



**CANAL DE PANAMÁ**

## Estudio de Mercado

Contratación de Servicios de Evaluación, Levantamiento de Información y Diseño e Implementación de las actividades de Gestión de Activos de Información y Tecnología (TI) en la ACP.

Content

- 1 Antecedentes..... 3
- 2 Confidencialidad ..... 4
- 3 Alcance..... 4
- 4 Especificaciones Técnicas..... 7
  - 4.1 Consideraciones Generales ..... 7
- 5 Servicios Entregables ..... 7
- 6 Cronograma Proyecto y Plazos de entrega ..... 14
- 7 Pagos..... 14
- 8 Responsabilidades y Requisitos Mínimos..... 15
  - 8.1 Responsabilidades del Contratista..... 15
  - 8.2 Responsabilidades de la ACP ..... 16
- 9 Metodología, Recursos y Horario de Trabajo..... 16
- 10 Garantía ..... 18
- 11 PROPUESTA DE PRECIO ..... 18
- 12 Instrucciones para la presentación de una propuesta ..... 19
- 13 Aviso Legal ..... 19

# 1 Antecedentes

La Autoridad del Canal de Panamá (ACP) es una entidad pública autónoma establecida bajo el Título XIV de la Constitución Política panameña y organizada por la Ley No. 19 del 11 de junio de 1997, que se encarga exclusivamente de la operación, administración, gestión, preservación, mantenimiento y modernización del Canal, así como de sus actividades y servicios relacionados, de conformidad con las normas legales y constitucionales vigentes, para que el Canal funcione de manera segura, continua, eficiente y rentable, resultando en importantes inversiones en capacitación, desarrollo y tecnología.

La ACP se enfrenta a nuevos retos para mantenerse relevante en la industria marítima y logística, después de ampliar su capacidad operativa con las esclusas Neo Panamax en 2016 y manejar los desafíos del cambio climático.

El sector marítimo ha visto mejoras significativas gracias a la cultura digital, incrementando la eficiencia, seguridad y gestión de la cadena de suministro. También ha potenciado sus capacidades analíticas, facilitado la toma de decisiones y creado nuevas oportunidades de negocio y colaboración.

La Vicepresidencia de Transformación Digital provee herramientas que fomentan una gestión basada en datos relevantes y utiliza la gobernanza de datos para normar los protocolos de información del Canal, asegurando el mantenimiento y protección de sistemas e información crítica. Dirige y evalúa la estrategia de mejora de procesos mediante la transformación digital, administra recursos tecnológicos, asegura continuidad de servicios digitales esenciales y aplica medidas de seguridad informática. Planifica la infraestructura tecnológica necesaria para habilitar la transformación digital y gestión de la información. Se puede obtener información completa sobre la historia, las operaciones, el rendimiento financiero, el mercado, la organización y el marco legal de la ACP en su sitio web, [www.pancanal.com](http://www.pancanal.com)

## 1.1 Marco de Gobierno y Gestión de I&T de la ACP

El sistema de gobierno y gestión de I&T es una parte fundamental del gobierno corporativo, importante para la gestión del riesgo empresarial y la generación de valor. El objetivo del Sistema de Gobierno y Gestión de las I&T, es proveer lineamientos para permitir a TI desempeñar sus responsabilidades de soporte al negocio, alineamiento y la creación de valor de negocio. Hace una clara distinción entre estas dos disciplinas (gobierno y gestión) que abarcan distintos tipos de actividades, requieren distintas estructuras organizativas y sirven a diferentes propósitos.

El sistema de gobierno de I&T en la Autoridad del Canal de Panamá es esencial para aumentar la madurez tecnológica, según la Iniciativa Estratégica 7.6. El sistema de Gobierno y Gestión de I&T no se limita al área de TI dentro del Canal de Panamá, es decir, que toda la tecnología y procesamiento de la información que utilizamos para lograr los objetivos, independientemente de dónde ocurra, se encuentran bajo un marco de gobierno y gestión dirigido a toda la organización (véase figura 1).

Con la Transformación Digital y la importancia de gestionar los riesgos empresariales, en el Canal de Panamá nos encontramos implementando un sistema de Gobierno y Gestión de I&T como una parte fundamental del gobierno corporativo.

figura 1 – Estructura del Sistema de Gobierno y Gestión de I&T en la ACP.



## 2 Confidencialidad

Todos los datos (escritos, verbales, audiovisuales, análisis, informes u otra información) que el proponente elabore y entregue a la ACP, o que la ACP entregue al proponente, constituyen propiedad exclusiva de la ACP. Todos los datos serán confidenciales y no podrán ser divulgados o utilizados de alguna manera por el postor para asuntos distintos a la ejecución de este estudio de mercado. El oferente no podrá comercializar ni disponer, en ninguna calidad, de estos datos sin la autorización previa y por escrito de la ACP.

## 3 Alcance

El alcance del contrato incluye la consultoría, capacitación y acompañamiento relacionado con el proceso principal de Gestión de Activos, que incluye los subprocesos de gestión de inventario y gestión de activos, abarcando lo siguiente:

- La evaluación, diseño e implementación de los procesos relacionados con el ciclo de vida completo de los activos a cargo del equipo de Administración y Gestión de Activos (TD-AG) de la Vicepresidencia de Transformación Digital (TD).
- Los diferentes componentes tecnológicos, de telecomunicaciones y electrónica, incluyendo hardware, software, licencias, asignación de recursos en la nube, contratos y equipos de comunicación.
- Las diversas áreas de ACP y/o TD y los procesos relacionados.

- Las herramientas de gestión que soportan la gestión de activos.
- Las capacidades de las personas involucradas en los procesos.

Todo lo anterior se alineará con los procesos y mejores prácticas basados en ITIL 4, COBIT 2019 y estará respaldado por prácticas internacionales de gestión de activos, sin excluir otras prácticas para la gestión de activos. Esto será acordado con la ACP antes de comenzar la primera fase del contrato.

El área de Gestión de Activos (GA) cuyas operaciones se realizan en un horario de 7:00 a.m. a 3:30 p.m. Para asignaciones especiales o urgentes, el personal está disponible "On Call". Esta área administra las siguientes bodegas:

- Bodega de recibo en el edificio 729 de Corozal.
- Dos bodegas de despacho en los edificios 729 y 712 de Corozal.
- Bodega de descarte en el edificio 738 de Corozal.

