

**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**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS DE CUMPLIMIENTO  
TRIBUTARIO, ADUANERO Y CAMBIARIO TAC, EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y  
ADUANAS NACIONALES – DIAN DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA”**

Abril de 2022

Bogotá D.C.

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN .....	3
1.1	Objetivo .....	3
1.2	Cronograma .....	3
1.3	Forma de Presentación .....	3
2	ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO .....	4
3	ALCANCE, ACTIVIDADES Y RESULTADOS ESPERADOS .....	5
4	EQUIPO DE TRABAJO .....	8
4.1	Equipo de Trabajo Mínimo Requerido .....	8
4.2	Equipo Variable .....	11
5	RESPUESTAS AL ESTUDIO DE MERCADO .....	11
5.1	Información del Interesado .....	11
5.2	Estimación de Costos .....	12
5.2.1	Costo proyectado Anexo 1 .....	12
5.2.2	Valores equipo de trabajo Anexo 2 .....	12

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 Objetivo

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN está interesada en realizar un Estudio de Mercado - EM con el fin de contratar el Diseño e implementación del Modelo de Gestión de Riesgos de Cumplimiento Tributario, Aduanero y Cambiario en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, basado en las mejores prácticas internacionales, en adelante denominado como Contrato Objeto de Consultoría. Aunque se recomienda a los interesados en participar en el eventual proceso de contratación de esta consultoría que respondan a las preguntas del capítulo 4 del Anexo de este estudio de mercado con el mayor detalle posible, 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	8 de abril de 2022
Fecha máxima para realizar preguntas	21 de abril de 2022
Fecha y hora límite para envío de cotizaciones.	2 de mayo de 2022 hasta las 17:00 hora Colombia.

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

### 1.3 Forma de Presentación

Las observaciones y cotizaciones tendrán que ser remitidas al correo electrónico [adquisiciones@fondodian.gov.co](mailto: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.

El presente estudio de mercado será publicado en el sitio web <https://www.dian.gov.co/dian/Paginas/Fondo-DIAN.aspx>.

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 cotización al estudio de mercado, se deberá indicar en el asunto del correo – antes de cualquier referencia – la siguiente denominación: Modelo Gestión Riesgos Cumplimiento TAC.

## **2 ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO**

La ley 1819 de 2016<sup>1</sup> 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<sup>2</sup>, con el objetivo de fortalecer la capacidad técnica e institucional de la DIAN, creó el patrimonio autónomo denominado Fondo DIAN para Colombia (FDC)<sup>3</sup> 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.

Para el desarrollo del Componente 2. Control y cumplimiento tributario y aduanero, el Contrato de Préstamo incluye las actividades previstas para el subcomponente 2.1. Optimización de los procesos de gestión de tributos internos, que contempla la actividad 2.1.1 Modelo de Gestión de Riesgos de Cumplimiento tributario, aduanero y cambiario implementado.

En cumplimiento de la actividad 2.1.1, se suscribió el contrato individual N°92872-19-2021 cuyo objeto es “Asesorar y apoyar la estructuración de los procesos que se adelanten para el diseño e implementación del Modelo de gestión de riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y Cambiario – TAC requerido por la Entidad”

En el desarrollo de la consultoría, se realizó un diagnóstico para conocer la situación actual de la gestión de riesgos de cumplimiento en la DIAN y se elaboró un documento que contiene los componentes para el modelo de gestión de riesgos de cumplimiento en la UAE DIAN, recomendando adoptar la metodología desarrollada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>4</sup>, a partir del cual se estructura la propuesta general para el modelo de riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y Cambiario TAC.

Se requiere la implementación del Modelo para la Gestión de Riesgos de Cumplimiento Tributario, Aduanero y Cambiario, de manera estructurada, atendiendo los enfoques y metodología recomendados, basado en las mejores prácticas internacionales y que impacte en la toma de decisiones de los procesos para lograr mayor eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

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

La consultoría deberá diseñar e implementar el modelo de gestión de riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC para la UAE DIAN, esto incluye la asesoría y soporte en temas de gestión de riesgo de cumplimiento a las diferentes áreas de la entidad, levantamiento de información, la documentación y la puesta en producción del modelo, la definición de especificaciones funcionales y acompañamiento para el desarrollo del sistema de información y la transferencia de conocimiento.

