo de manera gradual pero sostenible.

Cuando una organización está orientada por procesos, implica que la responsabilidad por los resultados obtenidos se establece sobre los procesos (transversales o de carácter departamental) los cuales se correlacionan con el nivel funcional (unidades organizacionales), por otro lado, se identifica qué procesos participan en el cumplimiento estratégico de la institución, de forma de optimizar aquellos procesos según su contribución en los objetivos a alcanzar y en la eficacia del sistema o modelo de gestión de la organización.

Sin embargo, en la ruta para conseguir la Excelencia en Procesos, la organización pasa por diferentes niveles de madurez de capacidades en torno a la gestión de y por procesos.

Muchas organizaciones emplean los modelos de madurez (Business Process Maturity Model - BPMM) para comprobar las capacidades y prácticas que utilizan para gestionar sus procesos, y esto resulta vital a la hora de iniciar cualquier proyecto de gestión por procesos, de mejora de los mismos o proyecto de BPM y puede ser usado por las organizaciones, no solo para describir el estado de cómo está la organización, sus fortalezas y debilidades en relación a la gestión por procesos, sino también para visualizar una ruta a seguir para avanzar en la gestión por procesos y la mejora de los mismos, y al mismo tiempo, asegurar la cultura de mejora continua de los procesos de negocio en la organización con alineamiento hacia la estrategia y resultados de negocio.

En este punto y para efectos conceptuales, resulta conveniente definir BPM, como una *disciplina de gestión de y por procesos, basada en principios y siete factores clave y/o pilares fundamentales, que se apoya fuertemente por las tecnologías de la información y que utiliza y combina metodologías, técnicas y herramientas en un ciclo continuo que persigue la mejora sistemática de los procesos de negocio y la excelencia operacional, buscando un rendimiento eficaz, eficiente, exitoso y alineado con la estrategia de una organización.*

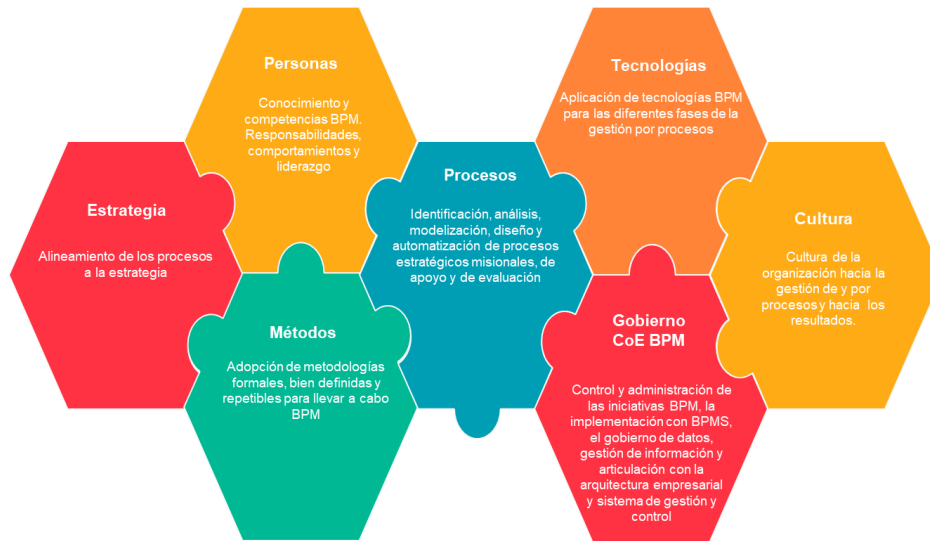
Una definición extendida de BPM, por parte del BPM CBok de la Association of Business Process Management International (ABPMP) establece que:

“BPM es una disciplina gerencial que integra estrategias y objetivos de una organización con expectativas y necesidades de clientes, por medio del foco en procesos punta a punta... BPM engloba estrategias, objetivos, cultura, estructuras organizacionales, roles, políticas, metodologías y tecnologías para analizar, diseñar, implementar, gerenciar el desempeño, transformar y establecer un gobierno de procesos...”

En esta definición, se puede observar el concepto transversal de punta a punta de la gestión de y por procesos, con enfoque hacia el cliente o grupos de valor, así como también el enfoque hacia el alineamiento estratégico, personas, metodologías, tecnologías y cultura organizacional y resultados. Así, mismo, la gestión de la información y de los datos es de vital importancia en el marco de esta definición, toda vez que la información no sólo es generada por los procesos, sino que, además, hace parte de los impulsores de cambio que disparan las iniciativas de mejora de proceso, así como también de las entradas y salidas hacia otros procesos en la cadena de valor.

