



**FIDUPREVISORA S.A.**  
**INVITACIÓN A COTIZAR No.029 de 2024**  
**RESPUESTA A OBSERVACIONES**

Fiduprevisora S.A. está interesada en recibir cotizaciones para el servicio de consultoría a la entidad, en cuanto a la definición y desarrollo del rediseño organizacional, recomendando las estrategias más eficientes que permitan a Fiduprevisora S.A. ser altamente competitiva en del mercado fiduciario en alineación con la visión estratégica.

**OBSERVANTE No. 1**

Nº DE OBSERVACIONES	FECHA DE RECIBO	MEDIO DE RECIBO	OBSERVANTE
8	17/12/24	SECOP II	IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE SAU

1. Como empresa interesada en participar en el proceso de la referencia, amablemente solicitamos ampliar el plazo de entrega dos semanas, hasta el día 10 de enero del 2025; puesto que consideramos que sería necesario más tiempo para la elaboración de una propuesta más acorde y consistente al proceso  
**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se extenderá el plazo de recepción de cotizaciones al 14 de enero, 2025
2. ¿La entidad cuenta con un mapa de procesos?  
**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si
3. ¿Cuántos procesos tiene la entidad?  
**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se suministrarán una vez el oferente este seleccionado.
4. ¿Cuántos procedimientos tiene la entidad relacionados a los procesos?  
**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se suministrarán una vez el oferente este seleccionado.
5. ¿La documentación como procedimientos se encuentra actualizada conforme a la operación actual?  
**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se suministrarán una vez el oferente este seleccionado.
6. ¿Cuál es la pirámide jerárquica de cargos de la empresa?  
**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** La pirámide jerárquica de cargos en Fiduprevisora directiva / asesora, profesional / especialista y técnica/asistencial.
7. ¿Cuántos cargos existen en la entidad?  
**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Trab. Oficiales 275, Trab. Misionales 687.



8. ¿Cuántas personas tiene la entidad?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Poblamiento total (oficial + misional) = 962.

**OBSERVANTE No. 2**

Nº DE OBSERVACIONES	FECHA DE RECIBO	MEDIO DE RECIBO	OBSERVANTE
30	13/12/2024	Correo electrónico	EFFECTIVIDAD HUMANA

**1. Sobre el Estudio Previo de Cargas de Trabajo**

¿Es posible obtener una copia o resumen ejecutivo del estudio de cargas de trabajo realizado por PwC? Esto facilitaría la comprensión del contexto actual y permitiría optimizar las propuestas de mejora.

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Esta información se proporcionará una vez que se haya seleccionado al oferente.

Como contexto general, puedo compartir que actualmente se está trabajando en el redimensionamiento de la planta de personal, un proceso estructurado en tres (3) fases que se encuentra en etapa de aprobación. Estas fases priorizan las necesidades de la entidad y toman en cuenta las recomendaciones derivadas del estudio de carga laboral realizado por PwC.

**2. Detalles sobre los Macroprocesos**

- ¿Qué nivel de detalle se espera en la revisión y propuesta de simplificación de los macroprocesos?
- ¿Existen procesos específicos identificados por Fiduprevisora S.A. como prioritarios para revisión?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

- La revisión de los macroprocesos es relevante a fin de garantizar que la estructura, funciones y actividades de la organización estén alineadas con su estrategia, objetivos y contexto operativo. Los macroprocesos representan las grandes áreas de acción de la organización y, al revisarlos, se busca identificar oportunidades de mejora y optimización.
- Si, se suministrarán los detalles en la medida que seleccione el proponente

**3. Enfoque en la Gestión del Cambio**

- ¿Qué expectativas específicas tiene Fiduprevisora S.A. en relación con la estrategia de gestión del cambio? Por ejemplo, ¿se espera capacitación directa a todos los niveles o únicamente a líderes clave?
- ¿Qué canales o herramientas de comunicación interna utilizan actualmente para gestionar cambios organizacionales?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

- Propuesta del plan de gestión del cambio, piezas comunicacionales, mapeo de temáticas claves entorno a la gestión del cambio orientado al rediseño organizacional. Manejo de la incertidumbre en entornos cambiantes, reforzamiento de temas de liderazgo,



comunicación clara, gestión de la resistencia, plan de involucramiento, reforzamiento en cultura organizacional.

- b. Email, carteleras digitales, boletín institucional, SOMOS Canal WhatsApp

#### 4. Perfiles de Competencias

- a. En el diseño de los perfiles requeridos, ¿se debe incluir un análisis comparativo con las competencias actuales del personal de Fiduprevisora S.A.?
- b. ¿Existen lineamientos o normativas internas que deban considerarse para la definición de los perfiles?

##### RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:

- a. A partir de los cargos actuales que se han identificado como claves, se debe obtener como insumo el mapeo de los cargos que desde identificación son relevantes considerar.
- b. Existe procedimientos para la definición de perfiles y requerimientos de las dependencias.

#### 5. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

- a. ¿Fiduprevisora S.A. cuenta actualmente con un sistema de monitoreo de KPIs que pueda ser integrado o adaptado al nuevo modelo organizacional?
- b. ¿Se espera que la consultoría diseñe un sistema nuevo o únicamente se enfoque en ajustar el existente?

##### RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:

- a. Si, debe ser integrado al que existe en la actualidad.
- b. No, solo se prevén ajustes

#### 6. Detalles sobre la Estructura Organizacional Actual

- a. ¿La consultoría tendrá acceso completo a los organigramas, descripciones de roles y procesos actuales?
- b. ¿Existen restricciones en la reestructuración de ciertas áreas o roles debido a normativas legales o acuerdos laborales?

##### RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:

- a. Si, una vez sea seleccionado el oferente y este incluido en la fase de planeación y diagnóstico del proyecto
- b. Si, tales como la Superintendencia Financiera de Colombia, y otros. No obstante, se presentan los detalles una vez se seleccione el oferente.

#### 7. Evaluación y Métricas

- a. ¿Qué expectativas tiene Fiduprevisora S.A. respecto a la evaluación de impacto y sostenibilidad de los cambios propuestos?
- b. ¿Qué nivel de detalle debe incluirse en los informes parciales y finales respecto a métricas e indicadores?

##### RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:

- a. Durante el periodo de acompañamiento de la firma consultora, pueda identificar las acciones de mejora, si está relacionado con el diseño de la propuesta.
- b. Amplia y detallada, de tal forma que nos permita institucionalizarlos y la propuesta sea sostenible en el tiempo.



## 8. Participación de Equipos Internos

- a. ¿Qué grado de participación se espera del equipo interno de Fiduprevisora S.A. durante las etapas de diagnóstico e implementación?
- b. ¿Se asignará un comité o grupo de enlace que facilite el acceso a la información y decisiones internas?

### RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:

- a. El grado de participación del equipo interno de Fiduprevisora S.A. durante las etapas de diagnóstico e implementación debe ser alto y estratégico. Es fundamental que el oferente establezca las pautas y proponga estrategias claras para el levantamiento de información en la fase inicial, asegurando una conducción exitosa del proyecto. Además, es indispensable que se definan plazos razonables para la participación de los trabajadores, teniendo en cuenta la carga laboral de las áreas y los picos de trabajo estacionales asociados al ciclo anual de actividades.
- b. Si, habrá un equipo de proyecto liderando esta iniciativa desde la Gerencia de Talento Humano.

## 9. Política Ambiental

En relación con el cumplimiento de las políticas ambientales mencionadas, ¿se espera que la propuesta incluya indicadores ambientales específicos para el rediseño organizacional?

### RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:

La política ambiental puede vincularse de manera significativa con un proyecto de rediseño organizacional al integrar principios de sostenibilidad en los procesos, estructuras y estrategias de la organización.

1. Alineación con los valores y objetivos estratégicos
2. Optimización de procesos internos
3. Creación de roles o áreas específicas
4. Sensibilización y cultura organizacional
5. Cumplimiento normativo y reputación institucional
6. Innovación y sostenibilidad operativa

## 10. Alcance del Acompañamiento

- a. En el acompañamiento durante la implementación, ¿se espera que la consultoría esté presente físicamente en las instalaciones de Fiduprevisora S.A. o se admite un enfoque híbrido (presencial/virtual)?
- b. ¿Cuál es el nivel de autonomía que tendrá la consultoría en la ejecución del plan de implementación?

### RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:

- a. Híbrido, teniendo una hoja de ruta que permita identificar oportunidades de mejoras y conducir las acciones correctivas en el corto plazo.
- b. La implementación es labor del equipo de Fiduprevisora S.A., para esto es relevante el acompañamiento del equipo.

### 11. Acceso a los Estándares Internos

¿Existen manuales de contratación específicos o lineamientos internos más detallados relacionados con el rediseño organizacional que puedan ser compartidos para garantizar el cumplimiento de las expectativas del proyecto?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si, se suministrará en el momento que esté seleccionado el oferente.

### 12. Coordinación con el Proyecto de Dimensionamiento de la Planta de Personal

- ¿Qué grado de integración se espera entre el rediseño organizacional y el actual proyecto de dimensionamiento de la planta de personal?
- ¿Cómo espera Fiduprevisora S.A. que la consultoría aborde los ajustes en los roles y responsabilidades para alinearse con los resultados del estudio realizado por PwC?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

- De acuerdo con los lineamientos del DAFP rediseño organizacional y dimensionamiento de la planta de personal son un todo, y debe ser congruente con las necesidades estratégicas de la entidad.
- No es clara la pregunta, por favor suministrar con mayor claridad los detalles. Ejemplificación idealmente

### 13. Documentación sobre el Clima Laboral

Dado que uno de los objetivos incluye la mejora del clima laboral, ¿se cuenta con encuestas o estudios recientes sobre la satisfacción de los empleados que puedan ser utilizados como insumo para el diagnóstico?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si

### 14. Metodologías Preferidas

¿Fiduprevisora S.A. tiene alguna preferencia específica en cuanto a metodologías o enfoques que deberían utilizarse para la evaluación de procesos, diseño de la estructura organizacional y gestión del cambio? (Por ejemplo: Lean Management, Six Sigma, Balanced Scorecard).

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** No, solo considerar los lineamientos de la guía de rediseño institucional del Departamento de Función Pública. Esto incluye la documentación soporte del proyecto.

### 15. Detalles sobre el Equipo Interno de Apoyo

¿Habrá un equipo interno designado para trabajar junto con la consultoría? De ser así, ¿cuál será su rol y nivel de involucramiento durante las diferentes fases del proyecto?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

Si, desde la Gerencia de Talento Humano.

### 16. Recursos Tecnológicos Disponibles

¿Qué herramientas o plataformas tecnológicas internas pueden ser utilizadas o integradas para apoyar el diagnóstico, diseño e implementación del rediseño organizacional?



**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si, se compartirá esta información en el momento que esté seleccionado el oferente

### 17. Indicadores Actuales y Futuras Métricas

- ¿Qué indicadores clave de desempeño (KPIs) utiliza actualmente Fiduprevisora S.A. para medir la efectividad organizacional?
- ¿Se espera que la consultoría desarrolle indicadores adicionales o únicamente los ajuste según los objetivos estratégicos?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

- Se suministrará esta información en la medida que avance y se seleccione el oferente.
- No, que se hagan ajustes a los ya existentes.

### 18. Sobre la Estrategia de Gestión del Cambio

¿Existen antecedentes de implementación de estrategias de gestión del cambio en Fiduprevisora S.A.? Si es así, ¿cuáles han sido los mayores retos o éxitos que deberían considerarse?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si, se suministrará esta información en la medida que avance y se seleccione el oferente.

### 19. Evaluación del Impacto del Rediseño

¿Fiduprevisora S.A. tiene expectativas específicas sobre la frecuencia y el formato de los informes de evaluación del impacto del rediseño organizacional?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

Se espera tener reuniones de seguimiento semanales y los informes se programarían de acuerdo a los hitos logrados en el proyecto basados en un cronograma de trabajo.

### 20. Políticas de Cumplimiento Ambiental

En relación con los criterios ambientales mencionados, ¿se requiere la inclusión de un análisis de sostenibilidad en los nuevos procesos organizacionales?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si

### 21. Esquema de Pago e Impuestos

- En relación con el esquema de pagos y los impuestos mencionados en el documento, ¿podrían confirmar si existe alguna directriz específica sobre los plazos para facturación y retenciones aplicables?
- En caso de que el servicio sea exento o excluido del IVA, ¿hay algún formato o documentación específica que deba anexarse para justificar esta condición?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

- Se adjunta el RUT
- Si están especificados unos plazos para la facturación, el día 15 de cada mes.



## 22. Impuestos y Retenciones Aplicables

En relación con las contribuciones tributarias mencionadas, ¿existe alguna directriz específica sobre la aplicación del impuesto de timbre o retenciones adicionales que puedan surgir en el marco de este contrato?

¿Se espera que el contratista asuma directamente estas obligaciones, o Fiduprevisora S.A. contempla algún procedimiento para su manejo durante el proceso de facturación?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se aplican de acuerdo con la calidad tributaria del tercero. Esta validación se realiza basado en RUT.

## 23. Garantías y Cláusulas Contractuales

¿Existen requisitos específicos en términos de garantías contractuales, como pólizas de cumplimiento, responsabilidad civil o calidad del servicio?

En caso de que apliquen, ¿cuál sería el plazo y procedimiento para su entrega y validación?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Estamos en proceso de estudio de mercado. Una vez se inicie el proceso de selección se validará este punto. Esto no aplica en esta etapa del proceso.

