



**CANAL DE PANAMÁ**

Estudio de Mercado para el Servicio  
Integral de Gestión de Activos de  
Información, Tecnología y Operación  
(IT/OT) - ACP.

## Contenido

1	Antecedentes.....	3
2	Marco de Gobierno y Gestión de I&T de la ACP .....	3
3	Confidencialidad .....	4
4	Objetivo del contrato.....	5
5	Alcance del contrato .....	5
5.1.	Fases del contrato y entregables .....	6
5.2.	Criterios de aceptación de entregables y obligaciones posteriores a la adjudicación.....	13
6	Cronograma, Plazos de entrega y Pagos.....	14
7	Requisitos Mínimos.....	14
8	Responsabilidades del contratista y de la ACP .....	15
8.1	Responsabilidades del Contratista.....	15
8.2	Responsabilidades de la ACP .....	15
9	Metodología, Recursos y Horario de Trabajo .....	16
10	Garantía .....	17

## 1 Antecedentes

La Autoridad del Canal de Panamá (ACP), creada conforme al Título XIV de la Constitución Política y la Ley No. 19 de 1997, es la entidad responsable de la operación, administración, preservación, mantenimiento y modernización del Canal de Panamá, así como de los sistemas de información y tecnología que soportan sus procesos críticos.

Como parte de sus funciones, la ACP gestiona una amplia base de activos de Información, Tecnología y Operación (IT/OT), cuyo adecuado control resulta fundamental para garantizar la continuidad de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de los requerimientos de control interno y auditoría.

La Vicepresidencia de Transformación Digital (TD) es la encargada de liderar la administración de los recursos tecnológicos, la continuidad de los servicios digitales y la implementación de prácticas de gobernanza de Información y Tecnología (I&T), en alineación con marcos de referencia internacionales como COBIT® 2019 e ITIL 4.

Dentro de esta estructura, el equipo de Administración y Gestión de Activos (TD-AG) es responsable de la gestión integral de los activos IT/OT a lo largo de su ciclo de vida, incluyendo las actividades de recibo, almacenamiento, despacho, control, descarte y trazabilidad. Estas operaciones se realizan en bodegas ubicadas en Corozal y Gatún, conforme a los lineamientos institucionales y en horarios establecidos de lunes a viernes de 7:00 a 15:30, contemplando atenciones especiales según las necesidades operativas.

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

La ACP se encuentra implementando un Sistema de Gobierno y Gestión de Información y Tecnología (I&T), basado en el marco COBIT® 2019, alineado a la estrategia y de su gobierno corporativo. Este sistema distingue claramente entre el Gobierno de I&T, responsabilidad exclusiva de la ACP, orientado a evaluar, dirigir y monitorear el uso de I&T para crear valor y gestionar riesgos; y la Gestión de I&T, orientada a planificar, diseñar, implementar, operar y mejorar continuamente los procesos y servicios tecnológicos.

La presente solicitud de información (RFI) se enmarca exclusivamente en el ámbito de la gestión, sin sustituir ni interferir con las responsabilidades de gobierno que corresponden a la ACP. En concordancia con lo anterior, el proponente deberá alinear los procesos de Gestión de Activos con objetivos estratégicos, riesgos y controles; apoyar la estandarización y documentación para su operación y auditoría; y proponer mecanismos operativos de monitoreo y mejora continua. El proponente deberá indicar cómo asegurará la trazabilidad entre requerimientos del negocio, procesos definidos, controles, evidencias, indicadores y roles responsables, así como la alineación con los marcos de referencia establecidos (COBIT® 2019, ITIL 4, ISO 20000 e ISO/IEC 27002).

Adicionalmente, el proponente deberá asegurar que el modelo de Gestión de Activos propuesto incorpore un enfoque basado en estándares internacionales diferenciados por tipo de activo, incluyendo como mínimo: ISO/IEC 19770 para la gestión de activos de software (SAM), cubriendo el ciclo de vida completo

de licencias, cumplimiento, optimización y gestión de costos; ISO 55000 / ISO 55001 para la gestión de activos físicos e industriales, incluyendo activos de larga vida útil y su relación con operación y mantenimiento; ISO/IEC 20000 para la alineación con la gestión de servicios de TI; ISO/IEC 27000 para controles de seguridad de información asociados a activos; y estándares de disposición segura de activos (ITAD), tales como NIST SP 800-88 y certificaciones equivalentes, para asegurar el manejo adecuado del descarte y protección de la información.

El proponente deberá describir cómo integrará estos estándares dentro de un modelo unificado de gestión de activos que contemple tanto entornos IT como OT, garantizando consistencia, trazabilidad, auditabilidad y cumplimiento regulatorio.

El proponente deberá incorporar un modelo de gobernanza interfuncional que integre las áreas de IT, OT, operaciones y finanzas, asegurando la toma de decisiones coordinada a lo largo del ciclo de vida de los activos. Asimismo, deberá establecer un modelo de gobierno de datos de activos que contemple estándares de calidad, integridad y consistencia de datos; responsables de datos (data owners / stewards); y controles para garantizar la confiabilidad de la información utilizada para la toma de decisiones. El modelo propuesto deberá estar respaldado por patrocinio ejecutivo y mecanismos formales de seguimiento, con indicadores que permitan medir su efectividad.

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



### 3 Confidencialidad

Toda la información a la que tenga acceso el proponente será considerada confidencial y no podrá ser divulgada ni utilizada para fines distintos a los establecidos en el RFI. Será de aplicación obligatoria la Cláusula 4.28.24 – Derechos de Autor y Propiedad Industrial del pliego de cargos de la ACP.

