ANEXO TECNICO No. 1
ESPECIFICACIONES Y CONDICIONES TECNICAS

OBJETO:

Elaborar e implementar la estrategia de comunicación para la gestión del cambio organizacional con los grupos de interés internos y externos de la Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá.

ALCANCE:

Con la ejecución del presente contrato se quiere obtener una caracterización de grupos de interés internos y externos que permita identificar sus particularidades, necesidades y expectativas frente a la optimización de la experiencia ciudadana con la Secretaría de Hacienda de Bogotá, con el fin de elaborar estrategias de comunicación para cada grupo poblacional, posteriormente llevar a cabo la estrategia y/o metodología a implementar para obtener el resultado esperado y así garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos en su interacción con el Estado.

ETAPAS DEL PROCESO: Para el desarrollo de cada una de las etapas previstas para la ejecución del contrato, el contratista contará con los siguientes plazos:

- Etapa I; Un (1) mes y quince (15) días.
- Etapa II; Un (1) mes y quince (15) días.
- Etapa III; Un (1) mes.

ETAPA I
Realizar entrega de:

1. **Un informe de diagnóstico organizacional de grupos de interés (*stakeholders*) internos**

Debe contener:

- La percepción, se refiere a cómo los mensajes y la información son recibidos e interpretados por el público. Esta percepción puede influir en la forma en que se entienden los mensajes, así como en la reputación y credibilidad de una organización o individuo.
- Los factores organizacionales, aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los Servidores y colaboradores de la entidad y afectan la consecución de los objetivos organizacionales);
- El comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.
    - Los factores organizacionales deben están constituidos por tres aspectos: los estructurales (procesos y procedimientos) las relaciones interpersonales (relación

individuo-individuo, individuo / grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización.

- Conclusiones determinando:
    a) Las dificultades existentes en la organización a nivel de los factores evaluados;
    b) Medir la actitud de las personas con los cambios organizacionales a desarrollar
    c) Determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo.
    d) Determinar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados con relación a los cambios organizacionales a desarrollar.

2. Una matriz detallada de grupos de interés (stakeholders) internos

Debe contener:

- Base de datos en formato Excel, estructurada que faciliten el análisis, cruce y filtro de la información con miras a segmentar grupos de interés que tengan variables similares
  Esta base de datos debe contener las variables seleccionadas
    - relevantes: aquellas que están relacionadas con el objetivo de la caracterización.
    - medibles: variables que puedan observarse o medirse para cada ciudadano, usuario o grupo de interés.
    - asociativas: deben permitir realizar segmentaciones. Estas variables deben asociarse o relacionarse con las necesidades de la mayoría de los usuarios de cada grupo para garantizar la relevancia.
    - consistentes: variables cuyos resultados o valores permanecen en el tiempo

3. Una matriz detallada de grupos de interés (stakeholders) externos.

Debe contener:

Base de datos estructurada en formato Excel y XML, que facilite el análisis, cruce y filtro de la información con miras a segmentar grupos de interés que tengan variables similares
Esta base de datos debe contener las variables seleccionadas:

- Relevantes: aquellas que están relacionadas con el objetivo de la caracterización.
- Medibles: variables que puedan observarse o medirse para cada ciudadano, usuario o grupo de interés.
- Asociativas: deben permitir realizar segmentaciones. Estas variables deben asociarse o relacionarse con las necesidades de la mayoría de los usuarios de cada grupo para garantizar la relevancia.
- Consistentes: variables cuyos resultados o valores permanecen en el tiempo.

4. Un informe de diagnóstico de los principales grupos de interés (stakeholders) externos frente a la experiencia ciudadana con Hacienda.

Debe contener:

La descripción cuantitativa y cualitativa de los grupos de interés, respecto a la experiencia ciudadana, identificando las condiciones que afectan la gestión articulada y transversal del relacionamiento de la Entidad con los grupos de interés.

5. Un informe de diagnóstico de los principales grupos de interés (stakeholders) internos frente a la prestación del servicio para proporcionar la experiencia ciudadana con Hacienda.

Debe contener:

La descripción cuantitativa y cualitativa de los grupos de interés, respecto a la experiencia ciudadana, identificando las condiciones que afectan la gestión articulada y transversal del relacionamiento de la Entidad con los grupos de interés.