Además, TDN administra dos bodegas en Gatún y Corozal Oeste:

- Almacén 102x de activos y ferretería en Gatún.
- Bodega 627 de herramientas y ferretería en Corozal Oeste.

A continuación, se resumen los entregables específicos:

3.1 Evaluación de Análisis de Brecha y levantamiento de información: Se describirá el proceso de evaluación para el proceso principal y subprocesos de gestión de inventario y gestión de activos, incluyendo las tres (3) Dimensiones relevantes como: procesos, personas y herramientas. Esto incluye:

- La definición de los procesos a evaluar relacionados con la gestión de activos a lo largo de todo su ciclo de vida.
- La identificación de las capacidades actuales de los procesos
- La identificación de las capacidades actuales de las herramientas relacionadas con la gestión de activos.
- La Evaluación de la Cultura Organizacional enfocada a procesos.
- El nivel de conocimiento actual para la correcta gestión de activos por parte del personal involucrado.
- La definición de las capacidades objetivo de las 3 Dimensiones: procesos, personas y herramientas alineadas a la estrategia de la Vicepresidencia de Transformación Digital (TD).
- Las recomendaciones sobre las acciones necesarias para cerrar la brecha.

3.2 Diseño de un plan de trabajo o plan evolutivo por etapas:

De acuerdo con el nivel de ajuste necesario según el Informe de Análisis de Brecha y Plan de Acción, se procederá al diseño de un plan evolutivo por etapas. Este estará basado en la estrategia de la Vicepresidencia de Transformación Digital (TD) y los resultados del Análisis de Brecha. El objetivo es definir un plan de trabajo que permita alcanzar el nivel de capacidades deseado para las tres dimensiones: procesos, personas y herramientas.

En caso de que el tiempo proyectado supere un año, se dividirá el plan en etapas anuales, cada una con sus respectivos objetivos, beneficios, requerimientos y riesgos. El plan presentado deberá incluir dos alternativas de acción:

a) Trabajo bajo las condiciones actuales de personal y herramientas.

b) Propuesta de un modelo alternativo que incluya la adquisición de herramientas o sistemas nuevos y/o adicionales, así como ajustes en la cantidad de personal involucrado.

Para ambas alternativas, se deberá especificar el nivel de beneficios esperado y proporcionar una estimación de la inversión requerida para la ACP.

En la fase 2 Diseño e Implementación de los Procesos de Gestión de Activos, el objetivo es elevar la capacidad de los procesos de gestión de activos y gestión de inventario, incluyendo el diseño, implementación y desarrollo de actividades, capacitación, realización de talleres, elaboración de documentos, métricas y gestión del riesgo. Se llevará a cabo la implementación de las actividades de gestión de activos y gestión de inventario utilizando el sistema o software existente. Es importante destacar que cualquier actividad que requiera la adquisición de nuevos sistemas no estará incluida en el alcance de este contrato.

### 3.3 Diseño y Actualización de Documentos de los Procesos:

Según el nivel de ajuste requerido en el Análisis de Brechas, se realizará el diseño y actualización de los documentos del proceso. Esto incluye los procesos existentes que deben ser actualizados o incorporados en el nuevo diseño, aunque no se limita a ellos. En la propuesta debe especificarse la cantidad y perfil de las personas necesarias para la actualización de los documentos (documentador(es)), así como el costo si es proporcionado por el proveedor.

La propuesta de diseño debe incluir los procesos necesarios para cubrir el alcance del ciclo de vida, ajustable y acordado entre el proveedor y la ACP tras revisar el plan de trabajo.

3.4 Evaluación de Capacidades y Formación del Personal: Se creará un plan de formación basado en el Análisis de Brechas para las personas involucradas en los procesos. Este plan detallará los niveles de formación por grupo, según su participación y conocimiento necesario. La capacitación incluirá talleres sobre el nuevo modelo de trabajo. En esta etapa o entregable indicarán la cantidad de capacitaciones y si serán impartidas por el proveedor o por personal interno.

3.5 Recomendaciones para Herramientas de Gestión: Se desarrollarán recomendaciones enfocadas a mejoras en las herramientas de gestión existentes, así como el seguimiento a las acciones realizadas por parte de la ACP y los proveedores de herramientas involucrados.

3.6 Plan de Implementación: Una vez definido el diseño, desarrollo y recomendaciones a seguir, se definirá y ejecutará el plan de acompañamiento y asesoría para realizar el plan de implementación y recomendaciones hacia el proveedor de la herramienta para alcanzar el nivel de funcionalidad definido del plan de acción, así como el seguimiento a las acciones realizadas por parte de la ACP y los proveedores de herramientas involucrados.

3.7 Definición e implementación del plan de Gestión Cultural. Plan y acompañamiento para apoyar el cambio cultural derivado de las implementaciones a realizar.

## 4 Especificaciones Técnicas

### 4.1 Consideraciones Generales

Previo al inicio de los servicios, el Contratista coordinará y llevará a cabo una reunión de apertura del estudio con la ACP de manera virtual, y elaborará un cronograma que servirá como guía para la conclusión de este, contemplando reuniones periódicas con el Representante del Oficial de Contrataciones (ROC).

El contratista revisará la calidad de los entregables y documentos, incluyendo aspectos técnicos y editoriales. Presentará borradores a ACP para revisión y comentarios antes de finalizar.

**Comunicación y Documentación:** toda la comunicación y documentación relacionada con el contrato deberá efectuarse en español. Esto incluye informes, reportes, correos electrónicos y cualquier otro tipo de documentación oficial. Todos los informes escritos se presentarán en formatos PDF y Microsoft Word. Los cálculos serán entregados en formatos PDF y Microsoft Excel. Las presentaciones se enviarán en formatos PDF y Microsoft PowerPoint.

Los formatos y plantillas para los documentos serán proporcionados por la ACP, en caso de no contar con alguno el proveedor proporcionará una propuesta para ser validada por parte de la ACP antes de ser utilizado.

**Modalidades de ejecución de los servicios:** los servicios se ejecutarán en modalidad mixta (remota y presencial). El proveedor debe presentar el porcentaje de trabajo (presencial y remoto) recomendado que coadyuve de la mejor forma al alcance de los resultados.