En cumplimiento al objeto; *“Diseñar e Implementar un Modelo para la Gestión de Riesgos de Cumplimiento Tributario, Aduanero y Cambiario en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN”*, la consultoría deberá realizar las siguientes actividades en cada uno de sus niveles:

1. **Definir y documentar** las etapas, sus componentes, herramientas y sus relaciones para la gestión de riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC.
2. **Elaborar el marco para la gestión de riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario**, que debe incluir como mínimo:
  - Análisis el contexto interno y externo
  - Política para la gestión de riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC
  - Estructura de Gobierno del modelo de gestión de riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC, que debe contener entre otras responsabilidades y estructura para toma de decisiones, mecanismos de comunicación.
3. **Elaborar los requerimientos funcionales que debe tener el sistema informático que dará soporte al modelo de riesgos alineado con la Estrategia de Digitalización de los Sistemas**

**de Información de la DIAN, dentro del plan de modernización tecnológica, para lo cual se requiere:**

- Definir y documentar, según los lineamientos de la DGIT (Dirección de Gestión de Información y Tecnología), los requerimientos funcionales alineados a los sistemas NSGT (Nuevo Sistema de Gestión Tributario) NSGA (Nuevo Sistema de Gestión Aduanero) y los demás con lo que haya interrelación.
  - Acompañar el desarrollo de los sistemas y/o soluciones tecnológicas.
  - Ejecutar las pruebas de usuario en coordinación de la DGIT.
  - Coordinar la implementación (puesta en producción) de los desarrollos tecnológicos que se requieran.
- 4. Brindar orientación, acompañamiento metodológico al área responsable de la administración del modelo de riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC en su implementación.**
- 5. Identificar riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC: que comprenda las actividades de entendimiento del negocio y su documentación en el medio que se disponga para tal fin:**
- Análisis general del comportamiento del contribuyente, el usuario aduanero y cambiario, para identificar las causas (internas y externas) y efectos que generan los riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC.
  - Caracterizar los riesgos de cumplimiento identificados, asociándolos a los atributos que se consideren relevantes, tales como impuestos, obligaciones, segmentos de contribuyentes y usuarios, entre otros.
  - Crear el registro de riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC dentro de cada categoría de obligaciones, en el medio electrónico que se defina para tal fin.
- 6. Analizar y priorizar los riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC: que comprenda los modelos estadísticos predictivos o descriptivos que ayuden a estimar la probabilidad de materialización y el impacto de los riesgos identificados en cada uno de los procesos donde se identifique:**
- Identificar la información relevante para el análisis y priorización de los riesgos de cumplimiento a partir de las fuentes disponibles en el repositorio que se disponga para tal fin.
  - Definir los requerimientos para la disposición y análisis de la información relevante para el análisis y priorización de los riesgos de cumplimiento.
  - Analizar información cuantitativa con la que cuenta la DIAN para priorizar los riesgos, de acuerdo con la estimación de su impacto y probabilidad.
  - Modelos estadísticos predictivos o descriptivos que ayuden a estimar la probabilidad de materialización y el impacto de los riesgos
  - Definir y estimar indicadores objetivos para cuantificar, con una base estándar y comparable, los efectos potenciales (probabilidad e impacto) de los riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC.
  - Determinar la importancia relativa de los riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC con base en indicadores objetivos.

