

Bogotá, Febrero 13 de 2014

Doctor
FERNANDO RODRIGUEZ CARRIZOSA
Presidente
Ciudad.

1. NOMBRE PROYECTO O INICIATIVA:

Rediseño de la estructura y los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación.

2. EXISTE EN EL PLAN ÚNICO DE CONTRATACIÓN

No, Se solicita a la Secretaria General incluirlo en el plan anual de contratación.

3. VIGENCIAS FUTURAS

No.

4. DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD

El Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior – ICETEX, se transformó mediante la Ley 1002 de 2005, en entidad financiera de naturaleza especial con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio vinculado al Ministerio de Educación Nacional. Los derechos y obligaciones que se encontraban en cabeza de ICETEX como establecimiento público del orden nacional continúan a favor y a cargo del mismo con su nueva naturaleza jurídica.

La necesidad de transformar la naturaleza jurídica del ICETEX surgió a partir de las limitaciones tanto organizacionales como presupuestales y normativas para responder efectivamente la demanda de crédito educativo y cumplir con la ampliación de cobertura en la educación superior. Por lo anterior, la transformación de la entidad se presentó como una alternativa efectiva para fortalecer financieramente al ICETEX, canalizar un mayor volumen de recursos al sector educativo, ampliar el portafolio de productos y servicios, y realizar nuevas operaciones autorizadas.

De igual forma la transformación del ICETEX se encontraba encaminada a cumplir el requerimiento que sobre aseguramiento de la calidad en los procesos de la entidad, establece la ley que creaba el Sistema de Gestión de la Calidad en la rama ejecutiva del sector público y otras entidades prestadoras de servicios, la cual pretende mejorar la eficiencia y eficacia en aquellos procesos que se definan por cada entidad, como estratégicos y críticos para el óptimo funcionamiento de las mismas. Durante los años 2006 - 2013 la Entidad trabajó en la definición de metodologías de gestión, estabilización de su operación y definición de su plan estratégico para poder cumplir con los retos de la nueva entidad transformada. Se implementó el sistema de Gestión de la Calidad en las normas ISO 9001 y NTCGP 1000 y se obtuvo la certificación de dicho sistema en el 2010 a través de ICONTEC.

Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior

En el 2013 la Entidad realizó un realineamiento estratégico en el marco de cuatro retos:

1. Contribuir con el incremento de la cobertura en la educación superior en los niveles de menor desarrollo económico de la población.
2. Consolidar la sostenibilidad financiera del ICETEX para poder cumplir con los objetivos y la visión trazada.
3. Lograr nuevas alianzas estratégicas que involucren al sector privado, a los entes territoriales para sumar esfuerzos que conlleven a nuevas oportunidades para los jóvenes colombianos.
4. Generar acciones para el acompañamiento de los estudiantes con el fin de que culminen sus metas hasta la graduación.

Para poder desarrollar lo anterior, y partiendo de su Planeación Estratégica, se requiere la revisión, alineación y optimización de sus procesos para poder identificar las brechas de desempeño y proponer un modelo operacional y estructura que se encuentre alineado a las mejores prácticas organizacionales y responda a los retos establecidos por la Entidad.

Actualmente el ICETEX cuenta con 40 procesos clasificados en estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y 231 procedimientos que desarrollan su operar. En el realineamiento estratégico adelantado en el 2013 se actualizó su mapa estratégico corporativo y los 12 desdoblamientos (mapas estratégicos por dependencia).

Adicionalmente en el año 2013 se adelantaron las siguientes acciones:

- ✓ Estudio en el que se revisó el modelo de la Vicepresidencia de Operaciones y se desarrollaron propuestas de mejora.
- ✓ Estudio de cargas de trabajo de la Entidad.
- ✓ Actualización del manual de funciones alineado a la metodología del DAFP.