Adicionalmente, el proponente deberá suscribir un Acuerdo de Confidencialidad previo al inicio de los servicios, como requisito indispensable para la ejecución del RFI. El Proponente deberá describir y aplicar medidas para el manejo seguro de la información (clasificación, almacenamiento, control de accesos, transferencia segura y resguardo de evidencias, incluyendo cifrado cuando aplique), así como el procedimiento de devolución o destrucción de información al cierre del RFI conforme a las instrucciones de la ACP. Toda salida de información (copias, respaldos, evidencias, registros, bases de datos y reportes) deberá estar autorizada por la ACP y limitarse estrictamente a lo necesario para ejecutar el alcance, manteniendo trazabilidad de accesos y transferencias.

## 4 Objetivo del RF

El RFI busca definir un modelo integral y sostenible de gestión de activos IT/OT, alineado con COBIT® 2019, ITIL 4, ISO 20000, ISO/IEC 19770 e ISO 55000 y el Marco de Gobierno y Gestión de I&T institucional, fortaleciendo las capacidades de procesos, personas y herramientas. Como resultado, el servicio deberá conducir a un modelo institucional operable y sostenible que incluya, como mínimo, procesos definidos y aprobados; modelo de gobernanza; roles y responsabilidades (RACI); capacidades y competencias requeridas; herramientas y datos alineados; indicadores de desempeño y control; y un esquema de operación y mejora continua posterior al RFI.

El modelo deberá habilitar la gestión integrada de activos en entornos IT y OT, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos, la gestión de riesgos y la generación de valor para la ACP.

El proponente deberá explicar cómo medirá el avance y el logro del objetivo del RFI mediante resultados verificables, así como la generación de valor para la ACP. Esta medición deberá contemplar, como mínimo:

- Indicadores de adopción y madurez de procesos.
- Calidad y confiabilidad del inventario de activos.
- Nivel de trazabilidad a lo largo del ciclo de vida.
- Disponibilidad de indicadores y evidencias para control y auditoría.
- Transferencia efectiva de conocimientos.

Adicionalmente, el modelo propuesto deberá demostrar la generación de beneficios medibles para la ACP, incluyendo optimización de costos, reducción de riesgos, mejora en la confiabilidad de la información, fortalecimiento del cumplimiento y el establecimiento de las bases para la captura de valor y el retorno esperado de la consultoría.

## 5 Alcance del RFI

El RFI se ejecutará bajo una modalidad mixta (remota y presencial), por un período de un (1) año y medio, contando a partir de la adjudicación. La ejecución deberá abarcar la evaluación y fortalecimiento integral de tres dimensiones:

- (1) procesos (operación y control),
- (2) personas y capacidad (roles, competencias, carga y organización),

- (3) herramientas y datos (funcionalidad, integración, calidad y sostenibilidad), de forma coherente y alineada al marco institucional.

El proponente deberá considerar explícitamente el ciclo de vida del activo y su inventario asociado, incluyendo definiciones de estado, custodio, ubicación, transferencias, mantenimiento, baja/descarte y trazabilidad documental, así como los puntos de control y evidencias requeridas. En modalidad mixta, el proponente deberá detallar su estrategia para actividades presenciales (por ejemplo: levantamiento en bodegas, validaciones físicas, talleres de procesos y pruebas piloto) y para actividades remotas (por ejemplo: análisis documental, diseño, elaboración de entregables y sesiones de trabajo), asegurando continuidad y coordinación con la ACP.

El modelo de Gestión de Activos IT/OT deberá estructurarse explícitamente sobre el ciclo de vida completo del activo, incluyendo como mínimo: planificación, adquisición, implementación, operación, mantenimiento, optimización y retiro/disposición, aplicable de forma consistente tanto a entornos IT como OT. El Proponente deberá demostrar cómo integrará los procesos, datos, controles e indicadores a lo largo de dichas etapas, asegurando trazabilidad de extremo a extremo.

El RFI se ejecutará bajo una modalidad mixta (remota y presencial), por un período de un (1) año y medio, contando a partir de la adjudicación.

#### **El alcance incluye:**

**Fase 1:** Evaluación de análisis de brecha y Levantamiento de Información: En esta fase se realizará un análisis exhaustivo para comprender el estado actual de los procesos relacionados con la gestión de inventario y activos, la capacidad organizacional (dotación, roles ejercidos, competencias y brechas), la cultura orientada a procesos, y las herramientas y datos que soportan la operación, el control y la trazabilidad. Se deberá evaluar el estado actual de la gestión de activos IT/OT, considerando la integración entre ambos entornos, la consistencia de los datos, la alineación con procesos y el nivel de madurez del modelo de gestión.

**Fase 2:** Diseño e implementación de los procesos de gestión de activos y Gestión de inventario: En esta etapa, se deberá diseñar, implementar y acompañar el modelo objetivo, incluyendo modelo operativo y de gobernanza; diseño TO-BE de procesos con controles, evidencias y segregación de funciones; mejora de datos e inventario maestro; optimización e integración de herramientas; definición e implementación de KPIs/tableros; ejecución de pilotos, pruebas, despliegue progresivo, estabilización, transferencia de conocimiento y transición a una operación sostenible. El diseño del modelo objetivo deberá asegurar la integración de la gestión de activos IT/OT, incluyendo la definición de procesos, roles, herramientas y datos que soporten una operación unificada y sostenible

El modelo de Gestión de Activos deberá incluir prácticas para la gestión de activos en entornos de nube (IaaS, PaaS, SaaS), incluyendo control de consumo, optimización de costos y gobierno financiero (FinOps). El Proponente deberá describir cómo integrará la gestión de activos tradicionales con activos digitales y servicios en la nube dentro de un modelo unificado.