## 24. Revisión de Cronograma

a. ¿Fiduprevisora S.A. contempla flexibilidad en el cronograma del proyecto, en caso de requerirse ajustes debido a imprevistos o cambios en los lineamientos iniciales?

b. ¿Se espera la entrega de un cronograma más detallado como parte de la propuesta inicial o durante las primeras etapas del proyecto?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

a. Siempre hay oportunidad para hacer ajustes en un proyecto, previendo los riesgos en los que se podrían incurrir, es decir, procurar que los ajustes no afecten los resultados del proyecto.

b. En la propuesta inicial podría ser de forma general, sin embargo, deben considerar que es importante las actividades relevantes y fundamentales que deben contemplar cada fase y periodos de ejecución

## 25. Restricciones sobre Subcontratación

a. ¿Fiduprevisora S.A. permite la subcontratación de alguna de las actividades específicas del proyecto?

b. En caso afirmativo, ¿existe un límite o criterio para la selección y validación de los subcontratistas?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Estamos en proceso de estudio de mercado. Una vez se inicie el proceso de selección se validará este punto. Esto no aplica en esta etapa del proceso.

## 26. Documentación Confidencial

Dado que el contrato involucra el acceso a información sensible de Fiduprevisora S.A., ¿se requiere firmar acuerdos adicionales de confidencialidad además de los contemplados en el proceso?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si



## 27. Participación de Terceras Partes

¿Habrá alguna interacción con otras firmas consultoras que actualmente estén colaborando con Fiduprevisora S.A., como PwC?

En caso afirmativo, ¿qué nivel de coordinación o acceso se espera que tenga el contratista?

### RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:

No hay consultorías en curso en la actualidad. N/A

## 28. Evaluación de Propuestas

a. ¿Cuáles son los factores de evaluación prioritarios en el proceso de selección? Por ejemplo, ¿tendrá más peso la experiencia, el precio, la metodología o los entregables?

b. ¿Se contemplará una etapa de presentación en persona o virtual de las propuestas finalistas?

### RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:

a. Es un proyecto integral, donde todos los factores son relevantes

b. Es probable que si

## 29. Indicadores de Sostenibilidad

Dado que se mencionan políticas ambientales, ¿se espera que la propuesta incluya métricas específicas de sostenibilidad relacionadas con el rediseño organizacional?

### RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:

No es mandatorio, pero es importante que la propuesta de rediseño sea sostenible en el tiempo, considerando la estrategia actual de la entidad y su visión.

## 30. Claridad sobre el Presupuesto Asignado

a. ¿Existe un rango presupuestal asignado para este proyecto, que sirva de referencia para ajustar la propuesta económica?

b. En caso de que las cotizaciones superen el presupuesto asignado, ¿se contempla una renegociación o ajuste del alcance del proyecto?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** El proceso se encuentra en etapa de estudio de mercado y justamente quiere conocer el valor del servicio.

### OBSERVANTE No. 3

Nº DE OBSERVACIONES	FECHA DE RECIBO	MEDIO DE RECIBO	OBSERVANTE
5	17/12/2024	Correo electrónico	FUNDACION CREAMOS COLOMBIA

## 1. Respecto del punto 3.1. sobre las “condiciones”

El texto del numeral 3.1, establece lo siguiente: 3.1. CONDICIONES “a. Revisión y análisis de los resultados obtenidos en el proceso de cargas de trabajo realizado previamente por la firma consultora PWC, con el propósito de implementar los ajustes necesarios en la estructura de las





áreas y por ende en la planta de personal de la entidad.” Observación de la Fundación letra a): Se parte del supuesto de que las cargas de trabajo levantadas por la PWC son de reciente realización, dado que de lo contrario estarían desuetas, por lo cual es importante para información de los oferentes señalar su fecha de terminación. Este punto debe aclararse además en cuanto a su alcance. Una validación de la carga puede significar volver a levantar la carga laboral. ¿Por qué razón? La razón consiste en que la carga laboral es una verificación para cada proceso y para cada procedimiento de cada actividad, su frecuencia en un periodo de tiempo  $t$ , digamos un año, y la unidad de producto a la que se asocia, a fin de determinar el total de la carga laboral (en días hombre año) como la sumatoria de tiempos de la totalidad de actividades multiplicada por el volumen de producción proyectado. **Si así se debe proceder para verificar la carga, habría que volver a hacer todo el trabajo de campo de levantamiento de la carga laboral, con el ánimo de “validar” el trabajo realizado.** Supongamos que eso no es lo que se pretende, entonces se puede proponer es hacer una validación de escritorio y hacer una entrevista con cada experto usuario responsable de cada procedimiento, para que él de el visto bueno sobre la carga laboral que levantó la PWC. En este caso, no tiene sentido validar, si no es con el propósito de cambiar la carga si así fuere necesario. Es decir, es lo mismo prácticamente que volverla a levantar. Además, habría que hacerlo sobre un software o un sistema de calculo original y poder acceder a él para cambiar la carga, copiando la tecnología original que utilizó la PWC para hacer el ejercicio. Esto, porque al final del día el levantamiento de carga laboral es un ejercicio basado en un algoritmo y arroja unas cifras matemáticas. Si lo único que se quiere es validad para decir si la carga está bien o mal y hacer observaciones sobre los hallazgos pensamos que no tendría sentido. ¿Por qué esto último no tiene sentido? Esto último no tendría sentido por cuanto la carga laboral se levanta con el propósito de transformarla en una propuesta de planta. Esto significa que si yo, por ejemplo, como resultado de la carga laboral, llego a la conclusión que se requieren 10 días hombre año, este es un dato que merece un procesamiento mayor. Es decir un análisis ocupacional, consistente en decir: cuál es su perfil (conocimientos y experiencia), cuáles son los conocimientos esenciales que debe poseer, que clase de complejidad tienen sus funciones esenciales (describirlas y pensar si deben ser desarrolladas por un profesional especializado, un profesional, un técnico o un operativo), cuánto debe ganar como salario (según la escala de la Fiduprevisora S.A.), principalmente. Esto es lo que permite dos logros: Tener traducida la carga laboral en una propuesta de planta de personal y definir asociado a cada empleo de esa planta su grado salarial y su perfil laboral (ficha de competencias). Sin embargo, en la solicitud de cotización, estos elementos no se ven claros y no se especifica el alcance entonces de validar la carga laboral de la PWC. Es más, si se piensa como parece sugerirse en otros puntos, que el estudio debe formular el *mapeo de perfiles de puestos claves*, pareciera que nada tiene que ver con lo ya anotado, cuando en realidad tiene todo que ver. Y ese mapeo no será posible sin un análisis ocupacional y sin un estudio de la trazabilidad de la carga laboral de cada empleo. Por último, cualquiera que sea el escenario, sugerimos se establezca con claridad el tamaño de los cargos existentes o de los que se proyectaron en la carga laboral -que se puede inferir son más numerosos que los actuales. No es lo mismo validar o levantar cargas laborales para 100 empleos que para 900. El personal requerido y los costos cambian considerablemente para las firmas consultoras. Es más, sin estas aclaraciones no se podrá hacer una comparación homogénea de las propuestas de cada firma, dado que cada una puede suponer un número implícito. h. Acompañamiento para la ejecución exitosa de los planes propuestos con la implementación de una estrategia de gestión del cambio, la cual permita brindar herramientas que permitan a los colaboradores adaptarse de la mejor manera a los cambios realizados y a nuevas formas de ejecutar los procesos.” Observación de la

