

Requisición

Unidad de Atención al Ciudadano

Tabla de contenido

1.	JUSTIFICACIÓN.....	2
2.	OBJETO	10
3.	ANÁLISIS DEL RIESGO	10
4.	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LA OFERTA.....	12
1.	Requerimientos para la gestión de procesos.....	12
2.	Requerimientos para la gestión de canales	13
3.	Requerimientos tecnológicos.....	13
4.	Requerimientos de personal.	14
5.	Aspectos técnicos habilitantes.....	16
1.	Experiencia mínima	16
6.	Factores de evaluación (aspectos calificables).....	18
	Valores agregados	19
	Personal de apoyo adicional	22
	<i>Puntaje para estimular la industria nacional</i>	23
	Oferta Económica.....	23
5.	ESTRUCTURA DE COSTOS	24
6.	PRESUPUESTO	28
7.	FORMA DE PAGO.....	37
8.	PLAZO	37
9.	OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA.....	37
9.1.	<i>Obligaciones generales:</i>	37
9.2.	<i>Obligaciones Específicas:</i>	39
10.	OBLIGACIONES DEL ICES.....	41

1. JUSTIFICACIÓN

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 76 de la Ley 1474 de 2011, el ICES cuenta con un Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano en el cual consigna su estrategia de servicio a través de actividades para el mejoramiento permanente de los mecanismos de atención de PQR's y de la continua simplificación, estandarización y/o automatización de las experiencias de los ciudadanos en su contacto con la administración pública. Desde la estrategia definida se desprenden planes de acción para la promoción de la cultura de la transparencia, de la participación ciudadana y de la rendición de cuentas, dentro de los cuales juega un papel crítico la comunicación en doble vía con los distintos grupos de interés, mediante canales de contacto integrados, eficientes y adecuados a las necesidades de los usuarios de los servicios de la Institución.

Para que la estrategia de servicio se desarrolle tanto en el nivel táctico como estratégico, el ICES desde 2010 **tercerizó completamente** el proceso de servicio e información al ciudadano, con el fin de contar con un proveedor experto en la materia, que no solamente administre los canales de contacto, sino que diseñe e implemente procesos de valor cada vez más integrales y efectivos, para mejorar la experiencia transversal de servicio de los grupos de interés y contribuya a la generación de eficiencias.

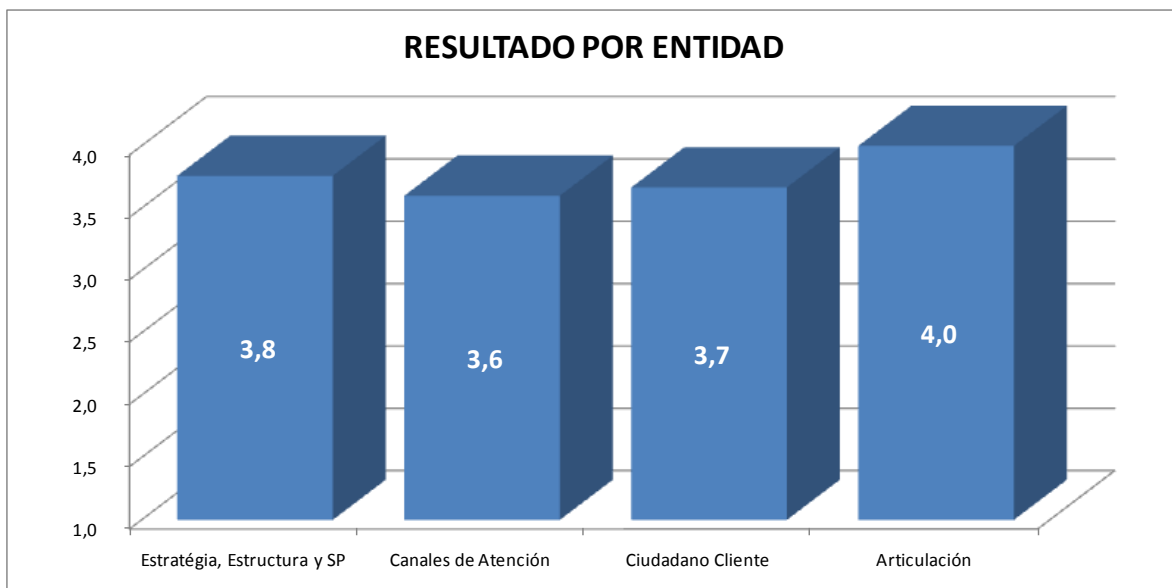
Estos resultados han sido posibles gracias a la implementación de un modelo de gestión del servicio basado en las siguientes directrices del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC):

OBJETIVOS DEL PROGRAMA NACIONAL DE SERVICIO AL CIUDADANO (PNSC) PARA ACERCAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A LOS CIUDADANOS	ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR EL ICES PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS DEL PNSC
	Al tercerizar el proceso de servicio e información se solicitó al proveedor implementar un equipo base de trabajo conformado por distintos roles: un jefe

<p>Cualificación del equipo de trabajo dispuesto el servicio al ciudadano</p>	<p>de operaciones exclusivo, dos gestores de canales, un gestor de conocimiento, un gestor de análisis y mejora, 20 agentes máster, 9 agentes sénior y 7 agentes junior.</p> <p>Cada uno de los cargos del equipo base tiene un perfil específico (experiencia y competencias) y una asignación salarial acorde con el mismo, lo cual ha permitido implementar un plan de carrera para que las personas puedan crecer en la operación. El proveedor debe realizar semestralmente evaluación de competencias para garantizar que el personal cuenta con la actitud y aptitud necesarias para brindar un excelente servicio al ciudadano.</p> <p>Para todos los cargos hay una asignación salarial variable que se otorga de acuerdo con los resultados de calidad, de conocimiento y de productividad, lo cual ha permitido incentivar al personal y aumentar la eficiencia.</p> <p>Dentro de la tercerización del servicio se estableció que la operación debía tener dos procesos transversales: gestión del conocimiento y gestión de análisis y mejora. El primero se encarga de las 48 horas anuales de capacitación que debe recibir el personal, y de garantizar que se maneje el mismo nivel de información en todos los canales. Igualmente se encarga de que la información esté disponible para todo el equipo. El proceso de gestión de análisis y mejora se encarga de monitorear la atención de los canales para identificar posibles puntos de falla en la prestación del servicio en los canales.</p>
<p>Fortalecimiento de canales para el servicio al ciudadano</p>	<p>Desde 2010 el ICFES definió niveles de servicio diferenciales para las instituciones educativas con el fin de responder en menor tiempo sus solicitudes. En el canal telefónico el 90 de las llamadas de instituciones educativas se responde antes de 10 segundos, frente a los 20 segundos que se manejan para personas naturales.</p> <p>Se incorporó una funcionalidad transaccional al IVR del canal telefónico, gracias a la cual las personas pueden consultar telefónicamente la citación a un examen, así como verificar si su resultado ya se encuentra publicado en la web.</p> <p>Como parte del fortalecimiento de los canales electrónicos y del fomento de canales no asistidos para disminución de costos, se implementó el sistema de preguntas frecuentes que permite dar respuesta a las consultas con una base de conocimiento que alimenta un motor semántico para que el ciudadano reciba distintas opciones de respuesta a sus inquietudes. La herramienta identifica las preguntas que no reciben respuesta satisfactoria para que sean asociadas a algún contenido de la base general y para que un agente envíe la respuesta al ciudadano.</p> <p>El crecimiento y mejoramiento constante del tráfico y de la satisfacción con el servicio del chat ha demostrado que los esfuerzos por promover este canal han sido reconocidos por los usuarios. En 2012 la cantidad total de sesiones fue de 36.322 y en 2013 subió a 67.888 es decir, un 87%.</p>
	<p>Con base en las estadísticas de demanda por canal de atención, el nivel de satisfacción del ciudadano-cliente y el análisis de quejas y reclamos, el proveedor entrega al ICFES insumos técnicos para tomar decisiones sobre la mejora en la</p>

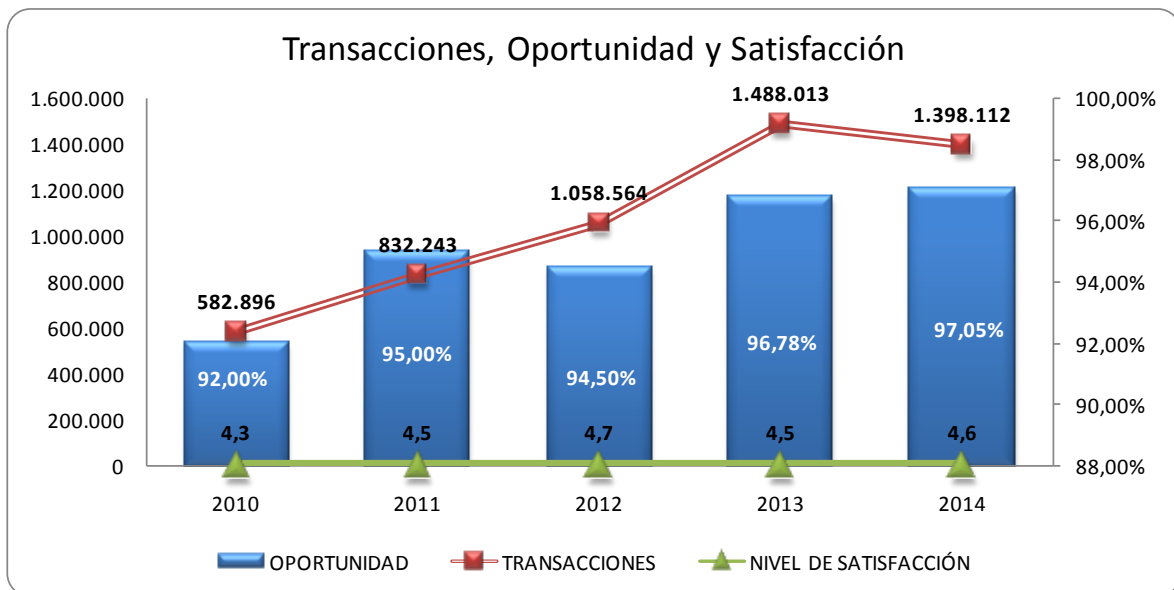
Implementación de un modelo gerencial para el servicio al ciudadano.	prestación del servicio de la entidad, para la rendición de cuentas y para el diseño de estrategias de comunicación.
	Con la tercerización de la operación, se ha facilitado la planeación e implementación de los recursos necesarios para la atención oportuna de las solicitudes en períodos de alto tráfico y la capacidad de reacción cuando se presentan coyunturas que exigen planes de contingencia. Los tableros de control han sido otra herramienta útil para la toma de decisiones gerenciales basadas en datos.

