

## Diseño, desarrollo e implementación de una estrategia y nuevo modelo operativo de Capital Humano

### A. DESCRIPCIÓN GENERAL

---

El Canal de Panamá enfrenta cada día retos más desafiantes tanto en su entorno de negocios como a lo interno de sus operaciones, que de no atenderse adecuada y oportunamente, pudieran representar un riesgo para su sostenibilidad. Por otro lado, los cambios vertiginosos en la tecnología y las comunicaciones, la volatilidad de los mercados financieros, los cambios en los modelos económicos a nivel global, el cambio climático y la pandemia, las altas expectativas de calidad en el servicio que exigen los clientes y la competencia por el mejor talento, entre otros factores, demandan procesos más ágiles y eficientes de gestión del capital humano en las organizaciones, y el Canal no escapa a esta realidad. En ese sentido, la ACP necesita diseñar una nueva estrategia de gestión humana y transformar su modelo operativo de Capital Humano para ajustarlo a la realidad actual y a su nueva estrategia de negocios. Para ello, se requiere el apoyo y experticia de una firma consultora con amplia experiencia y trayectoria en el diseño, desarrollo e implementación de modelos operativos de capital humano en prestigiosas empresas de la región, que pueda trabajar con los expertos del Canal para rediseñar con éxito los métodos de trabajo, mejorar y optimizar los procesos de capital humano, establecer las estructuras, roles y responsabilidades óptimos que se requieran para alcanzar con éxito los objetivos de negocio y a la vez responder a las nuevas necesidades de nuestra fuerza laboral, procurando una gestión más eficaz que promueva el cambio y desarrollo de las personas, fortalezca el liderazgo, impulse el uso de nuevas metodologías para el seguimiento del trabajo y herramientas tecnológicas que favorezcan la automatización, el trabajo colaborativo, así como también una cultura de innovación y de mejora continua.

### B. CONFIDENCIALIDAD

---

Todos los datos, información escrita/verbal/audiovisual u otra, y análisis e informes que las empresas participantes de este estudio de mercado confeccionen y entreguen a la ACP, o que la ACP entregue a las empresas, constituyen propiedad exclusiva de la ACP, serán confidenciales y no podrán ser divulgados o de alguna forma utilizados por las empresas participantes para otros asuntos diferentes a la ejecución de este estudio de mercado. Las empresas participantes de este

estudio de mercado no podrán comercializar o disponer, a ningún título, de estos datos, información, análisis, ni informes, sin la autorización previa y por escrito de la ACP.

## C. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

La Autoridad del Canal de Panamá desea recopilar información referente a empresas que ofrezcan servicios de consultoría para el diseño, desarrollo e implementación de una estrategia y un nuevo modelo operativo, organizacional y de entrega de servicios de capital humano, basado en las mejores prácticas locales y regionales, que se ajuste a nuestro marco legal y que responda a los retos y demandas del negocio del Canal y a la realidad global actual.

Se busca identificar posibles proveedores que cuenten con la experiencia y el conocimiento requerido para proveer los siguientes servicios:

1. Alineación con el negocio para la definición de la estrategia de gestión humana.
2. Diseño y desarrollo de la estrategia de capital humano.
3. Actualización y alineación de los procesos, roles y estructuras para el diseño, desarrollo e implementación de un nuevo modelo operativo de capital humano.
4. Diseño y desarrollo de un plan de comunicación y manejo del cambio.
5. Acompañamiento, capacitación y mentoría a los líderes de capital humano en la ejecución del nuevo modelo operativo.
6. Medición y seguimiento.

## D. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A continuación, se presenta a manera de guía una estructura genérica de fases y actividades para la ejecución de un proyecto de este tipo. Sin embargo, la empresa que cotiza puede adaptarla a su metodología y proponer el plan de trabajo que considere más efectivo:

| Fase                          | Actividades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Preparación y movilización    | Definición de expectativas y propósito del nuevo modelo operativo.<br>Identificación y mapeo de grupos de interés.<br>Definición y validación de los objetivos del proyecto.<br>Identificación y análisis de riesgos.<br>Definición del plan y equipo de proyecto.<br>Definición del plan de manejo del cambio y plan de comunicación. |
| Diagnóstico del modelo actual | Análisis del contexto (normativa, política, reglas de negocio, otros).<br>Análisis de los procesos actuales y aplicaciones tecnológicas que los soportan.<br>Análisis de la estructura organizacional actual.<br>Diagnóstico de madurez del modelo actual y análisis de brecha.                                                        |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | Presentación de resultados del diagnóstico y oportunidades de mejora.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Diseño del nuevo modelo         | <p>Diseño/revisión de las cadenas de valor para la gestión del capital humano.</p> <p>Definición del mapa de procesos propuestos, roles y responsabilidades.</p> <p>Priorización de oportunidades de mejora y optimización de procesos.</p> <p>Definición de la arquitectura de aplicaciones y herramientas tecnológicas requeridas para soportar el modelo.</p> <p>Diseño/revisión de la estructura organizacional.</p> <p>Definición de indicadores de productividad.</p> <p>Plan/roadmap priorizado de implementación de mejoras y optimización de procesos.</p> <p>Definir un plan de capacitación, acompañamiento y mentorías.</p> <p>Comunicación de la estrategia y el plan.</p> |
| Implementación del modelo       | <p>Gestión del cambio y comunicación constante.</p> <p>Implementar el plan de capacitación, acompañamiento y mentorías.</p> <p>Implementación gradual de los procesos mejorados con su respectiva medición y calibración.</p> <p>Implementación gradual de la nueva estructura organizacional.</p> <p>Implementación de tableros de control y gestión de los procesos (KPI).</p> <p>Realizar reportes periódicos a las diferentes instancias de <i>stakeholders</i> sobre los avances de proyecto.</p> <p>Gestionar los cambios del proyecto.</p> <p>Informe final de la implementación.</p>                                                                                            |
| Estabilización del nuevo modelo | <p>Registro de incidencias, cambios y mejoras realizadas.</p> <p>Medición/evaluación del impacto de los cambios antes, durante y después de la implementación.</p> <p>Realizar revisiones periódicas a los indicadores del modelo y lecciones aprendidas para impulsar la mejora continua.</p> <p>Acompañamiento a los líderes para reforzar la cultura deseada (formación, desempeño y liderazgo).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## E. ENTREGABLES DEL RFI