Fundación letra h): Es necesario para solicitar la cotización y poder calcular el recurso humano requerido y por ende los costos de esta condición, definir el alcance de ese acompañamiento. El acompañamiento puede ser de diversas clases y su alcance y exigencia de costos y personal involucrado cambiar significativamente dependiendo de la solicitud. Por ejemplo, si el plan exige un concurso, esto sería un acompañamiento que podría tener un alcance determinado. Mientras que, si el acompañamiento se refiere a capacitaciones, coaching, talleres de clima laboral, u otros, el sentido del acompañamiento, su intensidad y complejidad cambian dramáticamente. Igualmente es necesario saber su extensión.

#### RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:

- a. Estudio de cargas realizado 2023 – 2024. Ya concluido
  - b. Se debe diseñar una estrategia no tan exhaustiva pero precisa que apoye el diagnóstico de la situación actual de la entidad frente al tema.
  - c. No se debe repetir el estudio de carga laboral, el insumo final esta disponible, el contexto actual de la entidad está, es importante aprovechar los resultados recabados por PwC.
  - d. Aseguramiento del diagnóstico institucional que se requiera para planear el desarrollo del proyecto.
  - e. La entidad adelanta un redimensionamiento de la planta de personal, y dado los lineamientos del DAFP, debe guardar concordancia los dos proyectos basados en las necesidades estratégicas de la entidad.
  - f. Se quiere revisarlo mas en detalle una vez se pase la propuesta.
2. **Respecto del numeral 2 del “equipo de trabajo requerido”** El texto del numeral 3.2., establece lo siguiente: “3.2. EQUIPO DE TRABAJO REQUERIDO Gerente del proyecto de consultoría. Equipo de al menos tres (3) consultores expertos en la ejecución de proyectos de rediseño organizacional, especialistas en Organización y Métodos con experiencia de al menos tres (3) años en gestión y análisis de estructuras organizacionales” Observación de la Fundación: Respecto del equipo de trabajo, quizá sería necesario aclarar que debe haber un equipo mínimo, dado que la complejidad del trabajo puede significar un equipo más diversificado y especializado en determinados campos del proyecto. Respecto del equipo, mínimo que se propone solicitar, sería:
1. Gerente de proyecto: profesional en administración de empresas o público, o ingeniero industrial. Se debe pedir al menos maestría en gerencia, administración o similares y en dirección de proyectos. Y ciertamente tener al menos 8 años de experiencia dirigiendo proyectos de rediseño organizacional.
  2. Experto en cargas laborales, con profesiones de ingenierías o administrativas y con al menos 8 años de experiencia dirigiendo esta especialidad. Quizá un posgrado en talento humano o gestión humana. Esto es clave para el propósito del proyecto y para la evaluación de cargas laborales, su validación o levantamiento, según se aclare en la solicitud de cotización.
  3. Experto financiero, dado que si se quiere implementar una propuesta de cargas laborales y de planta de personal es necesario costear las propuestas y hacer los escenarios de costos asociados a las mismas. Debería ser contador o economista y contar con al menos 8 años de experiencia en procesos de rediseño, en especial en plantas de personal. Con posgrado en finanzas.

4. Experto en rediseño organizacional. Esto se refiere a un analista de estructuras organizacionales, que bien puede ser politólogo, administrador público o de empresas, o ingeniero industrial, que demuestre al menos 5 años de experiencia en reformas organizacionales y con estudios de posgrado en áreas administrativas. Esto se requiere por la naturaleza del proyecto, dado que se trata de un análisis organizacional. Creemos que no se debe exigir experiencia en organización y métodos en general, dado que los expertos organizacionales se centran en el estudio o alineación de los procesos y las organizaciones. Hemos entendido y si no será necesario que lo aclaren, que en este proyecto no se trata de levantar procesos y procedimientos, sino de hacer una evaluación mediante la matriz de opciones prioritarias de su permanencia o inexistencia, de su eficacia, de su aporte y no una reingeniería de procesos en rigor. Y obviamente revisar el modelo de operación basado en los macroprocesos de la Fiduprevisora SA, con lo cual queda más claro aún el perfil requerido.

5. Experto en gestión del cambio, supone un experto en estos temas, que dependerá del enfoque final y alcance que se requiera podría ser un psicólogo con posgrado en organizaciones y con experiencia en planes de gestión del cambio. O incluso dejar libre la profesión si se trata de coaching. Además de estos perfiles básicos, seguramente dependiendo del alcance del proyecto, será necesario contar con un equipo complementario de profesionales y auxiliares.

#### **RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

En este punto es relevante la experiencia de cada uno de los miembros, en cuanto a su participación en proyectos similares. En términos generales: gerente de proyecto, equipo técnico, equipo de comunicaciones y gestión del cambio.

### **3. Respecto del numeral 3.4. de los “entregables y/o reportes” 3.4. ENTREGABLES Y/O REPORTE**

“Entregable 1: Diagnóstico Organizacional y Plan de Trabajo Informe detallado tras un trabajo de campo que evaluará la estructura, procesos, cargas de trabajo y cultura organizacional, identificando desafíos y oportunidades alineadas con los objetivos del rediseño. Incluirá un plan de trabajo con actividades, recursos y cronograma, garantizando la comunicación y compromiso de todos los interesados con los objetivos estratégicos de la organización.” Observación de la Fundación: En la forma como se solicita el entregable 1 se conjugan el plan de trabajo con el diagnóstico. Sugerimos que estén claramente separados, dado que se trata de dos materias completamente diferentes. En esta solicitud se afirma que habrá un trabajo de campo y como resultado del mismo habrá un informe detallado de evaluación de la estructura, procesos, cargas de trabajo y cultura organizacional, identificando desafíos y oportunidades alineadas con los objetivos del rediseño. Sin embargo, no se plantea un entregable específico de una propuesta de cargas laborales definitiva y ajustada (solo una evaluación?), de una propuesta de planta de personal con grados salariales (traduciendo la carga laboral en propuesta de empleos) y de un impacto financiero de la misma, lo cual hará irrealizable y cualquier implementación, y hará irrealizable también con buen éxito formular un plan de implementación, enfoque de gestión del cambio y el entregable del mapeo de perfiles de puestos clave que se solicita en otro entregable. Esto lleva también a una cuestión metodológica y de enfoque consistente en que un entregable de cargas laborales, planta de empleos escala salarial asociada y costos, debería ser un entregable diferente del de la evaluación diagnóstica de la organización y de los procesos (aclarando que no se trata de un estudio de reingeniería de procesos, sino de una evaluación para alinear la estructura con los procesos y de una matriz de opciones prioritarias). Y deben valorarse con costos diferentes