Esta información servirá de insumo para la prestación de servicios que se contratará en este proceso de selección, para que de conformidad con las propuestas de mejora presentadas por el proponente adjudicatario de este proceso de selección, se realicen las actualizaciones y mejoras pertinentes.

Por lo anteriormente expuesto y para darle continuidad a las estrategias trazadas, se hace necesario contratar una firma especializada que partiendo de la Planeación Estratégica de la Entidad, realice la revisión, alineación y optimización de sus procesos para identificar brechas de desempeño y proponer un modelo operacional y de estructura que se encuentre alineado a las mejores prácticas organizacionales y responda a los retos establecidos y normatividad aplicable a la Entidad.

5. OBJETO

Diagnóstico y propuesta de rediseño de la estructura y de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación, de forma tal que se asegure su correcta alineación con el realineamiento estratégico del ICETEX.

6. VALOR

El valor del objeto a contratar es de Seiscientos millones de pesos (\$600.000.000) moneda corriente, incluido IVA.

El valor del objeto a contratar se obtuvo del siguiente sondeo de mercado:

NOMBRE DE LA EMPRESA	Equipo de trabajo	Numero de Personas	Valor Propuesta (Iva incluido)
Empresa 1	1 Socio Aseguramiento de Calidad 1 Director del Proyecto 5 Especialistas 4 Asesores senior	11	\$ 1.308.000.000,00
Empresa 2	1 Director de proyecto 1 Consultor senior 1 Consultor Junior 1 Consultor salarios 1 Consultor soporte	5	\$ 389.000.000,00
Empresa 3	1 Director de proyecto 1 Consultor senior 3 Consultor Junior	5	\$ 278.400.000,00
Empresa 4	1 Director de proyecto 4 Consultores Senior 6 Consultores Junior 15 profesionales de apoyo	26	\$ 600.000.000,00
Empresa 5	1 Director de proyecto 2 Profesionales 5 Técnicos	8	\$ 249.000.000,00
Empresa 6	1 Director de proyecto 2 Gerentes de proyecto 5 Consultores	8	\$ 770.000.000,00
VALOR PROMEDIO	\$		599.066.666,67
PRESUPUESTO ESTIMADO	\$		600.000.000,00

7. PLAZO DE EJECUCIÓN

El plazo es de seis (6) meses para la ejecución del contrato.

8. FORMA DE PAGO

Los pagos se realizarán contra la entrega de productos de la siguiente forma:

ENTREGABLE	% PAGO	VALOR
PRODUCTO/INFORME 1: Diagnóstico, identificación de brechas y oportunidades de mejora	20%	\$ 120.000.000,00
PRODUCTO/INFORME 2: Propuesta de mapa de macroprocesos y procesos, propuesta de estructura, actualización de estudio de cargas de trabajo, actualización de manual de funciones y estudio de salarios	40%	\$ 240.000.000,00
PRODUCTO/INFORME 3: Manual de procesos y procedimientos actualizado con las mejoras propuesta y alineado a la nueva estructura y mapa corporativo y desdoblamientos BSC (si aplica)	40%	\$ 240.000.000,00
TOTAL		\$ 600.000.000,00

El pago se realizará una vez se aprueben por parte del supervisor del contrato los entregables.

Una vez se cuente con la aprobación del Supervisor del contrato, el contratista debe adjuntar la cuenta de cobro y acreditar el pago de los aportes parafiscales relativos al sistema de seguridad social integral, de conformidad con lo señalado en el literal d) del artículo 18 del Acuerdo de Junta Directiva del ICETEX No. 007 del 22 de febrero de 2008.

