

**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 DEFINICIÓN, ESTRUCTURACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – DIAN**

DICIEMBRE DE 2023

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	2
1.1 Objetivo	2
1.2 Cronograma.....	2
1.3 Forma de presentación.....	3
2. Antecedentes y justificación.....	3
3. Actividades y resultados esperados.....	6
3.1. Equipo de trabajo mínimo requerido.....	10
4. Respuestas al estudio de mercado	14
4.1. Información del interesado.....	14
4.2. Estimación de costos	15

1. Introducción

1.1 Objetivo

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN está interesada en realizar un estudio de mercado con el fin de determinar los valores asociados a la ejecución de un contrato que tendría por objeto la definición, estructuración e implementación de un nuevo modelo para la gestión del talento humano de la Entidad.

Se desarrollarían los siguientes objetivos específicos:

- (i) Análisis detallado de la normativa, procedimientos y documentos a través de los cuales se gestiona el talento humano en la DIAN, identificando las brechas con relación a las mejores prácticas nacionales e internacionales en la materia.
- (ii) Definición de la estrategia y táctica requerida para la operacionalización del modelo que se diseñe.
- (iii) Acompañamiento en la implementación del nuevo modelo para la gestión del talento humano, incluidas acciones y mecanismos que faciliten su adherencia y apropiación.

Para lograr el objetivo propuesto, la DIAN elaboró el presente documento con el fin de remitirlo a los interesados en participar en un eventual proceso de contratación y recibir de ellos la información que consideren pertinente suministrar, así como los valores asociados a su ejecución, aclarando que las respuestas allegadas no tendrán ningún tipo de relación o vínculo con una futura contratación.

1.2 Cronograma

Las fechas previstas para la realización del presente estudio de mercado son las siguientes:

Nombre de la actividad	Fecha
Lanzamiento estudio de mercado	7 de diciembre de 2023
Plazo máximo para la formulación de preguntas	14 de diciembre de 2023
Plazo límite para el envío de las respuestas por parte de los interesados	19 de diciembre de 2023 a las 5:00 pm

La DIAN se reserva el derecho a analizar las respuestas de los interesados y a solicitar las aclaraciones que considere necesarias.

1.3 Forma de presentación

Este documento se remitirá a través del correo electrónico adquisiciones@fondodian.gov.co y se publicará en el SECOP II¹, así como en el sitio web <https://www.dian.gov.co/dian/Paginas/Fondo-DIAN.aspx>. Todas las interacciones entre la DIAN y los interesados en participar en el presente estudio se deben realizar utilizando el correo mencionado. No se aceptarán preguntas ni respuestas por un medio diferente.

Para realizar preguntas o enviar respuestas, antes de cualquier referencia, se deber indicar en el asunto del correo la denominación: Nuevo modelo para la gestión del talento humano.

2. Antecedentes y justificación

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 patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 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

¹ Este portal será utilizado sólo para efectos de publicidad, no se recibirán preguntas ni respuestas a través de él.

cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

Las funciones de la Entidad son esenciales para el país, por lo que está obligada a una permanentemente evolución y adaptación a las dinámicas de las economías globalizadas, en términos de facilitación y control, de forma que sus procesos sean efectivos, optimizando los recursos públicos y cumpliendo los principios de la función pública.

Teniendo como marco estas competencias, la ley 1819 de 2016² 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 las obligaciones tributarias y aduaneras. Es así como, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad³, con el fin de fortalecer la capacidad técnica e institucional de la DIAN, creó el patrimonio autónomo denominado Fondo DIAN para Colombia (FDC)⁴ como un instrumento financiero público innovador para administrar y gestionar un plan de modernización para la Entidad, otorgándole la potestad de celebrar a su nombre, operaciones de financiamiento interno o externo.

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 para contribuir a la financiación y ejecución de la primera operación de un programa multifase de apoyo a la modernización de la DIAN, con el objetivo de mejorar la eficacia y eficiencia de su gestión tributaria y aduanera, con objetivos específicos orientados 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

² Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.

³ Ley 1955 de 2019.

⁴ Artículo 55. Fondo Dian para Colombia

(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.