## 5 Servicios Entregables

Línea
<b>1. Evaluación de Análisis de Brecha y levantamiento de información</b>
<b>1.1 Definición de los procesos a evaluar</b>
<b>1.2 Identificación de las capacidades actuales de los procesos</b>
<b>1.3 Identificación de las capacidades actuales de las herramientas</b>
<b>1.4 Evaluación de la Cultura Organizacional enfocada a procesos</b>
<b>1.5 Evaluación del nivel de conocimiento actual</b>
<b>1.6 Definición de las capacidades objetivo</b>
<b>1.7 Análisis de brecha</b>
<b>1.8 Acciones para cerrar la brecha</b>
<b>1.9 Diseño de un plan evolutivo por etapas</b>
<b>2. Diseño e Implementación de los Procesos de Gestión de Activos (GA)</b>
<b>2.1 Diseño de un plan evolutivo por etapas</b>
<b>2.2 Actualización de los documentos de procesos.</b>

**2.3 Definición del plan de capacitación del personal.**

**2.4 Definición e implementación del plan de Gestión Cultural.**

**2.5 Recomendaciones para Herramientas de Gestión.**

**2.6 Implementación del plan de acción.**

### **Entregables y actividades brevemente descritas a continuación:**

#### **1. Evaluación de Análisis de Brecha y levantamiento de información**

Esta sección se enfoca en el levantamiento de información y la evaluación del análisis de brecha para los procesos de gestión de activos y gestión de inventarios. Esta etapa es crucial para identificar las capacidades actuales y las brechas en los procesos, herramientas y conocimientos del personal. Incluye definir los procesos a evaluar, identificar las capacidades actuales, verificar las herramientas de gestión, evaluar la cultura organizacional, y elaborar un informe de análisis de brecha con recomendaciones para cerrar las brechas.

Además, se menciona la importancia de levantar información sobre el estado actual de la Gestión de Inventario y Gestión de Activos de TI en la Autoridad del Canal de Panamá (ACP). Es crucial entender la estrategia del negocio, la normatividad legal aplicable a la ACP y la estructura de la Vicepresidencia (VP) de Transformación Digital (TD). También se debe considerar la estructura organizacional y las funciones de la VP de TD dentro del negocio.

Para la contratación de servicios en el contexto de la Vicepresidencia de Transformación Digital (TD), se requiere incluir la Gestión del Cambio y el cronograma de actividades en la fase de Evaluación de Análisis de Brecha y levantamiento de información. Esta fase es crucial para identificar las necesidades y expectativas de los participantes, y preparar el terreno para los cambios que se implementarán, asegurando que se tomen en cuenta las preocupaciones y sugerencias de todas las partes interesadas.

Con el objetivo de implementar la gestión del cambio y delinear un cronograma de actividades para facilitar una transición deberá incluir las actividades siguientes:

1. **Desarrollo de un plan de gestión del cambio:** Este plan debe incluir la comunicación, formación y soporte a los empleados.
2. **Creación de un cronograma detallado:** El cronograma debe incluir todas las actividades necesarias para implementar el plan de acción.
3. **Monitoreo y ajuste del plan:** Es fundamental monitorear y ajustar el plan según sea necesario para asegurar una transición suave.

Además, es recomendable incluir las siguientes actividades clave:

- **Evaluación de Impacto:** Realizar una evaluación de impacto es fundamental para identificar las áreas y procesos que serán afectados por el proceso de gestión de activos. Esto permitirá anticipar posibles desafíos y preparar estrategias para mitigarlos.
- **Plan de Gestión del Cambio:** Desarrollar un plan de gestión del cambio que incluya estrategias para la comunicación, transferencia de conocimientos y soporte es esencial para asegurar que todos los empleados estén informados y preparados para los cambios. Este plan debe ser detallado y considerar todas las etapas del proceso de cambio.
- **Monitoreo y Evaluación:** Implementar mecanismos de monitoreo y evaluación para medir la efectividad de las actividades de gestión del cambio y realizar ajustes según sea necesario es crucial para asegurar que el proceso de cambio se esté llevando a cabo de manera efectiva y que se puedan hacer correcciones a tiempo.
- **Retroalimentación y Mejora Continua:** Establecer un sistema de retroalimentación para recoger opiniones de los empleados y mejorar continuamente el proceso de gestión del cambio es vital para asegurar que el cambio sea bien recibido y que se puedan hacer mejoras basadas en la experiencia y las sugerencias de los empleados.

### **Responsabilidades**

- **Liderazgo del Proyecto:** El equipo de liderazgo del proyecto será responsable de dirigir y supervisar todas las actividades de gestión del cambio. Este equipo garantizará que todas las acciones se alineen con los objetivos estratégicos del proyecto y que se cumplan los plazos establecidos.
- **Comité de Gestión del Cambio:** Se establecerá un comité de gestión del cambio compuesto por representantes de todas las áreas afectadas. Este comité se reunirá regularmente para revisar el progreso del proyecto, abordar cualquier problema emergente y asegurar que todas las partes interesadas estén informadas y comprometidas con el proceso de cambio.
- **Comunicación:** Se desarrollará un plan de comunicación detallado para informar a todos los empleados sobre los objetivos, beneficios y cronograma del proyecto. Este plan incluirá sesiones informativas, boletines y actualizaciones periódicas para mantener a todos los empleados al tanto de los avances y cambios.
- **Transferencia de Conocimientos:** Se proporcionará capacitación adecuada a todos los empleados afectados para asegurar que comprendan y puedan utilizar el nuevo modelo de gestión de activos de manera efectiva. La capacitación incluirá talleres prácticos y recursos educativos para facilitar la adopción de nuevas herramientas y procesos.
- **Soporte Continuo:** Se establecerán canales de soporte continuo para resolver dudas y problemas que puedan surgir durante y después de la implementación. Este soporte incluirá una línea de ayuda, sesiones de preguntas y respuestas, y recursos en línea para asegurar que todos los empleados tengan acceso a la asistencia que necesiten.

