



ANEXO TÉCNICO BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, S.N.C. DIRECCION GENERAL ADJUNTA DE PLANECIÓN Y CONTRALORÍA DIRECCION DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

"CONSULTORÍA EN GESTIÓN DEL CAMBIO PARA REALIZAR EL PROYECTO DE INSERCIÓN DE LA CULTURA DE CAMBIO COMO COMPETENCIA INSTITUCIONAL"

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

I. Descripción general

La Planeación Estratégica de Banobras ha permitido delinear la visión, objetivos, metas institucionales y proyectos prioritarios para que la institución continúe impulsando la inversión en infraestructura y servicios públicos así como propiciar el fortalecimiento financiero e institucional de entidades federativas y municipios.

En este sentido, Banobras ha decidido emprender acciones tanto al interior como al exterior que derivan en proyectos estratégicos que inciden en el modelo de negocio, procesos, esquemas de trabajo y en la cultura laboral. Ejemplo de ello, son los 13 proyectos que emanaron de la Reunión de Análisis de la Estrategia celebrada en marzo 2017 e integrados en 4 rubros definidos como prioridades institucionales:

- I. Nueva Cultura Organizacional/ Capital Humano
 - 1. Gestión del desempeño.
- II. Nuevas Soluciones Financieras
 - 2. Garantías y Productos Derivados.
 - 3. Estructura que permita obtener calificaciones AAA.
 - 4. Productos para financiamiento a E y M.
- III. Alineación Estratégica
 - 5. Banco Verde.
 - 6. Promoción del Negocio Fiduciario del Banco para incrementar rentabilidad.
- IV. Optimización de Recursos para el Alto Desempeño
 - 7. Estrategia TI
 - 8. Sistema de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC).
 - 9. Generar Propuestas Para Mejorar Niveles de Servicio Interno
 - 10. Actualización del Manual de Organización
 - 11. Políticas de Contratación
 - 12. Política de Precios y Gestión de Balance.

Hoja: 1 de 14





13. Valor de la concesión del FONADIN

Una constante en este tipo de proyectos es la modificación de los estados actuales para transitar a nuevos esquemas de trabajo, donde se involucran recursos humanos, financieros y materiales. Se ha identificado como una necesidad, la incorporación a la institución de metodologías de adopción acelerada al cambio que permitan a los responsables de las iniciativas y a los equipos de trabajo ejecutar planes de acción más eficaces y, sobre todo, contar con una institución que sea más receptiva a los cambios que generan estos proyectos, tanto en los procesos internos como en la forma en la que Banobras se relaciona con sus clientes, dependencias y autoridades regulatorias.

Por lo anterior se ha identificado como una necesidad institucional contar con un servicio de consultoría en gestión del cambio para realizar el proyecto de inserción de la cultura de cambio como competencia institucional que busca impactar de forma positiva a la totalidad de los colaboradores del banco y desarrollar equipos especializados en cada una de las Direcciones Generales Adjuntas que puedan fungir como gestores de cambio en temas transversales, multidisciplinarios y de alto impacto para la institución.

II. Alcance general del servicio

La "Consultoría en gestión del cambio para realizar el proyecto de inserción de la cultura de cambio como competencia institucional" consistirá en la adopción de una metodología de gestión del cambio y la alineación institucional de mayor apertura a la implementación de proyectos multidisciplinarios de alto impacto.

A continuación, de forma enunciativa más no limitativa, se enlistan los componentes que integran el proyecto:

- Diagnóstico inicial exploración para analizar la de propensión institucional al cambio.
- 2. Visión global del cambio y plan de trabajo.
- 3. Estrategia de comunicación institucional orientada al cambio.
- 4. Taller de sensibilización y concientización a líderes.
- 5. **Actividad institucional de arranque** de alto impacto para al menos 750 personas.
- 6. Capacitación para 50 personas que se convertirán en nuestros agentes de cambio. Se capacitará a personal de todas las Direcciones del Banco para contar con una red transversal a lo largo de la institución.

