LICITACIÓN POR CONCURSO DE OFERTAS N° 31/2020

"SERVICIO DE CONSULTORIA EXTERNA PARA LA REINGENIERIA DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE TODA LA INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO"

ID N° 381.403

INFORME DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN N° 93 /2020

A : UNIDAD OPERATIVA DE CONTRATACIONES
DE : COMITÉ DE EVALUACIÓN

FECHA : 23 DE SEPTIEMBRE DE 2020

En el marco de la **Resolución PR N° 25/19** por la cual se dispone la conformación del Comité de Evaluación de la Industria Nacional del Cemento (I.N.C.) y del proceso **LICITACIÓN POR CONCURSO DE OFERTAS N° 31/2020 "SERVICIO DE CONSULTORIA EXTERNA PARA LA REINGENIERIA DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE TODA LA INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO", ID N° 381.403,** el mencionado comité procedió a realizar la evaluación de los recaudos legales y las ofertas técnicas de los distintos oferentes, que se detallan a continuación:

1.- CONSIDERACIONES GENERALES

El día 24 de agosto de 2020 se procedió al acto de apertura de sobres.

Forman parte del presente documento:

- Acta N° 82/2020 de Apertura de Sobres.

2.- METODOLOGÍA

La evaluación se efectuó conforme al **MÉTODO SELECCIÓN DE PRESUPUESTO FIJO (SPF)** según lo establecido en el **Inciso d) del Artículo 54° de la Ley 2051/03 "De Contrataciones Públicas"** y el **Artículo 105° del Decreto 2992/19 "Por el cual se reglamenta la Ley 2051/03 De Contrataciones Públicas",** considerando en el mismo sentido, los recaudos previstos en el **PBC** del presente llamado. El Sistema de Adjudicación es **POR TOTAL.**

3.- BIENES Y/O SERVICIOS A SER ADQUIRIDOS

Antecedentes

La Industria Nacional del Cemento-INC, ha venido impulsando acciones de fortalecimiento y modernización de su Gestión Integral, como una medida de mejora constante ante la dinámica de cambio que vive el siglo XXI, y como producto de la aplicación cada vez mayor de tecnologías dentro de un esquema de globalización siempre dirigidas a elevar la eficiencia de operación de la industria del cemento para convertirla en una organización de alto rendimiento.

Este tipo de organizaciones, al igual que muchas otras independientemente de su rol de negocios, en este mundo global, tienen el desafío de reinventarse constantemente, lo que requiere "crear una organización transformadora", partiendo de dos reflexiones, la primera, "la empresa está dando lo mejor de sí?", y la segunda", "hay un compromiso de las personas con la empresa?", adquiriendo gran importancia esta última, ya que en ella es donde se observa la mejora en la vida de las personas. Por ello, es que a una "organización transformadora", se le considera un sistema vivo y por tanto cambiante.

En este tenor este nuevo impulso que desea dar la INC, tiene por objeto abordar diferentes temas neurálgicos para su revisión, actualización y consolidación, con énfasis en los aspectos de planificación estratégica, organización, funciones, perfiles de cargo o puesto, reingeniería de procesos, y manuales administrativos.

Todo ello, dirigido con las siguientes tendencias en cuanto a estructuras flexibles, división del trabajo, autoridad de mando, jerarquía formal, procesos, innovación, responsabilidad, meritocracia, empoderamiento, cultura y valores, grupos de interés, propósito evolutivo, autogestión y plenitud.

Es importante subrayar que la INC, considera que en la última tendencia se puede consolidar el futuro.

Hoy día la nueva generación de organizaciones son aquellas que se identifican como un sistema vivo y por tanto cambiante. Es el estadio más avanzado de las organizaciones actuales y es el que más garantiza el objetivo primordial de "construir organizaciones que permitan el máximo desarrollo del potencial de las personas". Comprendiendo tres ejes de trabajo:

1. La **autogestión** que se basa en relaciones entre iguales reduciendo la jerarquía. Potencia la responsabilidad formando una red de equipos auto-gestionados.
2. La **plenitud** mirando a la persona en su totalidad, creando espacios de seguridad donde la persona pueda "ser ella misma" con su emocionalidad, espiritualidad e intuición, fomentando el reconocimiento.
3. Y, por último, un **propósito superior,** que es la guía de referencia para la toma de decisiones, que llene y motive a todos los empleados.

Objetivo General:

Realizar una Consultoría Integral Técnica Especializada, de carácter externo, que brinde asesoría a los cuadros ejecutivo gerenciales dependientes de la Presidencia, a cada una de los niveles ejecutivo gerenciales cuya Gestión es Estratégica, los de Gestión Misional o Sustantiva, y los de Gestión de Apoyo Administrativo; considerando los niveles departamentales, divisionales, áreas y equipos de trabajo, incluyendo las plantas de Vallemí y Villeta, conforme lo que se establece en los presentes TDR, y que en su conjunto están dirigidos articular el Proceso de Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Integral de la Industria Nacional de Cemento (INC).