Los indicadores de éxito son esenciales para medir la efectividad de las actividades de gestión del cambio y asegurar que los objetivos del servicio se están cumpliendo, entre los cuales están y no se limitan a los siguientes:

## Indicadores de Éxito

- Nivel de Adopción: Medir el porcentaje de empleados que han adoptado los nuevos procesos y herramientas de gestión de activos. Esto puede incluir encuestas de satisfacción y uso de las nuevas herramientas.
- Reducción de la Resistencia al Cambio: Evaluar la disminución en la resistencia al cambio a través de encuestas y retroalimentación de los empleados. Un indicador podría ser la reducción en el número de quejas o problemas reportados relacionados con el cambio.
- Cumplimiento de Plazos: Monitorear si las actividades del cronograma se están cumpliendo dentro de los plazos establecidos. Esto incluye la finalización de las etapas del proyecto según lo planificado.
- Mejora en la Eficiencia de los Procesos: Medir la mejora en la eficiencia de los procesos de gestión de activos. Esto puede incluir indicadores como el tiempo de respuesta a incidentes, la reducción de errores y la mejora en la gestión del inventario.
- Capacitación y Transferencia de Conocimientos: Evaluar el éxito de los programas de capacitación mediante la medición del nivel de conocimiento adquirido por los empleados. Esto puede incluir pruebas antes y después de la capacitación.
- Satisfacción del Cliente Interno: Medir la satisfacción de los empleados y otras partes interesadas con el proceso de gestión del cambio. Esto puede incluir encuestas de satisfacción y entrevistas.

**Alcance:** Esta fase de Gestión de Cambio se aplica a todas las fases de la Contratación de Servicios de Evaluación, Levantamiento de Información y Diseño e Implementación de las actividades de Gestión de Activos de Información y Tecnología (TI) en la ACP.

1.1 Definición de los procesos a evaluar: Identificar los procesos relacionados con la gestión de activos a lo largo de su ciclo de vida que necesitan ser evaluados. Estos procesos pueden estar bajo el control de la Vicepresidencia de Transformación Digital (TD) o ser responsabilidad de otra área. También es necesario identificar los procesos con los que la gestión de activos interactúa y que pueden afectar su desempeño y resultados, como el proceso de habilitación del cambio.

Durante la etapa de evaluación y recopilación de datos, es fundamental obtener información sobre los procesos. Se debe reunir toda la documentación, informes de evaluación, aseguramiento y auditorías de Transformación Digital (TD), así como considerar los análisis de riesgos y los indicadores actuales de TD. Es necesario acordar con la ACP el sitio y la estructura del repositorio para toda la documentación generada en esta etapa.

Esta actividad es importante ya que permite a las organizaciones identificar áreas que requieren mejoras y desarrollar un plan de acción para abordar esas brechas. Al recopilar esta información, se puede obtener una visión completa del estado actual de los procesos y establecer las bases para una evaluación de análisis de brecha efectiva.

1.2 Identificación de las capacidades actuales de los procesos: Evaluar el nivel de capacidad actual de cada proceso de gestión de activos y subprocesos correspondientes. Esto implica realizar entrevistas, encuestas, revisar documentación existente y recolectar evidencias de la ejecución y del cumplimiento de los objetivos definidos de cada proceso. Además, es fundamental considerar que las capacidades actuales abarcan todos los recursos involucrados en el proceso, incluyendo herramientas, personas, y otros elementos esenciales para el funcionamiento eficiente de la gestión de activos.

1.3 Identificación de las capacidades actuales de las herramientas para gestión de activos: Revisión de las herramientas utilizadas para apoyar la gestión de activos, su alcance, funcionamiento, alineación con los objetivos de procesos, nivel de uso por los grupos relacionados, y planes para mantenimiento y evolución si existen. Se debe evaluar las capacidades actuales del software de gestión que soporta la gestión de inventario y gestión de activos para compararlas con el nivel requerido.

1.4 Evaluación de la Cultura Organizacional enfocada a procesos: Como parte de la evaluación, se debe verificar las condiciones actuales de la Cultura Organizacional y su enfoque y aceptación para trabajar con procesos.

1.5 Evaluación del nivel de conocimiento actual: Después de identificar las capacidades actuales, es crucial evaluar el nivel de conocimiento del personal sobre la gestión de activos. Esta evaluación debe identificar el nivel de conocimiento en dos áreas: a) Directamente relacionado con la gestión de activos. b) Intervención en los procesos.

1.6 Definición de las capacidades objetivo: Una vez identificadas las capacidades actuales, se debe determinar el nivel de capacidad objetivo para cada proceso en conjunto con la ACP. Este nivel objetivo debe tener en cuenta los objetivos estratégicos del negocio, el nivel de riesgos y las expectativas de competitividad. Además, es esencial que este nivel de capacidad objetivo esté alineado con el Marco de Gobierno y Gestión de I&T, asegurando así una gestión coherente y eficaz de los activos e inventario.

1.7 Análisis de brecha: El análisis de brecha consiste en comparar el nivel de capacidad actual con el nivel de capacidad objetivo. Para cada proceso evaluado, se debe entregar un informe de brecha que incluya las recomendaciones a corto, mediano y largo plazo. Además, debe entregarse el plan de acción para cerrar las brechas identificadas.

1.8 Acciones para cerrar la brecha: Finalmente, con base a las recomendaciones proporcionadas, se debe proponer un plan de mejora con prioridades enfocado a cerrar la brecha entre las capacidades actuales y las capacidades objetivo-dirigidas hacia las tres (3) dimensiones siguientes: procesos, personas y herramientas, alineadas a la estrategia de TD. Estas acciones pueden incluir la implementación de nuevas tecnologías, la mejora de los procesos con los softwares existentes, la capacitación del personal, la optimización de los procesos existentes y otra serie de iniciativas.

1.9 Diseño de un plan de trabajo o plan evolutivo por etapas: Basado en la estrategia de la Vicepresidencia de Transformación Digital (TD) y los resultados del Análisis de brecha, se debe diseñar un plan de trabajo que permita alcanzar el nivel de capacidades objetivo para las 3 dimensiones: procesos, personas, herramientas.

En caso de que el tiempo proyectado para alcanzar el nivel de capacidades objetivo sea mayor a un año, se debe dividir el plan por etapas: por año o por mes, detallando: objetivos, alcance, beneficios, requerimientos y riesgos por etapa. Este plan debe incluir dos alternativas de acción:

A. Trabajar con las condiciones actuales de personas y herramientas.

B. Proponer un modelo alternativo con nuevos ajustes en las 3 dimensiones.

Para ambos casos se debe indicar el nivel de beneficios a alcanzar y un estimado de la inversión requerida para la ACP.