- 7. Definir e implementar estrategias de tratamiento para los riesgos identificados y priorizados, acordados con los responsables de los procesos misionales,** para lo cual se requiere:
- Definir o adaptar estrategias de tratamiento, con base en el análisis de causas de los riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC.
  - Formular los planes de implementación de estrategias de tratamiento para los riesgos de cumplimiento, en los casos que se requiera
  - Integrar un inventario de estrategias de tratamiento factibles de aplicarse y designar responsables.
  - Formular los elementos de un plan de mejora de cumplimiento.
  - Adaptar los procesos operativos de negocio a la aplicación de las nuevas estrategias definidas.
  - Especificar funcionalmente los sistemas de información de apoyo para gestionar estrategias de tratamiento con los procesos Tributario, Aduanero y Cambiario.
  - Desarrollar los lineamientos operativos necesarios para implementar estrategias de tratamiento.
- 8. Mecanismo de evaluación:** mecanismo que permita realizar el monitoreo a las estrategias de tratamiento implementadas y evaluar los resultados de las mismas:
- Mecanismo para el monitoreo y evaluación a las estrategias de tratamiento.
  - Acompañamiento a la entidad en la implementación del mecanismo de evaluación.
  - Generar las recomendaciones de mejora necesarias para fortalecer el modelo.
- 9. Transferencia de conocimiento:** Realizar las actividades necesarias para la transferencia de conocimiento de la operación del modelo de gestión de riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario TAC y sus herramientas.
- 10. Herramientas para la operación del modelo:** se debe incluir la caracterización y especificaciones funcionales que se requieran para el desarrollo e implementación de los productos específicos para soportar la gestión de riesgos de los procesos Tributario, Aduanero y Cambiario en la Plataforma Digital de Integración de Servicios PDIS:
- **Caracterizador de Usuarios:** módulo del sistema de riesgos de cumplimiento que permita consultar y generar reportes de las características de los contribuyentes y usuarios y las principales variables de comportamiento en materia Tributaria, Aduanera y Cambiaria.
  - **Herramientas analíticas:** módulo del sistema de riesgos de cumplimiento que permita determinar probabilidades de riesgo como insumo para la toma de acciones por los procesos o áreas que lo requieran, que fortalezca la necesidad de impulsar fiscalización masiva y demás estrategias de tratamiento.
  - **Selector de Casos:** módulo del sistema de riesgos de cumplimiento, que permita construir (diseñar) indicadores para selección de casos para las diferentes acciones o tratamientos a aplicar, debe conservar el histórico de los indicadores y reglas utilizados para generar

próximas consultas, que permita modificar, eliminar, agregar parámetros a las reglas de los indicadores, e interoperabilidad con los diferentes procesos.

- **Tablero de Resultados:** módulo del sistema de riesgos de cumplimiento que permita analizar los resultados de la gestión del riesgo de cumplimiento.

## 4 EQUIPO DE TRABAJO

### 4.1 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	Líder del Proyecto
CANTIDAD	1
DEDICACIÓN	70%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería, Economía, Administración de Empresas, Abogado o Contador, con mínimo un postgrado relacionado con las mismas áreas de formación
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo cinco (5) años de experiencia como gerente y/o Líder de proyectos o roles similares en temas relacionados con el objeto de la consultoría, en entidades públicas y/o privadas, de preferencia en el sector público a nivel nacional o internacional debidamente certificada.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	<p>El líder se encargará de gerenciar el proyecto para el Diseño e implementación del Modelo de Gestión de Riesgos de Cumplimiento Tributario, Aduanero y Cambiario TAC, en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, asegurar la efectividad del proyecto en términos de alcance, tiempos y riesgos, coordinaciones, solución de controversias.</p> <p>Además, definir con el equipo de trabajo, las actividades a desarrollar en cada una de las etapas del proyecto, así como la dedicación de cada uno de los miembros en las actividades definidas</p> <p>Así mismo, asegurar y verificar el cumplimiento de cada una de las etapas definidas y la calidad de los entregables asociados al proyecto, entre otros.</p>

NOMBRE DEL PERFIL	Consultor en gestión de riesgos de cumplimiento tributario
CANTIDAD	2
DEDICACIÓN	100%



FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería o Economía o Administración de Empresas o Abogado o Contador, con mínimo un postgrado relacionado con las mismas áreas de formación
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo tres (3) años de experiencia como consultor de proyectos o roles similares en temas relacionados con el objeto de la consultoría, de preferencia en el sector público a nivel nacional o internacional debidamente certificada.  De manera específica, conocimiento y experiencia relevante en riesgos de cumplimiento y administración tributaria a nivel nacional o internacional
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	Definir las etapas del modelo de gestión de riesgos de cumplimiento en materia tributaria. Identificar, analizar, priorizar y definir los tratamientos adecuados para la mitigación de los riesgos Realizar la evaluación de las estrategias implementadas y de la operación del modelo de riesgos de cumplimiento en materia tributaria Realizar las mejoras requeridas al modelo de riesgos de cumplimiento implementado

