

## SOLICITUD DE EXPRESIONES DE INTERÉS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Selección #: CO-T1457-P008

Método de selección: Selección Competitiva Integral

País: Colombia

Sector: Agua y Saneamiento

Financiación - TC #: ATN/CF-16250-CO

Proyecto #: CO-T1457

Nombre del TC: Desarrollo Integral de Empresas de Acueducto y Alcantarillado Urbanas en Colombia.

Descripción de los Servicios: Servicio de consultoría para el desarrollo de un plan de gestión de recursos humanos para 5 empresas de agua y alcantarillado en Colombia.

Enlace al documento TC:

<http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=CO%2DT1457>

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está ejecutando la operación antes mencionada. Para esta operación, el BID tiene la intención de contratar los servicios de consultoría descritos en esta Solicitud de Expresiones de Interés. Las expresiones de interés deberán ser recibidas usando el Portal del BID para las Operaciones Ejecutadas por el Banco <http://beo-procurement.iadb.org/home> antes de *15 de abril de 2019* 5:00 P.M. (Hora de Washington DC).

Los servicios de consultoría ("los Servicios") incluyen el desarrollo de un plan de gestión de recursos humanos que incluye un programa de formación en atención al cliente. Estos servicios se llevarán a cabo en un período de 15 meses.

Las firmas consultoras elegibles serán seleccionadas de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Banco Interamericano de Desarrollo: [Política para la Selección y Contratación de Firms Consultoras para el Trabajo Operativo ejecutado por el Banco - GN-2765-1](#). Todas las firmas consultoras elegibles, según se define en la política, pueden manifestar su interés. Si la Firma consultora se presentara en Consorcio, designará a una de ellas como representante, y ésta será responsable de las comunicaciones, del registro en el portal y del envío de los documentos correspondientes.

El BID invita ahora a las firmas consultoras elegibles a expresar su interés en prestar los servicios descritos a continuación donde se presenta un borrador del resumen de los Términos de Referencia de esta asignación. Las firmas consultoras interesadas deberán proporcionar información que indique que están calificadas para suministrar los servicios (folletos, descripción de trabajos similares, experiencia en condiciones similares, disponibilidad de personal que tenga los conocimientos pertinentes, etc.). Las firmas consultoras elegibles se pueden asociar como un emprendimiento conjunto o en un acuerdo de sub-consultoría para mejorar sus calificaciones. Dicha asociación o emprendimiento conjunto nombrará a una de las firmas como representante.

Las firmas consultoras elegibles que estén interesadas podrán obtener información adicional en horario de oficina, 09:00 a.m. - 5:00 PM (Hora de Washington DC), mediante el envío de un correo electrónico a: [Karla Gonzalez Barrios \(karlago@iadb.org\)](mailto:KarlaGonzalezBarrios@iadb.org)

Banco Interamericano de Desarrollo

División: *Agua Potable y Saneamiento*

Atención: *María del Rosario Navia, Jefe del Equipo de Proyecto*

1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, EE.UU.

Tel: [+1 202 623 1842](tel:+12026231842)

Email: [mnavia@iadb.org](mailto:mnavia@iadb.org)

Sitio Web: [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

## **Borrador de Resumen de los Términos de Referencia**

### **I. ANTECEDENTES**

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está ejecutando la cooperación Técnica Desarrollo Integral De Empresas De Acueducto Y Alcantarillado Urbanas en Colombia - COMPASS. El objetivo de esta cooperación técnica (CT) es financiar un programa que apoye la mejora de los niveles de desempeño de las empresas prestadoras de los servicios de agua potable y saneamiento (ESP) en Colombia, en materia de desarrollo corporativo que involucra la mejora en todas las áreas que hacen parte del núcleo de la prestación del servicio de estas empresas. Se plantea lograr este objetivo a través del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos: (i) apoyar a que al menos diez ESP urbanas mejoren su capacidad de gestión en términos de calidad del servicio, sostenibilidad financiera y fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y procesos de mejora continua; (ii) implementar AquaRating como línea base de conocimiento del estado de las ESP e identificación de potenciales oportunidades de mejora, e identificar, a partir de los resultados de la evaluación, acciones de corto, mediano plazo y largo plazo encaminadas a mejorar el desempeño de las empresas, con especial énfasis en su desarrollo corporativo; y (iii) adelantar un diálogo de política pública con la participación de las entidades sectoriales. El Programa COMPASS es financiado con recursos de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos del Gobierno de Suiza (SECO).

Uno de los componentes del Programa COMPASS es el desarrollo de los planes estratégicos (PE)—planes a largo plazo (10 años) y propuestas técnicas (PT)—planes a corto plazo (3 años) para diez empresas de servicios públicos (ESP) colombianas. Mediante mejoras operacionales, técnicas, comerciales, financieras, administrativas, ambientales y de gobierno corporativo, se espera que estos planes promuevan el desarrollo corporativo de las empresas beneficiarias del Programa, con el fin de garantizar su sostenibilidad de largo plazo.