6. Un informe de análisis de percepciones y expectativas de grupos de interés (stakeholders) externos.

Debe contener:

- Identificar las interacciones que tiene la entidad con sus partes interesadas y como estas pueden llegar a afectar el logro de los objetivos estratégicos
- Identificar que es lo que cada parte interesada espera de la Entidad y como se pueden satisfacer sus intereses, preocupaciones, necesidades y expectativas

7. Un informe de análisis de percepciones y expectativas de grupos de interés (stakeholders) internos.

Debe contener:

- Identificar las interacciones que tiene la entidad con sus partes interesadas y como estas pueden llegar a afectar el logro de los objetivos estratégicos .
- Identificar que es lo que cada parte interesada espera de la Entidad y como se pueden satisfacer sus intereses, preocupaciones, necesidades y expectativas.

8. Un mapa de influencia y poder de grupos de interés (stakeholders) externos.

Debe contener:

- Identificar y evaluar la importancia, la influencia, los intereses y el impacto de las distintas partes interesadas en relación con la experiencia ciudadana de la Entidad.
- Comprender las relaciones entre las partes interesadas, como se influyen entre sí, la magnitud de la influencia y cómo se influyen entre sí, la identificación de aliados potenciales, adversarios, y las relaciones clave

9. Un mapa de influencia y poder de grupos de interés (stakeholders) internos.

Debe contener:

- Identificar y evaluar la importancia, la influencia, los intereses y el impacto de las distintas partes interesadas en relación con la experiencia ciudadana de la Entidad.
- Comprender las relaciones entre las partes interesadas, como se influyen entre si, la magnitud de la influencia y cómo se influyen entre sí, la identificación de aliados potenciales, adversarios, y las relaciones clave

10. Matriz de riesgo de los efectos del proceso de gestión de cambio de grupos de interés (stakeholders) internos.

Debe contener:

- Contexto estratégico.
- Identificación de riesgos.

- Análisis de riesgos propios de la gestión del cambio, determinando la probabilidad. Consecuencias y nivel de riesgos.
- Valoración de riesgos Identificando sus controles para el riesgo, verificando la efectividad de los controles y estableciendo el tratamiento
- Políticas de administración de riesgos; identificando las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de estos, y fijar los lineamientos, que van a transmitir la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad.

11. Matriz de riesgo de los efectos del proceso de gestión de cambio de grupos de interés (stakeholders) externos.

Debe contener:

- Contexto estratégico.
- Identificación de riesgos, de acuerdo con el enfoque de riesgos de la Secretaría de Hacienda.
- Análisis de riesgos propios de la gestión del cambio, determinando la probabilidad, consecuencias y nivel de riesgos.
- Valoración de riesgos Identificando sus controles para el riesgo, verificando la efectividad de los controles y estableciendo el tratamiento
- Políticas de administración de riesgos; identificando las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de los mismos, y fijar los lineamientos, que van a transmitir la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad

ETAPA 2:

Realizar entrega de:

1. **Plan de padrinos con grupos de interés (stakeholders) internos.**

   Debe contener:

   Cronograma de actividades de la estrategia que se debe seguir para hacer que se produzca el cambio, garantizar que los beneficios del cambio se aprovechen plenamente y establecer las relaciones necesarias con los grupos de interés para conseguir la implementación exitosa del cambio organizacional que se va a producir, así mismo actividades de seguimiento y retroalimentación.

   - Identificar y seleccionar a los potenciales patrocinadores en la Entidad
   - Identificar la red de interlocutores para liderar y transmitir el cambio a lo largo de la organización.
   - Definir y documentar un relato persuasivo que genere vínculos emocionales y provoque la voluntad de colaborar el cambio.
   - Definir y documentar un relato argumentario para el rol de padrinos.
   - Identificar y describir los proyectos relacionados con el cambio organizacional, indicando: Objetivo del proyecto (argumentario); Presupuesto para la realización del proyecto; Público objetivo; Cronograma; Resultados esperados;
   - Diseñar los materiales de comunicación estratégicos, para el rol de padrinos:

- Cartas de presentación institucional.
- Dossier corporativo/memoria.
- Dossier de padrinos/
- Control de la gestión con patrocinadores
- Informe de seguimiento a patrocinadores.
- Mailing a patrocinadores.