Dentro del Componente 1, teniendo como base el estudio técnico de la planta de personal de la DIAN, efectuado en enero de 2023, que arrojó la necesidad de incrementarla en 9.207 funcionarios, y considerando que en la Entidad:

- Se está modificando el mapa de procesos junto con la implementación de la disciplina Business Process Management - BPM.
- Se revisará y modificará la estructura institucional, establecida en el Decreto 1742 de 2020, alineándola a la nueva organización por procesos.
- Se modificará el manual específico de requisitos y funciones de la planta de personal y el diccionario de competencias comportamentales.
- Para el 2024 se tiene definida la implementación de un nuevo modelo de planeación estratégica.
- Está en ejecución un proyecto para el diagnóstico, diseño e implementación de un modelo de cultura y gestión del cambio que involucra la evaluación de puntos críticos del proceso de talento humano y la realización de acciones que aporten a la transformación cultural de la DIAN.
- Se adquirirá un nuevo sistema de gestión corporativa (ERP) que incluye la administración y control de temas relacionados con la administración y desarrollo del talento humano de la DIAN, como lo es la evaluación del desempeño laboral.

Se hace necesario trabajar en la definición, estructuración e implementación de un modelo para gestionar el talento humano de la DIAN, que se ajuste al proceso de transformación que se adelanta, reflejado en los cambios descritos.

Una nueva forma de gerencia, complementada con la incorporación de buenas prácticas tanto nacionales como internacionales en la materia:

- Contribuirá al fortalecimiento de las capacidades institucionales
- Mejorará las competencias de los servidores públicos
- Permitirá contar con un talento humano motivado
- Incrementará los niveles de desempeño y productividad de los funcionarios
- Hará posible que la DIAN sea referente en prácticas avanzadas para la gestión de personas

Todo lo cual impactará positivamente a los contribuyentes y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3. Actividades y resultados esperados

ETAPA I - PREPARACIÓN DEL PROYECTO

Está relacionada con la planeación de las actividades requeridas para la contextualización, entendimiento y configuración del proyecto con respecto a recursos, plan de trabajo, cronograma, aspectos metodológicos, coordinación, equipo de trabajo y otros elementos que aseguren su efectiva ejecución.

El CONSULTOR deberá entregar los siguientes documentos y contenidos mínimos:

- Lanzamiento del proyecto (kick off) - presentación del proyecto y del equipo de trabajo.
- Esquema de funcionamiento e interacción con los funcionarios de la DIAN que incluya acuerdos básicos para la realización de comités, aprobación de informes, realización de reuniones, entrevistas y/o talleres de trabajo.
- Plan de trabajo con el cronograma detallado de actividades, con respecto al alcance y las fases del proyecto.
- Marco conceptual y enfoque metodológico y técnico para el abordaje y correcta ejecución del proyecto.
- Protocolo e instrumentos para la gestión de las comunicaciones requeridas durante la ejecución del proyecto, en línea con las políticas de comunicación de la DIAN.

- Plan de monitoreo, control y aseguramiento de la calidad del proyecto con instrumentos para hacer seguimiento al alcance, tiempo y costos, así como a la identificación y mitigación de riesgos.

ETAPA II – DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Relacionada con el análisis de los actuales procedimientos para gestionar el talento humano en la DIAN, así como con la identificación de brechas en relación con las mejores prácticas en la materia, tanto en otras administraciones tributarias como en empresas del sector real, evidenciando fortalezas, oportunidades, limitaciones y amenazas.

El CONSULTOR deberá entregar los documentos detallados a continuación, los cuales deben contener como mínimo:

- a. Análisis de la normativa, procedimientos y documentos utilizados para la gestión del talento humano en la DIAN y diagnóstico de sus elementos clave, en contraste con las mejores prácticas internacionales.
- b. Recomendaciones y prácticas necesarias para el cierre de las brechas identificadas en el literal anterior.
- c. Análisis del modelo de riesgos para la gestión del talento humano e incorporación de acciones de mejora a través de los planes de tratamiento establecidos.
- d. Identificación de las necesidades de automatización de los procedimientos de talento humano y propuesta de soluciones tecnológicas que se pueden integrar a la herramienta con la que actualmente se cuenta en la Entidad y/o el Nuevo Sistema de Gestión Corporativa.
- e. Diseñar el manual de funciones asociada a la gestión por procesos y a la estructura orgánica definida en la Entidad
- f. Definir estrategias y mecanismos de movilidad horizontal en línea con el manual de funciones de la DIAN y la normatividad vigente
- g. Revisión del proceso de Onboarding y recomendaciones para mejorar la experiencia de los funcionarios en relación con su incorporación y adherencia a la cultura y dinámica institucional.