Como fue dicho, BPM se apalanca y/o sostiene en siete pilares fundamentales o factores clave, vinculados dinámicamente y con enfoque holístico, los cuales se describen en la siguiente imagen.





**Pilares fundamentales y/o factores clave de BPM**

Esta definición de BPM incluye el concepto de digitalización y automatización de procesos, desde la óptica tecnológica, dado que esta última se constituye como el principal catalizador que facilita y habilita la gestión del ciclo de vida de BPM<sup>4</sup>.

Para concluir este orden de conceptos en torno a BPM y para efectos de la necesidad transformacional de la UAE - DIAN, se describen algunos beneficios y ventajas de adoptar BPM en la Entidad:

- BPM debe contribuir a lograr la eficacia y eficiencia de los sistemas de gestión, control, calidad, gestión de riesgos y cumplimiento normativo en una organización, así mismo, es un apalancador de la transformación digital, que básicamente se define como la capacidad transformacional de una organización a nivel de modelos de negocio, cadena de valor, arquitectura empresarial y procesos tomando ventaja de las tecnologías emergentes.
- BPM debe facilitar y dotar de las herramientas, mecanismos y metodologías que permitan planear, presupuestar, gestionar, monitorear y evaluar el desempeño organizacional y los recursos utilizados, conforme a las metas y objetivos definidos, el presupuesto asignado y con orientación a la generación de resultados e impactos medibles de manera objetiva, todo esto, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operacional y aumentar el valor público agregado en la satisfacción y mejora de la experiencia de los usuarios en el contexto Tributario, Aduanero y Cambiario en el marco de las funciones misionales y constitucionales de la UAE - DIAN.
- La incorporación de la gestión por procesos, como un enfoque transversal de gestión basado en procesos, alineada con la estructura organizacional, los recursos disponibles y los

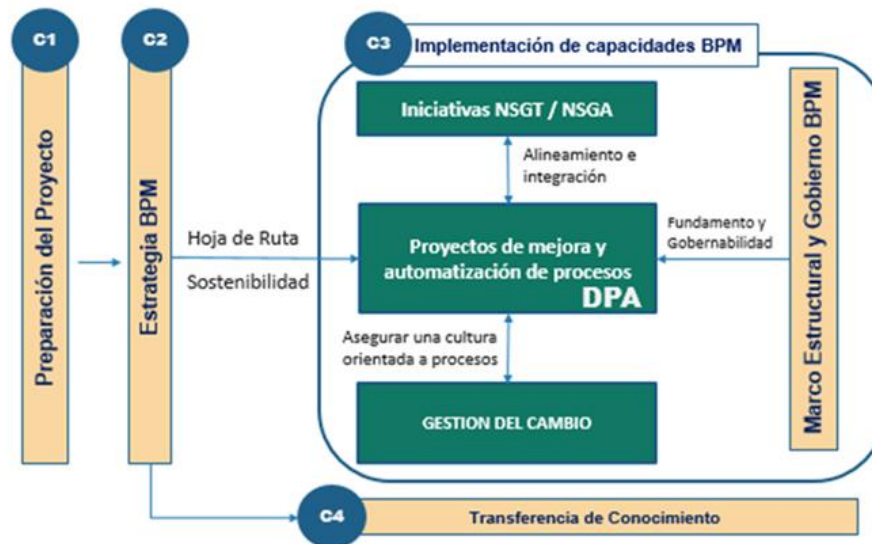
<sup>4</sup>Ciclo de Vida BPM: es una iteración de lazo cerrado donde se involucra la planeación, la identificación, el modelamiento, diseño, la implementación, la ejecución, la medición, el control y la mejora continua de los procesos de negocios. (ABPMP International, 2013).

lineamientos estratégicos, y al mismo tiempo, funcionando de manera complementaria con el enfoque tradicional y vertical de gestión (estructura jerárquica y por silos funcionales), que promueva la agilidad operacional, la simplificación administrativa y la adaptación ágil y oportuna al cambio en el ecosistema digital de la UAE - DIAN.