Como resultado de este estudio de mercado se espera que la empresa interesada en proveer estos servicios a futuro presente una cotización de servicios y los siguientes documentos a más tardar el 31 de marzo de 2023:

| Entregables                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Cumple |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Una carta de la empresa dirigida a la ACP indicando su disposición de participar en una futura licitación pública de este servicio.                                                                                                                                                                                 |        |
| 2. Una breve reseña de la empresa que incluya años de experiencia proporcionando este tipo de servicios, referencias de clientes y proyectos ejecutados, y hojas de vida de posibles consultores que propongan para ofrecer el servicio.                                                                               |        |
| 3. Propuesta general de servicios (cotización) que incluya la metodología utilizada en proyectos similares y el plan de trabajo propuesto para ejecutar las actividades solicitadas en el Punto D, y/o las actividades que el consultor recomiende.                                                                    |        |
| 4. En la propuesta, la empresa debe incluir la estructura del equipo propuesto para realizar el proyecto incluyendo personal de la ACP que deba participar como contraparte de los consultores. Además, debe indicar cualquier insumo o recurso que se requiera de parte de ACP para garantizar el éxito del proyecto. |        |
| 5. En la propuesta, describir servicios adicionales a los descritos dentro de las actividades requeridas y sus respectivos costos, que puedan ser ofrecidos por la empresa y que fortalezcan o garanticen el éxito del proyecto.                                                                                       |        |

La empresa interesada deberá entregar su propuesta y documentos de apoyo en formato electrónico. Todos los documentos deben ser preparados y entregados en formato PDF y la comunicación (reuniones, entrevistas, talleres e informes) podrán ser en el idioma español o inglés.

## F. INSTRUCCIONES A LOS PROPONENTES

Este ejercicio constituye una solicitud de información como parte del estudio de mercado previo a la contratación de este servicio, el mismo no constituye una licitación ni una orden de compra ni representa un compromiso comercial con la ACP.

Este documento no se interpretará como una solicitud o autorización para realizar un trabajo por cuenta de la ACP. Cualquier trabajo realizado por un proveedor será a su propia discreción y gasto. Esta solicitud de información no representa un compromiso de compra o arrendamiento. La presentación de una respuesta constituye el reconocimiento de que el proveedor ha leído y acepta estar sujeto a dichos términos.

La ACP tiene la intención de presentar una solicitud de propuesta o licitación formal para los servicios descritos en este documento antes del 30 octubre de 2023. En ese caso, la misma se publicará a través de los mecanismos oficiales de la Oficina de Contratos mediante una licitación pública y los proponentes deberán cumplir con todos los requisitos del pliego de cargos para que sus respectivas propuestas sean aceptadas y evaluadas. La información contenida en esta

solicitud de información es una guía sobre la base del mejor conocimiento del autor, por lo cual todos los aportes, dudas y/o recomendaciones que puedan proporcionar las empresas interesadas serán ampliamente valorado y constituirán insumos claves para las especificaciones de la licitación.

A continuación, la información requerida para el envío de propuestas:

1. Punto de contacto
  - a. Nombre: Ariadne García
  - b. Dirección:
    - i. Canal de Panamá
    - ii. Vicepresidencia de Capital Humano
    - iii. División de Transformación del Capital Humano
  - c. Email: [ArGarcia@pancanal.com](mailto:ArGarcia@pancanal.com)
  - d. Teléfono: +507 272-8161
2. Presentación de Respuesta

Las respuestas a esta solicitud deben ser enviadas a más tardar el 31 de marzo de 2023. No se garantizan extensiones a esta fecha.

Las respuestas deben enviarse completas y por escrito de manera electrónica a la dirección indicada en el punto 1 de la sección F de este documento. Todas las solicitudes de información en todas las secciones de este documento deben responderse de la manera más concisa posible y, al mismo tiempo, proporcionar toda la información necesaria para comprender a cabalidad el proceso de contratación futuro (preguntas, dudas, recomendaciones). Cualquier desviación de los requisitos, o requisitos que el proveedor no pueda satisfacer, debe identificarse claramente.

Se considera que, al enviar la respuesta a esta solicitud de información, el proponente comprende los requisitos de la solicitud y acepta los términos y condiciones bajo los cuales se emitió.

Cualquier información de naturaleza confidencial o patentada contenida en la respuesta de un proveedor debe estar claramente marcada como "PROPIEDAD" o "CONFIDENCIAL" por elemento o en la parte superior de cada página. Se tomarán precauciones razonables para salvaguardar cualquier parte de la respuesta identificada por un proveedor como confidencial o patentada.

Todas las respuestas, una vez entregadas, pasan a ser propiedad de la ACP.

---

Fin del documento.