## 5.1. Fases del RFI y entregables

El proponente deberá establecer un esquema formal de seguimiento y control del proyecto, que permita monitorear el avance de las actividades, entregables, hitos, responsables y dependencias durante la ejecución del RFI.

Este esquema deberá contemplar reuniones periódicas de seguimiento con el Representante del Oficial de Contrataciones (ROC) designado por la ACP, así como mecanismos de control orientados a la mejora continua de los procesos, prácticas y herramientas implementadas. Para asegurar claridad y comparabilidad, el proponente deberá presentar para cada fase: actividades detalladas, entregables, criterios de aceptación, responsables (ACP/Proponente), dependencias, supuestos y riesgos; e incluir un registro de riesgos e incidencias, control de cambios y un plan de comunicaciones. La evaluación (Fase 1) deberá contemplar, además de procesos y herramientas, la capacidad organizacional: dotación actual, roles reales ejercidos, competencias, brechas, capacidad instalada vs. demanda, y factores culturales que afecten la ejecución y el control.

### **5.1.1 Fase 1, Evaluación de Análisis de Brecha y levantamiento de información**

**5.1.1.1 Definición de los procesos a evaluar:** Se deberán identificar y documentar los procesos relacionados con la gestión de activos a lo largo de todo su ciclo de vida que serán objeto de evaluación. Estos procesos podrán estar bajo la responsabilidad de la Vicepresidencia de Transformación Digital (TD) o de otras áreas de la ACP. Asimismo, deberán identificarse y documentarse de manera estructurada y consistente, cubriendo su ciclo de vida completo, e identificando como mínimo:

- Actividades principales, actividades de control y puntos de decisión.
- Roles y responsabilidades involucrados.
- Indicadores de desempeño, control y trazabilidad.
- Riesgos relevantes y controles asociados.

La documentación de procesos deberá facilitar su adopción, operación, seguimiento y mejora continua por parte de los equipos internos de la ACP.

El análisis de brechas deberá incluir comparación explícita contra estándares internacionales y mejores prácticas de la industria (por ejemplo: ISO/IEC 19770, ISO 55001, COBIT); evaluación del nivel de madurez utilizando modelos reconocidos; identificación de oportunidades de mejora; y cuantificación del impacto de las brechas identificadas considerando variables como riesgos operativos, impacto financiero, eficiencia, cumplimiento y oportunidad de optimización.

#### **Entregable:**

- Documentación que identifique, describa y mapee la totalidad de los procesos relacionados con la gestión de activos en la Vicepresidencia de Transformación Digital (TD) y, cuando corresponda, en otras áreas de la ACP. El entregable deberá incluir, como mínimo, la recopilación de información relevante, informes de evaluación, definición de roles y responsabilidades, elementos de aseguramiento y auditoría, así como los análisis de riesgos y los indicadores vigentes asociados a cada proceso evaluado.

**5.1.1.2 Identificación de las capacidades actuales de los procesos y herramientas:** Se realizará una evaluación integral de las capacidades actuales de los procesos de gestión de activos IT/OT y de las herramientas que los soportan. Esta evaluación deberá considerar entrevistas, encuestas, revisión documental y recopilación de evidencias que permitan verificar la ejecución y el cumplimiento de los objetivos definidos, tomando en cuenta los recursos involucrados, tales como herramientas, personal y otros elementos necesarios para un funcionamiento eficiente.

Las herramientas de gestión de activos deberán ser evaluadas considerando su capacidad para soportar la gestión integrada de activos IT/OT, incluyendo integración de datos, trazabilidad end-to-end y soporte a activos digitales, físicos y operativos.

Adicionalmente, se deberá analizar el alcance, funcionamiento, alineación con los objetivos de los procesos, nivel de uso por parte de los grupos involucrados y los planes de mantenimiento y evolución de las herramientas existentes, con el fin de determinar si las capacidades actuales del software de gestión de inventarios y activos resultan adecuadas para optimizar la gestión.

**Entregable:**

- Informe de evaluación de capacidades existentes, que describa las capacidades de los procesos, herramientas, recursos y el nivel de madurez actual.
- Inventario de herramientas y sistemas, que incluya la lista y análisis de las herramientas de gestión de activos, su alcance, uso, mantenimiento y evolución.
- Análisis del nivel de alineación de las herramientas con los procesos, controles, indicadores y requerimientos de auditoría.
- Resultados de entrevistas y encuestas, que presenten un resumen de las evidencias recopiladas sobre el estado actual de las capacidades y el uso de las herramientas.

**5.1.1.3 Evaluación de la cultura organizacional enfocada a procesos:** Se deberá realizar un diagnóstico de la cultura organizacional con el objetivo de evaluar el nivel de aceptación y madurez de la organización respecto a la operación bajo un enfoque de procesos. Este diagnóstico deberá permitir identificar las barreras culturales existentes, así como las oportunidades de mejora que puedan facilitar o dificultar la transición hacia una cultura orientada a procesos.

**Entregable:**

- Informe de cultura organizacional y madurez de procesos, que identifique barreras, resistencias, oportunidades y el nivel de aceptación de la gestión basada en procesos.

**5.1.1.4 Evaluación del nivel de conocimiento del personal involucrado actual:** Se deberá evaluar el nivel de conocimiento actual del personal involucrado en la gestión de activos. Esta evaluación deberá considerar los conocimientos técnicos directamente relacionados con la gestión de activos, así como las habilidades y competencias necesarias para la ejecución e intervención en los procesos asociados.