9. ESPECIFICACIONES DEL BIEN, OBRA O SERVICIO SOLICITADO

En desarrollo del objeto del contrato, EL CONTRATISTA deberá realizar las siguientes actividades:

- Generar el Plan de trabajo y metodología para el desarrollo del proyecto, el cual será validado y aprobado por el supervisor del contrato.
- Partiendo de la Planeación Estratégica del ICETEX revisar, analizar, generar propuestas de mejora y documentar los procesos y procedimientos que componen los siguientes macroprocesos:

Direccionamiento estratégico, Gestión y administración del riesgo, Control y Evaluación, Selección y otorgamiento de productos, Recuperación y cumplimiento de obligaciones, Servicio al cliente, Gestión administrativa y apoyo logístico, Gestión financiera, Gestión de talento humano, Gestión de adquisiciones y contratación, Gestión de asuntos legales y jurídicos, Gestión de comunicaciones y Gestión documental.

- c) Alinear la gestión de los procesos con los retos definidos en la Planeación Estratégica de ICETEX: misión, visión y estrategia (mapas estratégicos – objetivos, indicadores, metas y planes), de igual forma se identificarán brechas de desempeño y se propondrán las correcciones donde sea necesario.
- d) Analizar la estructura general de los procesos y procedimientos e identificar mejoras, tomando como mínimo los siguientes aspectos:
- ✓ Descripción General y clasificación actual del proceso (Identificar si es un proceso estratégico, misional, de apoyo o de control y evaluación)
 - ✓ Objetivo y alcance (Evaluar el objetivo del proceso, su alcance y el objetivo estratégico al cual contribuye este proceso)
 - ✓ Líder del proceso
 - ✓ Proveedores - Entradas y Clientes – Salidas o Productos del proceso (Incluir la identificación e interrelación con otros procesos y áreas funcionales que intervienen en el proceso)
 - ✓ Actividades del ciclo PHVA
 - ✓ Procedimientos (Identificar los procedimientos y evaluar objetivo, alcance, condiciones generales, actividades/tareas asociadas, controles y actividades de seguimiento, guías asociadas en los procesos que aplica)
 - ✓ Indicadores de desempeño (Evaluar los indicadores asociados a cada proceso)
 - ✓ Recursos utilizados en el proceso (Analizar los recursos: humanos, de infraestructura, soporte tecnológico)
 - ✓ Tiempos, cargas de trabajo y análisis de la estructura que soporta los procesos (Evaluar el estudio de cargas de trabajo generado por la Oficina asesora de Planeación)
 - ✓ Mapa de riesgos asociado al proceso
 - ✓ Revisar los informes emitidos por Control interno de la entidad, de la Contraloría General de la República, de la oficina de Riesgos con el fin de analizar y alinear dichos hallazgos y planes de mejora con la revisión y propuesta que se genere para el proceso.

Nota: Para la revisión y generación de la propuesta de los procesos y procedimientos, la Oficina Asesora de Planeación entregará los procesos, procedimientos y Guías con la versión vigente en la Entidad, así como el estudio de cargas de trabajo desarrollado.

- e) Con base en el análisis del literal anterior, el consultor deberá identificar y presentar las oportunidades y acciones de mejora del proceso a corto, mediano y largo plazo; en cuanto a estructura, gestión, seguimiento y medición, controles, alineación con la planeación estratégica de la Entidad, entre otros.
- f) Generar una propuesta de mapa de macroprocesos y procesos de la entidad, si aplica.
- g) Si existen propuestas de objetivos o indicadores que ajusten los mapas estratégicos corporativos y de desdoblamiento de la Entidad, presentar las propuestas de los nuevos mapas.
- h) Revisar la estructura organizacional actual del ICETEX, evaluar su idoneidad para soportar los procesos, identificando elementos que pueden generar ineficiencias potenciales y generar una Propuesta de Estructura alineada con la Planeación estratégica y las mejoras identificadas en su gestión. Proponer recomendaciones para el ajuste de la misma en el marco de los procesos mejorados.
- i) Actualizar el estudio de cargas de trabajo de la entidad con las mejoras propuestas en procesos y estructura.