y no introducidos en un mismo producto. “Entregable 2: Propuesta de Diseño Organizacional Informe que presentará una nueva estructura organizativa para optimizar la eficiencia y efectividad de la entidad. Incluirá un mapeo de perfiles para puestos clave, delineando funciones que fomenten la colaboración. La propuesta estará alineada con los objetivos estratégicos, contemplando agilidad en la toma de decisiones y recomendaciones para una implementación gradual que facilite la transición.” Observación de la Fundación: Respecto del entregable 2, Debe solicitarse no solamente una propuesta organizacional, sino también el mapa funcional, y no confundir este entregable con el mapeo de perfiles, que en realidad es otro producto que debe estar alineado con la propuesta de planta de personal. En efecto, la propuesta de un organigrama, una estructura organizacional debe soportarse en el Modelo de Operación por Procesos ajustado, en su alineación con el plan estratégico y desarrollarse en su diseño a través del mapa funcional que hará operativa esa estructura. Estos elementos deben quedar claros en la solicitud de la oferta para que se entienda su alcance y se asuma el ejercicio de costos conforme a lo mismo, partiendo siempre de que los productos sean de utilidad práctica para la Fiduprevisora SA y no se generen problemas en la ejecución contractual.

#### RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:

- a. El diagnóstico es una de las fases que hacen parte del plan de trabajo, que es relevante para darle continuidad al proyecto.
  - b. El Estudio de Carga Laboral ya se realizó, es un insumo / entregable disponible en el momento que se inicie el proyecto. Esta consultoría se centra en el rediseño organizacional.
  - c. Rediseño no incluye propuesta de compensación salarial, pero si a bien lo consideran, puede ser parte de sus entregables basado en el diagnóstico entregado.
  - d. La entidad cuenta con un mapa de procesos.
4. **Respecto del entregable de “obligaciones a cargo del contratista”** El texto del numeral 3.5, establece lo siguiente: “3.5. OBLIGACIONES A CARGO DEL CONTRATISTA b. Analizar los resultados del estudio de cargas de trabajo realizado por PwC y proponer ajustes en la planta de personal.” Observación de la Fundación, letra b): Como se formuló arriba es necesario precisar con detalle el alcance de esta obligación e igualmente su utilidad práctica para la reforma de la Fiduprevisora SA. Las razones se han expuesto arriba con detalle. “g. Diseñar de los perfiles que puedan llegar a ser requeridos en los cargos clave que se proponen como objeto de ajuste dentro del proceso.” Observación de la Fundación letra g): Los perfiles son asociados a la trazabilidad de la carga laboral, por lo cual es necesario pensar en un producto específico de fichas de competencias y perfiles, asociados a una propuesta de planta de personal. Es imprecisa la utilidad de este punto, si no se articula y reformula la parte de cargas de trabajo y los requerimientos para su operatividad. Los argumentos han sido expuestos arriba. j. Brindar acompañamiento en la ejecución de los planes con una estrategia de gestión del cambio que apoye la adaptación de los colaboradores. Observación de la Fundación a la letra j): El acompañamiento a la ejecución de los planes de gestión del cambio debe precisarse en su alcance, además pensando en la duración propuesta de 8 meses para todo el contrato. Esos 8 meses serían razonables para todo el ejercicio de rediseño (o al menos 6 meses), pero dependiendo del alcance del acompañamiento de implementación, esto puede tener una duración variable que supere con creces los 8 meses propuestos. De ahí que sea necesario definir alcance, tiempo y en consecuencia permitir calcular costos y riesgos asociados al proceso, para dar viabilidad a una cotización soportada.



**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

- a. Los entregables producto del Estudio de Carga Laboral son un insumo relevante para el diagnóstico institucional.
- b. Si el diagnóstico o levantamiento de información realizada por la firma consideran que no es concordante con la recomendación de PwC, Fiduprevisora esta abierta a nuevas recomendaciones y estas a su vez se evaluarían a la luz de la situación actual de la entidad.
- c. Se trabaja bajo los lineamientos desarrollados en la guía de rediseño organizacional otorgados por el DAFP.
- d. Gestión del cambio: plan de comunicaciones. Plan de formación y capacitación en los diferentes temas que atañen este propósito.
- e. Es probable que el acompañamiento pueda extenderse, pero esto no lo podremos determinar aún.

**5. Respecto de la “forma de pago estimada”** El texto del numeral 3.7, establece lo siguiente: “3.7. FORMA DE PAGO ESTIMADA Fase de implementación y gestión del conocimiento (Entregables 4 y 5). 40%.” Observación de la Fundación, “Forma de pago estimada”: Sugerimos se cambie la forma de pago especificando y diferenciando los productos de manera más adecuada a su complejidad. Por ejemplo, la fase de implementación y gestión del conocimiento, resulta quizá desproporcionada si su aplicación se limita a una parte pequeña de todo el proyecto. O si al contrario se dimensiona en forma magnificente como puede serlo, dependiendo de su alcance, debería valorarse en proporción al tiempo de duración estimada y los recursos que se espera se movilicen al efecto. Los argumentos ya se han expuesto en este oficio. Pero igual debe hacerse una valoración efectiva de lo que vale cada producto, par proporcionar la forma de pago al valor de cada cual Por ejemplo, si se le da un valor a los productos previos mucho mayor al que tiene el acompañamiento de la implementación, no parece conveniente que esta última equivalga al 40% del proyecto. Y si así fuera es necesario por tanto dar una mejor orientación a los oferentes. Para finalizar reiterar el agradecimiento por habernos considerado. Sería muy satisfactorio poder intercambiar ideas de parte de la Fundación con ustedes para soportar en forma viva estas observaciones, a lo cual estamos dispuestos en cuanto nos lo soliciten. Estaremos pendiente en participar en este importante proceso.

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

Fiduprevisora está abierta a que puedan extender una propuesta formal, y se evaluará teniendo los factores internos.

**OBSERVANTE No. 4**

Nº DE OBSERVACIONES	FECHA DE RECIBO	MEDIO DE RECIBO	OBSERVANTE
4	17/12/2024	Correo electrónico	UNIVERSIDAD NACIONAL

1. Por favor indicar si se manejan estampillas con el fin de considerarlo en la estructuración del presupuesto.

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Al ser un servicio de consultoría manejarán las retenciones normales. No aplicaría estampilla.



2. En relación con la experiencia del proponente por favor aclarar si se requiere presentar como máximo 3 certificaciones. En caso que se requiera presentar más de 3 certificaciones de experiencia como proponente, en aras de promover el principio de igualdad, solicitamos amablemente se amplíe el rango de tiempo para considerar la experiencia del proponente de los últimos 15 años contados hasta la fecha de cierre de la licitación, debido a que esta medida permitiría a oferentes como el CID competir de manera justa en la licitación, considerando que se cuenta con la capacidad técnica y administrativa para ejecutar este tipo de proyectos al contar con idoneidad y experticia en la ejecución de proyectos relacionados con el objeto de la licitación, lo cual sigue siendo relevante y aplicable, independientemente de la fecha de ejecución de los contratos.