- La gestión de iniciativas, a través de programas y/o proyectos que surjan a partir del ejercicio de mejora continua con innovación, conforme a la evaluación de resultados y el planeamiento estratégico subyacente.
- La articulación, constituida por los mecanismos de coordinación y comunicación entre los actores internos del modelo de gestión institucional, así como también, de los componentes de gestión y de las funciones de negocio que forman parte de la lógica operacional del modelo.
- En el mismo orden de ideas, cobra significativa relevancia la articulación interinstitucional, entendida como la coordinación y colaboración con los actores externos a la UAE -DIAN que forman parte del ecosistema en el orden tributario, aduanero y de fiscalización, en el marco de la función misional de la institución. Dicha articulación, debe considerar los mecanismos efectivos de comunicación, relacionamiento e interoperabilidad, orientados al logro de resultados.
- Enfoque preventivo, proactivo y reactivo de gestión, orientado a una fiscalización con carácter de vigilancia permanente. Dicho enfoque, considera los recursos, mecanismos, articulaciones, procesos y tecnología emergente de captura y análisis inteligente de datos, conducente a identificar tempranamente eventuales situaciones y/o escenarios de riesgo en torno al cumplimiento tributario y aduanero, con el fin de analizarlos y ejecutar las acciones propias que corresponda, en el marco de la función misional de la entidad.
- Enfoque hacia la participación de los grupos de valor de la institución y de los actores clave que forman parte del modelo operacional, así como también, actores en el marco del ecosistema de la UAE - DIAN como es la participación ciudadana y cercanía al ciudadano.
- La gestión de la información y de los datos, toda vez que la información no sólo es generada por los procesos, sino que, además, hace parte de los insumos que disparan un proceso y de sus salidas hacia otros procesos en la cadena de valor de la entidad, dotando al modelo de gestión y control interno, de los datos necesarios, confiables, oportunos y de calidad para la toma de decisiones a nivel operativo, táctico y estratégico y que resultan claves como impulsores del cambio organizacional.
- Alineamiento con las estrategias de gobierno electrónico y gobierno abierto, así como también, la incorporación de estrategias de tratamiento de datos abiertos, promovidas por el Gobierno de Colombia y MINTIC.

#### **4 ALCANCE, ACTIVIDADES Y RESULTADOS ESPERADOS**

El alcance de los servicios de Consultoría, como se puede observar en la siguiente ilustración, se divide en el desarrollo de cuatro (4) componentes. El esquema siguiente, describe el alcance y la lógica para su despliegue en la ejecución del proyecto.



El primer componente guarda relación con las actividades propias de preparación de un proyecto, pero a partir del componente dos (C2), se ejecutan las actividades conducentes a definir una estrategia de adopción de BPM que, de sostenibilidad a su implementación, teniendo en cuenta el contexto, restricciones y capacidades de la Entidad. A partir de aquí, se define una hoja de ruta clara y priorizada que permita implementar las capacidades BPM en la Entidad conforme a la estrategia y hoja de ruta, a través de cuatro (4) subcomponentes que guardan relación con:

- La implementación de iniciativas de mejora, automatización y mejora continua.
- La integración con las iniciativas tecnológicas relacionadas con NSGT y NSGA,
- La gestión del cambio para asegurar y trazar un camino seguro hacia la orientación por procesos basado y teniendo en cuenta la estrategia BPM, la transformación digital y las capacidades organizacionales y la cultura organizacional, y,
- Un marco estructural que de fundamento y gobernabilidad a BPM y dote a la Entidad de las capacidades de gestión en torno a los procesos de manera individual y de manera agregada en términos de su contribución al negocio.