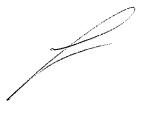






- 7. Planes, reuniones de trabajo y acompañamiento en la ejecución de 3 proyectos transversales donde los 50 gestores de cambio materializarán lo aprendido y llevarán a la práctica en conjunto con actores clave, los planes de trabajo y soluciones de conflicto demostrando la eficiencia de incorporar gestión del cambio a los proyectos institucionales.
- 8. Diagnósticos de seguimiento y de cierre con **indicadores** claros de adopción del cambio en la institución.
- 9. Actividad institucional de cierre donde se demuestren los resultados de los 3 proyectos elegidos y se asuma a Banobras como una institución donde la cultura de cambio es parte de las competencias institucionales, por contar con equipos especializados que se encuentran listos para difundir y replicar la metodología cada vez que la institución incorpore nuevos proyectos o afronte nuevos retos en su actividad institucional.

El proyecto tendrá una duración estimada de 12 meses arrancando en noviembre 2017.









III. Características y elementos técnicos

A continuación se detallan las características y acciones clave previstas para cada componente:

1. Diagnóstico inicial Ins		
	Instrumento de medición de competencias para el cambio y cultura de cambio en la institución que permitirá definir a nuestros agentes de cambio en cada Dirección.	a) Aplicación y resultados del diagnóstico
	valuación en línea para 500 personas y en caso de ser ecesario entrevistas en profundidad para máximo 100 ersonas. O en su caso, el consultor podrá proponer con base n su experiencia un muestreo adecuado para este proyecto	b) Diagnóstico global para cada una de las 12 direcciones
. 5	que permita realizar inferencia estadística con un nivel de certeza superior al 90%.	c) Identificación a priori de agentes de cambio.
2. Visión global Ca cul	Caso de cambio que comprenda el análisis de objetivos, cultura, procesos actuales, así como la definición de los aspectos a incluir en la visión de cambio así como el plan	a) Plan global del proyecto.
olg	obal del proyecto.	b) Homologación de la visión.
		c) Visión del cambio alineada a la visión de Banobras.
3. Estrategia de Pla comunicación y te	lan de comunicación para las audiencias estratégica, táctica técnica, que otorgue certeza y a la vez comprometa a la	a) Estrategia y ejecución del plan

Hoja: 4 de 14

Av. Javier Barros Sierra No. 515 Col. Lomas de Sta. Fe, Del. Álvaro Obregón, México DF, C.P. 01219 Conmutador: (55) 52 70 12 00, 01800 22 66 27 27, www.banobras.gob.mx







	totalidad del personal del Banco (1200 personas) con el	de comunicación.
	Propuesta de una plataforma múltiple de comunicación.	b) Indicadores del plan de
4. Sensibilización a lideres	Taller de máximo 4 horas donde los Directores Generales Adjuntos entenderán la importancia y plan de ejecución para adoptar la cultura del cambio en Banobras. Además, entenderán su rol como líderes y patrocinadores del cambio.	a) Ejecución del taller
	Vivirán de forma ágil los beneficios que conlleva aplicar la gestión de cambio en la institución al centrar esfuerzos en la comunicación colaborativa y construcción de relaciones de calidad e involucramiento en los provectos transversales.	
5. Actividad institucional de arranque	Actividad disruptiva de alto impacto que permitirá a los participantes aprender de manera lúdica como ser un líder de cambio para si mismos y para la institución.	a) Ejecución de la actividad institucional con
	Se busca que a partir de esta actividad la gran mayoría de la población perciba que los cambios y la ejecución de nuevos proyectos institucionales se dan a partir necesidades del contexto institucional y que la gente es para la institución el factor más importante para la adecuada implementación de los mimos.	impacto de al menos 750 personas.
	Esta actividad podrá realizarse por medio de conferencias vivenciales, talleres con técnicas histriónicas, juego de roles o alguna propuesta particular del consultor siempre y cuando cumpla el objetivo de preparar a todos los participantes (750	





BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS S.N.C.