- h. Diagnóstico de madurez e identificación de brechas con respecto a las políticas de bienestar y retención del talento humano de la Entidad y las mejores prácticas nacionales e internacionales en la materia.
- i. Análisis de los mecanismos e instrumentos para la identificación de necesidades de formación y capacitación en la Entidad y recomendaciones para la definición de una hoja de ruta que consolide las prácticas de la DIAN para el desarrollo del talento humano.
- j. Revisar el sistema de evaluación del desempeño de la Entidad y realizar la definición de estrategias de evaluación de competencias y metodologías para el desarrollo de competencias comportamentales, guardando relación con la estrategia institucional y la gestión por procesos.
- k. Identificación de los aspectos del proyecto que puedan ser tenidos en cuenta en el marco de la estrategia de gestión del cambio actualmente en implementación en la DIAN.
- l. Análisis de la normativa, procedimientos y documentos utilizados para la gestión del talento humano en la DIAN, así como el resultado de la evaluación de los puntos críticos efectuada en el marco del proyecto de cultura y gestión del cambio, entre otros insumos que sea necesario tener en cuenta, con el diagnóstico de sus elementos clave en contraste con las mejores prácticas internacionales.

ETAPA III: DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Teniendo como base los resultados de la Etapa II, se deberá elaborar la estrategia para la estructuración y puesta en marcha de un modelo de gestión del talento humano, referente para otras administraciones tributarias.

El CONSULTOR deberá entregar los documentos que contengan como mínimo:

- a. Desarrollo de procesos de prototipado y testeo que permitan probar las soluciones construidas para la definición del nuevo modelo de gestión del talento humano en la DIAN, producto del análisis del cierre de brechas y la incorporación de mejores prácticas.

- b. Presentación de la estrategia y de las tácticas a desarrollar para el cierre de brechas contemplando los componentes teóricos, metodológicos y técnicos que aseguren la adecuada formulación e implementación del modelo.
- c. Diseño y estructuración del nuevo modelo para la gestión del talento humano, incluyendo fases y delimitación en el tiempo.
- d. A partir del uso de la analítica de datos y la aplicación de tecnologías de vanguardia (machine learning, inteligencia artificial, otras) recomendar y estructurar los mecanismos que permitan la medición de las competencias y la personalización de los planes de formación y capacitación, así como el establecimiento de las rutas de aprendizaje para cada funcionario de la Entidad.
- e. Diseño e implementación de instrumentos y/o programas que promuevan el desarrollo del talento humano (mentoring / liderazgo, otros) que permitan el desarrollo de las competencias comportamentales incluidas en el diccionario de competencias de la DIAN.
- f. Diseñar y estructurar un modelo de identificación, evaluación y certificación de las competencias laborales (funcional + conductual) de la DIAN y la estrategia requerida para su operacionalización, en el marco de las tendencias internacionales y los lineamientos nacionales, que viabilicen el proceso de certificación de los servidores de la Entidad en normas de competencia laboral.
 - Metodología de identificación, definición, normalización, evaluación y certificación de competencias funcionales y comportamentales y su relación con el desarrollo, movilidad, capacitación e incentivos de los empleados de la DIAN.
 - Documento de análisis de resultados en el marco de las tendencias internacionales, los lineamientos nacionales, la proyección del servidor público 4.0 y la cultura Institucional.
 - Propuesta de metodología para la elaboración del diccionario de competencias comportamentales de acuerdo con mejores prácticas y normativa vigente.
 - Diseño de un Modelo de evaluación y certificación de competencias laborales funcionales y comportamentales por proceso, a partir del uso de la analítica de datos y la aplicación de tecnologías de vanguardia (machine learning, inteligencia artificial, otras)

