

(Versión 11 de marzo de 2015)



# 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.....	15
1. Oferta técnica.....	15
2. Experiencia mínima .....	15
6. Factores de evaluación (aspectos calificables).....	16
1. Valores agregados.....	17
2. Oferta Económica.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3. Personal de apoyo sin costo.....	20
4. Apoyo a la Industria Nacional: .....	21
5. ESTRUCTURA DE COSTOS .....	21
6. PRESUPUESTO .....	25
7. FORMA DE PAGO.....	33
8. PLAZO .....	33
9. OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA.....	33
10. OBLIGACIONES DEL ICFES.....	36

## 1. JUSTIFICACIÓN

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 76 de la Ley 1474 de 2011, el Icfes 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.

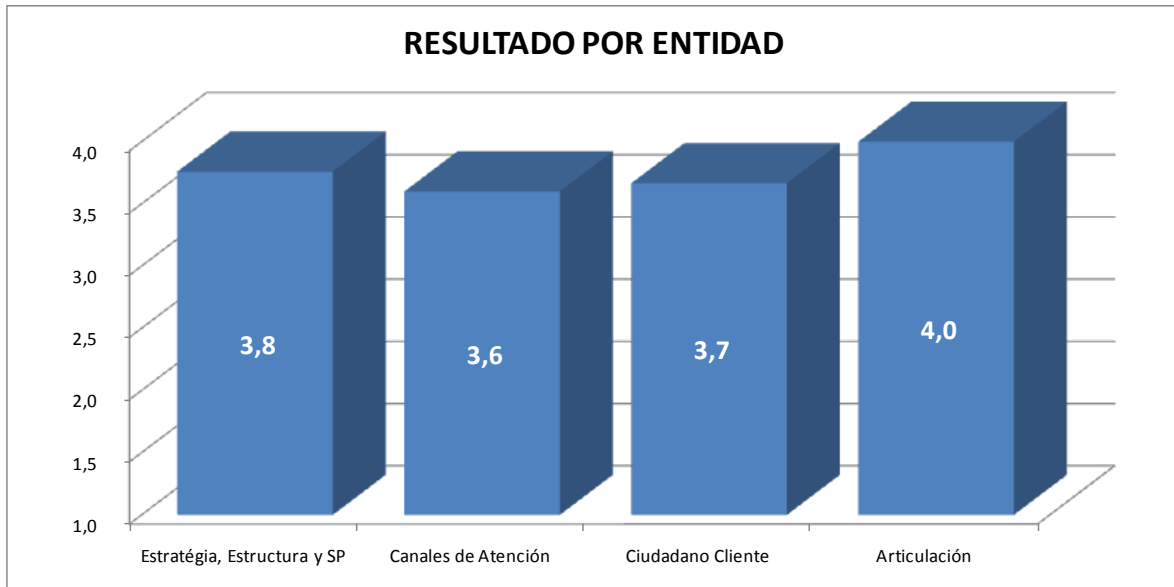
Para que la estrategia de servicio se desarrolle tanto en el nivel táctico como estratégico, el Icfes desde 2010 **tercerizó completamente** el proceso de servicio e información al ciudadano, con el fin de contar con un proveedor experto en la materia, que no solamente administre los canales de contacto, 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):