agentes de cambio a) Visión del proyecto metodología sólida establecidos por el certificación de 50 cada uno de los 3 en la institución a Transferencia de grupo de trabajo y del cambio en conocimiento o ravés de una demuestren \ evolución del cuantificar la adopción del Entregables que permita avances de cambio por donde se proyectos. oroyecto. cambio. <u>a</u> g Desarrollarán competencias personales para guiar a la gente a Ésta es la parte medular del proyecto donde los 50 agentes de número base modificable a sugerencia del consultor) para vivir nstitución, el acompañamiento de la consultora seleccionada será fundamental ya que a través de las reuniones de trabajo reuniones semanales por proyecto los primeros tres meses o cambio que sean capaces de dirigir proyectos en los que sus estrategias, medir impactos, conducir y reforzar el cambio en ejecución de 3 proyectos transversales incluyendo el armado se llevara a cabo una implémentación real de la metodología cambio capacitados, seran divididos en 3 grupos para implementar 3 proyectos de corte transversal para la durante la etapa de ejecución, quincenal los siguientes tres anterioridad en empresas o instituciones de alta presencia ravés de los proyectos de cambio y técnicas de liderazgo Es fundamental presentar una metodología probada con Habilitación a través de capacitación para que Banobras e incorporar la visión del cambio en su esquema laboral cuente en cada una de sus Direcciones con agentes de del programa de trabajo, seguimiento, calendario, hitos nacional que les permita entender, prepararse, diseñar Planes, reuniones de trabajo y acompañamiento en la elevantes, responsables y definición de participantes. La frecuencia que deben considerar para cotizar son áreas participen de manera transversal. a institución. situacional. Acompañamiento en la Ejecución de 3 Capacitación 50 transversales proyectos personas ဖ

Hoja: 6 de 14

Av. Javier Barros Sierra No. 515 Col. Lomas de Sta. Fe, Del. Álvaro Obregón, México DF, C.P. 01219 Commutador: (55) 52 70 12 00, 01800 22 66 27 27, www.banobras.gob.mx







BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS S.N.C.

d) Implementación de Implementación de institucional y por avanzar en cada c) Identificación de KPI's de cambio soluciones para requeridos para seguimiento de aceleradores y nhibidores del bloqueadores os proyectos. e) Apoyo en la a) Definición y uno de los proyectos. recursos proyecto. cambio del cambio institucional en los proyecto. Ésta podrá ser dada a través de los diagnósticos intermedios que permitirán corregir logros en la adopción del cambio cada proyecto y de manera Definición propuesta de indicadores de éxito de la adopción Así mismo, el diagnostico final deberá indicar los avances y meses o durante la etapa de seguimiento y mensual los Incluye: indicadores de productividad, involucramiento y últimos meses para retroalimentación y evaluación. e implementar acciones necesarias. aceptación gradual al cambio. 8. Indicadores

Hoja: 7 de 14

Av. Javier Barros Sierra No. 515 Col. Lomas de Sta. Fe, Del. Álvaro Obregón, México DF, C.P. 01219 Commutador: (55) 52 70 12 00, 01800 22 66 27 27, www.banobras.gob.mx





, su Si Mi	BANWBRAS	
	BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS S.N.C.	
global en la institución		
Actividad disruptiva que p	Actividad disruptiva que permita comunicar el éxito de los a)	a) Reali

	global en la institución	
9. Actividad	Actividad disruptiva que permita comunicar el éxito de los	a) Realización del
institucional de	proyectos y consolidar la visión del cambio en Banobras a	evento
cierre	través de un taller o actividad similar a la actividad institucional	
	de arranque en el que participen 400 personas con la finalidad	
	de reforzar la idea de la inserción de la cultura de cambio en	
	Banobras como competencia laboral adquirida, así como la	
	difusión de las premisas de sostenimiento del cambio.	

Hoja: 8 de 14

Av. Javier Barros Sierra No. 515 Col. Lomas de Sta. Fe, Del. Álvaro Obregón, México DF, C.P. 01219 Commutador: (55) 52 70 12 00, 01800 22 66 27 27, www.banobras.gob.mx





IV. Lugar y fechas de entrega de los bienes o servicios propuestas iniciales

Lugar:

Las entregas y validaciones se darán siempre en la Dirección de Administración de Proyectos Estratégicos, ubicada en Av. Javier Barros Sierra No. 515, Piso 8 Col. Lomas de Sta. Fe, Del. Álvaro Obregón, México DF, C.P. 01219.

Las fechas previstas de desarrollo; son aquellas en las que las características y acciones clave descritas en el apartado III de este documento, son implementadas.