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

Por favor, suministrar las 3 certificaciones.

3. Dada la metodología propuesta, nuestro equipo mínimo de trabajo es el siguiente:

ROL	PERFIL	CANTIDAD	DEDICACIÓN / MESES	RESPONSABILIDADES
Director del Proyecto	Profesional en Administración, con Maestría en Ingeniería Industrial y Doctorado en Ciencias Económicas.	Uno (1)	(tiempo parcial)	Responde por la articulación de todos los componentes del estudio técnico.
	Experiencia en dirección de proyectos de consultoría en rediseño y transformación organizacional.			Ejerce la unidad y orientación general del estudio. Establece la interlocución con la entidad. Define y formula el plan general de trabajo.



<p><b>Director Técnico de Estructura y planta de personal</b></p>	<p>Profesional en Administración o Ingeniería con título de posgrado relacionado con su profesión.</p> <p>Diez (10) años de experiencia en levantamiento de cargas laborales y planta de personal.</p>	<p>Uno (1)</p>	<p>8</p>	<p>Orienta las metodologías de trabajo para el levantamiento de carga laboral.</p> <p>Desarrollo de talleres de sensibilización y capacitación en el diligenciamiento de los instrumentos, que sean concertados en el Plan de Trabajo.</p> <p>Capacita a todo el personal del proyecto para el levantamiento de carga laboral.</p> <p>Realiza la supervisión agregada sobre la calidad de la información recolectada.</p>
<p><b>Experto en Estructura Organizacional</b></p>	<p>Profesional en Administración y/o Ingenierías con título de posgrado relacionado con su profesión.</p> <p>Diez (10) años de experiencia en temas de</p>	<p>Uno (1)</p>	<p>8</p>	<p>Orienta las metodologías de trabajo para el análisis organizacional. Desarrollo de talleres de sensibilización y capacitación en el diligenciamiento de los instrumentos, que sean concertados en el Plan de Trabajo</p>

ROL	PERFIL	CANTIDAD	DEDICACIÓN / MESES	RESPONSABILIDADES
<b>Experto en Procesos y Gestión del Cambio</b>	desarrollo organizacional.			Capacita a todo el personal del proyecto para el levantamiento de la información de procesos y funciones. Proyecta el acto administrativo respectivo. Realiza la supervisión agregada sobre la calidad de la información recolectada.
	Profesional en Psicología, Administración y/o Ingenierías con título de posgrado relacionado con su profesión.  Cinco (5) años de experiencia en temas de desarrollo organizacional.	Uno (1)	8	Desarrolla e implementa las metodologías de trabajo para el análisis de macroprocesos. Desarrollo de talleres de sensibilización y capacitación en el diligenciamiento de los instrumentos, que sean concertados en el Plan de Trabajo Desarrolla los documentos de Gestión del Cambio. Desarrolla los indicadores de gestión asociados al proyecto Realiza la supervisión agregada sobre la calidad de la información recolectada.
<b>Experto en Logística Manual de funciones</b>	Profesional en Administración, Psicología y/o Ingenierías con título de posgrado relacionado con su profesión.  Cinco (5) años de experiencia en temas de plantas personal y	Uno (1)	8	Desarrolla y hace seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo operativo del componente de planta de personal. Responde por el ajuste del manual de funciones y competencias laborales exigido como anexo del estudio técnico y para la



ROL	PERFIL	CANTIDAD	DEDICACIÓN / MESES	RESPONSABILIDADES
<b>Consultor Financiero</b>	manuales de funciones.			<p>aprobación de la planta de personal. Orienta al equipo de trabajo en los ajustes al Manual de Funciones y Competencias Laborales. Realiza talleres de capacitación y sensibilización. Planifica los cambios en el manual de funciones y competencias laborales y diccionario de competencias. Consolida el documento de manual de funciones y competencias laborales y proyecta el acto administrativo respectivo.</p>
	<p>Profesional en Contaduría Pública con título de posgrado relacionado con su profesión.</p> <p>Diez (10) años de experiencia en temas de cálculos financieros en reformas administrativas y plantas de personal.</p>	Uno (1)	8	<p>Elabora el análisis financiero. Maneja escenarios financieros de planta. Estructura las bases de datos financieras para el cálculo de costos de la planta. Formula el escenario financiero final de planta debidamente soportado.</p>

Profesionales de Campo	Profesional en Administración, Ingenierías y/o Psicología.	Siete (7)	8	Efectúan el trabajo de campo de identificación de funciones, procesos, productos y servicios de la entidad, bajo los instrumentos diseñados para tal fin.
	Dos (2) años de experiencia en temas de Desarrollo organizacional, o plantas de personal o manuales de funciones.			Realizan la evaluación de los perfiles y el levantamiento de cargas de trabajo. Ajustan y elaboran el manual específico de funciones y competencias laborales. Validan, con las instancias pertinentes, la información recopilada y conclusiones del trabajo de campo en las dependencias.

**FUENTE:** Construcción propia. CID Universidad Nacional de Colombia. 2024

¿Aceptarían la propuesta con este equipo mínimo?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si, de acuerdo

- Es importante señalar que el profesor de la Universidad Nacional de Colombia que participaría en este proceso, debido a su relación laboral con la institución, no puede asumir responsabilidades de tiempo completo. No obstante, la normativa interna permite que los docentes se vinculen a proyectos de extensión. Por ello, solicitamos la posibilidad de integrar a este profesor con una dedicación parcial en el proyecto.

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se podría manejar, balanceando las responsabilidades con el resto del equipo, es de manejo interno de la Universidad, asegurando el cumplimiento del cronograma de trabajo que conduzca al éxito del proyecto.

**OBSERVANTE No. 5**

Nº DE OBSERVACIONES	FECHA DE RECIBO	MEDIO DE RECIBO	OBSERVANTE
42	17/12/2024	Correo electrónico	PWC

- Cuando mencionan actual proyecto, nos podrían confirmar si se encuentran en este momento en proceso de cargas laborales, o se refieren al adelantado entre al año pasado e inicio de este?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se logró la aprobación por parte de la JD seguir adelante con la Fase I propuesta, en donde se formalizarán 84 cargos, lo cual con este grupo inicialmente se iniciará el proceso con el DAFT y MHCP. Las fases II y III se someterán para aprobación durante el primer trimestre de 2025.

2. Podrían por favor aclararnos que se espera de este alcance o lo que se está buscando es que el rediseño de la estructura organizacional ayude a romper silos y mejorar la comunicación entre las dependencias?, podrían confirmar nuestro entendimiento por favor

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

Importante atender las recomendaciones que surgieron en el Estudio de Carga Laboral, hablamos de optimizaciones, de ajustes de áreas en torno a segregación de funciones, cumplimiento de los principios de diseño organizacional, etc. Lo que es sumamente relevante es la sostenibilidad de esta propuesta en el tiempo.