Objetivos Específicos:

1. Diseñar la planificación integral de todo el proyecto a través de la formulación de un plan de trabajo/cronograma de actividades por cada objetivo.
2. Integrar conjuntamente con la Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos de un equipo de trabajo para el empoderamiento, socialización e implementación de las acciones a desarrollar de acuerdo con los TDR.
3. Capacitar al equipo de trabajo la Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos, para formarlos en las disciplinas que comprenden los TDR.
4. Revisión el marco de la planificación estratégica institucional – PEI.
5. Promover el establecimiento de los planes de implementación de acciones estratégicas a nivel gerencial para monitorear los avances y resultados alcanzados.
6. Revisión del mapa de procesos institucional – MECIP.

7. Revisión de la estructura orgánico funcional general y su manual, actualizando o formulando los específicos de cada gerencia.
8. Revisar y actualizar los perfiles de cargo o puestos a nivel general y desarrollar los específicos para cada gerencia, elaborando sus manuales respectivos.
9. Realizar una reingeniería de procesos y elaboración de los manuales de operación y/o por procesos por cada una de las gerencias y sus componentes.
10. Diseñar y desarrollar un Manual de Políticas de Recursos Humanos para la INC.
11. Diseñar y desarrollar una Guía Técnica para la Implementación de un Sistema de Carrera Administrativa en el contexto de la INC.
12. Determinar y proponer las estrategias necesarias para la socialización, capacitación e implementación de los productos desarrollados conforme a los TDR, que impulsen el programa de gestión del cambio de la INC.
13. Diseñar y formular los ordenamientos jurídico-administrativos (resoluciones) que se deriven de los documentos formulados y aprobados para su institucionalización.

Objetivos Específicos y Actividades a desarrollar:

1. Diseñar la planificación integral de todo el proyecto a través de la formulación de un plan de trabajo/cronograma de actividades por cada objetivo.
Formular y proponer un Plan de Acción global conformado por el/los Programa(s) de Trabajo/Cronogramas de Actividades específico(s) por cada uno de los objetivos de la Consultoría, tomando en cuenta como marco de referencia los objetivos y actividades a realizar en consonancia con los TDR.
2. Integrar conjuntamente con la unidad de planificación estratégica y proyectos de un equipo de trabajo.
Conformar conjuntamente con la Unidad de Planificación Estratégica, Programas y Proyectos, un Equipo de Trabajo para el diseño, desarrollo, empoderamiento, socialización e implementación de cada uno de los productos establecidos en los TDR.
3. Capacitar al equipo de trabajo la Unidad de Planificación Estratégica, Programas y Proyectos para formarlos en las disciplinas que comprenden los TDR.
Brindar capacitación especializada a cada uno de los miembros de la Unidad de Planificación Estratégica, Programas y Proyectos, que formen parte del grupo impulsor de los trabajos a desarrollar e implementar dentro del marco de los TDR.
4. Revisión de la planificación estratégica institucional (PEI)
a) Revisar las políticas institucionales establecidas por la Presidencia, que sentaron las bases para la formulación del Plan Estratégico Institucional-PEI 2019-2024, de la Industria Nacional de Cemento (INC), considerando la convergencia con los Ejes Estratégicos, Líneas Transversales y Estrategias establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo-2030, a efectos de hacer las complementaciones a que haya lugar, conforme lo disponga la Presidencia de la INC, para su actualización.
b) Revisar el enfoque Marco de Actuación que rige la conducción de la Industria Nacional del Cemento (INC), establecido en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024, en cuanto la:

- Visión,
- Misión,
- Valores Éticos, y
- Valores Corporativos.

c) Revisión del Marco de Operación del Plan Estratégico Institucional (PEI), establecido como metodología de trabajo a seguir por parte de todos los niveles gerenciales, con el objetivo de homogeneizar técnicamente su forma de trabajo; siendo la siguiente:

1. *Planificación Estratégica:*	*El Plan Estratégico será la base para la formulación de los Planes de Implementación de Acciones Estratégicas-PIAEs de cada una de las Gerencias y el Staff de la INC.*
2. Diagnóstico Situacional	*Los Diagnósticos Situacionales, serán el marco de referencia para la generación de propuestas de mejora constante.*
3. *Monitoreo, Evaluación y Control:*	*La Evaluación de los Avances y Resultados del PEI, a través de los Planes de Implementación de Acciones Estratégicas-PIAEs, será cuatrimestral, y su reporte será a través de los instrumentos (Formularios) diseñados para los efectos.*
4. *Comunicación e Información:*	*La comunicación organizacional deberá contribuir de manera estratégica a fomentar los valores institucionales y promover el alcance de la visión, misión y sus objetivos.*
5. *Calidad y Excelencia:*	*El compromiso de la alta Dirección (Presidencia) está orientado a implantar y mantener un sistema de gestión de calidad orientado a una atención de excelencia tanto interna como externa bajo una acción de mejora continua.*
6. *Capital humano:*	*La capacitación, formación y profesionalización será un proceso permanente de mejora constante, dirigido a captar, desarrollar y retener al talento humano, generando una capacidad instalada de excelencia.*
7. *Servicio*	*Se deberá brindar un servicio de total satisfacción para usuarios internos y externos, considerando su tiempo, horario y logística requerida para brindar el mismo, bajo una mística de atención y búsqueda de la satisfacción del cliente.*