Las fechas previstas de entrega; son aquellas donde se presenta evidencia documental de las acciones realizadas por cada componente y servirán como la base para la liberación de los pagos correspondientes. Dichas entregas se deberán realizar los primeros 10 días hábiles.

Componente		Fecha pre	evista de	Fecha	prevista	de
		Desarrollo		Entrega	a	
1. Diagnóstic	o inicial	Noviembre 2	2017	Diciem	bre 2017	
2. Visión glob	al	Noviembre 2	2017	Diciem	bre 2017	
3. Estrategia	de comunicación	Diciembre 2	017	Enero 2	2018	
4. Sensibiliza	ción a lideres	Enero 2018		Enero 2	2018	
5. Actividad ii	nstitucional	Febrero 201	8	Febrer	2018	
6. Capacitaci	ón 50 personas	Febrero 201	8	Marzo	2018	
7. Informe fin	al de ejecución de	Febrero a	Octubre	Noviem	bre 2018	
3 proyecto	s transversales	2018				
8. Informe fin	al de Indicadores	Octubre 201	8	Noviem	bre 2018	
(KPI's) de	cambio					
9. Actividad o	lobal de cierre	Octubre 201	8	Noviem	bre 2018	







V. Entregables

Los entregables serán la documentación o evidencia física de haber llevado a cabo las características y elementos clave especificados en el apartado III de este documento y serán presentadas a través de:

Componente	Entregable	Medio
Diagnóstico inicial	Presentación ejecutiva de los	 Reunión presencial
	resultados obtenidos en las	o a distancia de
	evaluaciones en línea que	presentación de
	contengan las estadísticas,	resultados.
	perfil de la institución por	
	Dirección e identificación a	Informe Ejecutivo en
	priori de agentes de cambio.	electrónico a través
		de e-mail.
2. Visión global	Plan Global del proyecto.	Reunión presencial
		o a distancia de
		presentación de
		resultados.
		resultados.
		Informe Ejecutivo en
		electrónico a través
		de e-mail.
3. Estrategia de	Plan que describa materiales y	Electrónico.
comunicación	piezas de comunicación a	• Electronico.
Contunication	1 •	
4. Sensibilización a	generar durante el proyecto.	D
lideres	Reporte de logros y	Reunión presencial
lideres	compromisos alcanzados en el taller.	o a distancia de
	tailer.	presentación de
		resultados.
		Reporte fotográfico.
		Informe Ejecutivo en
		electrónico a través
		de e-mail.
5. Actividad	Reporte de logros y	Informe Ejecutivo en
institucional	compromisos alcanzados en la	electrónico a través
	actividad.	de e-mail.
		Reporte fotográfico.
6. Capacitación 50	Evaluaciones o esquemas	Listado de personas
personas	diversos que demuestren el	que cubren las







	dominio de la transferencia de conocimiento.	características que se requieren para ser gestor del cambio en electrónico a través de e-mail.
7. Informe final de ejecución de 3 proyectos transversales	Ejecución de 3 proyectos transversales usando la metodología de gestión del cambio.	 Reunión presencial o a distancia de presentación de resultados.
		 Reporte fotográfico. Informe Ejecutivo en electrónico a través de e-mail.
8. Informe final de Indicadores (KPI's) de cambio	Desarrollo de KPI's	 Reunión presencial o a distancia de presentación de resultados. Informe Ejecutivo en
Actividad global	Reporte de logros y	electrónico a través de e-mail.
de cierre	Reporte de logros y compromisos alcanzados en la actividad.	 Informe Ejecutivo en electrónico a través de e-mail.
		 Reporte fotográfico.

Adicionalmente, toda la información y contenido generados durante la implementación del proyecto, deberá ser integrada por el proveedor en una carpeta física y electrónica para generar un acta de validación de informe de conclusión del servicio.

VI. Vigencia

La vigencia del contrato será a partir del día hábil siguiente de la notificación del contrato y hasta el 30 de noviembre 2018.