NOMBRE DEL PERFIL	Consultor en gestión de riesgos de cumplimiento aduanero
CANTIDAD	2
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería o Economía o Administración de Empresas o Abogado o Contador, con mínimo un postgrado relacionado con las mismas áreas de formación
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo tres (3) años de experiencia como consultor de proyectos o roles similares en temas relacionados con el objeto de la consultoría, de preferencia en el sector público a nivel nacional o internacional debidamente certificada.  De manera específica, conocimiento y experiencia relevante en riesgos de cumplimiento y administración aduanera a nivel nacional o internacional.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	Definir las etapas del modelo de gestión de riesgos de cumplimiento en materia aduanera y cambiaria. Identificar, analizar, priorizar y definir los tratamientos adecuados para la mitigación de los riesgos Realizar la evaluación de las estrategias implementadas y de la operación del modelo de riesgos de cumplimiento en materia aduanera y cambiar Realizar las mejoras requeridas al modelo de riesgos de cumplimiento implementado

NOMBRE DEL PERFIL	Consultor – levantamiento de requerimientos funcionales
-------------------	---

CANTIDAD	2
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería o Economía o Administración de Empresas o Contador, con mínimo un postgrado relacionado con las mismas áreas de formación
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo tres (3) años de experiencia como consultor de proyectos o roles similares en temas relacionados con el objeto de la consultoría, de preferencia en el sector público a nivel nacional o internacional debidamente certificada.  De manera específica en la implementación de instrumentos para la identificación de necesidades, especificación de requerimientos funcionales y técnicos, pruebas funcionales y diseño de sistemas de información
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	Elaborar los requerimientos funcionales. Elaborar y ejecutar el plan de pruebas

NOMBRE DEL PERFIL	Analista – elaboración de documentos
CANTIDAD	2
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería o Economía o Administración de Empresas o Abogado o Contador
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo tres (3) años de experiencia como consultor de proyectos o roles similares en temas relacionados con el objeto de la consultoría, de preferencia en el sector público a nivel nacional o internacional debidamente certificada.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	Elaborar los documentos requeridos para el diseño e implementación del modelo de gestión de riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario en los estándares establecidos por la entidad.

NOMBRE DEL PERFIL	Consultor - creación de modelos estadísticos
CANTIDAD	3
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Formación: Profesional con título en Ingeniería o Economía o Administración de Empresas o Estadístico o Matemáticos o Contador o Actuarios con mínimo un postgrado relacionado con las mismas áreas de formación

EXPERIENCIA	Experiencia Profesional General: Mínimo tres (3) años de experiencia como consultor de proyectos o roles similares en temas relacionados con el desarrollo de modelos predictivos y en el análisis y estimación del riesgo de acuerdo con el objeto de la consultoría, de preferencia en el sector público a nivel nacional o internacional debidamente certificada.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolectar, analizar e interpretar la información para la creación del modelo de gestión de riesgos de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario.</li> <li>• Elaborar los modelos estadísticos y de analítica de datos que ayuden a generar información útil para la identificación, el análisis, la priorización y el diseño de estrategias de tratamiento de riesgos.</li> <li>• Elaborar los modelos estadísticos y de analítica de datos que ayuden a predecir el comportamiento de los contribuyentes y usuarios aduaneros.</li> </ul>

Las personas que integren este equipo desde el inicio del proyecto permanecerán durante la vigencia de este y no podrá ser modificado unilateralmente por el PROVEEDOR. En caso de que el PROVEEDOR quiera realizar un cambio de persona o de rol deberá contar con la autorización expresa de la DIAN, debiendo acreditar, además de la formación y la experiencia requerida, la forma en que será transferido el conocimiento de la persona saliente a la persona entrante.

La DIAN podrá solicitar el cambio de persona o rol en cualquier momento del proyecto cuando a su juicio, el desempeño, comportamiento, acciones u omisiones de la persona o rol estén afectando el desarrollo del proyecto, esto sin perjuicio de otras acciones establecidas en el contrato y en la legislación.

## 4.2 Equipo Variable

Proponer el equipo variable en el Anexo 2.

## 5 RESPUESTAS AL ESTUDIO DE MERCADO

### 5.1 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	

## 5.2 Estimación de Costos

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

### 5.2.1 Costo proyectado Anexo 1

### 5.2.2 Valores equipo de trabajo Anexo 2