Gracias a estas estrategias, el ICFES ha logrado un cumplimiento del 92% de los criterios de buen servicio del PNSC, con una nota de 3,7 sobre 4 como se aprecia a continuación:



Para implementar adecuadamente las estrategias mencionadas el ICFES ha evaluado y seleccionado proveedores con reconocida experiencia, con tecnología robusta, con niveles de desempeño adecuados a las características de la operación, y con infraestructura y personal idóneos para los fines del proceso de información y servicio. Entre 2010 y 2014 el número de transacciones ha crecido en un 139%, y gracias a que se ha contado con procesos sólidos y con personal suficiente para afrontar la estacionalidad, el porcentaje de oportunidad se ha podido mantener entre 95 y 97%, con un índice de satisfacción superior a 4,6, un porcentaje de rotación controlado en 5% anual y un nivel

de solución al primer contacto entre el 80 y el 85%, es decir, diez puntos por encima de la media de la industria:



Con el fin de garantizar la sostenibilidad del modelo de servicio del ICFES y poder implementar y estabilizar la estrategia de mejora para consolidar y mantener actualizadas las bases de datos de todos los clientes y grupos de interés de la entidad a través de una solución de CRM colaborativo que también integre todos los canales de atención; así como la estrategia para optimizar los procesos de interacción con los ciudadanos, integrando y tecnificando la gestión de outbound con la gestión inbound, se requiere contratar, por un período de 36 meses, a un proveedor de BPO con experiencia en la gestión integral del servicio a través de operaciones multicanal, que pueda demostrar su idoneidad para agregar valor a través de la oferta diferencial de herramientas, de buenas prácticas para el análisis de información, para la potencialización del talento humano y para la reducción de costos y el aumento de la productividad.

Teniendo en cuenta que la actual operación del Centro de Gestión del Servicio no maneja el CRM colaborativo ni están integrados los canales de inbound y outbound, es pertinente justificar a

continuación los ajustes que se harán en el alcance, en la tecnología y en el personal del contrato:

1. Ajuste de alcance:

Operación actual	Operación nueva	Justificación
<p>Actualmente el Centro de Gestión de Servicio solo cuenta con la operación Inbound; es decir los cuatro canales de contacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención Electrónica: Sistema de Preguntas Frecuentes, Chat y Sistema de Atención en Línea. -Atención Personalizada -Atención de correspondencia <p>Para las campañas de salida se realiza un contrato con un proveedor que tenga la tecnología para hacer el proceso y la facturación se realiza por contacto efectivo.</p>	<p>Además de la atención de los cuatros canales actuales, el nuevo contrato incorporará un canal de contacto segmento para adelantar el proceso de campañas de salida –outbound con la actualización de bases de datos de clientes y su respectiva caracterización, de esta manera quedarán integradas la gestión inbound y la gestión outbound.</p>	<p>El ICFES como parte de la gestión del servicio y del soporte al proceso de aplicación de pruebas realiza anualmente varias campañas de salida, a través de las cuales contacta a distintos segmentos de sus grupos de interés para proporcionarles información institucional, para capturar información que es requerida por alguna de las áreas misionales de la entidad y /o para actualizar datos de contacto. Al integrar estas labores al Centro de Gestión del Servicio se hará más eficiente el proceso por cuanto habrá un solo repositorio de datos y un directorio central de clientes que se actualizará con cada interacción, ya sea de entrada o de salida. Por lo anterior, en el nuevo objeto del contrato se incluirán la gestión integrada a través de un CRM colaborativo y la gestión de contacto segmentado como un nuevo canal.</p>

1. Ajuste de tecnología:

Operación actual	Operación nueva	Justificación
<p>Actualmente cada canal de contacto tiene aplicativos independientes, algunos los suministra el proveedor y otros, el ICFES:</p> <p>-Sistema de Atención Electrónica: Sistema web por medio del cual el cliente puede ingresar su PQR's 7x24 (lo suministra el ICFES).</p> <p>-Master Web (sistema de gestión documental): Sistema documental en el cual se radican las comunicaciones externas que ingresan por medio físico y/o a través del fax services (lo suministra el ICFES).</p> <p>-Sistema para chat: sistema web a través del cual el cliente puede hacer preguntas en tiempo real (lo suministra el proveedor).</p> <p>-Digiturno: sistema en el cual queda registrada la persona que se acerca al punto presencial para hacer cualquier tipo de consulta (lo suministra el ICFES).</p> <p>-Sistema de Preguntas Frecuentes (Agente virtual): es un canal auto asistido de preguntas frecuentes, suministrado por el proveedor. Los usuarios acceden registrando su correo electrónico para que reciban respuesta en caso de que su consulta no genere resultado automático.</p> <p>-IVR y Tipificador llamadas: el sistema sirve para capturar tanto llamadas de entradas como de salida, no hay actualmente un registro único que refleje de manera integrada las interacciones de un usuario con el IVR y con el asesor, estos datos se capturan de manera independiente, a través de los aplicativos que suministra el proveedor.</p> <p>Ninguno de estos 4 sistemas está integrado entre sí, por lo cual la reconstrucción del historial de solicitudes de un usuario no es en línea y requiere tareas de recuperación manual.</p>	<p>Para facilitar el registro único de solicitudes que exige la Ley y para el mejoramiento de la resolutivez del Centro de Gestión del Servicio se incluirá en el nuevo contrato la implementación de un CRM colaborativo que integre todos los canales, genere reportes de nivel de actualización y que permita contar con un directorio único de clientes y grupos de interés de la entidad.</p>	<p>La Ley 1712 de 2014 y su Decreto reglamentario 103 de 2015, establece que las entidades públicas están en la obligación de publicar informes periódicos que contengan todas las PQR's y denuncias recibidas a través de los canales dispuestos por la entidad, en el mismo reporte se debe entregar el número de solicitudes recibidas, el número de solicitudes que fueron trasladadas a otra institución, el tiempo de respuesta a cada solicitud y el número de solicitudes en las que se negó el acceso a la información.</p> <p>De otra parte, los lineamientos de Gobierno en Línea establecen que la entidad debe tener caracterizados sus clientes con información sobre la frecuencia de las interacciones y las temáticas de las mismas. Por lo tanto, y para dar cumplimiento a esta normatividad, se requiere un sistema que permita integrar las interacciones de los ciudadanos con el ICFES en los canales existentes para la atención de las consultas, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y necesidades de los ciudadanos y de la comunidad educativa, que además de ofrecer información institucional y soporte para el acceso a los trámites y servicios de la entidad, mantenga actualizadas las bases de datos de los grupos de interés, para facilitar la labor de las áreas misionales.</p> <p>El propósito de implementar el CRM colaborativo es de administrar eficientemente las diversas relaciones de negocio, que permite reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción, así, como poner a disposición de la comunidad las interacciones que cada uno de los usuarios tenga con el Instituto.</p> <p>Es pertinente señalar que el CRM en el mercado se ha convertido en una herramienta esencial para unificar y administrar las bases ya mencionadas, dado que permite un manejo eficiente de la información de contactos, eventos y situaciones unificando y mejorando la calidad frente al contacto con el cliente y evitando errores generados por duplicidad de información.</p> <p>Para optimizar la inversión necesaria para adquirir el Centro de Gestión del servicio a través de un CRM colaborativo (incorporando nueva tecnología, procesos organizacionales y culturales), así como la implementación y estabilización de las funcionalidades que ofrece, requieren de un tiempo entre 36 meses para que se refleje el impacto de sus beneficios, además de permitir que se difiera el costo en varias vigencias generando una menor carga presupuestal.</p>