### Entregable:

- Informe de competencias y conocimientos del personal involucrado en la gestión de activos.
- Matriz de brechas de habilidades, que identifique las brechas de conocimiento y competencias en relación con las necesidades actuales y futuras de la gestión de activos.

**5.1.1.5 Establecimiento de las capacidades objetivo deseadas:** Con base en los resultados de la evaluación, se deberán establecer, en conjunto con la ACP, los niveles de capacidad objetivo deseados para cada proceso. Estos niveles deberán considerar los objetivos estratégicos del negocio, el nivel de riesgos y las expectativas de competitividad institucional, y deberán estar alineados con el Marco de Gobierno y Gestión de I&T, garantizando una gestión coherente y eficaz de los activos e inventario.

### Entregable:

- Informe con la definición de capacidades objetivo, que describa el nivel deseado de madurez y capacidad para cada proceso, alineado con los objetivos estratégicos.
- Mapa de alineación con el marco de gobierno, que evidencie cómo las capacidades objetivo apoyan la estrategia de Transformación Digital y el marco institucional de gobierno.

**5.1.1.6 Análisis de brecha entre la situación actual:** El análisis de brechas consistirá en comparar el nivel de capacidad actual con el nivel de capacidad objetivo definido. Para cada proceso evaluado, se deberá elaborar un informe que identifique las brechas existentes y contenga recomendaciones a corto, mediano y largo plazo, así como el correspondiente plan de acción para su cierre.

El proponente deberá presentar además un caso de valor (business case) preliminar que permita priorizar las iniciativas en función de su impacto y esfuerzo, e incluir criterios de priorización que distingan logros rápidos, iniciativas habilitadoras y transformaciones de mayor valor.

### Entregable:

- Informe de análisis de brechas, que compare las capacidades actuales y deseadas, identificando brechas en procesos, personas y herramientas.
- Plan de mejora y acciones prioritarias, que detalle las acciones recomendadas, responsables y plazos para cerrar las brechas identificadas.

**5.1.1.7 Acciones para cerrar dichas brechas:** El plan de mejora deberá priorizar iniciativas enfocadas en procesos, personas y herramientas. Estas acciones podrán incluir la adopción de nuevas tecnologías, la optimización de sistemas y herramientas existentes, el fortalecimiento de competencias mediante capacitación especializada, la mejora y estandarización de procesos operativos, así como cualquier otra iniciativa que contribuya al aumento del nivel de madurez y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### Entregable:

- Plan de implementación de mejoras, que incluya iniciativas específicas, cronogramas, recursos necesarios y responsables.
- Indicadores de éxito y métricas de seguimiento, que permitan monitorear la efectividad de las acciones implementadas.

### **5.1.2 Fase 2, Diseño e Implementación de los Procesos de Gestión de Activos y Gestión de Inventario**

**5.1.2.1** Diseño de un plan evolutivo por etapas: Se deberá desarrollar un plan evolutivo, estructurado, flexible y consensuado, que permita la implementación progresiva y efectiva de los procesos de gestión de activos e inventario, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la ACP y con las mejores prácticas del sector. El plan deberá contemplar explícitamente la implementación guiada, pilotos, plan de pruebas, despliegue progresivo y estabilización, así como la transición a la operación sostenible. Deberá cubrir de forma integrada procesos, personas/capacidad y herramientas/datos (incluyendo integraciones), y definir indicadores, controles, evidencias y mecanismos de aseguramiento/auditoría.

La hoja de ruta de implementación deberá integrar de forma explícita las dimensiones de procesos, personas, datos, tecnología y gobernanza, así como su alineación con los procesos CoBIT y las etapas del ciclo de vida de activos, asegurando sostenibilidad y mejora continua.

#### **Entregables:**

- Documentación con la definición del modelo operativo y de gobernanza para la Gestión de Activos, incluyendo organigrama funcional, roles clave, matriz RACI, rutinas de seguimiento, mecanismos de escalamiento y perfil/cantidad de personal requerido.
- Hoja de ruta de implementación, enfocada en la ejecución práctica y operativa de los procesos de gestión de activos, incluyendo actividades de actualización documental, transferencia de conocimientos, acompañamiento en ejecución real (coaching), pilotos, plan de pruebas, despliegue progresivo, estabilización, definición de KPIs/tableros y transición a operación sostenible.

Plan de gestión de datos e inventario maestro de activos: taxonomía, atributos mínimos por tipo de activo, identificadores únicos, reglas de integridad, plan de depuración/normalización y control de cambios; así como definición de necesidades de integración y trazabilidad end-to-end.

El proponente deberá definir un modelo integral de indicadores (KPIs) que incluya, como mínimo: indicadores financieros (optimización de costos, valor del activo, ROI), indicadores de riesgo (cumplimiento, ciberseguridad, obsolescencia), indicadores operativos (disponibilidad, utilización, estado del activo) e indicadores de calidad de datos e inventario. Estos indicadores deberán presentarse mediante tableros ejecutivos que permitan la toma de decisiones a nivel gerencial y directivo.

Los indicadores definidos deberán permitir el monitoreo del desempeño de los activos IT/OT de forma integrada, incluyendo dimensiones operativas, financieras, de riesgo y calidad de información.

- 5.1.2.2 Actualización de los documentos de procedimiento y procesos:** Con base en el nivel de ajuste identificado en el Informe de Análisis de Brechas, se deberá llevar a cabo el diseño y actualización de los documentos de procesos y procedimientos necesarios.

**Entregables:**

- Diseños y Documentos actualizados de procedimientos y procesos, reflejando los ajustes requeridos.
- Informe de revisión y validación de la documentación actualizada.