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

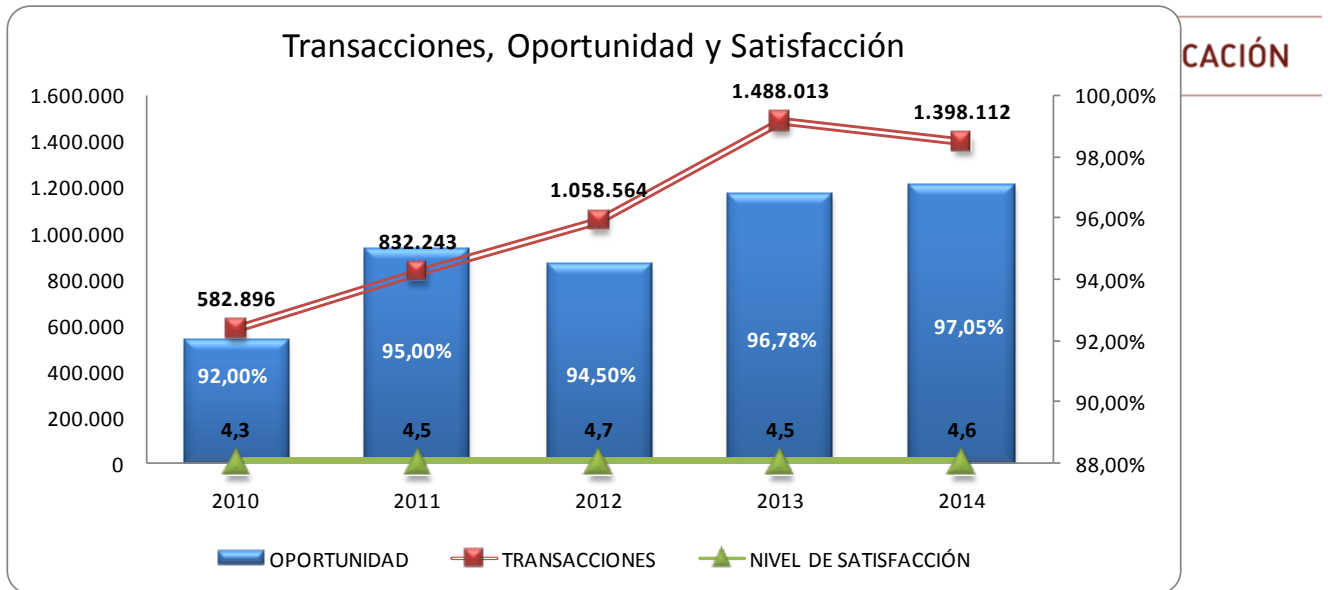
	disponible para todo el equipo. El proceso de gestión de análisis y mejora se encarga de monitorear la atención de los canales para identificar posibles puntos de falla en la prestación del servicio en los canales.
Fortalecimiento de canales para el servicio al ciudadano	Desde 2010 el Icfes definió niveles 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.
	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.
	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.
	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%.
Implementación de un modelo gerencial para el servicio al ciudadano.	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 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:



CACIÓN

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"><li>-Atención Electrónica: Sistema de Preguntas Frecuentes, Chat y Sistema de Atención en Línea.</li><li>-Atención Personalizada</li><li>-Atención de correspondencia</li></ul> <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><b>-Sistema de Atención Electrónica:</b> 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><b>-Sistema para chat:</b> sistema web a través del cual el cliente puede hacer preguntas en tiempo real (lo suministra el proveedor).</p> <p><b>-Digiturno:</b> 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><b>-Sistema de Preguntas Frecuentes (Agente virtual):</b> 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><b>-IVR y Tipificador llamadas:</b> 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. 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 <b>costo en varias vigencias generando una menor carga presupuestal.</b></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 máster 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 CRM colaborativo que integre en un solo sistema 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, así como las interacciones a través de los canales de outbound. El Centro de Gestión del Servicio debe ofrecer información institucional y soporte para el acceso a los trámites y servicios de la entidad, mantener actualizadas las bases de datos de los grupos de interés y hacer análisis permanente de los datos que arroja la operación, implementando estrategias para mejorar los indicadores de oportunidad, los niveles de satisfacción, la eficiencia en el uso de los recursos y la sostenibilidad del modelo de servicio”.

## 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 Icfes 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 Icfes 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:

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

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. *Oferta técnica*

Los proponentes deben presentar su oferta técnica en el formato correspondiente (Formato de aceptación de oferta técnica), en el cual expresan que entienden y aceptan las especificaciones de cada uno de los apartados del anexo técnico

### 2. *Experiencia mínima*

Los proponentes de manera individual o mediante la conformación consorcios debe acreditar experiencia en 5 aspectos de la gestión del servicio:

- a. Atención Telefónica
  - b. Atención Electrónica
  - c. Atención de comunicaciones escritas
  - d. Atención Presencial
  - e. Campañas de salida
2. Valor de los contratos: la sumatoria de los valores de los contratos objeto de certificación debe ser igual o superior al 50% del presupuesto asignado para el contrato a celebrar.
  3. Calificación de satisfacción del contratante: la calificación debe ser igual o superior al 85%, Bueno, satisfactorio o excelente.
  4. Fecha de los contratos: se tendrán en cuenta solamente contratos ejecutados a partir del 1 de enero de 2010.
  5. Volumen anual de transacciones inbound: la sumatoria de las transacciones reportadas en cada contrato debe ser igual o superior a un millón de transacciones de inbound al año.
  6. Volumen de anual de transacciones outbound: la sumatoria de los contratos debe ser igual o superior a un millón de transacciones de inbound al año.