1. Ajuste al equipo base:

Operación actual	Operación nueva	Justificación
<p>En la operación actual se cuenta con un equipo base de 54 personas:</p> <p>1 jefe de operaciones, 2 gestores de canal, 2 gestores de proceso, 20 agentes máster, 9 agentes sénior y 20 agentes junior.</p>	<p>En la futura operación se requieren cinco personas más en el equipo base de la operación, destinadas a fortalecer los canales electrónicos y el canal de contacto segmentado:</p> <p>1 jefe de operaciones, 3 gestores de canal, 2 gestores de proceso, 21 agentes máster, 11 agentes sénior y 21 agentes junior.</p>	<p>Teniendo en cuenta que continuamente las áreas misionales solicitan bases de datos actualizadas de los grupos de interés y la entrega de información a segmentos específicos a través de campañas de salida, con tiempos mínimos de montaje, se hace necesario que en el equipo base exista personal disponible para desarrollar estas labores y garantizar la calidad de las mismas, por ello se ve conveniente incorporar en el Equipo base un Canal de contacto segmentado que estará conformado por un Gestor de Canal, un Agente Máster y dos Agentes Sénior. Por otra parte, el servicio prestado por el mensajero motorizado, el cual se encuentra contratado actualmente a través de Servicios Postales Nacionales, no ha contado con un óptimo punto de control por parte dicha empresa, debido a que el motorizado se encuentra en las instalaciones del ICFES y no hay un supervisor de la compañía que realice el seguimiento de la productividad del mismo. La coordinadora de Atención al Ciudadano hace el seguimiento respectivo, pero cuando se requiere adelantar procesos disciplinarios por incumplimiento en la prestación del servicio, no se encuentra una articulación y una pronta respuesta por parte de Servicios Postales Nacionales, razón por la cual, es conveniente incorporar el mensajero motorizado al equipo base del Centro de Gestión del Servicio, para que el proveedor del Contact Center pueda hacer un seguimiento más eficaz a estas labores como parte de las gestiones de correspondencia.</p>

Para llevar a buen término la implementación de las anteriores mejoras el ICFES requiere un servicio que vaya más allá de la atención de canales y asuma a través del BPO la gestión del proceso de servicio e información de punta a punta y con los más altos estándares de calidad, por cuanto el Instituto no dispone del personal, de la infraestructura, ni de la tecnología adecuada para tal fin. Actualmente la Unidad de Atención al Ciudadano está compuesta por dos profesionales de la planta y 1 auxiliar administrativo que recibirá su pensión en el transcurso del año 2015. Con esta estructura es imposible atender más de 1 millón trescientas mil transacciones al año, con un nivel de oportunidad del 97%, con un nivel de satisfacción de 4,5 sobre 5 y con el uso de herramientas tecnológicas de vanguardia, enfocadas al auto servicio.

Aunque en el mercado existen proveedores expertos en servicios de Contact center, no todos ellos manejan de manera integral procesos completos de servicio, en los que el contacto con cliente final es una de las muchas actividades clave pero no la única, ni la más estratégica.

Resultaría equivocado suponer que el servicio que requiere el ICFES puede ser equiparado con el de un centro de contacto, por dos razones:

1. El ICFES a partir de 2009 se convirtió en una empresa social del estado y actualmente cuenta con la certificación de calidad NTCGP 1000, esto le exige un compromiso permanente con el mejoramiento de la prestación del servicio y la selección de proveedores idóneos para cumplir con sus objetivos estratégicos.
2. La gestión de un Contact center se basa principalmente en la atención de transacciones de manera sistemática, pero esa labor no tiene mayor impacto en la toma de decisiones de negocio, por cuanto no está atada al análisis de datos, a la gestión de conocimiento, a la gestión de expectativas y al seguimiento de la satisfacción del cliente. Al contrario, los servicios BPO se basan en la gerencia de procesos, a través de métricas que cuantifican los ahorros, las eficiencias, las mejoras en la productividad del personal, así como de los beneficios tangibles e intangibles de la gestión de clientes.

El ICFES requiere un proveedor cuya propuesta de valor se encuentre en la escala más alta dentro de la tendencia de oferta de servicios del sector de BPO. Las escalas más básicas corresponden a servicios poco diferenciados, con bajas barreras de entrada y baja percepción de valor por parte del cliente. En este primer nivel pueden ubicarse los Contact center tradicionales y los servicios de ImpactSourcing, definidos como aquellos servicios de tercerización de alto impacto social dado que son prestados por población vulnerable a bajo costo. Las escalas más altas de valor corresponden a valor experto, centrado en el negocio del cliente, percibido de gran valor para sus operaciones. En ellas se ubica la capacidad de empresas de prestar servicios de valor, capaces de convertirse en fuentes de ventaja competitiva para sus clientes.

Por lo anterior y con base en la experiencia previa del ICFES en la contratación del servicio integrado de atención multicanal, en la caracterización del sector de BPO realizada por el Programa de Transformación Productiva en marzo de 2014, en las buenas prácticas establecidas por el sistema de gestión del desempeño basado en resultados para terceros en su interacción con clientes (COPC), en la revisión de procesos similares realizados por las siguientes instituciones: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Icetex, DIAN y Ecopetrol, en el estudio de precios realizado por el ICFES en 2015 con base en ofertas comerciales 2015 de Outsourcing S.A. y BPM Consulting, así como en el análisis de las ofertas económicas presentadas en el proceso de selección de 2014 por parte de Contact Center Américas, MilleniumPhone Center y PeopleContact Center, se definió el perfil de proveedor que se requiere para operar el Centro de Gestión del Servicio y los requisitos técnicos

que debe cumplir, así como los aspectos que conviene valorar para la calificación de las ofertas, con el fin de seleccionar a quien mejor pueda satisfacer la necesidad expresada.

Con base en todo lo anterior, se resume la necesidad de la siguiente manera:

Contratar bajo la modalidad de BPO un proveedor que demuestre su idoneidad para operar y optimizar el Centro de Gestión del Servicio del ICFES y para fortalecer su ventaja competitiva través de tecnología, procesos, personal y buenas prácticas que agreguen valor al modelo, teniendo en cuenta las políticas públicas en la materia. Por tratarse de una labor altamente especializada, el ICFES no cuenta con los recursos para desarrollarla de manera directa.

2. OBJETO

“Contratar en la modalidad de Business Process Outsourcing (BPO) la operación del Centro de Gestión del Servicio, a través de un Customer Relation Manager (CRM) colaborativo que integre en un sólo sistema las interacciones de los ciudadanos con el ICFES en los cuatro canales existentes (atención telefónica, atención electrónica, atención de comunicaciones escritas y atención presencial) para la atención de las consultas, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y necesidades de los ciudadanos y de la comunidad educativa, así como las interacciones a través de los canales de outbound”.

3. ANÁLISIS DEL RIESGO

Dentro del proceso de contratación que el ICFES requiere para la gestión integral del servicio se hace indispensable la valoración de riesgos ya que esto permite identificar, evaluar y valorar las posibles situaciones que afectarían a la entidad en el desarrollo de la operación con el proveedor, para tratar de atenuarlas definiendo requisitos de selección del proveedor con capacidad para implementar medidas preventivas con relación al talento humano, los procesos y la tecnología.

A continuación se presentan los riesgos previsible a los cuales está expuesto el ICFES con la tercerización del proceso de servicio e información al ciudadano, permitiendo conocer su probabilidad e impacto para la Institución.

RIESGOS PREVISIBLES															
CLASE DE RIESGO (1)	TIPIFICACIÓN (1b)	ESTIMACIÓN (2)										ASIGNACIÓN			
		CUALITATIVA (3)										CONTRATISTA	ICFES		
		PROBABILIDAD (4)					IMPACTO (5)								
		CERTEZA (4a)	PROBABLE (4b)	POSIBLE (4c)	RARO (4d)	IMPROBABLE (4e)	CATASTROFICA (5a)	MAYOR (5b)	MODERADO (5c)	MENOR (5d)	INSIGNIFICANTE (5e)				
Recurso Humano	Falta de capacitación y entrenamiento (bajo perfil y / o competencias inadecuadas)		X								X			100%	
	Rotación o Ausentismo del personal de la operación a cargo del proveedor			X								X		100%	
	Imprecisión en la información brindada a los usuarios por parte del personal del proveedor.			X								X		100%	
	Deterioro de la imagen del ICFES, por causa de mal desempeño del personal a cargo del proveedor.		X									X		100%	
Procesos	Baja capacidad de respuesta ante contingencias.			X								X		100%	
	Incumplimiento de Niveles de Servicio		X								X			100%	
	Disminución de la satisfacción del cliente.		X								X			100%	
	Fuga de información.		X								X			100%	
	Desactualización de la información de los aplicativos.			X								X		100%	
	Deterioro de la imagen del ICFES, por causa de mal desempeño de los procesos a cargo del proveedor.		X									X		100%	
Tecnológico	Fallas en los aplicativos.				X								X	100%	
	Falla / error / interrupción de infraestructura de red y comunicación para voz y datos			X								X		100%	
	Perdida de datos			X								X		100%	
	Fallas de redundancia de la infraestructura tecnológica				X								X	100%	

4. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LA OFERTA

Las especificaciones del servicio que requiere el ICFES están consignadas de manera detallada en el anexo técnico que hará parte integral de la convocatoria y que se resumen a continuación:

1. Requerimientos para la gestión de procesos.

El proveedor seleccionado para administrar el Centro de Gestión del Servicio del ICFES debe asumir la responsabilidad de dos procesos: a) el proceso de servicios y trámites que está compuesto por tres procedimientos (procedimiento de PQRS, procedimiento de trámites, procedimiento de correspondencia), b) el proceso de gestión del servicio que está compuesto por dos procedimientos (gestión del modelo de servicio y gestión de la evaluación del servicio). Cada uno de estos procesos y procedimientos está documentado con base en las disposiciones de la Norma NTCGP1000, por tanto cuenta con políticas, requisitos, flujogramas, indicadores, puntos de control, y registros. Para la sostenibilidad de estos procesos el proveedor debe implementar dos procesos transversales de apoyo a la operación: proceso de gestión del conocimiento y proceso de análisis y mejora, con el fin de garantizar que la información que se obtiene en el desarrollo del contrato genere valor en la reducción de costos y en el aumento de la satisfacción de los ciudadanos.