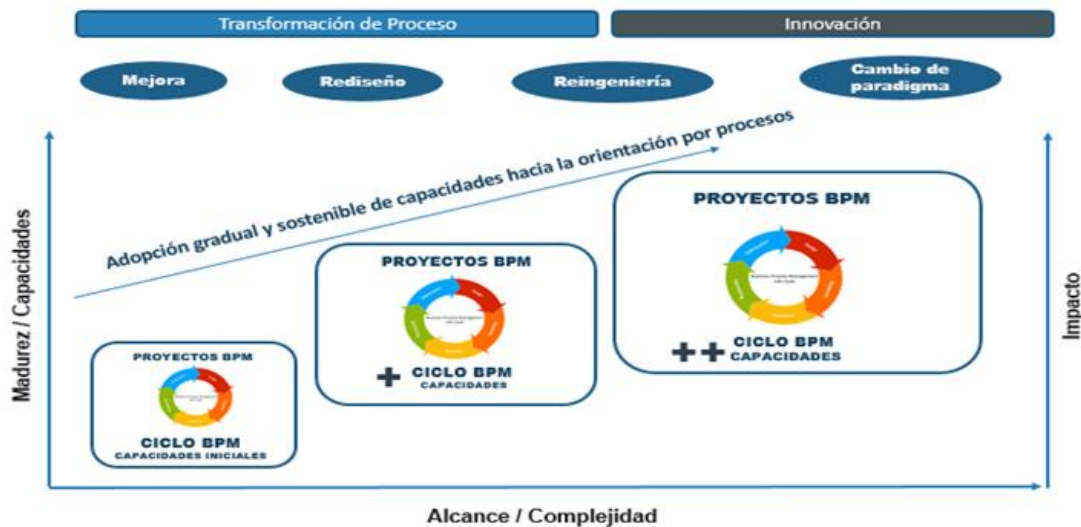
El listado de las actividades comprendidas en cada componente no pretende ser exhaustivo, en el entendido, de que busca establecer el mínimo de actividades que se espera sean desarrolladas por el equipo consultor.

Esto significa, que la consultoría 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.

Un aspecto importante a precisar respecto de este alcance, guarda relación con el enfoque para abordar y adelantar una iniciativa de adopción de BPM, no a partir, como es común, de la lógica de un mega proyecto, sin que, a partir de la estructuración de un portafolio de proyectos guiados por una hoja de ruta priorizada principalmente en términos de impacto y complejidad, de manera que se realice un despliegue de proyectos de mejora y automatización gradual y con escenarios acotados pero escalables en cuanto a capacidades en función de la evolución de la madurez organizacional en torno a BPM y las capacidades digitales y tecnológicas.

El esquema siguiente ilustra este enfoque, y basado en un análisis de madurez, capacidades organizacionales, alcance y complejidad e impacto de los procesos, se seleccionen escenarios de negocio y procesos viables y factibles de implementar conforme al nivel de capacidades previstas, de manera que se constituyan en un portafolio de proyectos paralelos, que una vez implementados y automatizados, entraran en el ciclo BPM de mejora continua y de gestión de procesos.



Cabe señalar, que para cada conjunto de proyectos que entren al ciclo BPM, considerando la gradualidad y escalabilidad, sería razonable desplegar las capacidades de gestión de procesos para cada fase del ciclo y para ese nivel de capacidad, es decir, implementar el ciclo BPM de gestión de procesos en cada una de sus fases para efectos de la identificación, análisis y mejora, diseño, implementación, ejecución, monitoreo y optimización de cada proceso, y para cada proceso automatizado, incorporarlo con las capacidades viables para efectos de la orientación por procesos y el governance de BPM.

Conforme se avance en el nivel de madurez y capacidades institucionales, se irán agregando nuevos escenarios de negocio y procesos en una lógica de adopción gradual y sostenible de capacidades hacia la orientación por procesos, abordando inicialmente proyectos de mejora y rediseño conforme se evolucione. Posteriormente, BPM se orientará hacia enfoques de reingeniería y cambio de paradigmas más disruptivos en torno a BPM y la transformación digital, esto último no será objeto de esta contratación.

Otro elemento a considerar, es la importancia de dotar al proyecto de un enfoque que permita capitalizar experiencias previas y capacidades actuales de la Entidad en torno a procesos, estrategia y capacidades digitales y tecnológicas, así como también, la priorización para manejar expectativas y alcances acotados, y de menor riesgo, conforme se avance de manera gradual en el desarrollo de las capacidades, de manera que, en función de los tiempos asignados al proyecto se pueda lograr una priorización y selección de procesos viables y factibles de mejorar, implementar y automatizar, considerando aspectos de negocio, técnicos, normativos, restricciones y de capacidades para el nivel de madurez, así mismo, la de colocar dichos procesos en un marco de gestión conforme al ciclo BPM, con las herramientas, técnicas y métodos que sean factibles de implementar.

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.

#### 4.1 DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL ALCANCE

<b>Componente 1: Preparación del Proyecto</b>
<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>
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Inducción al equipo consultor. Presentar al equipo consultor, la contextualización, entendimiento, y estado de situación de la Entidad en el marco del proyecto e iniciativas relacionadas.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>

- 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.