- Capacitación en el Modelo de evaluación y certificación al equipo designado
- g. Orientar la definición de un plan integral para el fortalecimiento del clima laboral en la Entidad contemplando las proyecciones de ampliación de la planta de personal
- h. Establecer mecanismos que permitan la consolidación del sistema establecido de salud y seguridad en el trabajo
- i. Acompañar la creación de cuadros funcionales de empleos que permitan definir en función de los procesos internos de la Entidad criterios de movilidad, reubicación de puestos de trabajo, distribución de cargas laborales y procesos de adquisición de nuevas competencias laborales.
- j. Propuesta de mecanismos y procedimientos para la apropiación del nuevo modelo de gestión del talento humano y acompañamiento en su aplicación.
- k. Definición de las métricas para hacer seguimiento a la implementación del nuevo modelo, asegurando el cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos en la fase de preparación del proyecto.
- l. Formulación de una propuesta innovadora de plan estratégico para la gestión del talento humano, vigencia 2024 – 2026, cumpliendo con la normativa en la materia e incluyendo elementos disruptivos, así como el establecimiento de las interacciones necesarias para la adopción y operacionalización del nuevo modelo para la gestión del talento humano.
- m. Diseño e implementación de un plan de gestión de cambio que facilite la apropiación y adherencia de los cambios establecidos con el modelo definido.
- n. Formulación de una hoja de ruta que garantice la sostenibilidad y continuidad de los impactos positivos del proyecto.

Al final, la firma consultora deberá elaborar y hacer la entrega de un documento que recoja los análisis, diagnósticos, diseños y resultados producto del cumplimiento del objeto de esta consultoría.

3.1. Equipo de trabajo mínimo requerido

Para garantizar los objetivos y resultados de la consultoría, la firma consultora pondrá a disposición como mínimo el equipo de trabajo relacionado en el presente numeral y se comprometerá a mantenerlo durante la ejecución del contrato, por su cuenta y riesgo, teniendo libertad para

incrementar la cantidad indicada por cada perfil, de acuerdo con el enfoque de organización que dé a la ejecución del proyecto:

NOMBRE DEL PERFIL	Director general del proyecto
CANTIDAD	Uno (1)
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Profesional con título de pregrado en alguna de las siguientes áreas del conocimiento: ingeniería, ciencias sociales y humanas, ciencias administrativas y económicas, con mínimo una especialización y/o maestría relacionado con gerencia, evaluación y desarrollo de proyectos, gerencia del recurso humano y/o administración pública y/o gestión pública.
EXPERIENCIA	Experiencia profesional: mínimo quince (15) años, debidamente certificados, como director y/o gerente y/o roles similares de gerencia y/o dirección de proyectos de consultoría en recursos humanos y/o en temas relacionados con el objeto de la consultoría en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional o internacional.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	<p>El director general se encargará de:</p> <p>Gerenciar el proyecto para la definición, estructuración e implementación de un nuevo modelo para la gestión del talento humano en la DIAN.</p> <p>Asegurar el cumplimiento del proyecto en términos de alcance, tiempos y riesgos, así como su efectividad en términos de coordinación y solución de controversias.</p> <p>Verificar el cumplimiento de cada una de las etapas y la calidad de los entregables asociados al proyecto.</p>

NOMBRE DEL PERFIL	Líder técnico del proyecto
CANTIDAD	Uno (1)
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Profesional con título de pregrado en alguna de las siguientes áreas del conocimiento: ingeniería, ciencias sociales y humanas, ciencias administrativas y económicas, con mínimo maestría en recursos humanos.
EXPERIENCIA	Experiencia profesional: mínimo doce (12) años, debidamente certificados, como líder y/o coordinador en áreas de recursos humanos, líder de proyectos de consultoría en recursos humanos en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional o internacional.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El líder técnico del proyecto se encargará de la planificación, coordinación, supervisión y evaluación de las actividades que integran cada una de las fases del proyecto, trabajando en conjunto con el director general para el cumplimiento del objeto contractual. Adicionalmente, diseñará y coordinará las acciones necesarias para la implementación de las estrategias y actividades propias del proyecto y participará en el desarrollo de cada una de sus etapas, asegurando la calidad de los entregables.

NOMBRE DEL PERFIL	Especialista en recursos humanos
CANTIDAD	Cuatro (4)
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Profesional con título de pregrado en alguna de las siguientes áreas del conocimiento: ingeniería, ciencias sociales y humanas, ciencias administrativas y económicas con especialización en recursos humanos.