- j) Para cada uno de los procesos propuestos por la Consultoría se deben desarrollar como mínimo los siguientes aspectos, incorporando las mejoras identificadas:
- ✓ Descripción General (Identificar si el proceso propuesto es un proceso estratégico, misional, de apoyo o control y evaluación)
 - ✓ Objetivo y alcance (Identificar el objetivo, alcance y los objetivos estratégicos a los cuales contribuirá este proceso)
 - ✓ Líder de Proceso: cargo que deberá liderar el proceso
 - ✓ Proveedores - Entradas y Clientes – Salidas/Productos del proceso (Incluir la identificación e interrelación con otros procesos y áreas funcionales que intervienen en el proceso así como el mapa de clientes/proveedores)
 - ✓ Actividades propuestas siguiendo el ciclo PHVA
 - ✓ Propuesta de rediseño de los procedimientos que conforman los procesos y las guías o documentación asociada, en los casos que aplique. Los procedimientos y guías deben estar documentadas en los formatos establecidos por ICETEX. (objetivo, alcance, condiciones generales, actividades/tareas asociadas, controles y actividades de seguimiento, guías asociadas en los procesos que aplica).
 - ✓ Propuesta de Indicadores de desempeño y su alineación con el BSC (objetivos estratégicos y operativos con la respectiva hoja de vida del indicador)
 - ✓ Estimación de Recursos requeridos
 - ✓ Estudio de cargas de trabajo actualizado y alineado con la planeación estratégica de la Entidad y la propuesta del consultor.
 - ✓ Documentación de la caracterización de procesos de acuerdo con los formatos establecidos por ICETEX.
 - ✓ Acuerdos de servicios u operativos que deben generarse para la correcta ejecución del proceso y que incluya los actores (internos y externos), actividades/procedimientos/entregas/productos críticos y condiciones asociadas. Lo anterior para los procesos que aplique.
- k) Actualizar el manual de funciones y competencias laborales de la Entidad de acuerdo con los resultados de la propuesta de estructura presentada y acordada con ICETEX y el estudio de cargas de trabajo actualizado.
- l) Generar un estudio de salarios tomando en cuenta los cambios de estructura propuestos y los salarios en el mercado para cargos similares a los de la Entidad.

Nota: la documentación asociada a los procesos debe generarse con los formatos establecidos en el sistema de Gestión de la Calidad de la Entidad. De igual forma las propuestas de rediseño de procesos y estructura debe encontrarse alineada a la normatividad aplicable y al sistema Integrado de Gestión de la Entidad.

10. CONDICIONES DE ENTREGA DEL BIEN O SERVICIO REQUERIDO

- El trabajo será desarrollado en la ciudad de Bogotá, en las instalaciones del ICETEX con la activa colaboración y participación tanto de ICETEX como DEL CONSULTOR con el fin de ir validando las diferentes propuestas desarrolladas.
- El contratista debe cumplir con sus obligaciones y hacer entrega de los soportes que acrediten la realización de las mismas así como los productos resultantes de ellas, a la supervisión del contrato, en las fechas

establecidas en el Plan de trabajo acordado entre el contratista y el ICETEX. Los productos deben ser entregados en medio físico o magnético, según se requiera y acuerde con el Supervisor del Contrato.

- Cada etapa del proyecto deberá ser discutida y validada así como explicada en su integridad al personal asignado por ICETEX al proyecto y a la supervisión del mismo.

11. REQUISITOS DE EXPERIENCIA TÉCNICA QUE SE REQUIEREN DEL PROPONENTE U OFERENTE

El Contratista debe contar con experiencia mínima de 5 años ofreciendo servicios similares al objeto a contratar. Debe incluir un mínimo de tres y máximo cinco certificaciones de proyectos con objetos afines al de la presente solicitud, ejecutados o con una ejecución igual o superior al 50% frente al valor de esta contratación, suscritos dentro de los últimos cinco (5) años y cuya sumatoria sea igual o superior a \$600.000.000.