Para la operación se ha determinado el conocimiento como un factor estratégico clave, vinculado a la misión, a los valores y al desarrollo de las políticas y objetivos institucionales. Se considera necesario fortalecer la Gestión del Conocimiento y la Gestión de Calidad y por consiguiente, los procesos de formación y capacitación del recurso humano que permiten que el personal que ingresa para atender los períodos pico asociados al proceso de inscripción a los exámenes que realiza el ICFES pueda proporcionar la información adecuada, utilizar óptimamente los aplicativos del ICFES que se requieren en el proceso, dar una solución al primer contacto y mantener unos niveles altos de satisfacción con el servicio proporcionado. Las estadísticas de la operación han demostrado que a mayor número de horas de capacitación y de monitoreos de calidad por asesor, se logra mejorar los procesos, formar asesores con mayor experticia en los procesos, se disminuyen los errores críticos, se mejoran los indicadores de solución al primer contacto, se entregan servicios de calidad y por ende, la satisfacción con el servicio se incrementa. La gestión del conocimiento y de

la Calidad se ha convertido en una ventaja competitiva de la operación, por eso es necesario en la nueva contratación fortalecer estas gestiones disponiendo de personal que pueda liderar de tiempo completo a estos procesos.

2. Requerimientos para la gestión de canales

Para la atención de PQR's es necesario poner al servicio de la ciudadanía como mínimo cuatro canales:

1. Canal de Atención Telefónica: lunes a viernes de 7:00 am a 7:00 pm, con IVR transaccional, audiorespuestas y niveles de servicio diferenciados para el skill de instituciones educativas y para el skill de personas naturales. Se debe garantizar que el asesor transfiera a la encuesta de satisfacción el 100% de las llamadas que atiende.
2. Canal de Atención Electrónica: lunes a viernes de 7:00 am a 7:00 pm. Con CHAT, con agente virtual y con sistema de atención electrónica de PQRS. Se debe garantizar que al finalizar cada sesión (CHAT, agente virtual y sistema de atención electrónica), el usuario pueda calificar su satisfacción con el servicio recibido.
3. Canal de Atención de Comunicaciones escritas: lunes a viernes de 7:00 am a 7:00 pm. Con atención de fax server y de correo físico. Se debe garantizar que un enlace en el portal de atención al ciudadano del ICES para que el usuario responda la encuesta de satisfacción en el canal de comunicaciones escritas.
4. Canal de Atención Presencial: lunes a viernes de 8:00 am a 4:00 pm.
5. Canales de outbound: llamadas, mailings, mensajes SMS, mensajes robot y combinatorias de correspondencia.

El detalle de los niveles de servicio de cada canal se describe en el anexo técnico, así como el volumen mensual y anual de transacciones.

3. Requerimientos tecnológicos

Para la operación el ICES suministrará las herramientas tecnológicas para la atención presencial, para la atención de comunicaciones escritas y para la atención electrónica de PQR's El proveedor debe suministrar las siguientes herramientas:

1. Planta telefónica.
2. IVR transaccional.
3. Puertos de grabación fijos.
4. Canal dedicado.
5. Tipificador.
6. Chat.
7. Agente virtual – Sistema de preguntas frecuentes.
8. Mesa de ayuda – Escalamientos.
9. Tablero de control.
10. Plataforma del conocimiento.
11. Virtual hold.
12. Call back.
13. CRM colaborativo (Customer relationship management).

4. Requerimientos de personal.

De acuerdo con la experiencia y con el nivel de competencias que se detalla en el anexo técnico, el proveedor debe conformar un equipo base con los siguientes roles:

ROL	CANTIDAD
Jefe de operaciones exclusivo	1
Gestor de Canal	3
Gestor de procesos	2
Agente Máster	21
Agente Sénior	11
Agente Júnior	21
Total equipo base	59

En el anexo técnico se detallan las funciones de cada rol, el rango salarial y las competencias que deben ser valoradas y desarrolladas.



El personal debe ser contratado de manera directa con el proveedor y evaluado mensualmente por su productividad, su calidad y su conocimiento. La asignación salarial tendrá una parte fija y otra parte variable sujeta a los resultados del desempeño.

El proveedor debe asignar a la operación del ICFES a un Gerente de Cuenta que haga parte de la alta dirección, cuyo propósito sea el seguimiento al desempeño general de la operación y la creación de ventajas competitivas de primer orden como resultado del BPO.

Para la selección en condiciones técnicas objetivas, se considera necesario incluir en el pliego de condiciones los siguientes aspectos habilitantes y calificables:

5. Aspectos técnicos habilitantes.

A continuación se explican las condiciones técnicas que debe tener la oferta del proponente y los requisitos mínimos de experiencia:

1. *Experiencia mínima*

Para acreditar la experiencia técnica en la prestación de servicios de operación del centro de gestión del servicios, a través, de un costumer Relation Manager (CRM) en la modalidad de Business Process Outsourcing (BPO) en los cuatro canales inbound (atención telefónica, atención electrónica, atención de comunicaciones escritas y atención presencial), requerida para participar en la Convocatoria Pública y celebrar el contrato proyectado, los participantes deben reunir y acreditar los requisitos de aptitud y los antecedentes y la experiencia que se consignan en el presente numeral.

Certificaciones de hasta cinco (5) contratos ejecutados exitosamente o a satisfacción del contratante, ejecutados durante los últimos cinco (5) años anteriores a la fecha de cierre de la convocatoria pública, que tenga por objeto la prestación de servicios de operación del centro de gestión del servicios, a través, de un Costumer Relation Manager (CRM) en la modalidad de Business Process Outsourcing (BPO) en los cuatro canales inbound (atención telefónica, atención electrónica, atención de comunicaciones escritas y atención presencial).

A través, de las certificaciones de hasta cinco (5) contratos ejecutados exitosamente el Proponente debe acreditar un volúmen mínimo anual de transacciones inbound: igual o superior a un millón al año, y un volúmen mínimo anual de transacciones outbound: igual o superior a un millón de transacciones al año.

Respecto de cada contrato, debe indicarse en la respectiva certificación el valor total del mismo incluido el de eventuales adiciones, pero sin comprender el impuesto a las ventas, IVA. Para establecer el valor ejecutado se hará la conversión del valor nominal de los contratos acreditados a salarios mínimos mensuales legales vigentes. El Proponente deberá diligenciar el formato No. 3, en el cual efectuará la conversión del valor ejecutado de cada contrato, para lo cual tomará el valor del

salario mínimo legal del año suscripción del contrato principal y de las adiciones si hay lugar a ello, certificado por el Banco de la República, lo cual será verificado por la entidad.

La sumatoria de los valores de todos los contratos reportados debe expresarse en salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) cuya sumatoria debe ser igual o superior al cincuenta por ciento (50%) del presupuesto oficial estimado del presente proceso expresado en SMMLV sin incluir el Impuesto a las Ventas, IVA. En caso que los contratos que hayan ejecutado en condición de integrante de consorcio o unión temporal, el valor que se tendrá en cuenta para acreditar su experiencia corresponderá al resultado de multiplicar el porcentaje de participación en dicho consorcio o unión temporal por el valor total del contrato pero sin comprender el impuesto a las ventas, IVA.

Las certificaciones de contratos que se pretendan acreditar, deberán contener como mínimo:

- Nombre de la Entidad contratante, teléfono, dirección y correo electrónico.
- Nombre y teléfono de la persona de contacto para la verificación de la certificación.
- Nombre y cargo de quien certifica
- Nombre del contratista certificado
- Objeto del contrato
- Para los contratos en asociación la especificación del porcentaje de participación de cada uno de los miembros
- Valor total del contrato antes de IVA, en los casos en que el contrato haya sido objeto de adiciones se debe discriminar la fecha y el valor antes de IVA de cada adición.
- Calificación del contratista como: satisfactorio, bueno, o excelente o en el caso de certificaciones expedidas por el ICFES, deberá tener una puntuación igual o mayor al ochenta y cinco (85%).
- Fecha de inicio.
- Fecha de finalización
- Canales de atención incluidos en el contrato
- Volumen anual de transacciones inbound
- Volumen anual de transacciones outbound

Nota: En aplicación del artículo 9 del Decreto 19 de 2012 “LEY ANTITRÁMITES”, Si el proponente ha ejecutado contratos con el ICFES, y desea acreditar dicha experiencia, podrá allegar la certificación expedida por el ICFES, o un documento suscrito por el representante legal en el cual relacione:

- Número de contrato
- Año del contrato
- Nombre de contratista (especificar si fue en unión temporal o consorcio)
- El objeto del contrato
- Para los contratos en asociación la especificación del porcentaje de participación de cada uno de los miembros
- Valor total del contrato antes de IVA, en los casos en que el contrato haya sido objeto de adiciones se debe discriminar la fecha y el valor antes de IVA de cada adición.
- Calificación del contratista como: satisfactorio, bueno, o excelente o en el caso de certificaciones expedidas por el ICFES, deberá tener una puntuación igual o mayor al ochenta y cinco (85%).
- Fecha de inicio.
- Fecha de finalización
- Canales de atención incluidos en el contrato
- Volumen anual de transacciones inbound
- Volumen anual de transacciones outbound