### **Componente 2: Estrategia BPM**

Componente esencial, que guarda relación con la formulación de la estrategia de adopción de BPM y hoja de ruta para la implementación, con un enfoque que permita capitalizar experiencias previas y capacidades actuales, así como también, la priorización para manejar expectativas y alcances acotados, y de menor riesgo, conforme se avance de manera gradual en el desarrollo de las capacidades, a partir de una serie de actividades precedentes como el análisis de la madurez digital y la madurez BPM de la institución, análisis de las capacidades digitales y organizacionales actuales, revisión de la iniciativa transformacional de la entidad, revisión de los aspectos de transformación tecnológica y la revisión para efectos de integración con todas las iniciativas y/o proyectos que se relacionan este proyecto.

#### **Actividades**

- Revisión y análisis de la documentación de proyectos, estudios y diagnósticos, entre otros, realizados previamente por la Entidad, así como también documentación rectora y normativa, en los que se puedan identificar insumos que contribuyan con el proyecto, y construir un repositorio de gestión documental, para efectos de la consultoría.
- Realizar un estudio de experiencias similares y mejores prácticas a nivel nacional e internacional en cuanto a la adopción de BPM, gobierno BPM, implementación de proyectos de mejora y automatización, gestión de los proyectos, considerando los factores críticos de éxito, barreras y beneficios aportados, entre otras variables que a juicio del consultor aporten valor.
- Realizar un diagnóstico cuanto a la madurez digital y la estrategia digital de la Entidad.
- Revisar el estado actual de todas las iniciativas relacionadas con el proyecto de adopción e implementación de BPM, principalmente en el dominio tecnológico.
- Definir el modelo a utilizar para diagnosticar la madurez BPM tomando como base los modelos existentes en la industria y en torno a la disciplina e incluyendo las adaptaciones que se requieran conforme al contexto y alcance del proyecto y restricciones normativas, estructurales, culturales, de negocio y técnicas de la Entidad.
- Determinar el nivel de madurez de la disciplina BPM, considerando los avances y experiencias previas de la Entidad, la madurez y estrategia digital, los factores claves en la adopción de BPM, entre otros elementos que se consideren relevantes a juicio experto del consultor.
- Realizar un análisis GAP para detectar qué se necesita realizar para el cumplimiento de objetivos y expectativas en torno a la adopción de BPM en el corto, mediano y largo plazo, identificando y entendiendo cuáles son las barreras que podrían hacer fracasar las iniciativas y qué acciones se deberían realizar para mitigarlos.
- Revisar y analizar la arquitectura de procesos vigente (AS – IS), a nivel de cadena de valor, mapa de procesos, macro procesos y análisis de cada uno de los procesos de negocio para determinar vías de mejora y/o redefiniciones, así como también, determinar el estado actual de la madurez de los procesos, su lógica operacional, los riesgos de procesos, el mapa de integraciones y dependencias en

la cadena de valor a nivel de macro procesos y los principales cuellos de botella, para efectos de redefinir la arquitectura de todos los procesos, en términos de la cadena de valor y sus dependencias, la clasificación y taxonomía a nivel de mapa de procesos, así como también, analizar las variables que servirán de base para la elaboración de la hoja de ruta de implementación, a un nivel de documentación VAC (cadena de valor) y documentación a nivel de lógica de negocio, que permita desplegar la especificación de lógica de negocio implementable con BPMN 2.0 y su especificación técnica para efectos de la mejora ,implementación y automatización de los procesos priorizados y seleccionados.

- Formular una estrategia de corto, mediano y largo plazo, conducente a la superación de las brechas de madurez para la implementación y adopción de la disciplina BPM identificadas con un enfoque gradual de avance a través de los niveles de madurez hacia la orientación por procesos.
- Elaborar un Roadmap (Hoja de Ruta) BPM, que permita trazar el camino de adopción BPM y planificar un mapa de implementación, seleccionando y priorizando las iniciativas y/o proyectos para corto, medio y largo plazo considerando además un análisis de los beneficios de BPM en el marco de las iniciativas, un análisis de Impacto/Complejidad para marcar prioridades de realización en el tiempo y un análisis del Roadmap de Innovación en los procesos que define la hoja de ruta.
- Formular recomendaciones para el fortalecimiento de la estrategia y plan digital y la innovación de procesos de la Entidad en el marco transformacional de la UAE - DIAN y de la estrategia BPM definida.