- 5.1.2.3 Diseño y definición del plan de transferencia de conocimientos al personal:** Se deberá desarrollar el plan de actividades de formación definido a partir de las acciones priorizadas en el Análisis de Brechas. El plan, basado en principios de Gestión del Cambio, deberá contemplar sesiones diferenciadas por grupo, según el nivel de involucramiento y conocimiento requerido. Asimismo, deberá incluir implementación guiada y acompañamiento en la ejecución de los procesos, habilitación del equipo interno y mecanismos de control continuo.

**Entregables:**

- Plan de transferencia de conocimientos, con actividades formativas, niveles de sesiones por grupo y mecanismos de implementación.
- Cronograma de actividades de capacitación y transferencia.
- Materiales y recursos de formación.
- Registro de sesiones, asistencia y evaluación de la participación.

- 5.1.2.4 Desarrollo e implementación del plan de Gestión Cultural:** Se deberá desarrollar y acompañar un plan de cambio cultural, basado en el análisis de brechas, con el fin de apoyar la ejecución del proyecto desde una perspectiva cultural. Este plan deberá contemplar acciones a nivel estratégico, táctico y operativo.

**Entregables:**

- Plan de Gestión Cultural que incluya acciones específicas a nivel estratégico, táctico y operativo.
- Diagnóstico cultural previo, acompañado de un plan de acciones orientado al cierre de las brechas culturales identificadas.
- Materiales de comunicación y sensibilización dirigidos a los distintos grupos involucrados, que faciliten la comprensión y adopción del cambio.

- Talleres con las diferentes áreas involucradas, enfocados en comunicación, alineación, recomendación y fortalecimiento del compromiso organizacional.
- Reportes periódicos de avance que evidencien el estado de la implementación del Plan de Gestión Cultural y los resultados alcanzados.

Recomendaciones para las herramientas de Gestión de Inventario: Se deberán desarrollar recomendaciones orientadas a la mejora de las herramientas de gestión existentes, evaluando su alineación con procesos, controles, indicadores y requerimientos de auditoría. De requerirse ajustes o nuevas capacidades, el proponente deberá definir requerimientos funcionales y no funcionales, proponer configuraciones y optimizaciones, y detallar necesidades de integración, trazabilidad, reportes y tableros. En esta evaluación y recomendación de herramientas, el proponente deberá analizar también la integración entre entornos IT/OT, así como la capacidad de soportar activos digitales, software, nube y fuentes de datos múltiples con trazabilidad de extremo a extremo.

#### **Entregables:**

- Documento de recomendaciones para mejoras en las herramientas existentes.
- Propuestas de **optimización** y de nuevas funcionalidades o procesos.

**5.1.2.5 Implementación del plan de acción definido para la mejora continua:** Una vez definidos el diseño, desarrollo y recomendaciones, se deberá establecer y ejecutar un plan de acompañamiento y asesoría para la implementación del plan de acción. El objetivo será reducir las brechas identificadas en los procesos y subprocesos de gestión de activos y alcanzar los objetivos de control definidos para cada proceso. El acompañamiento deberá incluir ejecución guiada, seguimiento de indicadores, gestión de incidencias, generación de evidencias para auditoría, estabilización post-implementación y definición de un backlog de mejoras con responsables para su sostenibilidad.

#### **Entregables:**

- Plan de acompañamiento y asesoría para la ejecución del plan de acción.
- Reportes de avance de la implementación.
- Indicadores de resultados y cumplimiento de objetivos.
- Registro de sesiones de acompañamiento y seguimiento.

Adicional el proponente deberá analizar y proponer, en conjunto con la ACP, la estructura organizativa del equipo de Gestión de Activos (TD-AG), con el objetivo de asegurar la operación sostenible de los procesos implementados una vez finalizado el RFI.

**Esta propuesta deberá incluir, como mínimo:**

- Un organigrama funcional del equipo de Gestión de Activos.

- La definición de los roles clave asociados a la gestión de activos, inventario, herramientas, control y gestión del cambio.
- La revisión y/o definición de descripciones de funciones y responsabilidades correspondientes a cada rol.
- Una matriz de responsabilidades (RACI) que evidencie la participación de los roles en los procesos definidos y en los entregables del proyecto.

La organización propuesta deberá estar alineada con los procesos, herramientas y capacidades establecidas, y orientada a garantizar la sostenibilidad y mejora continua de la Gestión de Activos posterior a la finalización del RFI.

**Nota:** *Todas las fases del proyecto deben estar sólidamente fundamentadas en los marcos de referencia reconocidos internacionalmente, específicamente en COBIT® 2019, ITIL 4 y el Marco de Gobierno y Gestión de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (I&T). Esta implementación debe ser diseñada de manera que facilite que la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) alcance un nivel de capacidad óptimo en cada uno de los procesos incluidos en el alcance de este RFI. Además, se debe garantizar que la adopción de estos marcos promueva la alineación estratégica, la gestión eficiente de los recursos, la mitigación de riesgos y el cumplimiento de las mejores prácticas internacionales, permitiendo una mejora continua en la gobernanza y gestión de I&T.*

## 5.2. Criterios de aceptación de entregables y obligaciones posteriores a la adjudicación

Para cada uno de los entregables establecidos en las fases del RFI, el Proponente deberá presentar una versión borrador para revisión por parte de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP). El proponente deberá atender las observaciones y comentarios emitidos por la ACP antes de la entrega de la versión final del entregable.

El recibido conforme de cada entregable por parte de la ACP estará sujeto, como mínimo, al cumplimiento de los siguientes criterios:

- Alineación con los marcos de referencia establecidos para el RFI (COBIT® 2019, ITIL 4, ISO 20000 e ISO/IEC 27002).
- Completitud del contenido conforme al alcance definido para cada fase y entregable.
- Coherencia entre procesos, personas, herramientas, indicadores y controles definidos.
- Evidencia documentada de validación con los responsables designados por la ACP.
- Uso de los formatos y plantillas aprobados por la ACP.