Con esta información el ICFES realizará la verificación correspondiente

6. Factores de evaluación (aspectos calificables).

La oferta técnica tiene un puntaje de hasta SEISCIENTOS (600) de puntos, y se calculará de acuerdo con los siguientes criterios:

Criterio	Puntaje
Valores agregados	500
Personal de apoyo adicional	100

Valores agregados

Se asignará un máximo de 500 puntos de acuerdo con los valores agregados que oferten los proponentes en tres líneas de mejoramiento: telecomunicaciones, tecnología y eficiencia, conforme se detalla a continuación:

- a. Valor agregado en telecomunicaciones: se asignará hasta un total de 150 puntos a los oferentes, de acuerdo con la cantidad ofertada en los siguientes ítems que no generen costo adicional para la Entidad, de acuerdo con lo señalado en la siguiente tabla::

Concepto	Cantidad 1	Cantidad 2	Cantidad 3
Cantidad de minutos celular anuales adicionales	50.000	100.000	150.000
Puntaje del Criterio	20	40	60

Concepto	Cantidad 1	Cantidad 2	Cantidad 3
Cantidad de mensajes robot anuales adicionales	3.000	6.000	9.000
Puntaje del Criterio	20	30	40

Concepto	Cantidad 1	Cantidad 2	Cantidad 3
Cantidad de mensajes electrónicos anuales adicionales	300.000	600.000	900.000
Puntaje del Criterio	10	30	50

- b. Valor agregado en tecnología: se darán 20 puntos, por cada herramienta tecnológica que el proponente oferte marcando con "Si" en la casilla de ofertado (máximo 100 puntos):

Concepto	Puntaje
Desarrollo web para el seguimiento a la productividad, calidad y conocimiento de todos los agentes de la operación.	20 puntos
Click to call	20 puntos
Tipificador con Bookmarks	20 puntos
Herramienta para monitoreo a través de dispositivos móviles	20 puntos
Herramientas para minería de datos	20 puntos

El alcance mínimo de las herramientas citadas en el cuadro anterior es:

1. Aplicativo web para medir la productividad: debe ser un módulo de reportería en el que se pueda ver cada agente de la operación y hacer seguimiento a su gestión en distintos rangos de fecha. Como mínimo debe mostrar la siguiente información de manera agregada y desagregada: Calidad: número de monitoreos, calificación de cada uno y calificación consolidada. Conocimiento: número de evaluaciones, calificación de cada evaluación, horas de capacitación. Adherencia al turno. Productividad: número de transacciones atendidas y TMO. Coaching: observaciones del superior inmediato sobre seguimientos y compromisos.
2. La herramienta de Click to call debe ser un acceso al canal telefónico desde la página web del ICFES sin necesidad de marcar el número telefónico.
3. La herramienta de bookmark para el tipificador consiste en que los agentes del canal telefónico y del CHAT puedan marcar determinadas llamadas de coyuntura para que posteriormente el supervisor realice filtros y entregue la información al ICFES.
4. El monitoreo a través de dispositivos móviles es una herramienta que permitirá al supervisor del contrato y las personas del staff, escuchar llamadas del canal telefónico desde su dispositivo móvil en tiempo real.

5. La herramienta de minería de datos consiste en un software que le permite al gestor de servicio analizar un gran volumen de datos, utilizando los métodos de la inteligencia artificial, aprendizaje automático, estadística y sistemas de bases de datos. El objetivo es que se encuentren patrones que permitan implementar estrategias para mejorar la experiencia del servicio y enriquecer la toma de decisiones por parte del ICFES.

c. Valor agregado en eficiencia: se darán hasta 250 puntos por las actividades enfocadas a la eficiencia que el proponente oferte, de acuerdo con el siguiente procedimiento:

Numeral	Tema	Aspecto a ofertar	20 puntos	50 puntos	100 puntos	250 puntos
4.1.1.	Atención telefónica	Porcentaje de las llamadas para el skill instituciones educativas que serán respondidas antes de 10 segundos.	90% - 91%	92% - 93%	94% - 95%	96% - 98%
		Porcentaje de las llamadas para skill de personas naturales que serán respondidas antes de 20 segundos.	80% - 82%	83% - 85%	86% - 90%	90% - 92%
		Horario de atención telefónica los fines de semana de cierre de soporte a registro y el fin de semana de aplicación a pruebas.	7:00 am - 12:00 m	7:00 am - 2:00 pm	7:00 am - 4:00 pm	7:00 am - 5:00 pm
4.1.2	Atención Electrónica	Número máximo de días en que se responderá el 100% de las consultas de los ciudadanos efectuadas a través del Sistema de Preguntas Frecuentes o Agente Virtual.	15 -14 días	13 -12 días	11 - 10 días	Menos de 10 días
		Porcentaje de las solicitudes recibidas a través del Sistema de Atención Electrónica, que serán respondidas antes de los tres días siguientes a su radicación.	80% - 82%	83% - 85%	86% - 90%	90% - 92%
5.2.8	Canal de voz y datos	Canal de voz y datos dedicado, con banda ancha y canal de back up, a través del cual se hará la transferencia de llamadas entre el ICFES y el Contact Center.	512Kb	1 Gb - 2 Gb	3 Gb - 4 Gb	Más de 4 Gb
7.3	Perfil del Personal	Dedicación del Gerente de Cuenta	50% - 55%	56% - 75%	76% - 90%	91% - 100%

Para cada ítem la Entidad asignará el puntaje correspondiente (fijado en la parte superior de la tabla).

Luego se procederá a sumar los puntajes obtenidos por el oferente para cada uno de los ítems de la tabla.

Finalmente, el resultado de la sumatoria se dividirá entre siete (cantidad de criterios evaluados); el resultado de la división corresponderá al puntaje del oferente por concepto de actividades enfocadas a la eficiencia. (Máximo 250 puntos)

Personal de apoyo adicional

Se asignarán hasta 100 puntos de acuerdo con la cantidad de agentes de apoyo adicionales que el proponente ofrezca, utilizando la siguiente las siguientes tablas:

Concepto	Cantidad 1	Cantidad 2	Cantidad 3
Cantidad de Agentes Máster adicionales durante toda la vigencia del contrato	1	2	3
Puntaje del Criterio	10	15	20

Concepto	Cantidad 1	Cantidad 2	Cantidad 3
Cantidad de Agentes Máster adicionales durante toda la vigencia del contrato	1	3	5
Puntaje del Criterio	10	20	30

Concepto	Cantidad 1	Cantidad 2	Cantidad 3
Cantidad de Agentes Máster adicionales durante toda la vigencia del contrato	6	8	10

Puntaje del Criterio	10	30	50
----------------------	----	----	----

Nota: la oferta de agente incluye equipos de cómputo, puesto de trabajo y en general, todos los implementos, elementos que la persona requiera para realizar adecuadamente las actividades a su cargo, costos que serán de exclusiva responsabilidad del contratista.

Puntaje para estimular la industria nacional

Para apoyar la industria nacional a través del sistema de compras y contratación pública, en la evaluación se asignaran cien (100) puntos a los Proponentes que ofrezcan Bienes o Servicios Nacionales. El puntaje se asignará con base en la siguiente tabla:

Criterio de Evaluación	Puntaje
Servicios nacionales	100
Servicios extranjeros con componente nacional del 10%	50

Oferta Económica

La metodología para la asignación de puntaje será la que se establezca en el Pliego de Condiciones.

5. ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos del Centro de Gestión de servicio en la Unidad de Atención al Ciudadano tiene dos componentes, el **componente Inbound** compuesto por cuatro canales para la recepción y atención de PQR's: canal de atención telefónica, canal de atención electrónica, canal de atención presencial y el canal de atención de comunicaciones escritas. Y el **componente outbound** con el cual se contacta segmentos específicos de los grupos de interés del ICFES por medio del Canal telefónico, canal para mailing, canal para mensajes robot y SMS y el canal de correspondencia por combinatoria.

La gestión inbound y outbound comprende **costos fijos y costos variables** para la operación del Centro de Gestión de Servicio, los cuales se detallan a continuación:

Los **costos fijos** se componen del costo de personal (incluye la remuneración y el puesto de trabajo) y el costo de la tecnología para cada uno de los canales de atención, además del personal y puestos de trabajo del canal de contacto segmentado (outbound) y del staff, así como la tecnología común para todos los canales.

El canal telefónico representa el 41% del total de costos fijos mensuales de la operación, le sigue el canal de comunicaciones con un 16% de los costos fijos y el canal electrónico con el 10%.

El personal y puestos de trabajo correspondientes al Staff y la tecnología común para todos los canales representan un 19% del total de costos fijos mensuales de la operación.