Para la acreditar la experiencia se debe presentar, además de la copia del contrato, la respectiva certificación expedida por el contratante con los siguientes campos:

1. Nombre de la Entidad contratante y teléfono, dirección y correo electrónico.
2. Nombre del contratista certificado
3. Objeto del contrato
4. Para los contratos en asociación la especificación del porcentaje de participación



5. Nombre y cargo de quien certifica
6. Valor del contrato.
7. 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%).
8. Fecha de inicio.
9. Fecha de finalización
10. Valor total del contrato
11. Canales de atención incluidos en el contrato
12. Volumen anual de transacciones inbound
13. Volumen anual de transacciones outbound
14. Nombre y teléfono de la persona de contacto para la verificación de la certificación.

**Nota:** las condiciones establecidas para la experiencia mínima habilitante están basadas en las características de la operación del Icfes y en el análisis de la oferta y de la demanda del servicio de Contact center y BPO que se consigna en el estudio de sector, en el cual se evidencia que hay pluralidad de oferentes que cumplen con la experiencia mínima exigida.

Como se ha indicado, el Icfes requiere un proveedor que tenga idoneidad técnica y ésta se valida a través de la experiencia, por esta razón, es necesario incluir este requisito en el proceso de selección del proveedor de uno de los servicios que tiene mayor impacto en la imagen de la entidad. Si el Icfes contrata un proveedor con sólida experiencia, los ciudadanos percibirán la calidad del servicio contratado.

## 6. Factores de evaluación (aspectos calificables).

Los factores para la evaluación fueron determinados con base en las características diferenciales que se identificaron en el análisis del contexto en el que los proveedores desarrollan sus actividades (ver análisis del sector), buscando la propuesta de valor que mejor le permita al Icfes alcanzar los objetivos de eficacia, eficiencia, manejo del riesgo, economía y promoción de la competencia.

<u>Criterio</u>	<u>Puntaje</u>	<u>Justificación</u>
<b>Valores agregados</b>	300	Considerando que una de las razones por las cuales el Icfes tercerizó el proceso de Servicio fue la de seleccionar un proveedor que contribuyera a mejorar la gestión de la Unidad de Atención al Ciudadano en términos de eficiencia, tecnología y satisfacción de la experiencia de los usuarios, se ve conveniente valorar dentro de los factores calificables algunos aspectos que agregan valor en dichos frentes, así como las mejores prácticas para la disminución de la rotación del personal, por cuanto esta problemática genera costos indirectos a la operación.
<b>Personal de apoyo sin costo</b>	300	Dado que el personal de apoyo constituye un 33% del valor total del contrato, es de interés para el Icfes valorar la oferta que los proponentes hagan para ahorrar algo de este costo.

<b>Oferta Económica</b>	300	De acuerdo a lo establecido en el Pliego de Condiciones
<b>Apoyo a la industria nacional</b>	100	Este puntaje se establece con base en la normatividad vigente.
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	



## 1. *Valores agregados*

Se asignará un máximo de 300 puntos de acuerdo con los valores agregados que oferten los proponentes en cinco líneas de mejoramiento: telecomunicaciones, tecnología, formación y desarrollo del personal, eficiencia y cuidado de clientes, conforme se detalla a continuación:

LÍNEA DE MEJORAMIENTO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE
Telecomunicaciones	60
Tecnología	60
Formación y desarrollo del personal	60
Eficiencia	60
Cuidado de clientes	60
Total	300 puntos

- a. Valor agregado en telecomunicaciones: se asignarán hasta un total de 60 puntos a los oferentes de acuerdo con la cantidad ofertada en los siguientes ítems, usando la fórmula:

$$\text{Puntaje valor agregado telecomunicaciones} = \frac{\text{Cantidad ofertada del oferente evaluado}}{\text{Mayor cantidad ofertada}} \times \text{Puntaje}$$

VALOR AGREGADO EN TELECOMUNICACIONES	CANTIDAD OFERTADA
Cantidad de minutos celular anuales a gratis	
Cantidad de mensajes robot anuales gratis	
Cantidad de mensajes electrónicos anuales gratis	

(Versión 11 de marzo de 2015)

Sumatoria de la cantidad ofertada	
-----------------------------------	--

- b. Valor agregado en tecnología: se darán 12 puntos, por cada herramienta tecnológica que el proponente oferte marcando con una X (máximo 60 puntos):