d) Revisar conjuntamente con cada nivel ejecutivo gerencial, incluyendo los niveles de Staff el marco del Plan Estratégico Institucional - PEI y el PND 2030, y cada uno de los componentes siguientes:

a. Las políticas institucionales establecidas,
b. Objetivos,
c. Estrategias,
d. Líneas de Acción,
e. Origen de Recursos,
f. Período de Realización,
g. Productos/Metas,
h. Responsables y Participantes,
i. Indicadores de Gestión y Resultados,

e) Realizar las adecuaciones que determinen las autoridades, para compatibilizar el PEI, con las necesidades y situación actuales.
5. Promover el establecimiento de los planes de implementación de acciones estratégicas a nivel gerencial para monitorear los avances y resultados alcanzados.
a) Asesorar e impulsar la construcción de los Planes de Implementación de Acciones Estratégicas PIAEs, en el ámbito de cada uno de los niveles ejecutivo-gerenciales del Staff de la Presidencia, de la Gerencia General y de sus gerencias dependientes. Su importancia es vital, ya que con la integración de estos informes se integrara el informe consolidado para su presentación a las autoridades competentes del Estado, conforme los períodos establecidos.
b) Apoyar en la implementación de los Informes de Avances y Resultados, que permitirán monitorear, evaluar y preparar los informes trimestrales que deberán presentarse a la Presidencia, y su remisión a la Dirección de Empresa Públicas del Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República y demás autoridades externas.

c) Asesorar a las unidades organizacionales ejecutivo-gerenciales, en la revisión y reconstrucción de indicadores de gestión para la medición de avances y resultados de sus Planes de Implementación de Acciones Estratégicas – PIAEs.
d) Diseñar e implementar con el apoyo de la Gerencia de TIC, un mecanismo (Software) que permita la carga inicial de información en forma automatizada, desde la sede de cada una de la unidades organizacionales ejecutivo gerenciales el formulario "Plan de Implementación de Acciones Estratégicas-PIAE, y el Formulario de Informe de Avances y Resultados IFARPIAE, para la presentación trimestral o cuatrimestral sobre la Planificación Estratégica a las autoridades citadas, o que requiera dicha información para su manejo institucional.
e) Apoyar el Proceso de Socialización e implementación del mecanismo (Software), que automatice el proceso de llenado del formulario de carga de información, así como para el reporte de avance de la Planificación Estratégica, en sus diferentes niveles (por gerencia e integral)
6. Revisión del mapa de procesos institucional – MECIP.
a) Revisar con la Presidencia de la INC, y la Unidad de Planificación Estratégica, Programas y Proyectos los tres Macro-procesos definidos (Gestión Estratégica, Gestión Misional, y Gestión de Apoyo Administrativo), dentro del Marco del MECIP; a efectos de validar los roles de competencia y responsabilidades de cada nivel ejecutivo gerencial, y en su caso hacer las adecuaciones a que haya lugar.
b) Revisar los procesos identificados en cada Macro-proceso, que fueron la base de la reingeniería organizacional efectuada en el contexto de cada unidad orgánico funcional ejecutivo-gerencial dependientes del Staff de la Presidencia, que permita actualizar el Mapa de Procesos Institucionales – MECIP.
7. Revisar y actualizar la estructura orgánico funcional general y su manual, actualizando o formulando los específicos de cada gerencia.
a) Revisión conjuntamente con la Unidad de Planificación Estratégica, Programas y Proyectos, la estructura orgánica general y específica tomando como base la Matriz de Parametrización que presenta la trazabilidad de todos los elementos base en términos de proceso, considerados para la elaboración del Manual General de Organización y Funciones de la Industria Nacional del Cemento - INC; considerando que tiene la alineación de todos los elementos o parámetros técnico-administrativos para cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la estructura orgánica; (Presidencia, Gerencia General, niveles ejecutivo gerenciales tanto del staff para ambos niveles superiores, como para los niveles estratégicos, misionales o de apoyo administrativo).
b) Con base en los parámetros citados actualizar o elaborar los manuales de organización específicos para cada nivel gerencial del staff de la Presidencia, así como de las gerencias misionales o sustantivas, y las de apoyo administrativo, incluyendo las Plantas de Vallemí y Villeta dependientes de la misma.
c) Para la actualización o formulación de los manuales de organización específicos por cada nivel ejecutivo-gerencial, los elementos o parámetros a considerar serán los siguientes:

- Mapa de Procesos Institucionales por Unidad Organizacional Ejecutivo-Gerencial
- Mapa de Responsabilidades de Gestión Institucional por Macro-procesos
- Estructura Orgánica
- Objetivo General
- Función General,
- Competencias,
- Responsabilidades de Gestión,
- Funciones Específicas en cuanto a:
- Macro-procesos y Procesos,
- Roll específico de funciones por proceso,

a. Funciones Generales relativas a:

- Gobernanza,
- Planeación,
- Organización,
- Dirección,
- Coordinación,

- Supervisión,
- Control,
- Evaluación,
- Cursos Correctivos de Acción,
- Gestión de Riesgos, Capital Humano,
- Bienestar Social,
- Anticorrupción, Transparencia e Información Pública,
- Comunicación y Difusión,
- Informes Ejecutivos de Gestión,
- Rendición de Cuentas,
- Gestión Administrativa Interna,
- Mejores Prácticas, y
- Funciones Complementarias.

d) Revisión en su totalidad el Manual General de Organización, y actualizar o complementar lo que sea necesario conjuntamente con la Unidad de Planificación Estratégica y proyectos; atendiendo las sugerencias y/o complementaciones que soliciten las diferentes unidades organizacionales que conforman la entidad.
e) Actualizar los manuales de organización específicos, y para ello, se recomienda modificar (en su caso) la Matriz de Parametrización, para tenerla como marco de referencia para la trazabilidad y alineación de cualquier cambio o complementación de los elementos que la conforman.
8. Revisión de los perfiles de cargo o puestos a nivel general y desarrollar los específicos para cada gerencia, elaborando sus manuales respectivos.
a) Revisión conjuntamente con la Unidad de Planificación y Proyectos, la Matriz de Parametrización que presenta la trazabilidad de todos los elementos base en términos de proceso, considerados para la elaboración del Manual General de Perfiles de Cargo o Puesto, considerando la estructura organizacional aprobada de la Industria Nacional del Cemento - INC; considerando la alineación de Las características, requerimientos y parámetros técnico administrativos para cada uno de los Perfiles profesionales o técnicos de acuerdo con los niveles jerárquicos que conforman la estructura de organización; Presidencia, niveles ejecutivo gerenciales tanto del staff para ambos niveles superiores, como para los niveles estratégicos, misionales o de apoyo administrativo, además de contemplar las Plantas de Vallemí y Villeta.
b) Con base en los parámetros mencionados actualizar o elaborar los manuales específicos de
Perfiles de Cargo o Puesto para cada nivel gerencial del staff de la Presidencia, así como de las gerencias misionales o sustantivas, y las de apoyo administrativo, dependientes de la misma.
c) Para la formulación de los manuales de Perfiles de Cargos o Puestos específicos por cada nivel ejecutivo-gerencial, los elementos o parámetros a considerar serán los siguientes:

- Nombre de la Unidad Organizacional,
- Denominación del Cargo,
- Categoría, Código,
- Número de Cargos,
- Nivel,
- Autoridad superior a la que reporta,
- Unidades Organizacionales y/o cargos que le reportan directamente (Aplicable sólo a la Presidencia de la INC),
- Unidades Organizacionales y/o cargos que le reportan directamente (Aplicable sólo al nivel ejecutivo gerencial),
- Organismos y Entidades del Estado con quienes interactúa externamente (Aplicable sólo a la Presidencia de la INC),
- Organismos y Entidades del Estado con quienes interactúa externamente: (Aplicable sólo al Nivel Ejecutivo Gerencial INC, bajo indicaciones específicas),
- Número de personas que le reportan en forma directa e indirecta (Aplicable sólo a la
- Presidencia de la INC),

- Número de personas que le reportan en forma directa e indirecta (Aplicable sólo al Nivel Ejecutivo Gerencial INC),
- Objetivo General de la Unidad Organizacional,
- Función General,
- Funciones específicas,
- Preparación Académica,
- Educación Formal Complementaria Acreditada,
- Capacidades Técnicas,
- Conocimientos Técnicos informáticos,
- Aptitudes Personales,
- Experiencia Laboral,
- Principales Conocimientos en materia,
- Habilidades Gerenciales,
- Competencias Personales del Cargo o Puesto,
- Valores Éticos,
- Riesgos y Condiciones de Trabajo,
- Exigencias.

d) Revisar la congruencia entre el Manual General de Perfiles de Cargo o Puestos, y los manuales específicos, y actualizar o complementar todos los aspectos a que haya lugar conjuntamente con la Unidad de Planificación Estratégica, Programas y Proyectos; atendiendo las sugerencias
y/o complementaciones que soliciten las diferentes unidades organizacionales que conforman la entidad.
e) Actualizar la Matriz de Parametrización de Perfiles de Cargo o Puestos para tenerla como marco de referencia para la trazabilidad y alineación de cualquier cambio o complementación de los elementos que la conforman.
9. Realizar una reingeniería de procesos y elaboración de los manuales de operación y/o por procesos por cada una de las gerencias y sus componentes.
a) Identificar todos los procesos inherentes a cada una de las unidades ejecutivo-gerenciales, para la determinación (o revisión en su caso) de su matriz de procesos y procedimientos que ejecuta cada unidad departamental, divisional, incluyendo sus respectivas áreas o equipos de trabajo.
b) Prever y plantear la viabilidad de formular un manual de operación del sistema (cual sea) que contenga todos los procesos y procedimientos de las todas las unidades organizacionales en forma integral de cada nivel gerencial o formular manuales específicos.
c) Formular cada manual de operación, procesos o procedimientos dentro del marco del MECIP, cuyo contenido deberá considerar:

- Portada
- Índice
- Presentación
- Estructura Orgánica
- Simbología
- Descripción de Procedimientos
- Diagramas de Flujo
- Directorio
- Firmas de Autorización

(Salvo alguna indicación de la UPEP)
d) Delimitar los procedimientos considerando los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?
- ¿Dónde inicia?
- ¿Dónde termina?

e) Recolectar la Información

- Recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.
- Captar la información, directamente de las diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

f) Analizar la Información obtenida, revisar los procesos a partir de sus diagramas de flujo, para observar su grados de dinamismo y detectar necesidades de simplificar, y de los que no hay diseñarlos bajo una óptica de simplificación, y posible tecnificación a partir de TICs.

g) Diseñar los Procesos y su(s) Procedimiento(s), analizando los siguientes aspectos:

- ¿Qué trabajo se hace? Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.
- ¿Quién lo hace? Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.
- ¿Cómo se hace? Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.
- ¿Cuándo se hace? Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.
- ¿Dónde se hace? Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.
- ¿Por qué se hace? Referido a la justificación del porque e debe de hacer así, y no de otra manera.

h) Analizar los Procesos/Procedimientos.

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considere que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

- Eliminar; La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deberá ser eliminado.
- Combinar; Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.
- Cambiar; En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos podrán simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

i) Mejorar o mantener los Procesos/Procedimientos

Algunas veces será imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico será logrando mejorar el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; es decir, haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor.

Habrá que tomar en cuenta que como resultado del análisis, aquellos procesos/procedimientos que no sean susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar, se deberá buscar alguna alternativa de optimización de cualquier índole.

10. Diseñar un Manual de Políticas de Recursos Humanos para la INC.

Diseñar un instrumento técnico-normativo, que consolide todas aquellas políticas que contribuirán a normar la gestión del talento humano de la Industria Nacional del Cemento – INC, sin ser limitativas, ya que la dinámica de la organización y su funcionamiento pueden requerir su complementación.

11. Diseñar una Guía Técnica para la Implementación de un Sistema de Carrera Administrativa en el contexto de la INC

Realizar un Análisis de Factibilidad que permita a las autoridades superiores (Presidencia) la toma de decisiones respecto de la oportunidad política, económica y de infraestructura, ya que su implementación conlleva un costo representativo, no obstante la disposición del gobierno es la de impulsar su implementación.

12. Determinar y proponer las estrategias necesarias para la socialización, capacitación e implementación de los productos desarrollados conforme a los TDR, que impulsen el programa de gestión del cambio de la INC.
Plantear la estrategia para lograr una Gestión del Cambio que comprenda todos productos desarrollados y aprobados, tomando en consideración el Plan de Gestión del Cambio con que cuenta la Gerencia de Capital Humano, como apoyo en la Socialización de cada uno de los productos terminados y aprobados por las autoridades correspondientes.
13. Diseñar y formular los ordenamientos jurídico-administrativos que se deriven de los documentos aprobados para su institucionalización.
Elaborar las resoluciones internas de cada uno de los productos conforme su desarrollo y aprobación, y someterlas a la consideración de la Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos, así como de la Secretaría General y Presidencia, para su aprobación.
14. Productos de la Consultoría:
1. Planificación integral de todo el proyecto a través de la formulación de un plan de trabajo/cronograma de actividades por cada objetivo.
2. Integración conjuntamente con la Unidad de Planificación Estratégica Y Proyectos de un equipo de trabajo para el empoderamiento, socialización e implementación de las siguientes acciones a desarrollar.
3. Capacitación del Equipo de Trabajo Impulsor de la Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos
4. Actualización del marco de la planificación estratégica institucional – PEI.
5. Establecimiento de los planes de implementación de acciones estratégicas a nivel gerencial para monitorear los avances y resultados alcanzados.
6. Revisión y actualización del mapa de procesos institucional – MECIP.
7. Revisión y actualización de la estructura orgánico funcional general y su manual, actualizando o formulando los específicos de cada gerencia.
8. Actualización de los perfiles de cargo o puestos a nivel general y desarrollar los específicos para cada gerencia, elaborando sus manuales respectivos.
9. Reingeniería de procesos y elaboración de los manuales de operación y/o por procesos por cada una de las gerencias y sus componentes.
10. Diseño del Manual de Políticas de Capital Humano para la INC.
11. Guía Técnica para la Implementación de un Sistema de Carrera Administrativa en el contexto de la INC.
12. Estrategias necesarias para la socialización, capacitación e implementación de los productos desarrollados conforme a los TDR, que impulsen el programa de gestión del cambio de la INC.
13. Resoluciones (ordenamientos jurídico-administrativos) que se deriven de los documentos aprobados para su institucionalización.
15. Coordinación y comunicación interna:
La comunicación y coordinación interna para la realización de los trabajos de Consultoría externa estará a cargo de la Unidad de Planificación Estratégica, Programas y Proyectos de la INC, con el apoyo del Equipo de Trabajo designado para dichos efectos.
16. Presentación y aprobación de informes parciales e informe final.
La Consultoría externa trabajará conjuntamente con la Unidad de Planificación Estratégica, Programas y Proyectos de la INC., quién será el conducto para la aprobación conjuntamente con la Presidencia de la institución, respecto de los Informes Ejecutivos de Avances y Resultados, que mensualmente presente la consultoría.
17. Plazo de la Consultoría.
El plazo proyectado para la realización de los trabajos es de 24 (veinticuatro) meses, a partir de la fecha de firma del contrato, prorrogable de acuerdo con las necesidades que determinen la Presidencia de la INC, y la Unidad de Planificación Estratégica, Programas y Proyectos.
18. Monto de los Servicios Profesionales de Consultoría y forma de pago.
Gs. 15.000.000 mensuales (sobre la base de Informes Ejecutivos de Avances y resultados presentados y aprobados) de acuerdo con el Plan de trabajo/Cronograma(s) de Actividades, general o específicos.