2. **Plan de comunicaciones de grupos de interés (stakeholders) externos.**
   Debe contener:
   Una descripción de cómo la Entidad pretende comunicar los cambios necesarios a las partes interesadas, los directivos y los servidores públicos o colaboradores.

- Describir los cambios estructurales u operativos que la empresa puede llevar a cabo.
- Describir los roles de las partes interesadas y cómo estos cambios pueden afectarlas.
- Fines
- Objetivos (Generales y específicos)
- Política de comunicación (específicas de la gestión del cambio)
- Las campañas de comunicación
- Audiencias destinatarias (Segmentación y perfiles; mapa de audiencias; mensajes claves y prioridades informativas)
- Canales de comunicación (Canales offline; Canales digitales)
- Programas para el cambio (Proyectos; Actividades de formación; Actividades de comunicación)
- Calendario de las acciones.
- Responsables.
- Presupuesto.
- Procedimientos de seguimiento y evaluación durante la ejecución del plan y finalización de este.

3. **Plan de comunicaciones de grupos de interés (stakeholders) internos.**
   Debe contener:
   Una descripción de cómo la Entidad pretende comunicar los cambios necesarios a las partes interesadas, los directivos y los servidores públicos o colaboradores.

- Describir los cambios estructurales u operativos que la empresa puede llevar a cabo.
- Describir los roles de las partes interesadas y cómo estos cambios pueden afectarlas.
- Fines
- Objetivos (Generales y específicos)
- Política de comunicación (específicas de la gestión del cambio)
- Las Campañas de comunicación
- Audiencias destinatarias (Segmentación y perfiles; mapa de audiencias; mensajes claves y prioridades informativas)
- Canales de comunicación (Canales offline; Canales digitales)
- Programas para el cambio (Proyectos; Actividades de formación; Actividades de comunicación)

- Calendario de las acciones
- Responsables
- Presupuesto
- Procedimientos de seguimiento y evaluación durante la ejecución del plan y finalización de este.

4. **Plan de manejo resistencias de grupos de interés (stakeholders) internos.**
   Debe contener:

- Identificar las posibles fuentes, el origen de la resistencia al cambio y los pilares sobre los que se cimienta los miedos a cambiar
- Diseñar la estrategia para defender el cambio y definir las técnicas apropiadas.
- Implementar medidas para controlar y gestionar con la determinación de los indicadores necesarios para medir los cambios generados.

5. **Diagnóstico de canales y flujos de comunicación de grupos de interés (stakeholders) internos.**
   Debe contener:

- Identificar las formas en cómo y por qué canales la información, comunicación, ideas y conocimiento se transmiten entre los diferentes niveles y áreas de la Entidad.
- Analizar el intereses, importancia e influencia sobre los canales de comunicación, la información trasmitida y los grupos de interés.

6. **Diagnóstico de canales y flujos de comunicación de grupos de interés (stakeholders) externos.**
   Debe contener:

- Identificar las formas en cómo y por qué canales la información, comunicación, ideas y conocimiento se transmiten la Entidad con los grupos de interés externos.
- Analizar el intereses, importancia e influencia sobre los canales de comunicación, la información trasmitida y los grupos de interés.

7. **Definición de indicadores de grupos de interés (stakeholders) externos.**
   Debe contener:

- Indicadores informativos: Miden la cantidad y calidad de las noticias o comunicados publicados
- Indicadores de imagen o reputación: Miden la visibilidad y favorabilidad de una empresa
- Indicadores de compromiso (engagement): Miden la interacción de la gente con una marca
- Indicadores de impresiones totales: Miden cuántas veces se muestra el contenido en los resultados de búsqueda

8. **Definición de indicadores de grupos de interés (stakeholders) internos.**
   Debe contener:

- Indicadores informativos: Miden la cantidad y calidad de las noticias o comunicados publicados

- Indicadores de imagen o reputación: Miden la visibilidad y favorabilidad de una empresa
- Indicadores de compromiso (engagement): Miden la interacción de la gente con una marca
- Indicadores de impresiones totales: Miden cuántas veces se muestra el contenido en los resultados de búsqueda