3. Por favor confirmar el alcance esperado este punto, se espera que dentro de la consultoría se den capacitaciones o talleres que ayuden a desarrollar competencias clave o es la identificación y las recomendaciones de acuerdo con el plan de implementación para su desarrollo, favor confirmar si nuestro entendimiento es adecuado, de lo contrario nos pueden confirmar el alcance esperado por favor

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

Debe definirse un plan de comunicaciones y formación como parte del proceso de gestión del cambio.

Ahora bien, al menos las sesiones de sensibilización a los funcionarios deben ser facilitadas por los consultores, el resto, si la facilitara la fiduciaria dentro de su plan de capacitaciones.

4. Nos podrían confirmar el alcance de este punto del alcance, se espera que a nivel de macroproceso (alto nivel), se realicen talleres y otras actividades para la identificación de oportunidades de eficiencia, no se espera llegar a un nivel detallado de procedimiento para esto?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

Análisis de macroprocesos de forma integral. La metodología debe hacer parte de la propuesta que la firma consultora proporcione.

5. ¿Cuándo se menciona el "acompañamiento integral", correspondería a las actividades identificadas en la implementación en el inmediato y algunas acciones del corto plazo que hayan quedado en el plan de implementación durante el tiempo de la duración del contrato, nos podrían confirmar si nuestro entendimiento es adecuado por favor?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

Acompañamiento en la implementación de la propuesta de rediseño institucional por la firma consultora

6. Este contrato no incluye la actualización de las cargas laborales, en caso tal que se requiere actualizar un nuevo proceso o dependencia, se podría contar con el apoyo de Fduprevisora para

que genere los insumos de cargas, y posteriormente la Firma pueda incluir los datos en el análisis a realizar? podrían por favor confirmar si nuestro entendimiento es adecuado, en caso contrario nos podría aclarar si se requiriese algo más?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si, contaría con el apoyo de Fiduprevisora

7. Podrían darnos mayor claridad a que se refiere con procesos clave, esta relacionada con las principales actividades que se deben desarrollar para la implementación, en caso que no sea esto, nos podría aclarar a que hace alusión procesos clave, por favor

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Macroprocesos de la entidad

8. Podrían por favor darnos un aproximado de cargos clave o a que tipo de criterios se deben considerar para que sean cargos clave dentro de la entidad, se refiere a perfiles de procesos core, a cargos directivos, cargos de todos los niveles?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** A todo nivel organizacional

9. ¿Qué instancias de aprobación han establecidos para los cambios propuestos en la estructura organizacional e iniciativas de mejora identificadas? ¿En qué nivel de detalle se espera que el proveedor entregue el plan de implementación?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Comités internos, Junta Directiva y trámite de formalización laboral, Presidencia de la República.

10. Podrían por favor confirmar si el entendimiento de esta actividad corresponde a lo que expresamos en la pregunta 5. De lo contrario nos podrían confirmar lo esperado en este punto en relación con los plazos del proyecto

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** El proceso esta en etapa de estudio de mercado. Se busca conocer el valor del servicio.

11. ¿Fiduprevisora contará con un equipo de personas de gestión del cambio y comunicaciones que ejecuten las actividades que se establezcan en el marco del proyecto?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si, desde la Gerencia del Talento Humano

12. Esto se refiere a la propuesta que se entregue en el momento de una invitación formal o a que se refiere este entregable dentro de la ejecución del contrato?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** ¿a qué numeral o inciso hace referencia? Desarrollar con mayor detalle la pregunta.

13. ¿Solicitamos considerar separar este entregable, ya que el diagnóstico es una fase posterior a la planeación, y esto afectaría el plan de pagos propuesto?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** El plan de trabajo, debe contener el diagnóstico. Se entiende que el diagnóstico debe ser la primera fase para planear y definir metodologías. Si no es claro el punto, agradezco mayores detalles acerca de su inquietud.

14. Por favor confirmar el alcance esperado es esta actividad, ya que del estudio anterior de cargas y el análisis de resultados, ya se propusieron los ajustes en la planta de personal

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** ¿a qué actividad se esta refiriendo? Aprecio un poco de contexto

15. Favor confirmar el alcance con proponer un modelo de procesos clave para su implementación, esta misma pregunta está relacionada con la pregunta 7, Fiduprevisora espera que se rediseñe el mapa de procesos de la organización, por favor confirmar nuestro entendimiento, y si es así, a que nivel se espera llegar, y como se manejaría el impacto en las cargas laborales levantadas con el mapa de procesos actual, en caso de realizarse ajustes en el mapa de procesos en caso de que esto este incluido en el alcance?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Hace parte de las recomendaciones que PwC entregó en el Estudio de Carga Laboral.

16. Nos pueden aclarar a que se refieren con creación de manuales y guías propuesta de rediseño, que debemos seguir la guía propuesta del DAFP para esto, o se trata de la creación de manuales y guías, y si es así, que tipo de manuales y guías esperan en este alcance?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se debe dar cumplimiento a los lineamientos de la guía de rediseño institucional del DAFP. A su vez, en cabeza de la firma consultora esta la preparación y presentación de los informes y estudio técnico.

17. ¿Cuál es la política de Gestión del Conocimiento actual en FIDUPREVISORA?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si, se compartirá una vez este seleccionado el oferente

18. ¿Cuál es el área/responsable de Gestión del Conocimiento actualmente?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Gerencia de Innovación conjuntamente con Gerencia de Talento Humano

19. ¿Se cuenta con una línea base actual que definió la madurez de Gestión del Conocimiento de FIDUPREVISORA? En caso afirmativo, de qué año/fecha es?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si, se compartirá una vez este seleccionado el oferente

20. ¿Se cuenta con un Mapa a un alto nivel las herramientas actuales de gestión del conocimiento y la brecha respecto a las necesidades de conocimiento identificadas en la organización.

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si, se compartirá una vez este seleccionado el oferente

21. ¿Cuáles se consideran actualmente las bases o herramientas actuales utilizadas para la captura y gestión del conocimiento?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se compartirá una vez este seleccionado el oferente

22. ¿Qué brechas existen actualmente para la gestión del conocimiento, en términos de las capacidades de: Colaboración, integración, administración de documentos y contenidos, acceso y calidad de la información?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se compartirá una vez este seleccionado el oferente

23. ¿Qué tipo de indicadores (ejemplos) se utilizan actualmente para medir el impacto y progreso de la gestión del conocimiento?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se compartirá una vez este seleccionado el oferente

24. ¿Qué tipo de espacios y dinámicas de trabajo existen en FIDUPREVISORA para a) propiciar la transferencia de conocimiento entre las personas, b) contribuir a la aplicación de estos aportes a la misionalidad de la Entidad, c) facilitar la creación de una memoria de conocimiento organizativa, accesible, aprovechable y renovable en el tiempo d) estimular la generación de mejoras e innovaciones aprovechables para la organización y las personas

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se compartirá una vez este seleccionado el oferente

25. ¿Se cuenta con un modelo para retener y proteger el conocimiento tanto explícito como tácito que no se encuentra registrado en los repositorios de Gestión documental o Sistemas de información transaccionales de FIDUPREVISORA (Front y Back Office)?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se compartirá una vez este seleccionado el oferente

26. ¿Qué tipo de caracterización de los dominios CLAVE de conocimiento (taxonomía) de FIDUPREVISORA se ha realizado hasta el momento?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se compartirá una vez este seleccionado el oferente

27. ¿En ADRES se han identificado los “focos de interés de preservación de conocimiento tácito”?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Agradecemos aclarar esta observación, para dar respuesta con mayor certeza.