### **Entregable**

Deberá presentar la hoja de ruta de implementación que se centra en la planificación estratégica a largo plazo. Se trata de un plan detallado que abarca varias etapas y que está alineado con la estrategia de la Vicepresidencia de Transformación Digital (TD). Este plan debe incluir objetivos, alcance, beneficios, requerimientos y riesgos por etapa, y puede dividirse en etapas anuales o mensuales si el tiempo proyectado es mayor a un año.

2. Diseño e Implementación de los Procesos de Gestión de Activos (GA): Esta fase incluye el diseño y la implementación práctica de los procesos necesarios de gestión de activos, incluyendo la actualización de documentos, la definición del plan de capacitación del personal y la implementación del plan de acción. Estos servicios incluyen el diseño, implementación y desarrollo de actividades, talleres, elaboración de documentos, métricas y gestión del riesgo.

En el contexto de la Gestión de Activos, esto implica mejorar los procesos relacionados con la estrategia, el presupuesto y los costos, el recurso humano, la definición de requerimientos, y la gestión de peticiones e incidentes de servicio.

Para llevar a cabo el Diseño e Implementación, se deben seguir los siguientes entregables:

2.1 El diseño de un plan evolutivo por etapas debe incluir:

- Los procesos para cubrir el alcance en el ciclo de vida a diseñar, ajustable y acordado entre el proveedor y la ACP.
- La cantidad y perfil del personal necesario para actualizar los documentos (documentadores), así como el costo por hora del personal del proveedor.
- Presentar la hoja de ruta de implementación hoja de ruta enfocada en la implementación práctica y operativa de los procesos de gestión de activos. Incluye actividades específicas como la actualización de documentos, la capacitación del personal y la implementación del plan de acción. La hoja de ruta aquí es más táctica y está orientada a la ejecución de actividades concretas para mejorar los procesos relacionados con la gestión de activos.

2.2 Creación y actualización de los documentos de procesos: Con base en el nivel de ajuste requerido en el Informe de análisis de brechas, se debe realizar el diseño o actualización de los documentos del proceso.

2.3 Definición e implementación del plan de capacitación del personal. Desarrollar el plan de capacitación acordado en las acciones priorizadas, acordadas en el punto de Análisis de Brechas. El plan basado en la

Gestión de Cambio debe incluir niveles de capacitación por grupo, basado en el nivel de involucramiento y conocimiento requerido. Se requiere la implementación guiada y acompañamiento: en la ejecución de los procesos, habilitación del equipo interno y mecanismos de control continuo.

2.4 Definición e implementación del plan de Gestión Cultural: Es fundamental desarrollar y acompañar un plan de cambio cultural basado en el análisis de brechas para apoyar el proyecto desde una perspectiva cultural. Este plan debe incluir niveles estratégicos, tácticos y operativos.

2.5 Recomendaciones para Herramientas de Gestión: Desarrollar recomendaciones enfocadas en mejoras en las herramientas de gestión existentes y el seguimiento a las acciones realizadas por parte de la ACP con los proveedores de herramienta involucrados.

2.6 Implementación del plan de acción: Una vez definidos el diseño, desarrollo y recomendaciones a seguir, se debe establecer y ejecutar el plan de acompañamiento y asesoría para realizar la implementación del plan de acción. El objetivo del proceso es reducir las brechas identificadas en los procesos y subprocesos de gestión de activos y llevar los objetivos de control de cada uno de los procesos.

Esta fase del plan de acción para la Gestión de Activos de TD, fundamentada en COBIT® 2019 e ITIL 4, se alinea con el Marco de Gobierno y Gestión de I&T y el modelo de procesos vigente. La implementación debe permitir que la ACP alcance un nivel de capacidad acordado según lo identificado en la Evaluación de Análisis de Brechas, con un **máximo de nivel cuatro (4) para cada uno de los procesos dentro del alcance de este contrato.**

Esta etapa incluye la realización de talleres de capacitación y preparación para el personal en el nuevo modelo de trabajo. El proveedor debe especificar la cantidad de capacitaciones a realizar y detallar el modelo de trabajo, indicando si las capacitaciones serán impartidas por el proveedor o por personal interno.

Es necesaria la implementación de un tablero de mando que incluya métricas e indicadores, conforme al análisis realizado en los procesos de gestión de inventario y activos. Los distintos indicadores clave (Key Performance Indicators, KPIs) podrán clasificarse en estratégicos, operativos y de control.

## 6 Cronograma y Plazos de entrega

A continuación, te presento un cronograma detallado con las actividades a realizar:

Línea	Plazo de Entrega
<b>1. Evaluación de Análisis de Brecha y levantamiento de información</b>	
1.1 Definición de los procesos a evaluar	
1.2 Identificación de las capacidades actuales de los procesos	
1.3 Identificación de las capacidades actuales de las herramientas	
1.4 Evaluación de la Cultura Organizacional enfocada a procesos	
1.5 Evaluación del nivel de conocimiento actual	
1.6 Definición de las capacidades objetivo	
1.7 Análisis de brecha	
1.8 Acciones para cerrar la brecha	
1.9 Diseño de un plan evolutivo por etapas	
<b>2. Diseño e Implementación de los Procesos de Gestión de Activos (GA)</b>	
2.1 Diseño de un plan evolutivo por etapas	
2.2 Creación y actualización de los documentos de procesos.	
2.3 Definición e implementación del plan de capacitación del personal.	
2.4 Definición e implementación del plan de Gestión Cultural. <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del plan de cambio cultural</li> <li>Acompañamiento en la implementación del plan</li> </ul>	
2.5 Recomendaciones para Herramientas de Gestión. <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de recomendaciones para mejoras en las herramientas de gestión</li> <li>Seguimiento a las acciones realizadas</li> </ul>	
2.6 Implementación del plan de acción. <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento y ejecución del plan de acompañamiento y asesoría</li> <li>Implementación del plan de acción en los procesos de gestión de activos</li> </ul>	

## 7 Pagos

Línea	Propuesta de Pago
<b>1. Evaluación de Análisis de Brecha y levantamiento de información</b>	Contra entrega
1.1 Definición de los procesos a evaluar	Contra entrega
1.2 Identificación de las capacidades actuales de los procesos	Contra entrega
1.3 Identificación de las capacidades actuales de las herramientas	Contra entrega
1.4 Evaluación de la Cultura Organizacional enfocada a procesos	Contra entrega
1.5 Evaluación del nivel de conocimiento actual	Contra entrega
1.6 Definición de las capacidades objetivo	Contra entrega
1.7 Análisis de brecha	Contra entrega
1.8 Acciones para cerrar la brecha	Contra entrega
1.9 Diseño de un plan evolutivo por etapas	Contra entrega