A continuación se muestra al detalle la estructura de costos fijos mensuales:

Estructura de costos fijos mensuales						
Tipo de costos	Canal	Tipo de recurso	Promedio mensual	Porcentaje por tipo de recurso	Total por Canal	Porcentaje por Canal
		Personal y puestos de trabajo	\$ 80.391.498	37%	\$ 89.639.584	41%

COSTOS FIJOS	Canal Telefónico (sede proveedor)	Tecnología	\$ 9.248.086	4%	\$ 22.475.068	10%
	Canal Electrónico	Personal y puestos de trabajo	\$ 20.194.703	9%		
		Tecnología	\$ 2.280.365	1%		
	Canal Ventanilla	Personal y puestos de trabajo (incluir dotación de uniformes)	\$ 18.618.507	9%	\$ 18.618.507	9%
	Canal Comunicaciones Escritas	Personal y puestos de trabajo	\$ 35.993.716	16%	\$ 35.993.716	16%
	Contacto Segmentado (Outbound)	Personal y puestos de trabajo	\$ 9.911.511	5%	\$ 9.911.511	5%
	Staff y tecnología común para todos los canales	Personal y puestos de trabajo	\$ 32.847.668	15%	\$ 42.234.626	19%
		Tecnología	\$ 9.386.959	4%		
TOTAL DE COSTOS FIJOS MENSUALES			\$ 218.873.011	100%	\$ 218.873.011	100%

Del total de costos fijos mensuales el 90% corresponde a costos relacionados con el personal y tan solo el 10% es correspondiente a costos de tecnología:

Estructura de Costos Mensuales- Fijos Personal/Tecnología					
Tipo de costo	Tipo de recurso	Canal	Promedio unitario	Porcentaje	Porcentaje del total
COSTOS FIJOS	Personal y puestos de trabajo	Canal Telefónico (sede proveedor)	\$ 80.391.498	41%	90%
		Canal Electrónico	\$ 20.194.703	10%	
		Canal Ventanilla	\$ 18.618.507	9%	
		Canal Comunicaciones Escritas	\$ 35.993.716	18%	
		Contacto Segmentado (Outbound)	\$ 9.911.511	5%	
		Staff	\$ 32.847.668	17%	
		TOTAL	\$ 197.957.602	100%	
	Tecnología	Canal Telefónico (sede proveedor)	\$ 9.248.086	44%	10%
		Canal Electrónico	\$ 2.280.365	11%	

	Tecnología común para todos los canales	\$ 9.386.959	45%
	TOTAL	\$ 20.915.410	100%
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES		\$ 218.873.011	100%

Los **costos variables**, se encuentran clasificados por costos variables inbound y outbound.

Los costos variables inbound corresponden a 380 agentes de apoyo anuales en modalidad de bolsa que pueden ser contratados de acuerdo con el dimensionamiento para garantizar los niveles de servicio en las temporadas de crecimiento del volumen de transacciones y a ferias del servicio al ciudadano a las cuales la Unidad de Atención al Ciudadano tiene contemplado asistir. Por otro lado, los costos variables outbound, contemplan una bolsa de 65 agentes anuales de apoyo con distintos perfiles y sus respectivos puestos de trabajo, además de todos los costos correspondientes a telecomunicaciones: minutos a nivel local, nacional, teléfono móvil y mensajes electrónicos, de voz y texto.

Estructura de Costos Variables					
COSTOS VARIABLES	COSTOS VARIABLES INBOUND	Personal y puestos de trabajo	\$ 3.443.752.792	71%	73%
		Costo feria de servicio	\$ 88.844.562	2%	
	COSTOS VARIABLES OUTBOUND	Personal con puestos de trabajo	\$ 760.442.547	16%	27%
		Minutos y Mensajes de texto	\$ 537.569.442	11%	
TOTAL DE COSTOS VARIABLES			\$ 4.830.609.343	100%	100%

Los costos variables inbound corresponden al 73% del total de costos variables, mientras los costos variables outbound representan un 27%.



La estructura de costos del presupuesto total, se detalla a continuación:

Estructura de Costos – Presupuesto total					
Tipo de costo	Canal	Tipo de recurso	Total por canal	Porcentaje	Porcentaje del total
COSTOS FIJOS	Canales de atención	Personal, puestos de trabajo y tecnología	\$ 7.879.428.413	62%	62%
COSTOS VARIABLES	COSTOS VARIABLES INBOUND	Personal y puestos de trabajo	\$ 3.443.752.792	27%	38%
		Costo feria de servicio	\$ 88.844.562	1%	
	COSTOS VARIABLES OUTBOUND	Personal con puestos de trabajo	\$ 760.442.547	6%	
		Minutos y Mensajes de texto	\$ 537.569.442	4%	
	PRESUPUESTO TOTAL			\$ 12.710.037.756	

Del total de lo presupuestado para la contratación del Centro de Gestión del Servicio un 62% corresponde a costos fijos de personal, puestos de trabajo y tecnología y un 38% a costos variables.

6. PRESUPUESTO

El valor estimado para la prestación del servicio entre mayo de 2015 y abril de 2018 es de DOCE MIL SETECIENTOS DIEZ MILLONES TREINTA Y SIETE MIL SETECIENTOS CINCUENTA Y CINCO PESOS (**\$12.710.037.755**)

Para calcular el costo promedio unitario por cada uno de los ítems, se solicitó a BPM Consulting y Outsourcing S.A, oferentes que durante la convocatoria 019 de 2014 obtuvieron los mejores puntajes, que cotizaran los servicios a precios 2015. Adicionalmente, se tomaron los precios que ofertaron Millenium Phone Center S.A, Unión temporal People Servicios y Contact Center Américas S.A. y se ajustaron teniendo en cuenta el aumento del 4.6% del salario mínimo, del 3.6%

correspondiente a la inflación. Debido a la alta dispersión de algunos ítems, se aplicó un factor de corrección para determinar el promedio de los valores unitarios con el siguiente procedimiento:

1. Se realizó una media aritmética de los valores más cercanos.
2. Se realizó una media geométrica a todos los datos de la muestra.
3. Se generó una media aritmética o promedio simple a los datos producidos del punto uno y punto dos.

Los costos fijos mensuales se estimaron en \$218.673.011, como resultado de multiplicar el valor unitario por la cantidad requerida en cada ítem. A continuación se presenta el detalle:

Estudio de mercado Centro de Gestión del Servicio					
Canal	Tipo de recurso	Descripción	Cantidad	Promedio unitario	Costo mensual x ítem
Canal Telefónico (sede proveedor)	Personal y puestos de trabajo	Agentes Máster	2	\$ 3.664.821,53	\$ 7.329.643,05
		Agentes Sénior	7	\$ 3.229.942,91	\$ 22.609.600,39
		Agentes Junior	18	\$ 2.802.903,02	\$ 50.452.254,37
	Tecnología	IVR transaccional CTI -TTS audiorespuesta	1	\$ 1.976.519,70	\$ 1.976.519,70
		Puntos de grabación fijos	26	\$ 51.700,53	\$ 1.344.213,85
		Planta Telefónica (ACD, ANI, llamadas de conferencia, monitoreo remoto, audiorespuesta)	1	\$ 1.657.710,97	\$ 1.657.710,97
		Tipificador (cinco niveles)	1	\$ 392.872,04	\$ 392.872,04
		Canal dedicado	1	\$ 2.094.208,67	\$ 2.094.208,67
		Mesa de ayuda	1	\$ 1.401.168,21	\$ 1.401.168,21
		Virtual Hold	1	\$ 139.599,25	\$ 139.599,25
Canal Electrónico	Personal y puestos de trabajo	Agentes Máster	6	\$ 3.365.783,89	\$ 20.194.703,35
	Tecnología	Chat	1	\$ 506.999,74	\$ 506.999,74
Canal Ventanilla	Personal y puestos de trabajo (incluye dotación de uniformes)	Agente Virtual	1	\$ 1.773.365,30	\$ 1.773.365,30
		Agentes Máster	5	\$ 3.204.133,79	\$ 16.020.668,93
Canal Comunicaciones Escritas	Personal y puestos de trabajo	Agentes Junior	1	\$ 2.597.837,79	\$ 2.597.837,79
		Agentes Máster	7	\$ 3.494.452,85	\$ 24.461.169,98
		Agentes Sénior	2	\$ 3.121.399,68	\$ 6.242.799,36
Contacto Segmentado (Outbound)	Personal y puestos de trabajo	Agentes Junior	2	\$ 2.644.873,18	\$ 5.289.746,35
		Agentes Máster	1	\$ 3.664.821,53	\$ 3.664.821,53
Agentes Sénior	Personal y puestos de trabajo	Agentes Sénior	2	\$ 3.123.344,57	\$ 6.246.689,14
		Jefe de Operaciones	1	\$ 6.991.089,13	\$ 6.991.089,13
Staff y tecnología común para todos los canales	Personal y puestos de trabajo	Gestor de Canal Telefónico y Electrónico	1	\$ 5.371.470,64	\$ 5.371.470,64
		Gestor de Canal Ventanilla y comunicaciones escritas	1	\$ 5.236.702,44	\$ 5.236.702,44
		Gestor de Conocimiento	1	\$ 5.002.048,66	\$ 5.002.048,66
		Gestor de Servicio	1	\$ 5.000.226,99	\$ 5.000.226,99
		Gestor de Contacto Segmentado	1	\$ 5.246.129,82	\$ 5.246.129,82
		Plataforma del Conocimiento	1	\$ 608.138,81	\$ 608.138,81
	Tecnología	Tablero de Control	1	\$ 445.486,38	\$ 445.486,38
		CRM (Customer relationship management)	1	\$ 8.333.333,33	\$ 8.333.333,33
		TOTAL DE COSTOS FIJOS			\$ 87.384.878,66

En cuanto a los costos variables de Inbound (personal y ferias del servicio), se realizó el mismo ejercicio para determinar el costo promedio unitario, se estimó el costo total multiplicando el costo promedio unitario por la cantidad de apoyos requeridos de acuerdo con el dimensionamiento 2015 y la cantidad de ferias de servicio en las cuales la Unidad de Atención al Ciudadano tiene proyectado participar.