<b>VALOR AGREGADO EN TECNOLOGÍA</b>	<b>MARQUE UNA X FRENTE AL APLICATIVO QUE PUEDE OFERTAR SIN COSTO ADICIONAL</b>	<b>PUNTAJE</b>
Desarrollo web para el seguimiento a la productividad, calidad y conocimiento de todos los agentes de la operación.		
Click to call		
Tipificador con Bookmarks		
Herramienta para monitoreo a través de dispositivos móviles		
Herramientas para minería de datos		

- c. **Valor agregado para formación y desarrollo del personal:** se darán 10 puntos por cada actividad de formación y desarrollo que el proponente oferte marcando con una X (máximo 60 puntos):

<b>VALOR AGREGADO EN FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>MARQUE UNA X FRENTE A LA ACTIVIDAD QUE PUEDE OFERTAR SIN COSTO ADICIONAL</b>	<b>PUNTAJE</b>
40 horas de capacitación para todos los agentes en ofimática nivel intermedio, certificadas por entidades registradas ante el sistema de información para el trabajo y desarrollo humano.		
40 horas de capacitación para todos los agentes en servicio al cliente, certificadas por entidades registradas ante el sistema de información para el trabajo y desarrollo humano.		

(Versión 11 de marzo de 2015)

40 horas de capacitación para todos los agentes en estrategias comunicativas, certificadas por entidades registradas ante el sistema de información para el trabajo y desarrollo humano.		
40 horas de capacitación para el Staff en ofimática avanzada, certificadas por entidades registradas ante el sistema de información para el trabajo y desarrollo humano.		
50 horas de capacitación para el Staff en habilidades de liderazgo, certificadas por entidades registradas ante el sistema de información para el trabajo y desarrollo humano.		
Evaluación de clima organizacional dentro de la cuenta.		

- d. Valor agregado en eficiencia: se darán hasta 60 puntos por las actividades enfocadas a la eficiencia que el proponente oferte marcando con una X:

VALOR AGREGADO EN EFICIENCIA	OFERTA	MARQUE UNA X FRENTE AL COMPROMISO QUE PUEDE OFERTAR	PUNTAJE
<b>Número de segundos en los que ofrece reducir el promedio del TMO en el Skill natural.</b>	2		5
	5		10
	10		15
Porcentaje de solicitudes del canal de atención electrónica que ofrece responder antes de 3 días	83%		5
	85%		10
	90%		15
Porcentaje en el que ofrece disminuir consumo anual de resmas de papel	5%		10
	10%		15
Porcentaje en el que ofrece disminuir el costo promedio anual por transacción:	2,5%		10
	5%		15

- a. Valor agregado para la experiencia del cliente: se darán hasta 60 puntos de acuerdo con la cantidad de campañas diseñadas de manera estratégica para el cuidado de la relación con los clientes, dirigidas a grupos de interés de 30 a 100 registros, en las que se integren como mínimo tres canales outbound:

VALOR AGREGADO	OFERTA	MARQUE UNA X FRENTE A LA CANTIDAD DE CAMPAÑA OFERTAR SIN COSTO ADICIONAL	PUNTAJE
Cantidad de campañas diseñadas de manera estratégica para el cuidado de la relación con los clientes, dirigidas a grupos de interés de 30 a 100 registros, en las que se integren como mínimo tres canales outbound.	2		20
	6		40
	12		60

## 2. Personal de apoyo sin costo

Se asignarán hasta 300 puntos de acuerdo con la cantidad de agentes de apoyo que el proponente ofrezca sin costo para el Icfes, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje por agentes de apoyo} = \frac{\text{Cantidad ofertada del oferente evaluado}}{\text{Mayor cantidad ofertada}} \times \text{Puntaje}$$

Tipo de agente	Cantidad de agentes anuales sin costo
Agentes Master	
Agentes Sénior	
Agentes Junior	
<b>Total de agentes</b>	

### 3. Apoyo a la Industria Nacional:

Dando aplicabilidad a la Ley 816 de 2003 se asignará puntaje a proponentes que certifiquen que entre el 50% y el 100% del personal que participará en la prestación del servicio será colombiano y que diligencien el formato correspondiente (Formato Apoyo a la Industria Nacional). El puntaje se asignará con base en la siguiente tabla:

Criterio de Evaluación	Puntaje
100% del personal que participará en la prestación del servicio es colombiano.	100
El personal que participará en la prestación del servicio es colombiano es igual o superior al 50% pero menor al 100%	50

## 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:

(Versión 11 de marzo de 2015)

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
COSTOS FIJOS	Canal Telefónico (sede proveedor)	Personal y puestos de trabajo	\$ 80.391.498	37%	\$ 89.639.584	41%
		Tecnología	\$ 9.248.086	4%		
	Canal Electrónico	Personal y puestos de trabajo	\$ 20.194.703	9%	\$ 22.475.068	10%
		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%		
	<b>TOTAL DE COSTOS FIJOS MENSUALES</b>			<b>\$ 218.873.011</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 218.873.011</b>

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	
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>Personal y puestos de trabajo</b>	<b>Canal Telefónico (sede proveedor)</b>	\$ 80.391.498	41%	90%	
		<b>Canal Electrónico</b>	\$ 20.194.703	10%		
		<b>Canal Ventanilla</b>	\$ 18.618.507	9%		
		<b>Canal Comunicaciones Escritas</b>	\$ 35.993.716	18%		
		<b>Contacto Segmentado (Outbound)</b>	\$ 9.911.511	5%		
		<b>Staff</b>	\$ 32.847.668	17%		
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 197.957.602</b>	<b>100%</b>		
	<b>Tecnología</b>	<b>Canal Telefónico (sede proveedor)</b>	\$ 9.248.086	44%	10%	
		<b>Canal Electrónico</b>	\$ 2.280.365	11%		
		<b>Tecnología común para todos los canales</b>	\$ 9.386.959	45%		
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.915.410</b>	<b>100%</b>		
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES</b>			<b>\$ 218.873.011</b>	<b>100%</b>	

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



(Versión 11 de marzo de 2015)

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		<b>\$ 4.830.609.343</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>Canales de atención</b>	<b>Personal, puestos de trabajo y tecnología</b>	\$ 7.879.428.413	62%	62%
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>COSTOS VARIABLES INBOUND</b>	<b>Personal y puestos de trabajo</b>	\$ 3.443.752.792	27%	38%
		<b>Costo feria de servicio</b>	\$ 88.844.562	1%	
	<b>COSTOS VARIABLES OUTBOUND</b>	<b>Personal con puestos de trabajo</b>	\$ 760.442.547	6%	
		<b>Minutos y Mensajes de texto</b>	\$ 537.569.442	4%	
	<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>			<b>\$ 12.710.037.756</b>	

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 SEIS PESOS (**\$ 12.710.037.756**)

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.

(Versión 11 de marzo de 2015)

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
Call back	1	\$ 241.793,30	\$ 241.793,30		
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
		Agente Virtual	1	\$ 1.773.365,30	\$ 1.773.365,30
Canal Ventanilla	Personal y puestos de trabajo (incluirl dotación de uniformes)	Agentes Máster	5	\$ 3.204.133,79	\$ 16.020.668,93
		Agentes Junior	1	\$ 2.597.837,79	\$ 2.597.837,79
Canal Comunicaciones Escritas	Personal y puestos de trabajo	Agentes Máster	7	\$ 3.494.452,85	\$ 24.461.169,98
		Agentes Sénior	2	\$ 3.121.399,68	\$ 6.242.799,36
		Agentes Junior	2	\$ 2.644.873,18	\$ 5.289.746,35
Contacto Segmentado (Outbound)	Personal y puestos de trabajo	Agentes Máster	1	\$ 3.664.821,53	\$ 3.664.821,53
		Agentes Sénior	2	\$ 3.123.344,57	\$ 6.246.689,14
Staff y tecnología común para todos los canales	Personal y puestos de trabajo	Jefe de Operaciones	1	\$ 6.991.089,13	\$ 6.991.089,13
		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
	Tecnología	Plataforma del Conocimiento	1	\$ 608.138,81	\$ 608.138,81
		Tablero de Control	1	\$ 445.486,38	\$ 445.486,38
		CRM (Customer relationship management)	1	\$ 8.333.333,33	\$ 8.333.333,33
<b>TOTAL DE COSTOS FIJOS</b>				<b>\$ 87.384.878,66</b>	<b>\$ 218.873.011,48</b>

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.