Las empresas del Programa COMPASS objeto de la presente consultoría son: la Empresa Ibaguereña de Acueductos y Alcantarillados S.A. (IBAL); Empresas Públicas de Neiva -Las Ceibas; el Acueducto y Alcantarillado de Popayán S.A. (AAPSA) y la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio (EAAV).

Para el desarrollo de los PE y las PT de las empresas del Programa COMPASS, se realizó un diagnóstico detallado de 8 áreas de gestión de las empresas con base en las áreas de AquaRating, apoyando a las mismas en la definición de un escenario base de planeación estratégica, permitiendo así el desarrollo del plan estratégico con visión a 10 años y la propuesta técnica para cada empresa, en la cual se definió sus prioridades de inversión para los próximos tres años (2019-2021).

Para el Programa COMPASS, el desarrollo corporativo y la sostenibilidad de las empresas de agua y saneamiento dependen en forma crítica del entorno nacional y local en que estas se desempeñan. En el nivel nacional, el marco legal, regulatorio e institucional que se implementó en Colombia con la reforma sectorial de la Ley 142 de 1994 generó las instituciones y una normativa favorable al desarrollo empresarial. Los desarrollos posteriores en materia legal, regulatoria y de política pública sectorial también han tratado de mantener esa visión empresarial de las ESP.

En línea con esta visión empresarial de las ESP, el Programa COMPASS reconoce como elemento estructural y factor crítico de éxito el desarrollo del capital humano y organizacional de las empresas. Lo anterior, como frente prioritario para la ejecución eficiente de los procesos internos de las ESP y la sostenibilidad en el tiempo, derivado de unos indicadores de productividad medibles y exigentes. Por esto, es fundamental que las ESP cuenten con el capital humano apropiado dada una estructura organizacional óptima, con planes de capacitación adaptados a las necesidades particulares de las empresas, con estructuras de compensación competitivas impactando de manera positiva en el desarrollo de una cultura corporativa orientada a la generación de valor económico y social.

## II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

El objetivo principal de la consultoría es el desarrollo de un plan de gestión de recursos humanos alineado con el plan estratégico -PE- de cada una de las empresas, en el cual se optimicen los procesos asociados con el capital humano en el que se analicen las cargas laborales, productividad, políticas de reclutamiento, contratación y compensación, clima y la cultura organizacional, gestión del conocimiento y la atención al cliente.

## III. ACTIVIDADES DE LA CONSULTORÍA

1. Las actividades básicas que el Consultor deberá realizar se resumen a continuación

### *a) Plan de trabajo y levantamiento de la información*

Esta actividad incluye la preparación y aprobación del plan de trabajo y la recopilación de la información necesaria para iniciar la consultoría. Dentro del plan de trabajo, el consultor debe presentar la propuesta metodológica para la ejecución de las actividades y un cronograma detallando las tareas semanales a desarrollar.

Adicionalmente, esta actividad incluye la recopilación de la documentación necesaria para el desarrollo de la consultoría, la cual estará a cargo del consultor en colaboración del BID y las empresas seleccionadas. Para esto, el consultor deberá preparar un listado detallado de la información requerida en temas asociados a estructura organizacional, políticas de reclutamiento y contratación, manual de funciones y responsabilidades, encuestas y resultados sobre el clima laboral o la cultura corporativa, planes de capacitación y evaluación del desempeño, políticas de atención al cliente, procesos organizacionales asociados a recursos humanos, información descriptiva de los sistemas de recursos humanos

El consultor también deberá crear el data-room<sup>1</sup> del proyecto integrando toda la información recopilada y será su responsabilidad mantenerlo actualizado a medida que se genera modificación o actualización de la información.

### *b) Programa de formación en atención al cliente.*

El objetivo de esta actividad es capacitar al personal en tres módulos principales: (i) atención al cliente, (ii) generalidades del régimen de servicios públicos domiciliarios en Colombia y (iii) régimen de protección al usuario. El consultor deberá, en conjunto con cada empresa, evaluar y seleccionar los cargos estratégicos que deben ser parte de las capacitaciones, teniendo en cuenta el personal que tenga contacto con los usuarios y personal que recibe y da contestación a las preguntas,

---

<sup>1</sup> Se sugiere validar las opciones web gratuitas que cuentan con una capacidad promedio de almacenamiento suficiente para el desarrollo de las actividades propuestas. Se espera que el sistema o plataforma a seleccionar sea de acceso restringido, por lo cual debe contar con la opción de otorgar permisos de acceso, modificación y descarga. Tan pronto se finalice la consultoría la Unidad Coordinadora del Programa procederá a realizar el backup de la información contenida en el Data Room y este tendrá que ser deshabilitado por el consultor respetando las cláusulas de confidencialidad y derechos de propiedad del BID..

quejas y respuestas (PQR) y reporta información a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios – SSPD.