### **Componente 3: Implementación de capacidades BPM**

Componente cuyo propósito es la implementación de la estrategia de adopción de BPM a través de tres subcomponentes que guardan relación con el alineamiento y acompañamiento con las iniciativas NSGT y NSGA, el desarrollo de proyectos BPM conforme a la estrategia planteada, la arquitectura de procesos redefinida y los procesos mejorados, y la integración con el componente tecnológico DPA, el desarrollo e implementación de la gestión del cambio para efectos de la implementación de BPM en la entidad, y un marco estructural y de gobierno para desarrollar y administrar la capacidad BPM en la Entidad.

#### **Actividades**

##### **Subcomponente: Iniciativas NSGT / NSGA**

- Realizar un taller de entendimiento y contextualización en aspectos de la gestión del proyecto y aspectos técnicos, con el Área de Tecnología, el equipo de trabajo y otros interesados relevantes, para efectos de integrarse a adecuadamente al proyecto de construcción del nuevo sistema de gestión de tributaria (NSGT) y Nuevo Sistema de Gestión Aduanera (NSGA).
- Proponer una metodología y un plan de trabajo que permita determinar la forma en que se apoyará la implementación técnica del NSGT y NSGA, desde la perspectiva de los procesos, para asegurar que la funcionalidad implementada se correlacione correctamente con los procesos misionales que hacen parte del alcance de la solución tecnológica.
- Determinar el GAP entre la capacidad del alcance funcional de la solución tecnológica y la que requiere el negocio en términos de los reales requerimientos de negocio, la arquitectura de procesos y la lógica operacional de los procesos misionales.
- A partir del GAP identificado, proponer un plan de implementación que tenga como propósito cubrir el GAP, identificar los puntos de integración y orquestar una solución híbrida a través de BPM y SOA,

utilizando para ello las capacidades de la herramienta DPA (Digital Process Automación) adquirida y dispuesta por la Entidad para tales fines.

- Realizar el modelamiento y documentación a un nivel de lógica de negocio implementable con BPMN 2.0, para los procesos misionales del contexto NSGT y NSGA de manera que puedan ser implementados de manera adecuada.

#### **Subcomponente: Proyectos de mejora y automatización de procesos**

- Realizar un análisis de las capacidades requeridas para sacar el mejor provecho de las funcionalidades del DPA (Digital Process Automation) adquirido por la Entidad.
- Elaborar un plan de implementación y portafolio de proyectos de automatización a través de la herramienta DPA de la Entidad y sus recursos disponibles para efectos de implementación, con procesos priorizados y seleccionados, a partir de la hoja de ruta desarrollada en el marco de la estrategia BPM.
- Elaborar y poner en funcionamiento una metodología de desarrollo e implementación BPM, con enfoque ágil, que incluya la integración de todos los actores y áreas que hagan parte de un proyecto de mejora con automatización, las capacidades en términos de métodos, técnicas, herramientas y tecnologías para cada fase del ciclo de desarrollo BPM incluidas las pruebas y que integre el DPA (Digital Process Automation) en las fases que se requiera a través de las capacidades contratadas o desarrolladas desde el Área de Tecnología y el proveedor de la herramienta, considerando además, la arquitectura BPM / SOA de la Entidad en el marco del DPA.
- Acompañar la implementación de los proyectos de automatización a través de la herramienta DPA, de manera de asegurar su correcto despliegue.
- Habilitar un repositorio de procesos considerando las capacidades del DPA (Digital Process Automation).
- Diseñar y documentar las arquitecturas de procesos, su documentación y especificación a nivel de lógica de negocio implementable con BPMN 2.0 para los procesos sujetos a mejora y automatización que se prioricen y se implementen con el DPA (Digital Process Automation).

#### **Subcomponente: Gestión del Cambio**

- Elaborar e implementar un plan de gestión del cambio, adaptado a las características y naturaleza de la UAE - DIAN, con enfoque motivacional, de innovación y desarrollo del talento humano, correlacionado a las etapas del ciclo de vida BPM, que permita sensibilizar, concientizar y mentalizar a la Entidad, de manera gradual, hacia una cultura de procesos sostenible, con los liderazgos adecuados, los planes comunicacionales, de formación y apropiación de capacidades que se requieran en el marco de la política de gestión del Conocimiento de la Entidad.
- Elaborar y aplicar un modelo y un instrumento de seguimiento y evaluación del cambio organizacional alineado al modelo de evaluación de la evolución de la madurez organizacional en torno a BPM y a la transformación digital.
- Acompañar a la Entidad en las actividades de lanzamiento de la iniciativa de adopción de BPM en la fase de preparación del proyecto, enmarcado en el plan de gestión del cambio definido.