Informe y Pago: El consultor propuesto deberá presentar informes mensuales sobre avances del servicio contratado a la UPEPP, el primer informe a los 30 días de la firma del contrato y los demás informes cada 30 días, el cual una vez aprobado pasará a formar parte de los documentos requeridos para la presentación de la solicitud de pago.

19. Habilidades y Competencias requeridas del profesional:
a) **Formación académica**: Profesional en carrera de Grado Universitario en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial.
b) **Experiencia profesional:** Mínima de 5 años en la profesión.
c) **Experiencia Técnica:** Mínima de 5 años en trabajos relacionados a las materias establecidas en los TDR.
d) **Experiencia directa:** mínima de 5 años en trabajos relacionados a lo establecido en la TDR con: Innovación Pública basada en nuevas tecnologías; Planificación Estratégica; Reingeniería Organizacional por procesos; Ingeniería y Reingeniería de Sistemas integrados de gestión por procesos; Ingeniería de Sistemas de Información, monitoreo y evaluación sustentados en TIC`s; Sistemas de Control Interno; de Gestión de Calidad; Gerenciamiento y administración de planes, programas y proyectos de inversión pública; diseño e implementación de Políticas Públicas; Diseño y elaboración de Manuales Administrativos en general; diseño de Programas de Capacitación gerencial especializada para Alta Dirección.
e) **Idiomas:** Dominio del idioma español e inglés, incluyendo habilidades de escritura y comunicación.
f) **Manejo de Software:** Word, Excel, Power Point, otros.
g) **Manejo de plataformas virtuales:** para la realización de videoconferencias, capacitaciones, reuniones de carácter ejecutivo gerenciales, cursos para alta gerencia, cursos especializados para actualización del personal en los diferentes roles de negocio de la INC.
20. Criterios para la selección de la mejor oferta
La mejor oferta será aquella que responda a los siguientes criterios de evaluación:
Perfil del consultor individual – 50%
Experiencia directa – 25%
Experiencia Técnica – 25%
21. Cambio de Productos o Compensación de Trabajos
Prever que de acuerdo con la dinámica de los trabajos a realizar por la Consultoría Externa motivo de los presentes TDR, la INC, atendiendo a las necesidades o prioridades de acciones de carácter institucional, estratégico, misional o de apoyo administrativo, se podrá solicitar a la Consultoría, el cambio de productos y/o compensación de trabajos.

El presupuesto asignado para el presente proceso es de Guaraníes trescientos sesenta millones (Gs. 360.000.000) y de conformidad a lo establecido en el **PBC, SECCIÓN II, INSTRUCCIONES PARA LOS CONSULTORES, HOJA DE DATOS, NUMERAL 3.8:** *"No se presentará una propuesta de precios, el consultor deberá declarar ajustar sus servicios al presupuesto disponible"*, los oferentes deberán declarar que aceptan realizar el servicio por el monto asignado.

4.- MATRIZ DE EVALUACIÓN

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
Perfil Académico del Consultor	Máximo 40 puntos
Experiencia Profesional	Máximo 40 puntos
Experiencia Especifica	Máximo 20 puntos
Total	100 puntos

El puntaje mínimo exigido es de 70 puntos.