EXPERIENCIA	Experiencia profesional: mínimo cinco (5) años, debidamente certificados, como profesional vinculado a áreas de recursos humanos en entidades públicas y/o privadas y/o la participación en proyectos de consultoría en recursos humanos en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional o internacional.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El especialista en recursos humanos se encargará de desarrollar las actividades requeridas para la definición, estructuración e implementación de un modelo de gestión del talento humano en la DIAN, trabajando en el aseguramiento de la calidad de los entregables asociados al proyecto.

NOMBRE DEL PERFIL	Especialista BPM
CANTIDAD	Dos (2)
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Profesional con título de pregrado en alguna de las siguientes áreas del conocimiento: Ingeniería, ciencias sociales y humanas, ciencias administrativas y económicas, con mínimo certificación relacionada con BPM y/o posgrado en arquitectura empresarial y/o ingeniería de procesos.
EXPERIENCIA	Experiencia profesional: mínimo ocho (8) años, debidamente certificados, como consultor BPM o roles similares, con experiencia específica en el diseño e implementación de procesos en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional o internacional.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El especialista BPM se encargará de apoyar el desarrollo de los aspectos metodológicos, técnicos y de calidad para el cumplimiento del objeto contractual y de asegurar que el nuevo modelo de gestión del talento humano esté alineado al modelamiento del proceso y subprocesos de talento humano de la Entidad.

NOMBRE DEL PERFIL	Especialista en gestión del cambio
CANTIDAD	Uno (1)
DEDICACIÓN	100%
FORMACIÓN	Profesional con título de pregrado en alguna de las siguientes áreas del conocimiento: Ingeniería, ciencias sociales y humanas, ciencias administrativas y económicas, con mínimo un posgrado o relacionado con gestión del cambio.
EXPERIENCIA	Experiencia profesional: mínimo ocho (8) años, debidamente certificados, como consultor en temas relacionados con el cambio en organizaciones o roles similares, en entidades públicas y/o privadas a nivel nacional y/o internacional.
ACTIVIDADES MÍNIMAS A CARGO	El especialista en gestión del cambio se encargará de definir y liderar las actividades que requieran la conceptualización, identificación, análisis, recomendaciones y definiciones relacionadas con las actividades del componente de gestión de cambio del proyecto.

Los integrantes del equipo permanecerán durante la vigencia del proyecto y no podrán ser reemplazados por el CONSULTOR, de manera unilateral. En caso de que este necesite cambiar una persona o rol deberá contar con la autorización expresa de la supervisión por parte de la DIAN, debiendo asegurarse de que el nuevo integrante acredite la misma o mayor formación y experiencia del saliente, garantizando la transferencia de conocimiento entre los involucrados.

En cualquier momento, la DIAN podrá solicitar cambio de integrante o rol cuando a su juicio, el desempeño, comportamiento, acciones u omisiones del profesional estén afectando el desarrollo del proyecto; esto sin perjuicio de otras acciones que correspondan según lo que se establezca en el contrato y la legislación colombiana.

4. Respuestas al estudio de mercado

Para responder a este estudio los interesados en esta eventual contratación deberán diligenciar la siguiente información:

4.1. Información del interesado

4.1.1. Nombre (razón social) _____

- 4.1.2. Identificación _____
- 4.1.3. Dirección/ciudad/país _____
- 4.1.4. Actividad principal _____
- 4.1.5. Número de empleados _____
- 4.1.6. ¿Tiene oficinas o representación en Colombia? (Si/No) _____
- 4.1.7. Número de empleados en Colombia _____
- 4.1.8. Describa bajo cuál figura jurídica se presentaría a un eventual proceso de contratación en Colombia (directamente, unión temporal, consorcio, otra): _____
- 4.1.9. Datos de la persona de contacto
 - Nombre _____
 - Cargo _____
 - Teléfono _____
 - e-mail _____
- 4.1.10. Plantee sugerencias sobre la forma en la que propondría cumplir con el objeto del contrato e indique si advierte que lo establecido puede ser diferente o mejorado y cómo.

- 4.1.11. A partir de la información otorgada, estime el plazo que se requeriría para el cumplimiento del objeto contractual

4.2. Estimación de costos

- 4.2.1. Costo proyectado Anexo 1
- 4.2.2. Valores equipo de trabajo Anexo 2