(Versión 11 de marzo de 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
<b>COSTOS VARIABLES OUTBOUND</b>	<b>Personal MÁSTER con puestos de trabajo</b>	Costo de personal para campañas específicas con licencias y puntos de grabación	4,00	\$ 3.664.821,53	\$ 14.659.286,10
	<b>Personal SENIOR con puestos de trabajo</b>	Costo de personal para campañas específicas	13,00	\$ 3.229.942,91	\$ 41.989.257,87
	<b>Personal JUNIOR con puestos de trabajo</b>	Costo de personal para campañas específicas	48,00	\$ 2.802.903,02	\$ 134.539.344,98
	<b>Minuto local (Bogotá)</b>	Minuto a fijo en la ciudad de Bogotá D.C	7114,17	\$ 29,00	\$ 1.650.486,67
	<b>Minuto Nacional</b>	Minuto a fijo en Colombia	7114,17	\$ 145,00	\$ 8.252.433,33
	<b>Minuto a Teléfono Móvil</b>	Minuto a Teléfono Móvil	56913,33	\$ 145,00	\$ 66.019.466,67
	<b>Mensaje electrónico</b>	Correo electrónico - Campañas mailing	174019,92	\$ 29,29	\$ 40.776.346,87
	<b>Mensaje de voz</b>	Mensaje de Voz - Campañas Robot	3253,33	\$ 102,56	\$ 2.669.384,38
	<b>Mensaje de texto</b>	Mensajes de texto a móviles	93,90	\$ 122,15	\$ 91.758,06
	<b>TOTAL DE COSTOS VARIABLES OUTBOUND</b>				<b>\$ 9.698.240,46</b>

(Versión 11 de marzo de 2015)

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

(Versión 11 de marzo de 2015)

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

MINISTERIO DE INEDUCACIÓN

(Versión 11 de marzo de 2015)

		2017		
		CANTIDAD DE MESES	CANTIDAD	VALOR TOTAL DEL PERÍODO
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>CANALES DE ATENCIÓN</b>	12	0	\$ 2.626.476.138
<b>COSTOS VARIABLES INBOUND</b>	<b>PERSONAL DE APOYO INBOUND</b>	12	380	\$ 1.038.592.112
	<b>FERIAS DEL SERVICIO</b>	12	8	\$ 28.430.260
<b>COSTOS VARIABLES OUTBOUND</b>	<b>Personal MÁSTER con puestos de trabajo</b>	12	6	\$ 21.988.929
	<b>Personal SENIOR con puestos de trabajo</b>	12	17	\$ 54.909.030
	<b>Personal JUNIOR con puestos de trabajo</b>	12	63	\$ 176.582.890
	<b>Minuto local (Bogotá)</b>	12	85370	\$ 2.475.730
	<b>Minuto Nacional</b>	12	85370	\$ 12.378.650
	<b>Minuto a Teléfono Móvil</b>	12	682960	\$ 99.029.200
	<b>Mensaje electrónico</b>	12	2088239	\$ 61.164.520
	<b>Mensaje de voz</b>	12	39040	\$ 4.004.077
	<b>Mensaje de texto</b>	12	1126,777778	\$ 137.637
<b>TOTAL POR AÑO</b>				\$ 4.126.169.172



(Versión 11 de marzo de 2015)

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

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

TOTAL PRESUPUESTO 2015-2018		MESES
<b>2015</b>	\$ 2.899.341.910	8
<b>2016</b>	\$ 4.126.169.172	12
<b>2017</b>	\$ 4.126.169.172	12
<b>2018</b>	\$ 1.558.357.501	4
<b>TOTAL</b>	\$ 12.710.037.756	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 servicio tendrá una duración de treinta y seis meses (mayo de 2015 abril de 2018)

## 9. OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA

1. Presentan a la supervisora del contrato el cronograma de implementación el día que se suscribe el acta de inicio.
2. Comenzar la operación el 19° de mayo de 2015 en los cuatro canales establecidos. Si el tiempo de implementación de la totalidad de la operación excede el tiempo ofertado por el proponente para una o más actividades, el Icfes aplicará una multa de 0,0010 del valor total del contrato por cada día de retraso.
3. Poner en producción el CRM colaborativo el primer día hábil de 2016, garantizando la realización de un simulacro en diciembre de 2015.
4. Asumir los costos de las integraciones tecnológicas que se requieran con proveedores del Icfes para la integración de los canales
5. 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.
6. Realizar todas las campañas de salida solicitadas por el Icfes y establecer las estrategias necesarias que permitan dar cumplimiento del objetivo de cada una.
7. Gestionar la actualización de las bases de datos de clientes del Icfes de acuerdo con las especificaciones establecidas en el anexo técnico.
8. 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.
9. Suministrar los recursos tecnológicos requeridos en el anexo técnico y garantizar su mantenimiento y continuidad.
10. Entregar al inicio de la operación la documentación de los procesos exigidos en el anexo técnico.