9. **Estrategias de construcción de confianzas de grupos de interés (stakeholders) internos.**
Establecer un plan o planes que propendan por:

- La implementación de herramientas (cara servidores y colaboradores) que permitan gestionar el conocimiento sobre el equipo, para determinar e identificar sus motivadores y expectativas y de esta manera poder tomar acciones acordes para desarrollar y mantener la confianza a largo plazo sobre las acciones y determinaciones de la alta dirección.
- Implementar herramientas de retroalimentación (feedback), que permitan una comunicación fluida y anónima entre la dirección y el equipo de colaboradores para permitir la afinación de la estrategia de gestión de confianza y su continua promoción, incentivando la participación y sensación de aportación en la construcción.
- Estrategia(s) de Reconocimiento a los aportes y trabajo de los colaboradores.
- Transferencia de conocimiento para la construcción de entornos seguros de trabajo que permitan al personal reconocer, aceptar y valorar el manejo del error y lo que su superación implica en términos de creatividad e innovación.
- Transferencia de conocimiento para la construcción de entornos colaborativos que se enfoquen en una 'comunicación abierta, fluida, honesta y transparente. Eso sí, siempre con educación y respeto'.

Etapa 3:
Final

1. **Matriz de victorias tempranas de grupos de interés (stakeholders) internos.**
Establecer la(s) matriz(ces) de registro necesarias para el seguimiento y evaluación de victorias tempranas '*quick wins*', por parte del equipo de gestión del cambio y el establecimiento de los medios y mensajes que se deben divulgar hacia el patrocinador '*sponsor*' y los grupos de interés '*stakeholders'.*

2. **Matriz de victorias tempranas de grupos de interés (stakeholders) externos.**
Establecer la(s) matriz(ces) de registro necesarias para el seguimiento y evaluación de victorias tempranas '*quick wins*', por parte del equipo de gestión del cambio y el establecimiento de los medios y mensajes que se deben divulgar hacia el patrocinador '*sponsor*' y los grupos de interés '*stakeholders'.*

3. **Estrategia (plan) de comunicaciones de grupos de interés (stakeholders) internos.**
Debe contener:

- Plan de comunicaciones por cada audiencia – grupo de interés (stakeholder) involucrado en el(los) proyecto(s):
    - Patrocinador (Sponsor).

- Lideres de la organización.
- Equipo(s) de proyecto(s) involucrados.
- Impactados: servidores(as), contratistas y externos (contribuyentes).
- Por cada audiencia se deben entregar un esquema de fases a ejecutar donde se discriminen los siguientes ítems:
- Nombre de la acción.
- Objetivo.
- Mensaje.
- Quién interviene.
- Canal.
- Fecha.

Lo anterior se debe integrar en un cronograma general del plan de comunicaciones donde a través de una matriz se integren las audiencias, las acciones y las fechas por meses, que permita una visión panorámica del plan.

4. **Estrategia (plan) de comunicaciones de grupos de interés (stakeholders) externos. Debe contener:**

- Plan de comunicaciones por cada audiencia – grupo de interés (stakeholder) involucrado en el(los) proyecto(s):
  - Patrocinador (Sponsor).
  - Lideres de la organización.
  - Equipo(s) de proyecto(s) involucrados.
  - Impactados: servidores(as), contratistas y externos (contribuyentes).
  - Por cada audiencia se deben entregar un esquema de fases a ejecutar donde se discriminen los siguientes ítems:
  - Nombre de la acción.
  - Objetivo.
  - Mensaje.
  - Quién interviene.
  - Canal.
  - Fecha.

Lo anterior se debe integrar en un cronograma general del plan de comunicaciones donde a través de una matriz se integren las audiencias, las acciones y las fechas por meses, que permita una visión panorámica del plan.

5. **Documentación de lecciones aprendidas de grupos de interés (stakeholders) internos - externos:**

Debe contener:

- Informe de resultados identificando y registrando los factores o situaciones positivas o negativas y deben incluir la siguiente información:
  - El nombre del proyecto y los datos de contacto clave
  - Breve descripción del proyecto
  - El tema o asunto al que se refiere la lección.