Para esta actividad, el equipo del consultor deberá contar con un experto en capacitación en atención al cliente, en régimen de protección al usuario y en la Ley 142/94, quien deberá entregar el material de apoyo de los temas a tratar al personal. Al final de las capacitaciones, el consultor deberá entregar un certificado de asistencia a todos participantes que completen el 90 por ciento del programa de formación

c) *Diseño, implementación y análisis de una encuesta de clima laboral y cultura corporativa*

El objetivo de esta actividad es implementar y analizar los resultados de una encuesta del clima laboral y cultura corporativa. Esto con el fin de identificar el estado actual por empresa y proponer un plan de mejoramiento que contenga acciones específicas a implementar en el periodo determinado por el PE 2019-2028, con particular énfasis en los primeros años 2019 – 2021. Este plan de mejoramiento además deberá identificar responsables, métodos de seguimiento, presupuesto dadas las capacidades de cada empresa, metas a alcanzar y la ruta crítica de implementación.

Para la implementación de la encuesta, el consultor deberá disponer las herramientas necesarias que aseguren una muestra representativa de cada empresa, la adecuada recolección de la información y un procesamiento y análisis de información eficiente. Como parte del plan de implementación final de la consultoría (actividad h), el consultor deberá presentar la propuesta de cultura organizacional, la cual será socializada a través de presentaciones ante directivos, carteleros y otros que proponga el consultor.

d) *Diagnóstico y análisis de cargas y productividad laboral*

El objetivo de esta actividad es contar con un diagnóstico de la gestión de recursos humanos, lo que permitirá identificar las medidas necesarias para maximizar la eficiencia del personal. Los insumos de esta actividad se utilizarán para llevar a cabo el resto de las actividades de la consultoría. Como mínimo, el consultor deberá evaluar: nivel de carga laboral de los empleados, análisis de las tareas que aportan valor y dedicación de tiempo a las mismas, análisis de consistencia entre las tareas realizadas y esperadas por cargo, análisis del tamaño de la planta (*headcount*) basado en cargas, análisis de las contrataciones tercerizadas y el impacto a nivel organizacional, desarrollo, planificación y administración del personal, metodologías para la optimización del capital humano, estudio histórico de los indicadores de procesos críticos, identificación de impulsores clave de la productividad operativa y análisis de la productividad y capacidad de la organización.

Para alcanzar el objetivo de esta actividad, se espera que el consultor aplique la metodología presentada y aprobada en la actividad a). Adicionalmente, la metodología propuesta en conjunto con la experiencia del consultor debe asegurar un acercamiento asertivo con el personal de cada empresa. Sobre esta actividad se puede prever algún tipo resistencia dadas los temas a analizar y será responsabilidad del consultor generar los espacios de confianza necesarios para la correcta ejecución de esta.

e) *Evaluación y ajuste de políticas de reclutamiento, contratación y compensación*

El objetivo de esta actividad es realizar una revisión integral de las políticas de reclutamiento, contratación y compensación. Para esto, el consultor deberá revisar las políticas sobre estos tres temas de cada empresa y realizar recomendaciones sobre los cambios específicos que considere oportunos en el marco de la planeación estratégica de cada empresa a 10 años.

El consultor debe asegurarse que las políticas de reclutamiento y contratación sean claras y transparentes, permitiéndole a las empresas contratar empleados con el conocimiento y habilidades necesarias para realizar sus funciones. Asimismo, las políticas de compensación deben ser transparentes y contener los incentivos adecuados. Idealmente, se deben atar los incentivos al desempeño o a los resultados del personal. Estas prácticas tienen efectos positivos dado que ayudan a alinear los incentivos de los empleados con los de la empresa. Sin embargo, estas políticas deben ser concertadas con la empresa teniendo en cuenta las realidades de personal y sindicales de cada una, para lo cual será necesario analizar la existencia de convenciones colectivas y de derechos adquiridos por los trabajadores. El desarrollo de esta actividad parte del principio que el análisis entorno a las convenciones y acuerdos laborales no pretende una renegociación o evaluación exhaustiva de lo allí contenido, simplemente es uno de los elementos clave para plantear recomendaciones de optimización de las políticas de reclutamiento, contratación y compensación

*f) Análisis de la estructura organizacional, caracterización de funciones de roles clave y diseño de perfiles*

El objetivo de esta actividad es analizar la estructura organizacional para cada empresa desde la perspectiva del capital humano en el marco del plan estratégico propuesto para el periodo 2019-2028. Adicionalmente caracterizar las funciones de los roles clave de cada empresa y los perfiles asociados. El consultor deberá definir los roles clave a caracterizar, con base en la legislación colombiana de los tipos de empresa y asegurando que estén alineados con el PE propuesto para cada empresa.