VII. Formas de pago

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 51 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, Banobras realizará el pago, dentro de los 20 (veinte) días naturales siguientes a la presentación de la siguiente documentación:

1. Factura correspondiente a los servicios prestados, con base en la integración de "fases" del proyecto descritas a continuación y donde se especifica el porcentaje de pago del total del contrato:

Fase	Componente	Porcentaje de pago
Fase inicial	Diagnóstico inicial	40%
1 doc miciai	Visión global	40 /0
	3. Estrategia de comunicación	
Fase de	4. Sensibilización a lideres	30%
preparación	5. Actividad institucional	30%
	6. Capacitación 50 personas	
	7. Informe final de ejecución de	
Fase de	3 proyectos transversales	
Desarrollo y	8. Informe final de Indicadores	30%
Cierre	(KPI's) de cambio	
	Actividad global de cierre	

2. Constancia de aceptación del servicio emitida por el titular del parea requirente o bien por el coordinador designado por Banobras, en la que expresamente se indique que el servicio fue recibido en tiempo, a su entera satisfacción y en términos del contrato.

La facturación deberá ser presentada en formato digital, invariablemente debe estar debida y fiscalmente requisitada conforme a la norma fiscal vigente a la que se encuentre afecto el proveedor.

Conforme a lo establecido en el artículo 89 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, la falta de alguno de los requisitos mencionados con anterioridad, motivará que Banobras regrese la facturación para su perfeccionamiento, suspendiéndose el computo del plazo para el pago y volviéndose a reanudar cuando la documentación se presente en la forma requerida.







VIII. Anticipos

No se otorgan anticipos; Banobras solventará las obligaciones de pago conforme a lo establecido en el apartado VIII del presente documento "XII. Formas de pago".

IX. Garantías (si es el caso)

El proveedor deberá presentar una fianza de cumplimiento del contrato, equivalente al 10% de monto máximo.

X. Penalizaciones y deductivas

Penas convencionales.

Con fundamento en lo previsto por los artículos 53 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público; y 96 del Reglamento de esta última, así como el inciso VIII.1 de la Sección VIII de las Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de "Banobras" (POBALINES); se aplicará una Pena Convencional, por causas imputables a el proveedor del servicio, del 2% (Dos por ciento) del costo total por el incumplimiento de las fechas pactadas para la entrega de los servicios, por cada día natural de atraso, conforme a lo estipulado en el punto IV. Lugar y fechas de entrega de los bienes o servicios del Anexo Técnico. Mismos que podrán ser aplazados bajo autorización expresa del contratante y con base en las modificaciones al plan de trabajo. El monto de la pena no excederá del 10 % (Diez por ciento) del monto del contrato.

Deductivas.

De conformidad con lo establecido por el 53 Bis de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y 97 de su Reglamento, se aplicará una deductiva del 2% (Dos por ciento) del monto del entregable y/o servicio específico en cuestión por motivo del incumplimiento parcial o deficiente en que pueda incurrir "La Empresa", por causas imputables a la misma, conforme a lo estipulado en el Anexo Técnico.

XI. Otros

La consultoría deberá contar con una metodología clara tanto en descripción como en beneficios que demuestre haber sido implementada con anterioridad en empresas o instituciones de amplia presencia a nivel nacional, transnacional y evidenciar resultados positivos con la intervención de la misma.

(trasnacional; aquella empresa de grandes dimensiones, dedicada a la producción de bienes o servicios, que posee filiales en otros países diferentes al originario)







El oferente deberá presentar:

- a. Propuesta técnica donde describa la forma en que ejecutará con base en su metodología cada uno de los componentes y acciones clave del proyecto.
- b. Propuesta económica y desglose de costos, señalando los costos sin IVA.
- c. Resumen ejecutivo donde explique la experiencia en años, los conocimientos teóricos y nivel de dominio del tema reflejando la participación en proyectos similares de cada uno de los consultores que participarán en el desarrollo del "Proyecto de Inserción de la Cultura de Cambio como competencia institucional" separando la información de la siguiente manera:
 - Líder del provecto.
 - Consultores estratégicos que darán seguimiento a cada uno de los tres proyectos a desarrollar.
 - Consultores estratégicos que participarán en el desarrollo de los talleres y actividades disruptivas.

Se cotejarán los CV's de los consultores más la evidencia documental que permita corroborar la información presentada respecto a los años de experiencia en torno a temas específicos de gestión del cambio.