Línea	Propuesta de Pago
<b>2. Diseño e Implementación de los Procesos de Gestión de Activos (GA)</b>	Contra entrega
<b>2.1 Diseño de un plan evolutivo por etapas</b>	Contra entrega
<b>2.2 Actualización de los documentos de procesos.</b>	Contra entrega
<b>2.3 Definición del plan de capacitación del personal.</b>	Contra entrega
<b>2.4 Definición e implementación del plan de Gestión Cultural.</b>	Contra entrega
<b>2.5 Recomendaciones para Herramientas de Gestión.</b>	Contra entrega
<b>2.6 Implementación del plan de acción.</b>	Contra entrega

## 7 Responsabilidades y Requisitos Mínimos

### 7.1 Responsabilidades del Contratista

**El Contratista será responsable de:**

- Cumplir con las responsabilidades asumidas con la adjudicación que incluyen todos los requisitos establecidos en este documento de especificaciones, incluyendo sus actividades y tiempos de ejecución.
- Garantizar la seguridad y confidencialidad de cualquier tipo de información a la que pueda tener acceso como consecuencia de la relación contractual con ACP.
- Realizar ajustes necesarios en servicios ya entregados debido a cambios en el diseño de módulos en desarrollo, y actualizar el documento de diseño correspondiente.
- Trabajar en conjunto con el equipo de ACP, ofreciendo asesoría en todas las entregables del proyecto, y brindar apoyo en entrevistas, mediciones y pruebas de campo.
- Proporcionar a su equipo de trabajo todas las herramientas y recursos necesarios para ejecutar el trabajo. El precio ofertado debe incluir los costos de traslados del personal que ejecutará los servicios, en caso de ser necesario, las licencias de la plataforma de implementación, y cualquier otro costo requerido para llevar a cabo las actividades solicitadas en este pliego de cargos, de forma completa y con el mayor nivel de calidad de servicio.
- Cumplir con lo establecido en el pliego de cargos.

El Contratista deberá asegurar que los servicios se ejecutarán en modalidad mixta (remota y presencial). Cualquier ajuste necesario durante la contratación será responsabilidad del Contratista sin costos adicionales para la ACP. No obstante, nuevas solicitudes o requerimientos adicionales que alteren el alcance del proyecto podrían afectar los tiempos de finalización y aumentar los costos para la ACP.

#### 7.1.3 Requisitos mínimos del proponente

El contratista debe demostrar que cumple los requisitos mínimos de experiencia con evidencia. Debe presentar una lista del equipo y se requiere el currículum vitae de cada miembro del equipo. El proponente deberá designar un equipo de trabajo, quienes serán responsables de la ejecución del proyecto.

**Referirse al Anexo No. 2 Requisitos Mínimos.**

## 7.2 Responsabilidades de la ACP

La Autoridad del Canal de Panamá (ACP), como entidad contratante, asumirá las siguientes responsabilidades durante la ejecución del proyecto:

- **Designación de un Representante Oficial del Contrato (ROC):** Será el punto de contacto principal para la coordinación, supervisión y aprobación de entregables.
- **Disponibilidad de Información y Acceso:** Proveerá al contratista acceso oportuno a la información, documentación, sistemas y personal necesarios para el desarrollo del proyecto.
- **Revisión y Aprobación de Entregables:** Evaluará y aprobará los entregables presentados por el contratista dentro de los plazos establecidos, proporcionando observaciones y retroalimentación cuando sea necesario.
- **Participación en Talleres y Capacitaciones:** Asegurará la participación del personal clave en las sesiones de transferencia de conocimiento, talleres y actividades de formación.
- **Facilitación de Entornos Técnicos:** Coordinará el acceso a los ambientes de desarrollo, pruebas y producción, así como a las plataformas tecnológicas requeridas para la integración del modelo.
- **Gestión del Cambio Organizacional y Cultural:** Apoyará la implementación de la estrategia de gestión del cambio y cultural, promoviendo la adopción.
- **Seguimiento y Control del Proyecto:** Realizará el seguimiento del avance del proyecto, participando en reuniones de control y asegurando el cumplimiento del cronograma acordado.
- **Provisión de Infraestructura:** Proporcionará todas las condiciones de infraestructura necesarias para el cumplimiento de las obligaciones contractuales del contratista, incluyendo espacio físico, conectividad de datos, y espacio en servidores.

## 8 Metodología, Recursos y Horario de Trabajo

### 8.1 Metodología

**La metodología propuesta para la evaluación de brechas y la posterior implementación de procesos de Gestión de Activos se basa en el Marco de Gobierno y Gestión I&T, COBIT 2019, ITIL 4, y las normas ISO 20000 e ISO/IEC 27002. El Contratista puede apoyarse en estas prácticas recomendadas para la gestión de activos, sin excluir otras prácticas reconocidas. La metodología será acordada previamente con la Autoridad del Canal de Panamá (ACP). La evaluación se realizará en colaboración con el personal de la ACP e incluirá la participación de los niveles estratégico, táctico y operativo del negocio.**

El proceso de evaluación se divide en varias fases:

- **Identificación de los drivers:** En esta fase se identifica la necesidad de actuar, se establece el deseo de cambio y se estructura el programa.
- **Autoevaluación:** Se lleva a cabo una autoevaluación para determinar el nivel de capacidad actual de cada proceso.
- **Determinación del nivel objetivo:** El negocio determina el nivel de capacidad al que quiere llevar cada proceso.
- **Estructuración del plan de acción:** Se estructura un plan de acción para el mejoramiento de cada uno de los procesos.

- Implementación de soluciones: Se implementan las soluciones propuestas a través de prácticas diarias y se establecen medidas y sistemas de monitorización para garantizar el alineamiento con el negocio y medir el desempeño.
- Transición sostenible: Se centra en la transición sostenible de las prácticas mejoradas de gobierno y gestión dentro de las operaciones normales del negocio.
- Revisión y mejora continua: Se revisa el éxito general de la iniciativa, se identifican otros requisitos de gobierno y gestión, y se refuerza la necesidad de una mejora continua.