Estudio de mercado Centro de Gestión del Servicio					
Canal	Tipo de recurso	Descripción	Cantidad	Promedio unitario	Costo mensual x ítem
COSTOS VARIABLES INBOUND	Personal y puestos de trabajo	Costo Personal y puestos de trabajo para temporadas pico (incluir puntos de grabación y puertos) Agentes junior ubicados en sede del contratista. (Cotizar valor de un agente por mes)	300	\$ 2.733.137,14	\$ 819.941.140,94
	Costo feria de servicio	Costo promedio global de la atención de Feria del Servicio	5	\$ 3.553.782,49	\$ 17.768.912,45
	TOTAL DE COSTOS VARIABLES INBOUND			\$ 6.286.919,63	\$ 837.710.053,39

Para los costos variables de Outbound se tuvieron en cuenta diferentes puntos, el primero de ellos fue la cantidad de minutos consumidos durante el año 2014 durante la ejecución de diferentes campañas de salida, el segundo es la cantidad de minutos proyectados para el proceso de actualización de bases de datos durante el año 2015. De acuerdo con los históricos se realizó la distribución de los minutos según su uso, para determinar la cantidad mensual por cada uno de los ítems. Una vez obtenido la cantidad requerida se multiplicaron por el valor promedio unitario de cada ítem. Los valores promedio unitarios fueron calculados con las cotizaciones recibidas por MilleniumPhone Center S.A, Unión temporal People Servicios y Emtelco durante los años 2014 y la de BPM Consulting S.A durante el año 2015.

A continuación se presenta la tabla con el promedio de valores unitarios y el costo mensual por ítem:

Canal	Tipo de recurso	Descripción	Cantidad	Promedio unitario	Costo total
COSTOS VARIABLES OUTBOUND	Personal MÁSTER con puestos de trabajo	Costo de personal para campañas específicas con licencias y puntos de grabación	4,00	\$ 3.664.821,53	\$ 14.659.286,10
	Personal SENIOR con puestos de trabajo	Costo de personal para campañas específicas	13,00	\$ 3.229.942,91	\$ 41.989.257,87
	Personal JUNIOR con puestos de trabajo	Costo de personal para campañas específicas	48,00	\$ 2.802.903,02	\$ 134.539.344,98
	Minuto local (Bogotá)	Minuto a fijo en la ciudad de Bogotá D.C	7114,17	\$ 29,00	\$ 1.650.486,67
	Minuto Nacional	Minuto a fijo en Colombia	7114,17	\$ 145,00	\$ 8.252.433,33
	Minuto a Teléfono Móvil	Minuto a Teléfono Móvil	56913,33	\$ 145,00	\$ 66.019.466,67
	Mensaje electrónico	Correo electrónico - Campañas mailing	174019,92	\$ 29,29	\$ 40.776.346,87
	Mensaje de voz	Mensaje de Voz - Campañas Robot	3253,33	\$ 102,56	\$ 2.669.384,38
	Mensaje de texto	Mensajes de texto a móviles	93,90	\$ 122,15	\$ 91.758,06
	TOTAL DE COSTOS VARIABLES OUTBOUND				\$ 9.698.240,46

Con el valor de cada uno de los componentes se definió el valor para cada año:

					2015	
		SUMA DE VALORES UNITARIOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	CANTIDAD DE MESES	VALOR TOTAL DEL PERÍODO
COSTOS FIJOS	CANALES DE ATENCIÓN	\$ 0	0	\$ 218.873.011	8	\$ 1.750.984.092
COSTOS VARIABLES INBOUND	PERSONAL DE APOYO INBOUND	\$ 2.733.137	300	\$ 0	8	\$ 819.941.141
	FERIAS DEL SERVICIO	\$ 3.553.782	5	\$ 0	8	\$ 17.768.912
COSTOS VARIABLES OUTBOUND	Personal MÁSTER con puestos de trabajo	\$ 3.664.822	4	\$ 0	8	\$ 14.659.286
	Personal SENIOR con puestos de trabajo	\$ 3.229.943	13	\$ 0	8	\$ 41.989.258
	Personal JUNIOR con puestos de trabajo	\$ 2.802.903	48	\$ 0	8	\$ 134.539.345
	Minuto local (Bogotá)	\$ 29	7114	\$ 206.311	8	\$ 1.650.487
	Minuto Nacional	\$ 145	7114	\$ 1.031.554	8	\$ 8.252.433
	Minuto a Teléfono Móvil	\$ 145	56913	\$ 8.252.433	8	\$ 66.019.467
	Mensaje electrónico	\$ 29	174020	\$ 5.097.043	8	\$ 40.776.347
	Mensaje de voz	\$ 103	3253	\$ 333.673	8	\$ 2.669.384
	Mensaje de texto	\$ 122	94	\$ 11.470	8	\$ 91.758
TOTAL POR AÑO						\$ 2.899.341.910

		2016		
		CANTIDAD DE MESES	CANTIDAD	VALOR TOTAL DEL PERÍODO
COSTOS FIJOS	CANALES DE ATENCIÓN	12	0	\$ 2.626.476.138
COSTOS VARIABLES INBOUND	PERSONAL DE APOYO INBOUND	12	380	\$ 1.038.592.112
	FERIAS DEL SERVICIO	12	8	\$ 28.430.260
COSTOS VARIABLES OUTBOUND	Personal MÁSTER con puestos de trabajo	12	6	\$ 21.988.929
	Personal SENIOR con puestos de trabajo	12	17	\$ 54.909.030
	Personal JUNIOR con puestos de trabajo	12	63	\$ 176.582.890
	Minuto local (Bogotá)	12	85370	\$ 2.475.730
	Minuto Nacional	12	85370	\$ 12.378.650
	Minuto a Teléfono Móvil	12	682960	\$ 99.029.200
	Mensaje electrónico	12	2088239	\$ 61.164.520
	Mensaje de voz	12	39040	\$ 4.004.077
	Mensaje de texto	12	1126,777778	\$ 137.637
TOTAL POR AÑO				\$ 4.126.169.172

		2017		
		CANTIDAD DE MESES	CANTIDAD	VALOR TOTAL DEL PERÍODO
COSTOS FIJOS	CANALES DE ATENCIÓN	12	0	\$ 2.626.476.138
COSTOS VARIABLES INBOUND	PERSONAL DE APOYO INBOUND	12	380	\$ 1.038.592.112
	FERIAS DEL SERVICIO	12	8	\$ 28.430.260
COSTOS VARIABLES OUTBOUND	Personal MÁSTER con puestos de trabajo	12	6	\$ 21.988.929
	Personal SENIOR con puestos de trabajo	12	17	\$ 54.909.030
	Personal JUNIOR con puestos de trabajo	12	63	\$ 176.582.890
	Minuto local (Bogotá)	12	85370	\$ 2.475.730
	Minuto Nacional	12	85370	\$ 12.378.650
	Minuto a Teléfono Móvil	12	682960	\$ 99.029.200
	Mensaje electrónico	12	2088239	\$ 61.164.520
	Mensaje de voz	12	39040	\$ 4.004.077
	Mensaje de texto	12	1126,777778	\$ 137.637
	TOTAL POR AÑO			

		2018		
		CANTIDAD DE MESES	CANTIDAD	VALOR TOTAL DEL PERÍODO
COSTOS FIJOS	CANALES DE ATENCIÓN	4	0	\$ 875.492.046
COSTOS VARIABLES INBOUND	PERSONAL DE APOYO INBOUND	4	200	\$ 546.627.427
	FERIAS DEL SERVICIO	4	4	\$ 14.215.130
COSTOS VARIABLES OUTBOUND	Personal MÁSTER con puestos de trabajo	4	2	\$ 7.329.643
	Personal SENIOR con puestos de trabajo	4	4	\$ 12.919.772
	Personal JUNIOR con puestos de trabajo	4	15	\$ 42.043.545
	Minuto local (Bogotá)	4	28456,66667	\$ 825.243
	Minuto Nacional	4	28456,66667	\$ 4.126.217
	Minuto a Teléfono Móvil	4	227653,3333	\$ 33.009.733
	Mensaje electrónico	4	696079,6667	\$ 20.388.173
	Mensaje de voz	4	13013,33333	\$ 1.334.692
	Mensaje de texto	4	375,5925926	\$ 45.879
TOTAL POR AÑO				\$ 1.558.357.501

Con el valor de cada año se definió el valor total del presupuesto:

TOTAL PRESUPUESTO 2015-2018		MESES
2015	\$ 2.899.341.910	8
2016	\$ 4.126.169.172	12
2017	\$ 4.126.169.172	12
2018	\$ 1.558.357.501	4
TOTAL	\$ 12.710.037.755	36

7. FORMA DE PAGO

El ICFES cancelará al CONTRATISTA el valor del contrato en treinta y seis mensualidades de acuerdo con el valor de la factura del servicio ofrecido en cada mes, en la que se deben discriminar los costos fijos de cada canal (personal, puesto de trabajo y tecnología, los costos variables del personal de apoyo inbound y los costos variables de ferias del servicio. La factura debe incluir un reporte del número y del costo de las transacciones asociadas a cada uno de los servicios (pruebas) que ofrece el ICFES.

Las campañas de salida se deben facturar de manera separada, desagregando los costos de personal de apoyo y de telecomunicaciones.

8. PLAZO

El plazo de ejecución del contrato será de treinta y seis (36) meses, contados a partir del cumplimiento de los requisitos de perfeccionamiento y ejecución del contrato.

9. OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA

Durante la ejecución del contrato, el CONTRATISTA se obliga con el ICFES a:

9.1. Obligaciones generales:

1. Cumplir con el objeto contractual de conformidad con las especificaciones, calidades y condiciones de ejecución a partir de los requerimientos técnicos establecidos en el pliego de condiciones, el Anexo Técnico, la Oferta presentada por el contratista, (de acuerdo con lo establecido numeral 1 del Anexo Técnico), y los acuerdos que suscriban las partes conforme a las necesidades específicas que exijan las pruebas.
2. Acatar las instrucciones que imparta el ICFES a través del supervisor del contrato

3. Prestar el servicio con personal calificado, debidamente entrenado, con los equipos y demás especificaciones ofrecidas en su Oferta, garantizando condiciones de calidad, seguridad y confidencialidad.
4. Cuando el contratista requiera reemplazar a algún miembro del equipo de trabajo ofertado y debidamente aceptado por el ICFES, deberá hacerlo por una persona de iguales o mejores calidades, ello deberá ocurrir dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la determinación del contratista y deberá contar con previo aval del ICFES.; lo mismo debe realizarse en caso de solicitud por parte del ICFES en el evento de que alguno o algunos de los integrantes del equipo de trabajo ofertado no se desempeñe con la calidad requerida.
5. Guardar estricta reserva y confidencialidad durante la ejecución del contrato y con posterioridad a su terminación y liquidación, obligación que implica que la información y documentos suministrados no pueden ser divulgados a persona alguna, sin autorización escrita de la Dirección del ICFES, salvo requerimiento de autoridad competente.
6. No acceder a peticiones o amenazas de quienes actúen por fuera de la ley con el fin de obligarlo a hacer u omitir algún acto o hecho, e informar inmediatamente al ICFES, a través del funcionario responsable del control de ejecución, y a las demás autoridades competentes, la ocurrencia de tales peticiones o amenazas, con el fin de que se adopten las medidas y correctivos que fueren necesarios.
7. Asumir por su cuenta y riesgo el pago de los salarios, las prestaciones sociales y los aportes parafiscales de todo el personal destinado a la prestación del servicio objeto del presente contrato, de acuerdo con las disposiciones laborales. Esta obligación se extiende a cualquier otro beneficio que haya pactado con dicho personal.
8. Suministrar los recursos tecnológicos requeridos en el anexo técnico y garantizar su mantenimiento y continuidad.
9. Pagar los impuestos y demás gastos que le correspondan por ocasión del contrato.
10. Constituir las pólizas y demás garantías exigidas. Independientemente de la garantía única que ampara los diferentes riesgos del contrato, el CONTRATISTA será responsable por cualquier daño, pérdida o alteración que se presente durante la ejecución del contrato, que afecte el desarrollo normal del contrato o los recursos entregados por el ICFES.
11. Presentar en forma oportuna, tanto los informes que le sean requeridos, como la factura para el cobro del pago a su favor, la factura de cobro debe venir acompañada del informe ejecutivo de cada prueba y la certificación de pago de aportes parafiscales y seguridad social.
12. Tener a disposición de la supervisión del contrato, los contratos con los que vincula al personal ofrecido y darle una consecuencia al incumplimiento.

13. Reportar de manera inmediata al Supervisor del contrato encargado del control de ejecución, cualquier novedad o anomalía.
14. Atender en debida forma los reclamos y solicitudes que le efectúe el ICFES y adoptar medidas inmediatas para la corrección de fallas.
15. Cumplir con cualquier modificación que por necesidades del servicio establezca el ICFES. Para tal efecto las partes acordarán los tiempos dentro de los cuales, deben adoptarse las medidas pertinentes.
16. Diligenciar y suscribir el acuerdo de confidencialidad, que hace parte integral del contrato.

9.2. Obligaciones Específicas:

1. Presentar a la supervisión del contrato el cronograma de implementación el día que se suscribe el acta de inicio.
2. Poner en producción el CRM colaborativo el primer día hábil de 2016, garantizando la realización de un simulacro en diciembre de 2015.
3. Asumir los costos de las integraciones tecnológicas que se requieran con proveedores del ICFES para la integración de los canales.
4. Gestionar, medir, analizar y mejorar los servicios y procesos del Centro de Gestión del Servicio del ICFES según las especificaciones exigidas en el anexo técnico.
5. Realizar todas las campañas de salida solicitadas por el ICFES y establecer las estrategias necesarias que permitan dar cumplimiento del objetivo de cada una.
6. Gestionar la actualización de las bases de datos de clientes del ICFES de acuerdo con las especificaciones establecidas en el anexo técnico.
7. Garantizar los niveles de servicio y los indicadores de oportunidad exigidos en el anexo técnico para cada uno de los canales, en temporada valle, como en temporada pico.
8. Actualizar la documentación de los procesos exigidos en el anexo técnico entregados por el ICFES al inicio de la operación.
9. Presentar al ICFES informes mensuales que evidencien el cumplimiento de las especificaciones del anexo técnico, y que evidencien la medición, el análisis y las estrategias para mejorar los indicadores de oportunidad, los niveles de satisfacción, la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad del servicio y la sostenibilidad de la operación.
10. Implementar y documentar planes de contingencia para garantizar la continuidad del servicio frente a imprevistos.
11. Garantizar la confiabilidad de los datos estadísticos de la operación.

12. Desarrollar anualmente las actividades que sean necesarias para mejorar el desempeño de la operación, utilizando los recursos disponibles.
13. Entregar la dotación de chalecos al personal de correspondencia, de ventanilla y al motorizado, renovándola a los seis meses de uso.
14. Atender los requerimientos de actualización del IVR en máximo 48 horas cuando no se requiera modificación de la estructura del árbol.
15. Proporcionarle al ICFES acceso al aplicativo que le permita el monitoreo remoto de la línea, así como escuchar en tiempo real las llamadas que están siendo contestadas por los asesores.
16. Suministrar los equipos de cómputo al personal que emplee para la prestación del servicio.
17. Garantizar un buzón de mensajes para fines de semana y horario nocturno, con el objetivo de devolver la llamada a los usuarios que dejen los datos de contacto. Esta gestión debe ser reportada en el informe mensual.
18. Mantener actualizado el nivel de conocimiento de todos los asesores en: Excel nivel intermedio, sistemas de información del ICFES, contenidos de la página web, procedimientos institucionales, normatividad y herramientas de Contact center.
19. Para todo el personal operativo, realizar capacitaciones certificadas ante el sistema de información para el trabajo y desarrollo humano en los siguientes temas: 1. mínimo 40 horas de capacitación para todos los agentes en ofimática nivel intermedio. 2. mínimo 40 horas de capacitación para todos los agentes en servicio al cliente en comunicación para el manejo de clientes conflictivos. 3. mínimo 40 horas de capacitación para todos los agentes en estrategias comunicativas. 4. mínimo 40 horas de capacitación para el Staff en ofimática avanzada. 5. mínimo 50 horas de capacitación para el Staff en habilidades de liderazgo.
20. Garantizar que en todos los contratos que suscriba tanto el personal de la operación como del staff contengan la cláusula de confidencialidad.
21. Realizar soporte técnico, mantenimiento preventivo y correctivo requerido para la infraestructura técnica y tecnológica suministrada.
22. Monitorear diariamente el servicio de los agentes asignados a cada canal.
23. Remunerar puntualmente al personal de la operación.
24. Facturar el servicio mensual discriminando la cantidad y costo del personal del equipo base por canal, la cantidad y costo del personal de apoyo por canal y los costos de tecnología por canal y los costos de staff, respetando siempre los valores unitarios de la oferta. La factura debe incluir un reporte del número y costo de las transacciones asociadas a cada uno de los servicios (pruebas) que ofrece el ICFES, así como la relación del personal que laboró durante el mes, de acuerdo con los requerimientos del anexo técnico.

25. Mantener los costos unitarios durante toda la vigencia del contrato. Lo anterior significa que en el caso que haya lugar a una adición del contrato, no habrá modificaciones en los costos unitarios. Es pertinente señalar que la única modificación a que habrá lugar es el incremento del salario mínimo.
26. Las demás que por ocasión de la naturaleza y objeto del contrato puedan presentarse para la eficiente y oportuna prestación del servicio.
27. Entregar oportunamente la información solicitada por el supervisor del contrato con respecto al desempeño de la operación.
28. Actualizar diariamente el tablero de control de la operación.
29. Entregar todos los informes que le sean solicitados por el Supervisor del contrato, en los plazos que éste le señale.

10. OBLIGACIONES DEL ICFES

El ICFES durante la ejecución del contrato, se obliga a:

1. Suministrar al contratista, de manera oportuna, la información, las políticas, directrices, guiones y lineamientos que se requieran para el funcionamiento del Centro de Gestión del Servicio.
2. Verificar el cumplimiento del plan general de mejoramiento, el plan de capacitación, formación y desarrollo.
3. Exigir la entrega oportuna de los informes mensuales, semestrales y anuales y de los demás que le sean requeridos
4. Requerir al contratista la expedición de las pólizas de garantías exigidas, al igual que la cancelación de los otros pagos legales a que hubiere lugar.
5. Supervisar el cumplimiento a cabalidad de las condiciones y las obligaciones establecidas en el contrato.
6. Pagar cumplidamente los valores pactados como contraprestación de los servicios contratados; previo recibo a satisfacción por parte del supervisor y el aporte de los requisitos de pago por parte del contratista.
7. Dar al contratista el apoyo necesario para el cumplimiento del objeto contractual.

1.