Además de lo anterior, los entregables deberán evidenciar alineación con los estándares internacionales aplicables al tipo de activo (por ejemplo, ISO/IEC 19770 e ISO 55001), enfoque integral IT/OT cuando corresponda, consistencia entre procesos, datos, herramientas y controles, y capacidad de generar valor medible, trazabilidad completa y auditabilidad.

Toda la comunicación y documentación relacionada con la ejecución del RFI deberá realizarse en idioma español, incluyendo informes, reportes, correos electrónicos y cualquier otro documento oficial. Los entregables deberán presentarse en los siguientes formatos:

- Informes: PDF y Microsoft Word
- Cálculos y matrices: PDF y Microsoft Excel
- Presentaciones: PDF y Microsoft PowerPoint.

Los formatos y plantillas para los documentos serán proporcionados por la ACP; en caso de no contar con alguno, el proponente deberá presentar una propuesta para su validación previa por parte de la ACP antes de su utilización.

Previo al inicio de los servicios, el proponente 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 ejecución del RFI, contemplando reuniones periódicas con el Representante del Oficial de Contrataciones (ROC).

## 6 Cronograma, Plazos de entrega y Pagos

El cronograma deberá desglosar hitos y entregables por fase, indicando dependencias y actividades de validación con la ACP. El Proponente deberá incluir un plan de trabajo detallado que permita controlar avance, riesgos y calidad de entregables, y describir su enfoque para asegurar cumplimiento de plazos considerando la disponibilidad de personal clave de la ACP, ventanas operativas para actividades presenciales y tiempos de revisión/retroalimentación.

Línea	Plazo de Entrega	Pagos
<b>1. Evaluación de Análisis de Brecha y levantamiento de información</b>	20 semanas	<b>Neto a 30 días a partir de recibo conforme por cada fase</b>
<b>2. Diseño e Implementación de los Procesos de Gestión de Activos y Gestión de Inventario</b>	58 semanas	

**Nota:** El monto total debe contemplar la suma de todos los costos asociados con la ejecución del trabajo estipulado en este RFI, independientemente de su naturaleza. Esto incluye gastos relacionados con horas hombre, tarifas por hora de todos los recursos necesarios para la realización de cada entregable, así como cualquier otro gasto adicional que pueda surgir. El Proponente es responsable de tener en cuenta y considerar todos los impuestos aplicables, asegurando que estos estén incluidos en la cotización final.

## 7 Requisitos Mínimos

Todo proponente que participe en esta licitación deberá cumplir obligatoriamente con los requisitos mínimos establecidos y remitirse al Anexo No. 2 – Tabla de Requisitos Mínimos del Proponente, el cual forma parte integral de este pliego de cargos. El proponente deberá estructurar su respuesta de forma que permita comparación directa entre proponentes, señalando claramente supuestos, exclusiones, dependencias, riesgos y recomendaciones. No se aceptarán referencias ni enlaces de internet para sustentar requisitos; 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.

## 8 Responsabilidades del proponente y de la ACP

### 8.1 Responsabilidades del Proponente

**El Proponente será responsable de:**

- Cumplir integralmente con todas las obligaciones derivadas de la adjudicación, incluyendo los requisitos, condiciones y disposiciones establecidas en este documento de especificaciones y en el pliego de cargos correspondiente.
- Ejecutar el alcance del RFI y todas sus fases conforme a lo establecido, respetando los plazos, lineamientos técnicos y metodológicos definidos.
- Entregar los productos y entregables acordados en tiempo y forma, asegurando su calidad, completitud y conformidad con los requisitos establecidos por la ACP.
- Emitir la factura correspondiente únicamente una vez obtenido el recibido conforme por parte de la ACP al cierre de cada fase del RFI.
- Garantizar la confidencialidad de la información, la calidad de los servicios prestados y el cumplimiento de todas las disposiciones contractuales, legales y normativas aplicables durante la ejecución del RFI.

### 8.2 Responsabilidades de la ACP

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

- Designar un Representante del Oficial de Contrataciones (ROC), quien será responsable de la administración técnica y financiera del RFI, así como de la coordinación y supervisión del cumplimiento de los entregables.
- Definir los niveles objetivo de capacidad, las prioridades estratégicas y los lineamientos institucionales que orientarán la ejecución del RFI.
- Revisar, evaluar y aprobar oportunamente los entregables presentados por el proponente, proporcionando observaciones y retroalimentación cuando corresponda.
- Proveer al proponente el acceso oportuno a la información, documentación, personal clave y ambientes técnicos necesarios para la correcta ejecución de los servicios.

- Participar, a través del personal designado, en talleres, sesiones de trabajo y procesos de validación requeridos para el desarrollo del proyecto.
- Coordinar y dar seguimiento administrativo al proceso de pago del proponente, conforme al cumplimiento y aceptación de los entregables establecidos para cada fase del RFI.

## 9 Metodología, Recursos y Horario de Trabajo

La metodología deberá incluir, como mínimo, plan de trabajo, plan de calidad de entregables (revisión interna y control de versiones), metodología de levantamiento (entrevistas, evidencias y observación en campo) y enfoque de implementación (piloto, pruebas, despliegue y estabilización). El proponente deberá detallar las herramientas de gestión del proyecto que utilizará (por ejemplo: cronograma, control de hitos, matrices y repositorio de documentación), asegurando compatibilidad con los entornos y lineamientos que defina la ACP.