28. ¿Se cuenta con una ruta de preservación del conocimiento, a partir de identificar los bloques de personas o “tiers” priorizados, considerando índice de riesgo/criticidad del conocimiento de Subprocesos?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si, se suministrará el detalle de esta información una vez este seleccionado el oferente.

29. ¿En FIDUPREVISORA se utiliza un software específico para la gestión del conocimiento?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Power App, UBITS, MS Teams.

30. ¿Qué tipo de restricciones de datos, tecnológicas, culturales se pueden anticipar, para trazar un plan de comunicaciones que acompañe la Gestión del Cambio en FIDUPREVISORA?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Si las hay, no obstante se suministrará el detalle una vez esté seleccionado el oferente

31. ¿Se ha tenido experiencia previa en la realización de "pulsos" o encuestas de items específicos, para monitorear "avances" o cambios impulsados por los planes de acción? En afirmativo, cuál es el % participación usual?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** No, pero es un tema que aparte de haber sido parte de las recomendaciones realizadas por PwC, es parte de las oportunidades de mejora identificadas.

32. ¿Se desarrollan contenidos de comunicación para personas con condiciones diferentes de tipo auditivas y/o visuales?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** No, por el momento

33. ¿Cuáles se consideran los mecanismos formales e informales para viralizar los comportamientos deseados como por ejemplo para la Gestión del Cambio?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** A revisar posteriormente.

34. ¿Ejemplos de actividades exitosas presenciales/virtuales, en coordinación con Talento Humana para capacitación masiva de la entidad?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Todo el plan de formación.

35. ¿Qué grupos objetivos y audiencias se consideran prioritarios en la comunicación y gestión del cambio del presente proyecto?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Todos los niveles organizacionales.

36. ¿Qué elementos de comunicación (contenidos y/o piezas) a lo largo del proyecto, estarán a cargo del proveedor y cuáles de FIDUPREVISORA?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Esto hace parte del plan de trabajo que se definirá. Una vez se tenga el diagnóstico sería propicio definir esto.

37. ¿Qué tipo de intervención tendrían las Oficinas de Comunicaciones, las Oficinas de Cambio, Las oficinas de Entrenamiento y Desarrollo de MINTIC y de las entidades del Gobierno priorizadas?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Ninguna

38. Del total de la población que se impactará con el proyecto, cuántos son funcionarios y cuántos son contratistas?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Debe ser una revisión o rediseño integral, por tanto es la estructura Trab. Oficiales + Empleos Públicos, que por consiguiente impacta la operación los Trab. Misionales.

39. ¿Cuál es el número de líderes en las entidades priorizadas para el proyecto, por cada uno de los niveles jerárquicos de las estructuras organizacionales, hasta nivel supervisor de personal?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** Se suministrará esta información en el momento que se seleccione el oferente.

40. De acuerdo con la duración, cual es la expectativa en tiempo en cada una de las fases (planeación, diseño y implementación)

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** A bien lo considere la firma proponente y se sometería a evaluación y ajustes pertinentes.

41. Agradecemos puedan ampliar al plazo para recibir las cotizaciones, ya que esta es una época de vacaciones colectivas por época de diciembre y mucho personal va a estar por fuera de la Firma, y es posible tener retrasos en las aprobaciones previas a la remisión de la misma.

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:** El plazo se ampliará a martes 14 de enero 2025.

**OBSERVANTE No. 6**

Nº DE OBSERVACIONES	FECHA DE RECIBO	MEDIO DE RECIBO	OBSERVANTE
1	17/12/2024	Correo electrónico	MCKINSEY & COMPANY

- Entendemos que cuando se publique la licitación se solicitará presentar experiencia de la firma y que Fiduprevisora comprende que las empresas invitadas operan a nivel mundial como una sola firma (one firm) y que por ello comparten el know how y la experiencia de los proyectos que han llevado a cabo, así como expertos ubicados en cualquier sucursal o filial de la firma oferente. Por lo anterior, entendemos que, aunque el contrato sea suscrito por la sucursal Colombia, se tendrá en cuenta la experiencia obtenida por la casa matriz, por sus filiales y subsidiarias que componen la firma y se tendrá acceso a todos los consultores y experiencia de firma. ¿Es correcto nuestro entendimiento?

**RESPUESTA FIDUPREVISORA S.A:**

Correcto, importante y relevante la experiencia y competencia en este tiempo de proyectos. No obstante, es relevante de ser los seleccionados, se recomienda que el equipo de proyecto este basado en Bogotá, Colombia.

**FIDUPREVISORA S.A.**

**“Defensoría del Consumidor Financiero:** Dr. JOSÉ FEDERICO USTÁRIZ GÓNZALEZ. Carrera 11 A No 96-51 - Oficina 203, Edificio Oficity en la ciudad de Bogotá D.C. PBX 6108161 / 6108164, Fax: Ext. 500. E-mail: defensoriafiduprevisora@ustarizabogados.com de 8:00 am - 6:00 pm, lunes a viernes en jornada continua”. Las funciones del Defensor del Consumidor son: Dar trámite a las quejas contra las entidades vigiladas en forma objetiva y gratuita. Ser vocero de los consumidores financieros ante la institución. Usted puede formular sus quejas contra la entidad con destino al Defensor del Consumidor en cualquiera agencia, sucursal, oficina de corresponsalía u oficina de atención al público de la entidad, asimismo tiene la posibilidad de dirigirse al Defensor con el ánimo de que éste formule recomendaciones y propuestas en aquellos aspectos que puedan favorecer las buenas relaciones entre la Fiduciaria y sus Consumidores. Para la presentación de quejas ante el Defensor del Consumidor no se exige ninguna formalidad, se sugiere que la misma contenga como mínimo los siguientes datos del reclamante: 1. Nombres y apellidos completos 2. Identificación 3. Domicilio (dirección y ciudad) 4. Descripción de los hechos y/o derechos que considere que le han sido vulnerados. De igual forma puede hacer uso del App "Defensoría del Consumidor Financiero" disponible para su descarga desde cualquier smartphone, por Play Store o por App Store.