## 8.2 Recursos

Para la ejecución del proyecto, se requiere la participación de personal tanto del contratista como de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP).

### Personal del Contratista:

**Consultor Líder:** Responsable de la dirección del programa, toma de decisiones sobre los cambios al programa y gestión del recurso humano a su cargo. También responsable de la realización del trabajo, levantamiento y evaluación de evidencias, y sesiones de capacitación.

**Consultor Senior o Asociado:** Responsable de la ejecución del trabajo de campo, levantamiento de evidencias y generación de informes.

**Consultor Experto en Gestión de Cambio:** es un profesional especializado en la gestión del cambio dentro de una organización. Su principal responsabilidad es facilitar y gestionar los procesos de cambio, asegurando que estos se implementen de manera efectiva y que los empleados se adapten a las nuevas políticas, procedimientos y tecnologías. Este rol es crucial para minimizar la resistencia al cambio y maximizar la adopción y el uso de nuevas iniciativas dentro de la empresa.

### Personal de la ACP:

**Responsable del Contrato o Representante del Oficial de Contrataciones (ROC):** funcionario delegado para la toma de decisiones frente a las actividades a realizar. Debe participar activamente en el análisis de cada proceso, brindando y apoyando la consecución de información y evidencias requeridas.

**Colaboradores de la ACP:** Todos aquellos que deben apoyar y/o asistir a reuniones y entrevistas para levantar información relacionada con los procesos y procedimientos de Gestión de inventario y gestión de activos de la sección TD-AG.

## 8.3 Horario y ubicación de Trabajo

Horario de Trabajo de la ACP: El horario de trabajo de los colaboradores de la ACP es de lunes a viernes de 7:15 a.m. a 4:15 p.m.

Las sesiones pueden ser remotas, pero se requiere presencia en actividades que necesiten más aporte presencial del equipo. Las fechas serán acordadas y aprobadas en el Plan de Trabajo por la ACP.

## 9 Garantía

El contratista deberá proveer un periodo de garantía de mínimo seis meses. En el mismo deberá brindar el apoyo necesario para resolver las dificultades que surjan durante el uso del modelo. El tiempo de respuesta del contratista para el apoyo requerido que surja durante el periodo de garantía no será mayor a 2 días.

## 10 PROPUESTA DE PRECIO

Aplica la cláusula 4.28.26. CONTRATOS DE PRECIO FIJO DE PLIEGOS ÚNICOS DE LICITACIÓN – MICRO COMPRAS, INVITACIÓN A LICITACIÓN, CONTRATOS PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y OBRAS DE LA AUTORIDAD DEL CANAL DE PANAMÁ. Precio/ costo por línea en B/.

Línea	Precio/ costo por línea en B/.
<b>1. Evaluación de Análisis de Brecha y levantamiento de información</b>	
<b>1.1 Definición de los procesos a evaluar</b>	
<b>1.2 Identificación de las capacidades actuales de los procesos</b>	
<b>1.3 Identificación de las capacidades actuales de las herramientas</b>	
<b>1.4 Evaluación de la Cultura Organizacional enfocada a procesos</b>	
<b>1.5 Evaluación del nivel de conocimiento actual</b>	
<b>1.6 Definición de las capacidades objetivo</b>	
<b>1.7 Análisis de brecha</b>	
<b>1.8 Acciones para cerrar la brecha</b>	
<b>1.9 Diseño de un plan evolutivo por etapas</b>	
<b>2. Diseño e Implementación de los Procesos de Gestión de Activos (GA)</b>	
<b>2.1 Diseño de un plan evolutivo por etapas</b>	
<b>2.2 Actualización de los documentos de procesos.</b>	
<b>2.3 Definición del plan de capacitación del personal.</b>	
<b>2.4 Definición e implementación del plan de Gestión Cultural.</b>	
<b>2.5 Recomendaciones para Herramientas de Gestión.</b>	
<b>2.6 Implementación del plan de acción.</b>	

Notas:

1. El monto total incluye todos los costos de cualquier naturaleza asociados con la ejecución del trabajo requerido en este contrato y a ser incurridos por el Contratista, incluyendo las horas hombre y los cargos por hora de todos los recursos requeridos para completar cada entregable.
2. Este monto debe incluir todos los impuestos aplicables (Ver Sección VI, 10 Impuestos). El contratista es responsable de considerar todos los impuestos aplicables.

## 11 Instrucciones para la presentación de una propuesta

Los interesados que deseen participar en esta investigación de mercado deberán enviar la documentación que se detalla a continuación **hasta el 14 de julio de 2025, en horario de entrega hasta las 16:00 horas a los siguientes puntos de contacto:**

Nombre: **Jessica Samaniego de Garrido, Wesly Quck**

Correo electrónico: [jsamaniego@pancanal.com](mailto:jsamaniego@pancanal.com); [wquck@pancanal.com](mailto:wquck@pancanal.com)

**Idioma:** la documentación puede ser proporcionada por el participante en español.

**Las consultas se recibirán hasta el 7 de julio de 2025.**

- Reunión vía Teams: Enviando un correo electrónico al punto de contacto, se puede asignar un intervalo de 60 minutos, hasta dos veces con cada interesado, para resolver preguntas y recibir sugerencias sobre esta investigación de mercado. Incluya horarios propuestos: 1:30 a 3:30 p.m. UTC-5, miércoles, jueves o viernes.
- Por correo electrónico al punto de contacto: Las consultas se recibirán con prontitud y serán respondidas por el punto de contacto.

### **Documentación para entregar con la propuesta económica:**

Propuesta comercial:

- a. Envíe la propuesta de precios por etapas, entregables o líneas básicas y opcionales, completando la tabla en la sección 10 Propuesta de Precio, página 19.
- b. Cumplimiento de los requisitos mínimos del licitador conforme a la sección: 4.2 Requisitos Mínimos de la Empresa Proponente y del Equipo de Trabajo, ver adjunto el Anexo No. 2.
- c. Propuesta de Pagos: Envíe su propuesta utilizando la tabla de la sección 7 Pagos, pág. 14.  
Propuesta técnica:
- d. Cumplir con las especificaciones técnicas detalladas en la sección 5 Servicios Entregables Definidos, desde la página 7 hasta la página 13.
- e. Cronograma y plazos de entrega: Complete la tabla en la sección 6 con su propuesta de plazos.
- f. Condiciones y Términos de Garantía
- g. Indique explícitamente si existe alguna cláusula de "Limitación de responsabilidad".
- h. En caso de requerirse alguna licencia, proporcione la documentación del EULA (Acuerdo de Licencia de Usuario Final). Solo sí aplica.