### 9.1 Metodología

El proponente deberá aplicar obligatoriamente una metodología alineada con COBIT® 2019, ITIL 4, ISO 20000 e ISO/IEC 27002, previamente aprobada por la ACP.

No se aceptarán metodologías alternativas no justificadas y autorizadas.

La metodología propuesta deberá evidenciar cómo se aplicarán los estándares específicos de gestión de activos (por ejemplo, ISO/IEC 19770 para software e ISO 55001 para activos físicos/industriales), así como el enfoque de madurez por fases, priorización por valor, gobierno de datos y aseguramiento de la sostenibilidad posterior al RFI.

### 9.2 Recursos

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

#### **Personal del Proponente:**

El proponente 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.

- **Consultor Líder:** Responsable de liderar la ejecución integral del RFI y asegurar el cumplimiento de las fases, entregables y plazos establecidos. Mantiene una comunicación permanente y coordinada con el Representante del Oficial de Contrataciones (ROC) designado por la ACP, coordina y supervisa el equipo asignado a su cargo, y vela por la correcta ejecución de las actividades clave del RFI. Asimismo, dirige las sesiones de transferencia de conocimientos y garantiza la adopción efectiva de los procesos y prácticas implementadas por parte de la ACP.

- **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:** Responsable de diseñar, desarrollar y acompañar la ejecución de un plan de cambio cultural, basado en los resultados del análisis de brechas del proyecto, con el fin de apoyar la adopción efectiva de los procesos, prácticas y mejoras implementadas.
- **Miembros:** Responsables de brindar apoyo técnico y operativo al equipo del proyecto, colaborando en la ejecución de actividades específicas, recopilación de información, preparación de documentación, coordinación logística y demás tareas requeridas para el adecuado desarrollo del RFI.

#### **Personal de la ACP:**

- El representante del Oficial de Contrataciones (ROC): funcionario delegado para la administración técnica y administrativa del RFI. 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.

### 9.3 Horario y ubicación de Trabajo

Para la realización de reuniones, entrevistas, talleres entre otros, se debe considerar que el horario de trabajo de los colaboradores de la ACP es de lunes a viernes de 7:00 a 15:30.

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.

## 10 Garantía

El Proponente deberá otorgar una garantía mínima de Un (1) año posterior a la finalización del RFI, durante la cual brindará soporte y acompañamiento para atender cualquier situación relacionada con los productos y servicios entregados. El tiempo de respuesta para la atención de solicitudes no deberá exceder de dos (2) días hábiles.

Durante el período de garantía establecido, el acompañamiento y soporte brindado por el Proponente deberá enfocarse en:

- La correcta operación de los procesos implementados.
- La atención de ajustes menores derivados de la implementación.
- El seguimiento y ajuste de los indicadores definidos, conforme a lo acordado con la ACP.

**Tabla de Requisitos Mínimos del Proponente - 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 del Proponente - 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.

**1.1 REQUISITOS DE LA PROPUESTA**

<b>1</b>	<p>El proponente deberá presentar un Plan de Seguimiento y Acompañamiento Técnico para la ejecución del servicio, el cual deberá incluir de manera detallada:</p> <p>a) la metodología de implementación a utilizar, alineada a COBIT 2019 e ITIL 4;</p> <p>b) un cronograma detallado por fase y entregable (actividades, duración, fechas, responsables y dependencias);</p> <p>c) esquema de reuniones y reportes de avance;</p> <p>d) gestión de riesgos e incidencias;</p> <p>e) control de cambios (alcance/cronograma/entregables);</p> <p>f) plan de comunicaciones; y</p> <p>g) plan de calidad de entregables (revisión interna y control de versiones).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología de implementación.</li> <li>• Cronograma por entregable (MS Project/Primavera o equivalente).</li> <li>• Registro de riesgos e incidencias.</li> <li>• Mecanismo de control de cambios.</li> <li>• Plan de comunicaciones.</li> <li>• Plan de calidad y control de versiones.</li> <li>• Esquema de seguimiento/reuniones y reportes.</li> </ul>
<b>2</b>	<p>El proponente deberá presentar un Plan de Transferencia de Conocimientos, basado en los resultados del Análisis de Brechas y alineado a prácticas de Gestión del Cambio, que detalle las acciones priorizadas para asegurar la adopción efectiva de los procesos y mejoras</p>	<p>Documento denominado “Plan de Transferencia de Conocimientos”, que incluya: cronograma, actividades de formación por rol, materiales, mecanismos de evaluación, registro de</p>

	implementadas, incluyendo capacitación diferenciada por roles, acompañamiento en ejecución real (coaching), materiales, evaluación del aprendizaje y evidencia de transferencia efectiva.	sesiones/asistencia y resultados de evaluación.
<b>3</b>	<p>El proponente deberá presentar un Plan de Gestión Cultural, basado en el análisis de brechas, con el objetivo de apoyar la ejecución del servicio desde una perspectiva cultural. El plan deberá contemplar los niveles estratégico, táctico y operativo, e incluir como mínimo:</p> <p>a) elementos metodológicos;</p> <p>b) mapa de interesados y plan de comunicaciones/sensibilización;</p> <p>c) esquema de revisiones periódicas con la ACP (al menos bisemanales);</p> <p>d) mecanismo propuesto para la aceptación de entregables por actividad; y</p> <p>e) métricas de adopción y acciones de mitigación de resistencias.</p>	Documento denominado “Plan de Gestión Cultural”, que contenga: diagnóstico cultural, mapa de interesados, plan de comunicaciones, actividades/talleres, responsables, frecuencia de seguimiento, mecanismo de aceptación por actividad y métricas de adopción.
<b>4</b>	<p>El proponente deberá presentar una Hoja de Ruta de Implementación, que incluya cronograma, recursos y conformación de los equipos de trabajo, considerando las siguientes alternativas: A) Implementación bajo las condiciones actuales de personas y herramientas.</p> <p>B) Propuesta de un modelo alternativo con ajustes en las tres dimensiones: procesos, personas/capacidad y herramientas/datos. La Hoja de Ruta deberá incluir pilotos, plan de pruebas, despliegue progresivo, estabilización, necesidades de integración, estrategia de calidad/depuración de datos y definición de KPIs/tableros.</p>	Documento denominado “Hoja de Ruta de Implementación”, que detalle actividades, tiempos, recursos, escenarios, plan de pruebas/pilotos, criterios de aceptación por etapa, necesidades de integración y KPIs/tableros.