**Subcomponente: Marco Estructural y Gobierno BPM**

- Elaborar e implementar un modelo para el gobierno BPM, que considere la gestión de procesos y la gestión por procesos, e integre todas las fases, actores, metodologías, herramientas y tecnologías del ciclo BPM y que permita gestionar los impulsores de cambio, internos o externos, la gestión de las capacidades arquitectónicas y las iniciativas que se desprendan.
- Dotar a los procesos de cuadros de mando con indicadores para la medición de su desempeño a nivel de recursos y tiempos de ciclo (BAM) y a nivel de KPI's que midan la contribución a los objetivos estratégicos y riesgos de procesos alineado con el mapa estratégico organizacional de los niveles estratégico y táctico.

**Componente 4: Transferencia de conocimiento**

Componente de transferencia del conocimiento, conducente a asegurar la apropiación de capacidades conceptuales, metodológicas y técnicas por parte de la entidad a partir del avance en el desarrollo del proyecto y de la estrategia planteada, en una lógica de acompañamiento y co-creación.

**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 la adopción de BPM y su ciclo de mejora continua.
- Implementar un modelo e instrumento de seguimiento y evaluación para la transferencia de conocimiento, que permita visualizar su avance y aportación a los resultados esperados en el marco de la adopción gradual de capacidades institucionales en torno a BPM.

**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	Gerente de Proyecto
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%

FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería Industrial, Economía, Administración, o en áreas relacionadas con las ciencias económicas, administrativas y de la ingeniería, con mínimo un postgrado relacionado con Gerencia en Evaluación y Desarrollo de Proyectos, Economía o Administración Pública.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo quince (15) años de experiencia como director y/o coordinador 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	El Gerente de Proyecto se encargará de dirigir el proyecto para la adopción de BPM en la Entidad, asegurar la efectividad del proyecto en términos de alcance, tiempos y riesgos, coordinaciones, solución de controversias, definir con el Líder de Proyecto y el equipo, las actividades a desarrollar en cada una de las etapas del proyecto por los miembros que conforman el equipo, así como la dedicación de cada uno de los miembros a las actividades definidas, y asegurar y verificar el cumplimiento de cada una de las etapas definidas y la calidad de los entregables asociados al proyecto, entre otros.

NOMBRE DEL PERFIL	Líder Experto BPM
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, o en áreas relacionadas con la ingeniería y la administración, con mínimo un postgrado y/o especialización y certificación relacionada con la Ingeniería de Procesos, Ingeniería Industrial y/o BPM y/o Arquitectura Empresarial.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo diez (10) años de experiencia, a partir del 2005, como gerente y/o Líder de proyecto o roles similares en temas relacionados con el objeto de la consultoría y modelos de gestión, en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional o internacional debidamente certificada.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Líder Experto BPM, se encargará de liderar técnicamente el proyecto y el desarrollo de sus componentes, actividades y entregables, para la adopción de BPM en la Entidad, 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, definir las actividades a desarrollar en cada una de las etapas del proyecto por los miembros que conforman el equipo, así como la dedicación de cada uno de los miembros a las actividades definidas, y asegurar el cumplimiento de cada una de las etapas definidas y la calidad de los entregables asociados al proyecto, entre otros.

NOMBRE DEL PERFIL	Especialista Tributario
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Derecho, Ingeniería Industrial, Economía, Contaduría, Administración, o disciplinas afines, con mínimo una especialización en Colombia o convalidada por el Ministerio de Educación relacionada con tributación en Colombia.
EXPERIENCIA	Experiencia profesional general: Mínimo diez (10) años de experiencia general debidamente certificada.  Experiencia profesional específica: Dentro de la experiencia general, debe acreditar mínimo seis (6) años de experiencia específica certificada en temas relacionados con gestión tributaria y fiscalización tributaria y conocimiento actualizado en la normativa vigente.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El especialista estará a cargo de asegurar la correcta ejecución de proyectos y sus entregables en el marco de los requerimientos de negocio relacionados con los procesos en el contexto tributario y de fiscalización tributaria, apoyando la conceptualización y especificaciones en el marco del modelo del negocio y de más aspectos relacionados con el mejoramiento de los procesos tributarios .