El EQUIPO DE TRABAJO que desarrollará el proyecto de consultoría deberá estar compuesto por los siguientes roles:

Rol en el proyecto	Perfil	Número	Responsabilidades principales
Director del proyecto	<p>Título profesional en cualquiera de las siguientes carreras: Administración de empresas, Ingeniería Financiera, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Economía o carreras afines.</p> <p>Título de postgrado en modalidad de especialización o maestría.</p> <p>Experiencia en Dirección de al menos tres proyectos afines al objeto a contratar, desarrollados dentro de los últimos 5 años (2009 en adelante).</p> <p>Lo anterior deberá acreditarse con las certificaciones expedidas por la Entidad contratante.</p>	01	<p>El director del proyecto garantizará el correcto desarrollo del trabajo a realizar y coordinará el equipo ofrecido realizando actividades de acompañamiento y asesoría en todo el proyecto.</p>
Profesional Sénior	<p>Título profesional en cualquiera de las siguientes carreras: Administración de empresas, Ingeniería Financiera, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Economía o carreras afines.</p> <p>Título de postgrado en modalidad de especialización o maestría.</p> <p>Experiencia en el desarrollo de mínimo tres proyectos afines al objeto a contratar, como profesionales sénior o su equivalente, desarrollados dentro de los últimos 5 años (2009 en adelante).</p> <p>Lo anterior deberá acreditarse con las certificaciones expedidas por la Entidad contratante.</p>	04	<p>Participa activamente en el proyecto, realizando análisis, diseño y asesoría en el marco de las actividades a desarrollar.</p>
Personal de apoyo	<p>Título profesional o haber terminado materias en cualquiera de las siguientes carreras: Administración de empresas, Ingeniería Financiera, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Economía o carreras afines.</p> <p>Por lo menos el 30% del recurso humano ofrecido deberá acreditar experiencia mínima de seis (6) meses en proyectos afines al objeto a contratar.</p> <p>Lo anterior deberá acreditarse con las certificaciones expedidas por la Entidad contratante.</p>	<p>El número requerido por el proponente para desarrollar el proyecto.</p>	<p>Apoyar en el desarrollo del contrato, preparar los entregables solicitados, que éstos contengan la información requerida y estén debidamente presentados de manera que se entreguen al contratante en los tiempos pactados.</p>

El Contratista suministrará el equipo de trabajo que cumpla con los perfiles acá establecidos, si se requieren realizar cambios de los consultores dentro de la ejecución del proyecto, debe notificarse al supervisor del contrato y los consultores que se propongan deben cumplir como mínimo con estos perfiles.

12. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Se aplicarán los siguientes criterios de calificación:

Criterios de Evaluación	Puntuación
6.1.1. EVALUACIÓN TÉCNICA	600 Puntos
6.1.1.1. Experiencia Específica	200 Puntos
6.1.1.2. Experiencia del Director del Proyecto	100 Puntos
6.1.1.3. Experiencia Profesionales Sénior	100 Puntos
6.1.1.4. Personal de apoyo ofrecido	100 Puntos
6.1.1.5. Menor plazo de entrega Informes 1 y 2	100 Puntos
6.1.2. PROPUESTA ECONÓMICA	300 Puntos
6.1.3. APOYO A LA INDUSTRIA NACIONAL	100 Puntos
PUNTAJE TOTAL	1000 Puntos

- Evaluación Técnica: 600 Puntos

- ✓ Experiencia específica: 200 Puntos

Para el otorgamiento de puntaje, se tomarán los valores certificados de los contratos presentados para acreditar la experiencia mínima, cuyo objeto tenga relación con haber participado en proyectos de diseño, mejoramiento o modernización institucional en entidades públicas o privadas, los cuales serán sumados para totalizar el valor total de experiencia específica. Dicho valor que supere el mínimo establecido de \$600.000.000, se puntuará de acuerdo con la siguiente escala:

Valores certificaciones de experiencia específica que superen el mínimo establecido (Contratos relacionados con proyectos de Diseño y mejoramiento de procesos o modernización institucional en entidades públicas o privadas)	Puntuación
De \$ 0 a \$50.000.000	25 Puntos
Mayor a \$50.000.000 y hasta \$100.000.000	50 Puntos
Mayor a \$ 100.000.000 y hasta \$200.000.000	100 Puntos
Mayor a \$200.000.000 y hasta \$300.000.000	150 Puntos
Mayor a \$300.000.000	200 Puntos

- ✓ Experiencia Director de Proyecto: 100 Puntos

Para el otorgamiento de puntaje, se revisaran la hoja de vida y certificaciones laborales que acrediten la experiencia ofrecida

DIRECTOR DEL PROYECTO	PUNTAJE
Participó como Director de cuatro proyectos afines al objeto contractual en los últimos cinco años.	25 Puntos
Participó como Director de cinco proyectos afines al objeto contractual en los últimos cinco años.	50 Puntos
Participó como Director de seis proyectos afines al objeto contractual en los últimos cinco años.	75 Puntos
Participó como Director de siete o más proyectos afines al objeto contractual en los últimos cinco años.	100 Puntos

- ✓ Experiencia Profesionales Sénior: 100 Puntos
 Para el otorgamiento de puntaje, se revisaran la hoja de vida y certificaciones laborales que acrediten la experiencia ofrecida

PROFESIONAL SÉNIOR DEL PROYECTO O SU EQUIVALENTE	PUNTAJE
Participó como Profesional sénior o su equivalente en cuatro proyectos afines al objeto contractual en los últimos cinco años.	25 Puntos
Participó como Profesional sénior o su equivalente en cinco proyectos afines al objeto contractual en los últimos cinco años.	50 Puntos
Participó como Profesional sénior o su equivalente en seis proyectos afines al objeto contractual en los últimos cinco años.	75 Puntos
Participó como Profesional sénior o su equivalente en siete o más proyectos afines al objeto contractual en los últimos cinco años.	100 Puntos

- ✓ Personal de apoyo ofrecido: 100 Puntos
 Obtiene mayor puntaje el proponente que ofrezca mayor número de profesionales de apoyo que cumplan con el perfil establecido. Los demás proponentes se evaluarán proporcionalmente con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de personas de apoyo ofrecidas a evaluar}}{\text{Mayor número de personas de apoyo ofrecidas}} \times 100 = \text{Puntaje de calificación}$$

- ✓ Menor plazo de entrega de informes 1 y 2: 100 Puntos
 Obtiene mayor puntaje el proponente que ofrezca presentar los entregables establecidos como Informe 1 e Informe 2 en el menor tiempo expresado en días. Los demás proponentes se evaluarán proporcionalmente con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Menor tiempo ofrecido entregas Informes 1 y 2}}{\text{Tiempo ofrecido entregas Informes 1 y 2 a evaluar}} \times 100 = \text{Puntaje de calificación}$$

Nota: Para evaluar este factor, el proponente debe presentar una manifestación expresa del representante legal, en donde establezca el plazo expresado en días en el cual se compromete a entregar los Informes 1 y 2, así mismo deberá entregar un cronograma en el que se detallen las actividades, tiempos y recursos que permitan sustentar el plazo ofrecido para la entrega de cada uno de dichos informes.