## 12 Aviso Legal

Esta es una Solicitud de Información (RFI), no una orden. No se puede cobrar ningún costo a ACP por ningún motivo. Este documento no se interpretará como una solicitud o autorización para realizar trabajos en nombre de la ACP. Cualquier trabajo realizado por un proveedor será a su propia discreción y costo. Esta RFI 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.

## Tabla de Requisitos Mínimos - Anexo No. 2

El proponente deberá suministrar la documentación solicitada en cada uno de los requisitos de este Anexo No. 2 como parte de su propuesta técnica. Deberá suministrar debidamente completada esta Tabla de Requisitos Mínimos - Anexo No. 2, indicando el nombre de documento, número de página, sección y /o párrafo donde se puede ubicar la información que demuestre cumplimiento con el requisito como parte de su propuesta técnica.

Toda la documentación presentada tiene que estar visiblemente señalizada, de manera que se pueda ubicar fácilmente la información que sustente cada uno de los requerimientos de esta licitación. No se aceptará referencias ni enlaces de internet. En todo caso, si la información técnica reposa en Internet, el proponente deberá entregar copia de la página web donde aparece la información en formato impreso o en formato PDF.

No. de Requisito	Descripción	Evidencia	Nombre del documento, número de la página, sección y/ o párrafo donde se puede ubicar la información que demuestre cumplimiento con el requisito.
<b>1.1 REQUISITOS DE LA PROPUESTA</b>			
1	Presentar plan de seguimiento y acompañamiento técnico para la ejecución del servicio, incluyendo: a.Descripción de la metodología de implementación a utilizar b.Cronograma y Plazos de Entrega detallado con las actividades a realizar para las 3 Dimensiones proceso, personas y herramientas.	a. Descripción de la metodología de implementación a utilizar b. Cronograma por entregable con las actividades de revisión para mejora continua de cada proceso, plantillas y herramientas.	
2	Presentar plan de capacitación acordado en el Análisis de Brecha y basado en la Gestión de Cambio, con las acciones priorizadas.	Plan de capacitación	
3	Presentar plan de Gestión Cultural basado en el análisis de brechas para apoyar el servicio contratado desde una perspectiva cultural. Este plan debe incluir niveles: estratégicos, tácticos y operativos y los puntos siguientes: a. ¿Qué aspectos de la metodología se utilizarán para generar los entregables? b. Revisión bimensuales con ACP para asegurar la aplicación correcta de las prácticas de implementación y el avance satisfactorio de las entregas para corregir desviaciones c. Propuesta para aceptar entregables por actividad para discutir con ACP.	El plan de Gestión Cultural que incluya: a. ¿Qué aspectos de la metodología se utilizarán para generar los entregables? b. Revisión bimensuales con ACP para asegurar la aplicación correcta de las prácticas de implementación y el avance satisfactorio de las entregas para corregir desviaciones c. Propuesta para aceptar entregables por actividad para discutir con ACP.	
4	Presentar hoja de ruta de implementación con cronograma de actividades, recursos y conformación de los equipos de trabajo para los dos alternativas de acción: A. Trabajar con las condiciones actuales de personas y herramientas. B. Proponer un modelo alternativo con nuevos ajustes en las 3 dimensiones.	Hoja de ruta de implementación con cronograma de actividades y recursos requeridos	
5	Perfil de la organización Descripción de la compañía, nombre y razón social, dirección y número de teléfonos, dirección email de contactos, división de negocios, portafolios de clientes en la región, presencia en Panamá y/o en las Américas. Misión y visión de la organización.	a. Descripción de la compañía, nombre y razón social, dirección y número de teléfonos, dirección email de contactos, división de negocios, portafolios de clientes en la región, presencia en Panamá y/o en las Américas. b. Misión y visión de la organización. c. Si trabaja en colaboración con otra compañía, también proveer los datos de la compañía socia o subcontratada	
<b>1.2 REQUISITOS MÍNIMOS DEL PROPONENTE</b>			
1	La empresa proponente o su socia o subcontratada debe contar con cinco (5) años o más de experiencia realizando servicios de Evaluación, Levantamiento de Información y Diseño e Implementación de las actividades de Gestión de Activos. Deberá presentar documento(s) vigente(s) de incorporación legal en el país de origen de la empresa proponente donde se pueda comprobar el cumplimiento de este requisito.	Documento(s) vigente(s) de incorporación legal en el país de origen de la empresa proponente donde se pueda comprobar el cumplimiento de este requisito.	
2	La empresa proponente deberá contar con experiencia mínima de 10 años en proyectos o servicios de Evaluación, Levantamiento de Información y Diseño e Implementación de las actividades de Gestión de Activos. Presentar una lista con un mínimo de tres (3) referencias comerciales de clientes en los cuales se haya prestado el servicio antes listado, basado en COBIT 2019 e ITIL 4.	Lista de contactos que contenga: a. los puntos de contacto (nombre y cargo), b. teléfonos, correo electrónico, y c. fechas (inicio y fin) no mayor de diez (10) años de antigüedad.	
<b>1.3 REQUISITOS MÍNIMO DEL PERSONAL</b>			
1	Experiencia de al menos 5 años, en las funciones especificadas en la sección x de este documento.  Experiencia en servicios de Evaluación, Levantamiento de Información y Desarrollo e Implementación de las actividades de Gestión de Inventario y Gestión de Activos de Información y Tecnología (TI).  Estudios universitarios: Ingeniero electrónico, Ingeniero de Sistemas, Ingeniero Industrial, Administración de Empresas u otras afines.  Idiomas: español, inglés.	• Hoja de vida con experiencia verificable • Certificación por parte de la empresa que acredite la experiencia en proyectos similares.	
2	Certificación COBIT® 2019, Diseño e Implementación	Presentar certificación COBIT® 2019, Diseño e Implementación	
3	Certificaciones de la industria que acrediten una o más de las siguientes: • ITIL® 4 • ISO 20000 e ISO/IEC 27002 • Gestión del Cambio organizacional • Otras certificaciones relacionadas a la gestión de activos	Presentar certificados	