*g) Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento, crecimiento y evaluación del personal*

El objetivo de esta actividad es proveer en cada empresa con un modelo de gestión del conocimiento, crecimiento y evaluación (en adelante “el proceso”). El proceso le permitirá a cada empresa crear planes de capacitación para cada uno de los roles clave caracterizados en la actividad f). Este modelo también debe incluir un sistema semestral de evaluación específico para cada rol. El objetivo del proceso es asegurar que el personal de la empresa tenga un plan de seguimiento tanto de su desempeño como de su crecimiento profesional. La evaluación debe medir aspectos técnicos y aspectos de gerencia y manejo de personal. Las capacitaciones deben estar encaminadas a fortalecer las debilidades identificadas en las evaluaciones

*h) Diseño y aprobación del plan de implementación del plan de recursos humanos y de la propuesta de cultura corporativa*

El objetivo de esta actividad es realizar un plan de implementación para los cambios en la gestión de recursos humanos recomendados por el consultor durante las actividades c, d, e, f y g, así como la definición de la propuesta de cultura corporativa que fortalezca el sentido de identidad del capital humano de las empresas.

El plan de implementación debe estar basado en asegurar la transferencia del conocimiento a las empresas y apoyar al equipo de recursos humanos en la apropiación e implementación de los cambios propuestos por el consultor para cada empresa. Durante la ejecución de esta actividad el consultor deberá asegurar el acompañamiento del proceso de selección, reclutamiento y contratación, con base en las políticas rediseñadas, a las empresas que se encuentren en proceso de convocatorias laborales (internas o externas).

El plan de implementación tiene que ser estructurado de manera integral, en donde las primeras actividades a realizar cuenten con el acompañamiento por parte del consultor al personal de recursos humanos y la gerencia general en la gestión del cambio asociada al desarrollo del plan. Así mismo, como parte de las primeras actividades en la implementación del plan de recursos humanos estará la socialización de la cultura corporativa de la empresa, la cual contendrá los

valores, principios, compromisos y demás elementos claves que alineen al capital humano con los objetivos de la empresa.

*De las actividades se dejará constancia de la transferencia de conocimiento, las cuales harán parte de las entregas de cada producto<sup>2</sup>*

#### **IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA**

1. El lugar de trabajo será en las respectivas oficinas del Consultor y eventualmente, de acuerdo con las necesidades de los trabajos con presencia parcial en las oficinas de la ESP. Las oficinas del Consultor contarán con equipos de computación, mobiliario, corriendo por cuenta del Consultor la provisión de movilidades y de todos los medios requeridos para la ejecución de todas las actividades inherentes al Contrato de Consultoría, corriendo por cuenta del Consultor los gastos de viajes y estadías a las diferentes provincias.
2. El trabajo deberá realizarse en un plazo máximo de quince (15) meses, con fecha estimada de inicio el 10 de julio de 2019

#### **V. REQUERIMIENTOS DE LA CONSULTORÍA**

Se contratará una firma consultora o firmas asociadas que deberán acreditar experiencia específica en: a) análisis de estructuras organizacionales de empresas, del sector público o privado, b) diagnóstico y análisis de cargas y productividad laboral y c) evaluación y ajuste de políticas de reclutamiento, contratación y compensación. Adicionalmente deberá acreditar mínimo 5 consultorías en: a) formación y capacitación en temas de servicio al cliente y b) diseño, implementación y análisis de encuestas de clima laboral y cultura corporativa, incluyendo el diseño de esta última.

El equipo principal de trabajo: i) Director del proyecto, experto en formulación e implementación de planes integrales de recursos humanos, ii) experto en análisis organizacional y recursos humanos que ha participado en proyectos de análisis de cargas laborales y análisis de productividad, análisis de clima laboral y cultura corporativa y análisis de estructura organizacional ;iii) experto en análisis organizacional y recursos humanos que ha participado en proyectos de gestión del cambio organizacional, diseño organizacional, caracterización de cargos, desarrollo de modelos de gestión del conocimiento y diseño y análisis de encuestas de clima y cultura corporativa y iv) experto en servicio al cliente y Ley 142/94.

---

<sup>2</sup> Las actividades de transferencia de conocimiento serán documentadas en actas de no más de una página de las sesiones en las que se especificara: objetivo de la sesión, resumen del tema, participantes con sus respectivos cargos, la fecha, hora de inicio y hora de cierre,