- Evaluación Económica: 300 Puntos

El proponente que ofrezca menor valor de la propuesta económica obtendrá el mayor puntaje, los demás proponentes se evaluarán de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Menor valor propuesta económica}}{\text{Valor propuesta a evaluar}} \times 300 = \text{Puntaje de calificación}$$

- Evaluación apoyo a la industria nacional: 100 Puntos
Se evaluará de acuerdo con los siguientes factores:

FACTOR	PUNTAJE
1. Proponente que oferte servicios con el 100% de personal nacional	100
2. Proponente que oferte servicios con personal nacional y extranjero	70
3. Proponente que oferte servicios con personal extranjero	30

13. ENTREGABLES O PRODUCTOS

EL CONTRATISTA deberá presentar los siguientes informes:

Informe 1

- Grado de alineación que tiene la planeación estratégica del ICETEX con los procesos evaluados y su estructura, y cómo deberían modificarse los dos últimos para alcanzar una correcta alineación y optimizar su gestión.
- Evaluación realizada a los procesos del ICETEX, identificando para cada proceso las brechas de desempeño y propuestas de corrección donde sean necesarias. Por cada proceso deben evaluarse como mínimo los siguientes elementos:

- ❖ Descripción General y clasificación actual del proceso (Identificar si es un proceso estratégico, misional, de apoyo o de control y evaluación)
 - ❖ Objetivo y alcance (Evaluar el objetivo del proceso, su alcance y el objetivo estratégico al cual contribuye este proceso)
 - ❖ Líder del proceso
 - ❖ Proveedores - Entradas y Clientes – Salidas o Productos del proceso (Incluir la identificación e interrelación con otros procesos y áreas funcionales que intervienen en el proceso)
 - ❖ Actividades del ciclo PHVA
 - ❖ Procedimientos (Identificar los procedimientos y evaluar objetivo, alcance, condiciones generales, actividades/tareas asociadas, controles y actividades de seguimiento, guías asociadas en los procesos que aplica)
 - ❖ Indicadores de desempeño (Evaluar los indicadores asociados a cada proceso)
 - ❖ Recursos utilizados en el proceso (Analizar los recursos: humanos, de infraestructura, soporte tecnológico)
 - ❖ Tiempos, cargas de trabajo y análisis de la estructura que soporta los procesos (Evaluar el estudio de cargas de trabajo generado por la Oficina asesora de Planeación)
 - ❖ Mapa de riesgos asociado al proceso
 - ❖ Oportunidades de mejora a corto, mediano y largo plazo.
- c. Evaluación realizada a la estructura de la Entidad identificando las debilidades/oportunidades de mejora.

Informe 2

Para el segundo informe se debe desarrollar una propuesta de reorganización de la Estructura y la gestión de la Entidad que asegure su alineación con la Planeación Estratégica y debe incluir como mínimo los siguientes aspectos:

- a. Propuesta de mapa de macroprocesos y procesos
- b. Propuesta de la estructura de la entidad que asegure su correcta ejecución y alineación con la planeación estratégica del ICETEX y los procesos mejorados.
- c. Estudio de cargas de trabajo de la Entidad actualizado y alineado con la planeación estratégica y la propuesta del contratista.
- d. Manual de Funciones y competencias laborales actualizado de conformidad con las propuestas presentadas en estructura, el estudio de cargas de trabajo y los procesos y procedimientos de la Entidad.
- e. Estudio de salarios que incluya una propuesta de escala salarial que incorpore los cambios en la nueva estructura y una investigación de los salarios de empresas afines al ICETEX.

Informe 3

En el tercer informe se debe incluir como mínimo los siguientes aspectos:

- a. Mapa estratégico corporativo y desdoblamientos propuestos en los casos que aplique.
- b. Propuesta de re-diseño o reorganización de los procesos de la Entidad que incorpore las mejoras aprobadas por la Entidad e incluya la siguiente documentación:

- ❖ Descripción General (Identificar si el proceso propuesto es un proceso estratégico, misional, de apoyo o control y evaluación)
- ❖ Objetivo y alcance (Identificar el objetivo, alcance y los objetivos estratégicos a los cuales contribuirá este proceso)
- ❖ Líder de Proceso: cargo que deberá liderar el proceso
- ❖ Proveedores - Entradas y Clientes – Salidas/Productos del proceso (Incluir la identificación e interrelación con otros procesos y áreas funcionales que intervienen en el proceso así como el mapa de clientes/proveedores)
- ❖ Actividades propuestas siguiendo el ciclo PHVA
- ❖ Propuesta de rediseño de los procedimientos que conforman los procesos y las guías o documentación asociada, en los casos que aplique. Los procedimientos y guías deben estar documentadas en los formatos establecidos por ICETEX. (objetivo, alcance, condiciones generales, actividades/tareas asociadas, controles y actividades de seguimiento, guías asociadas en los procesos que aplica)
- ❖ Propuesta de Indicadores de desempeño y su alineación con el BSC (objetivos estratégicos y operativos con la respectiva hoja de vida del indicador)
- ❖ Estimación de Recursos requeridos
- ❖ Estudio de cargas de trabajo del proceso y tiempos de ciclo.
- ❖ Documentación de la caracterización de procesos de acuerdo con los formatos establecidos por ICETEX.
- ❖ Acuerdos de servicios u operativos que deben generarse para la correcta ejecución del proceso y que incluya los actores (internos y externos), actividades/procedimientos/entregas/productos críticos y condiciones asociadas. Lo anterior para los procesos que aplique y en los formatos establecidos en conjunto con la Entidad.

Finalmente se establece que el contratista efectuará un acompañamiento sobre los entregables y las recomendaciones realizadas en los informes del contrato por un período de seis (6) meses, una vez el Instituto inicie su proceso de restructuración organizacional.

14. ANÁLISIS DE RIESGOS

Se han podido identificar los siguientes riesgos que pueden afectar la normal ejecución del servicio a contratar.

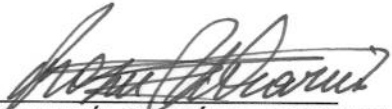
ITEM	DESCRIPCION (tipificación)	JUSTIFICACION (SOPORTE)	PORCENTAJE DE ESTIMACIÓN	ASIGNACION
1	RIESGOS FINANCIEROS	Por variación abrupta de los precios de mercado, por pérdida significativa de clientes, por pérdida de proveedores, por variación ostensible de las tasas representativas del mercado de divisas extranjeras	100%	Contratista

2	RIESGOS OPERATIVOS	Por falla en la cadena de bienes, contratación del personal y de recursos logísticos que afecte el desarrollo del contrato	100%	Contratista
3	RIESGO POR INSUFICIENCIA DE RECURSOS	Por dificultades de transporte, ausencia de personal o medios logísticos y tecnológicos, o carencia de calidad en el servicio contratado que causen perjuicios a la Entidad y lleven a afectar la ecuación contractual.	100%	Contratista
4	RIESGOS POR DESCONOCIMIENTO DE LA LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS SITIOS A LOS CUALES DEBE PRESTARSE EL SERVICIO	Por costos adicionales, demoras, insuficiencia de recursos técnicos y humanos, y demás contingencias que se puedan presentar y que por conocimiento insuficiente de las zonas en donde se desarrollará el contrato, que se pudieron mitigar, logrando que afecte de manera importante la ejecución del contrato	100%	Contratista
5	RIESGOS POR OBLIGACIONES LABORALES DEL PERSONAL QUE PRESTARÁ EL SERVICIO	Por la mora e incumplimiento en la cancelación de los salarios y prestaciones sociales del personal al servicio del contratista	100%	Contratista
6	RIESGOS FORTUITOS	Por catástrofes naturales, por incendio, por condiciones ambientales, inundaciones y terremotos y demás eventos naturales que afecten la ejecución del contrato	50% 50%	Contratante Contratista

Mitigación de los riesgos

Para garantizar la mitigación de los riesgos descritos el contratista deberá presentar una garantía de cumplimiento que ampare el cumplimiento general del contrato, la calidad del servicio contratado y el pago de salarios del personal ofrecido.

Cordial Saludo,



ROSA MARÍA GÓNZÁLEZ CARVAJAL
Asesora Técnica de Presidencia