- Un esquema claro de la lección.
- Resumen de antecedentes de cómo se aprendió la lección
- Los beneficios de utilizar la lección y sugerencias sobre cómo se puede utilizar.
- Definir metodologías o modelos para nuevas intervenciones.
- Identificar deficiencias en la realización de las acciones tratadas.
- Identificar las decisiones que mejor se tomaron a la hora de atacar una acción.
- Identificación de oportunidades de mejora.
- Solucionar dificultades de manera diferente (innovación)

PERFIL PROFESIONAL Y EXPERIENCIA MINIMA HABILITANTE DEL EQUIPO DE TRABAJO

Profesional	Cantidad	Formación académica	Experiencia mínima	Dedicación.
Director (a) de proyecto	1	Profesional en ciencias sociales y/o economía /o administración y/o, con especialización en ciencias sociales o humanas, y/o maestría y/o doctorado en ciencias sociales y/o mercadeo, y/o estadística y/o administración y/o economía y/o en áreas relacionadas con medición y/o análisis de datos y/o investigación de mercado y/o manejo de procesos comunicacionales	Experiencia igual o mayor a seis (6) años en coordinación y/o gerencia y/o dirección de proyectos relacionadas con consultoría en comunicación y gestión del cambio y/o gestión de cultura sobre desarrollo humano y/o investigación social y/o identificación de grupos de interés y/o implementación de metodologías cualitativas o cuantitativas y/o Informes de proyectos, referencias, publicaciones académicas. Haber dirigido mínimo cuatro (4) procesos y cada experiencia debe ser acreditada a través de las certificaciones correspondientes.	50%
Investigador (a) principal	2	Profesional en programas del área de conocimiento de: Ciencias Sociales y/o Derecho y/o Ciencias Políticas y/o Antropología y/o Sociología y/o economía y/o Administración de Empresas y/o Administración Pública y/o Comunicación y/o Psicología y/o ingeniería Con especialización o maestría en Gerencia de Proyectos y/o Investigación Social y/o Economía, y/o desarrollo y gerencia integral de proyectos, finanzas, evaluación social de proyectos, estudios sociales, método de investigación. Este profesional debe presentar certificado en alguno de los modelos de Gestión del Cambio.	Experiencia igual o mayor a cuatro (4) años en proyectos de consultoría de gestión del cambio y/o desarrollo humano y/o investigación social y/o identificación de grupos de interés y/o implementación de metodologías cualitativas o cuantitativas y/o Informes de proyectos	50%
Investigador (a) de campo	1	Profesional en economía y/o ingeniería y/o estadística y/o matemáticas y/o administración y/o	Experiencia igual o mayor a dos (2) años en proyectos de consultoría de gestión del cambio y/o desarrollo	70%

		psicología y/o ciencias sociales y/o humanas.	humano y/o investigación social y/o identificación de grupos de interés y/o implementación de metodologías cualitativas o cuantitativas y/o Informes de proyectos y/o referencias y/o publicaciones académicas. Haber participado por lo menos en tres (3) procesos relacionados con investigación de mercados y/o medición de servicio. Esto se deberá acreditar a través de las certificaciones correspondientes.	
Analista de Datos	1	Profesional en Economía y/o Estadística y/o Matemáticas Con posgrado en Economía y/o Econometría y/o Estadística y/o Estadística Aplicada y/o Investigación Operativa y/o Estadística y/o Matemáticas y/o Estadística aplicada y/o Analítica de Datos y/o Tecnología en Información.	Con experiencia igual o mayor a tres (3) años en investigación cuantitativa, cualitativa y/o análisis de datos y un (1) año de en investigación cuantitativa para proyectos iguales o similares de gestión de comunicaciones y/o cambio organizacional y/o caracterización de grupos de interés	70%

Clara Marcela Mejía Múnera
Firmado digitalmente por Clara Marcela Mejía Múnera
Fecha: 2025.05.20 07:57:38 -05'00'

Clara Marcela Mejía Múnera
Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Rolando garnica Arias
Firmado digitalmente por Rolando garnica Arias
Fecha: 2025.05.19 16:02:44 -05'00'

Rolando Garnica Arias
Profesional Especializado de la Oficina Asesora de Comunicaciones