5.- PARECER SOBRE LOS RECAUDOS LEGALES

Se procedió a la verificación de las ofertas recibidas, a los efectos de examinarlas en su aspecto estrictamente legal. Se verificó el cumplimiento respecto al suministro de la documentación básica de carácter sustancial (garantía de mantenimiento de oferta debidamente extendida, formulario de oferta debidamente firmado y completado, acreditación suficiente del firmante de la oferta), solicitada en el **Pliego de Bases y Condiciones**. Al respecto se presenta la siguiente Tabla de las Ofertas en relación a esos requisitos básicos y su cumplimiento:

DOCUMENTOS SUSTANCIALES	RH GROUP ASESORIA Y ENTRENAMIENTOS DE FANNY PEREIRA	CIDECAP FIRM
Formulario Técnico N° 1 de Presentación de Propuesta Técnica	Cumple	Cumple
Declaración Jurada de no hallarse comprendido en las prohibiciones o limitaciones para contratar establecidas en el artículo 40 y de integridad conforme al artículo 20, inc. "w", ambos de la Ley N° 2051/03, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución N° 330/07 de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.	Cumple	Cumple
Declaración Jurada que el oferente garantiza que no se encuentra involucrado en prácticas que violen los derechos de los niños, niñas y adolescentes referentes al trabajo infantil, estipulados en la constitución nacional.	Cumple	Cumple
DDJJ de Mantenimiento de Propuesta Técnica	Cumple	Cumple
Fotocopia simple de los documentos que acrediten la existencia legal de la persona jurídica/jurídica	Cumple	SIPE - Cumple
Fotocopia simple de los documentos que acrediten las facultades del firmante de la oferta para comprometer al oferente	Cumple	Cumple
Documento de Identidad	Cumple	Cumple

6.- DOCUMENTOS QUE COMPONEN LA OFERTA

DOCUMENTOS	RH GROUP ASESORIA Y ENTRENAMIENTOS DE FANNY PEREIRA	CIDECAP FIRM
Constancia SIPE N°	No presentó	1607469
RUC N°	1164105-3	80087671-7
Formularios suscriptos por el oferente conforme a lo establecido en el PBC	Presentó	Presentó
Fotocopia simple de la cedula de identidad del firmante de la oferta	Cumple	Cumple
DDJJ de Mantenimiento de Propuesta Técnica	Cumple	Cumple
Certificado de Antecedentes Policiales y Judiciales actualizado	Cumple	SIPE – Cumple
Constancia de Inscripción en el Registro Único del Contribuyente	Cumple	SIPE – Cumple
Fotocopia simple del Certificado de Cumplimiento Tributario Vigente	Cumple	SIPE – Cumple
Copia de los documentos que respalden su formación y experiencia requeridas en el presente llamado (Título de grado, Post grado, Diplomas, Certificados, Copia de Contratos, Facturaciones, Constancias).	Presentó – Se solicitaron aclaratorias al respecto	Presentó – Se solicitaron aclaratorias al respecto
Declaración Jurada de no hallarse comprendido en las prohibiciones o limitaciones para contratar establecidas en el artículo 40 y de integridad conforme al artículo 20, inc. "w", ambos de la Ley N° 2051/03, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución N° 330/07 de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.	Cumple	Cumple
Declaración Jurada que el oferente garantiza que no se encuentra involucrado en prácticas que violen los derechos de los niños, niñas y adolescentes referentes al trabajo infantil, estipulados en la constitución nacional.	Cumple	Cumple
Constancia de presentación de la "Declaración Jurada de bienes y rentas, activos y pasivos" ante la Contraloría General de la República, para los sujetos obligados en el marco de la Ley N° 6355/19.	Cumple	No presentó – Se solicitaron aclaratorias al respecto

6.1.- ACLARATORIAS

Conforme a lo dispuesto en el **Decreto N° 2992/19 que reglamenta la Ley N° 2051/03 "De Contrataciones Públicas", Artículo 59:** "*...Con el objeto de facilitar el proceso de revisión, evaluación, comparación y posterior calificación de ofertas, la Convocante podrá solicitar a los oferentes aclaraciones respecto de sus ofertas...*", se solicitó a los oferentes los documentos formales que se detallan a continuación:

OFERENTE	DOCUMENTO	RESPUESTA
RH GROUP ASESORIA Y ENTRENAMIENTOS DE FANNY PEREIRA	Datos del Consultor designado y los documentos que avalen el cumplimiento de los requisitos exigidos en el PBC	Presentó
CIDECAP FIRM	Certificado de capacitaciones realizadas, con las horas cátedras correspondientes	Presentó
	Constancia de presentación de la "Declaración Jurada de bienes y rentas, activos y pasivos" ante la Contraloría General de la República, para los sujetos obligados en el marco de la Ley N° 6355/19.	Presentó

7.- ANÁLISIS PROPUESTA TÉCNICA

De conformidad a lo establecido **PBC, SECCIÓN II, INSTRUCCIONES PARA LOS CONSULTORES - HOJAS DE DATOS, Numeral 5.2, MATRIZ DE EVALUACIÓN TECNICA:** *"Para la evaluación y comparación de las ofertas, la Convocante utilizará los siguientes criterios: El presente llamado se realiza en la modalidad de presupuesto fijo y será adjudicado al consultor que alcance mayor puntaje en la comparación técnica…"*, se realizó el análisis de la propuesta técnica, en base a lo remitido por el área requirente, mediante Carta Interna UPEPP N° 47/2020, el cual expone las siguientes puntuaciones:

	Criterios de Evaluación	Puntaje establecido en el PBC	Puntaje obtenido por el Oferente: RHGROUP: Aldo Gastón Franco	Puntaje obtenido por el Oferente: CIDECAP FIRM: Alvaro Ezequiel
	PERFIL ACADEMICO DEL CONSULTOR			
1	Título Universitario de la Carrera de Administración de Empresas o carreras afines (Economía e Ingeniería Industrial)	10	0 No presentó titulo de Grado requerido en el PBC (Administ. de Empresas, Economista, Ingeniero Industrial)	10
2	Formación académica post título en gestión de calidad	10	0 No presentó el certificado que acredite este requisito	0 No presentó el certificado que complete las horas indicadas para acreditar los puntos
3	Formación post título en análisis, diseño e implementación de reingenierías organizacionales y de procesos en las diversas áreas de la Administración Pública	20	20	20
	TOTAL PUNTAJE - PERFIL ACADEMICO	**40**	**20**	**30**
	EXPERIENCIA PROFESIONAL			
1	Experiencia profesional a partir de 7 (siete) años pero menor a 12 (doce), 5 (cinco) puntos al que demuestre 4 (cuatro) años de experiencia pero menos de 7(siete) años	10	10	10
2	Experiencia en organismos internacionales de 10 años	10	0 No presentó el documento que acredite este requisito	10
3	5 puntos al consultor por cada 4 años de experiencia en los procesos de la Gestión Pública en el Paraguay, hasta 10 puntos	10	10	10
4	5 puntos al consultor por cada 4 años de experiencia en gerenciamiento de proyectos, hasta 10 puntos	10	0 No presentó el documento que acredite este requisito	10
	TOTAL PUNTAJE - EXPERIENCIA PROFESIONAL	**40**	**20**	**40**
	EXPERIENCIA ESPECÍFICA			
1	5 puntos por año de experiencia como asesor en procesos de Reingeniería de Gestión Integral Institucional e Innovación, en las áreas de administración de personas. Hasta un total de 20 puntos	20	20	20
	TOTAL PUNTAJE - EXPERIENCIA ESPECÍFICA	**20**	**20**	**20**
	PUNTAJE TOTAL	**100**	**60**	**90**
	Puntaje mínimo requerido 70 puntos		**No cumple**	**Cumple**

En base a las puntuaciones asignadas, se concluyó que la firma **RH GROUP ASESORIA Y ENTRENAMIENTOS DE FANNY PEREIRA** no cumple con el puntaje mínimo requerido. Por lo tanto, de conformidad a lo establecido en el **PBC, SECCIÓN II, INSTRUCCIONES PARA LOS CONSULTORES - HOJAS DE DATOS, Numeral 5.2, MATRIZ DE EVALUACIÓN TECNICA:** *"...EL CONSULTOR CUYA PUNTUACIÓN NO ALCANCE UN MÍNIMO DE 70 PUNTOS, NO CALIFICA PARA EL PRESENTE LLAMADO"*, su propuesta técnica fue **DESCALIFICADA.**

8.- DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA

La estimación total para el presente proceso es de Guaraníes trescientos sesenta millones (Gs. 360.000.000). Considerando que el proceso es Plurianual, para el Ejercicio Fiscal 2020, se cuenta con el Certificado de Disponibilidad Presupuestaria N° 305/2020 por el monto total de Guaraníes cuarenta y cinco millones (Gs. 45.000.000).

9.- CONCLUSIÓN

Sobre la base de las consideraciones expuestas y conforme a lo establecido en el **Decreto N° 2992/19 que reglamenta la Ley N° 2051/03 "De Contrataciones Públicas", Sección VII "Adjudicación", Artículo 65 "Criterios de Adjudicación",** el Comité de Evaluación recomienda la emisión de la Resolución de Presidencia para:

9.1.- ADJUDICAR el proceso **LICITACIÓN POR CONCURSO DE OFERTAS N° 31/2020 "SERVICIO DE CONSULTORIA EXTERNA PARA LA REINGENIERIA DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE TODA LA INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO", ID N° 381.403,** al oferente **CIDECAP FIRM,** por el monto total de Guaraníes trecientos sesenta millones (Gs. 360.000.000), puesto que su oferta cumple con todos los requisitos exigidos en el PBC.

9.2.- AFECTAR la erogación emergente del presente proceso al rubro correspondiente de los Ejercicios Fiscales 2020, 2021 y 2022.

9.3.- ENCOMENDAR al área correspondiente la elaboración del contrato respectivo.

Es nuestro informe.

Atentamente.

	Cargo	Nombre	Firma
1	Secretario General	Abog. Mg. Berenice Savorgnan Secretaria General Industria Nacional del Cemento	
2	Asesor Financiero de Presidencia	Lic. Francisco Pecci Albertini Asesor Financiero Presidencia Industria Nacional del Cemento	
3	Asesor Jurídico	ADRIANA E. ALARCON A. Abg. - Mat. 10.155 Asesora Legal I.N.C.	
4	Gerente Industrial	Ing. Miguel A. López Gte. Industrial I.N.C.	
5	Gerente Financiero	Luis Fabricio Gamarra Ojeda Gerente Financiero Industria Nacional de Cemento	