NOMBRE DEL PERFIL	Especialista Aduanero
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Derecho, Ingeniería Industrial, Economía, Administración, Contaduría, Comercio Exterior, Comercio internacional, Relaciones Internacionales, o disciplinas afines, con mínimo una especialización en Colombia o convalidada por el Ministerio de Educación relacionada con la gestión y fiscalización aduanera en Colombia y/o a nivel internacional.
EXPERIENCIA	Experiencia profesional general: Mínimo diez (10) años de experiencia general debidamente certificada.  Experiencia profesional específica: Dentro de la experiencia general, debe acreditar mínimo seis (6) años de experiencia específica certificada en temas relacionados con gestión aduanera y fiscalización aduanera, con conocimiento actualizado en la normativa vigente.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El especialista estará a cargo de asegurar la correcta ejecución de proyectos y sus entregables en el marco de los requerimientos de negocio relacionados con los procesos en el contexto aduanero y de fiscalización aduanera, apoyando la conceptualización y especificaciones en el marco del modelo del negocio y de más aspectos relacionados con el mejoramiento de los procesos aduaneros.

NOMBRE DEL PERFIL	Arquitecto de Procesos BPM
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería Industrial o Ingeniería de Sistemas o en áreas relacionadas con la ingeniería y la administración, 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, a partir del 2005, como arquitecto de procesos y/o arquitecto BPM o roles similares en temas relacionados con el objeto de la consultoría, en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional o internacional debidamente certificada.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El Arquitecto de Procesos BPM, se encargará de definir, dirigir y asegurar el debido desarrollo de todos los aspectos de negocio, metodológicos, técnicos y de calidad para cada componente, actividades y entregables para la adopción de BPM en la Entidad, dirigir y asegurar la eficacia del proyecto en términos del alcance y la correcta ejecución de los componentes conforme a los estándares de la industria, la conceptualización y visión del proyecto definida en el objeto contractual.

NOMBRE DEL PERFIL	Analistas de Procesos
CANTIDAD	Mínimo 10
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, o en áreas relacionadas con la ingeniería y la administración, con mínimo una certificación y/o diplomado, relacionado con la Ingeniería de Procesos, Ingeniería Industrial y BPM (Business Process Management).
EXPERIENCIA	Experiencia profesional general: Mínimo cinco (5) años de experiencia general en entidades públicas y/o privadas debidamente certificada.  Experiencia profesional específica: Dentro de la experiencia general, debe acreditar mínimo tres (3) años de experiencia específica en actividades de levantamiento, análisis, diseño, optimización de procesos con documentación y especificación con BPMN 2.0, deseablemente en el contexto BPM y entidades públicas.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	Será responsable de realizar los levantamientos de requerimientos de negocio y procesos, el análisis, diseño, optimización y la documentación y especificación con BPMN 2.0 para una implementación técnica, proponiendo las mejoras que permitan optimizar y hacer eficientes dichos procesos y demás actividades que hagan parte del desarrollo de esta consultoría.

NOMBRE DEL PERFIL	Experto en Transformación Digital e Innovación
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional de la Ingeniería, la Administración, o disciplinas afines, con mínimo un postgrado y/o especialización y/o certificación relacionada con la Transformación Digital.
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo ocho (8) años de experiencia, a partir de 2006 como consultor en temas relacionados con la Transformación Digital y/o la Innovación o roles similares en el contexto del objeto de la consultoría, 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 capacidades digitales en el marco de la estrategia de adopción de BPM y su implementación, para todos los componentes de la consultoría que requieran diseñar estrategias de transformación e innovación desde entornos tradicionales hacia entornos digitales.

NOMBRE DEL PERFIL	Experto en Gestión del Cambio
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	Parcial
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería Industrial, Administración, 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 el contexto del objeto de la consultoría, 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 el contexto del objeto de la consultoría, 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 en el marco de la estrategia de adopción de BPM y la implementación de las capacidades conceptuales, metodológicas y técnicas que requiere la disciplina y el desarrollo del proyecto.

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 UAE - 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 UAE - 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