5	El proponente deberá presentar el Perfil de la Organización, el cual deberá incluir información corporativa y estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre y razón social.</li> <li>• Dirección, teléfonos y correos electrónicos.</li> <li>• División de negocios y portafolio de clientes en la región.</li> <li>• Presencia en Panamá y/o en las Américas.</li> <li>• Misión y visión.</li> <li>• Información de empresas socias o subcontratadas, de aplicar.</li> </ul>
<b>1.2 REQUISITOS MÍNIMOS DEL PROPONENTE</b>		
1	La empresa proponente, o su socia o subcontratada, deberá contar con un mínimo de diez (10) años de experiencia en servicios de Evaluación de Análisis de Brecha y Diseño e Implementación de Gestión de Servicios de TI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Cartas de referencias comerciales que acrediten la experiencia requerida.</li> </ul>
2	La empresa proponente deberá contar con experiencia mínima de diez (10) años en proyectos de Evaluación, Levantamiento de Información y Diseño e Implementación de Gestión de Servicios de TI o Gestión de Activos, alineados a COBIT e ITIL.	<p><b>Listado de al menos tres (3) referencias comerciales, que incluya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del cliente.</li> <li>• Nombre y cargo del punto de contacto.</li> <li>• Teléfono y correo electrónico.</li> <li>• Fechas de inicio y fin del servicio (no mayor a diez años).</li> </ul>

3	La empresa proponente deberá contar con experiencia mínima de diez (10) años en proyectos de Gestión de Inventario, bajo marcos basados en COBIT e ITIL.	<p><b>Listado de al menos tres (3) referencias comerciales, que incluya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del cliente.</li> <li>• Nombre y cargo del punto de contacto.</li> <li>• Teléfono y correo electrónico.</li> <li>• Fechas de inicio y fin del servicio (no mayor a diez años)</li> </ul>
4	La empresa proponente deberá demostrar experiencia específica en: implementación de marcos SAM basados en ISO/IEC 19770; gestión de activos IT/OT en entornos híbridos (on-premise y nube); integración de gestión de activos entre entornos IT y OT; e implementación de modelos de gobierno de activos con enfoque en generación de valor y optimización de costos.	Deberá presentar al menos tres (3) casos relevantes con resultados medibles.
<b>1.3 REQUISITOS MÍNIMO DEL PERSONAL</b>		
1	<p><b>Consultor Líder deberá contar con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de al menos 5 años en servicios de Evaluación, Levantamiento de Información y Desarrollo e Implementación de Gestión de Servicios de TI o Gestión de Activos.</li> <li>• Estudios universitarios: Ingeniero electrónico, Ingeniero de Sistemas, Ingeniero Industrial ó Administración de Empresas.</li> <li>• Idiomas: español, inglés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de vida con experiencia verificable.</li> <li>• Certificación por parte de la empresa que acredite la experiencia en proyectos similares.</li> <li>• Presentar certificación COBIT Diseño e implementación</li> </ul>
2	<p><b>Consultor Senior o Asociados deberá contar con:</b> certificación COBIT Diseño e implementación o cobit implementador</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar hoja de vida</li> <li>• Presentar certificación COBIT Diseño e implementación</li> </ul>

3	<b>Consultor Experto en Gestión de cambio deberá contar con:</b> Una Certificación en ISO 20000 o ITIL 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar hoja de vida</li> <li>• Presentar certificación ISO o ITIL 4 correspondiente.</li> </ul>
4	Miembros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar hoja de vida</li> </ul>

## 11 Instrucciones para la presentación de una propuesta

“Los interesados en participar en esta investigación de mercado deberán remitir la documentación correspondiente a más tardar el 19 de junio de 2026, hasta las 16:00 horas, a los siguientes puntos de contacto:”

Nombre: **Jessica Samaniego de Garrido y Raul Porras**

Correo electrónico: [jsamaniego@pancanal.com](mailto:jsamaniego@pancanal.com) y [raporras@pancanal.com](mailto:raporras@pancanal.com)

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

**Las consultas se recibirán hasta el 12 de junio de 2026.**

- 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. Cumplimiento con el Marco de Gobierno y Gestión de I&T, pág. 3 y 4.
- b. Envíe la propuesta de precios por Fases, debe de contemplar todo los entregables que implica cada fase y entregables.
- c. Cumplimiento de los requisitos mínimos de la propuesta, del proponente y del personal conforme al Anexo No. 2.
- d. Propuesta de Pagos: Envíe su propuesta utilizando la tabla de la sección 6 Cronograma, Plazos de entrega y Pagos, pág. 14.
- e. Cumplir con las especificaciones técnicas detalladas.
- f. Condiciones y Términos de Garantía
- g. Indique explícitamente si existe alguna cláusula de "Limitación de responsabilidad".

## 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.