- 11.** 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.
- 12.** Implementar planes de contingencia para garantizar la continuidad del servicio frente a imprevistos.
- 13.** En el proceso de implementación se deberá migrar a los agentes y a los miembros del staff que actualmente se encuentran desempeñando las labores y que tengan buen rendimiento, para que puedan pasar al nuevo contrato con el fin de que los estándares de calidad no sufran fluctuaciones. En ningún caso, los miembros del staff (jefe de operaciones y gestores) podrán ser reemplazados unilateralmente por el proveedor, a menos que ellos o que el supervisor del contrato lo requieran de manera escrita.
- 14.** Garantizar que el personal que destine para la ejecución del contrato, cumpla con lo establecido para cada uno de los roles, de conformidad con lo exigido en el Anexo Técnico.
- 15.** Garantizar el seguimiento mensual a la gestión de todo el personal de la operación, en los términos definidos en el Anexo Técnico.
- 16.** Garantizar la seguridad de la información de los clientes del Icfes a la que tiene acceso el personal de la operación.
- 17.** Garantizar la confiabilidad de los datos estadísticos de la operación.
- 18.** Desarrollar anualmente las actividades que sean necesarias para mejorar el desempeño de la operación, utilizando los recursos disponibles.
- 19.** Entregar la dotación de chalecos al personal de correspondencia, de ventanilla y al motorizado, renovándola a los seis meses de uso.
- 20.** Atender los requerimientos de actualización del IVR en máximo 48 horas cuando no se requiera modificación de la estructura del árbol.
- 21.** 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.
- 22.** Garantizar la contestación de las llamadas que ingresan al PBX del Icfes.
- 23.** Grabar la totalidad de las llamadas de entrada y de salida y poner ese material a disposición del Icfes cuando se le solicite.
- 24.** Suministrar los equipos de cómputo al personal que se indica en el anexo técnico.
- 25.** Garantizar el número de E1, puertos, y puntos de grabación que sean necesarios para la prestación del servicio, contemplando el crecimiento para los momentos pico.
- 26.** Garantizar que el personal asignado al contrato recibe como mínimo 48 horas anuales de capacitación
- 27.** Garantizar el reemplazo de la totalidad del personal asignado al contrato previendo permisos, vacaciones, incapacidades, calamidades, retrasos y renuncias.
- 28.** Garantizar que el promedio de rotación por renuncia voluntaria no supere el 5%

29. Garantizar que toda rotación o incorporación de personal sea avalada por el supervisor del contrato previa revisión de la hoja de vida y evaluación de conocimientos del personal seleccionado.
30. 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.
31. Garantizar el servicio de apoyo de back office insourcing en temporada de registro a pruebas, de lunes a viernes, de 11:00 a.m. a 9:00 p.m. y sábados de 8 a.m. a 2 p.m.
32. Garantizar la disponibilidad de los asesores de todos los canales para prestar el servicio los fines de semana en que haya cierre de registro, aplicación de pruebas o eventualidades.
33. 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.
34. Garantizar que el proceso de selección del personal del equipo base que se asignará al contrato incluye entrevista, pruebas técnicas y evaluación de assessment center para la identificación de niveles de competencias requeridas.
35. Garantizar que los salarios para los asesores se ajusten a las especificaciones consignadas en el pliego de acuerdo con cada perfil.
36. Garantizar que en todos los contratos laborales que suscriba tanto el personal de la operación como del staff contengan la cláusula de confidencialidad
37. Atender las solicitudes de cambio de personal, cuando el Icfes así lo requiera, previo aviso al contratista con anticipación de tres (3) días calendario, sin que por ello el contratista pueda exigir indemnización alguna al Instituto.
38. Brindar soporte técnico, mantenimiento preventivo y correctivo requerido para la infraestructura técnica y tecnológica suministrada.
39. Monitorear diariamente el servicio de los agentes asignados a cada canal.
40. Atender las auditorías que solicite el supervisor del contrato para la verificación del cumplimiento de las especificaciones contenidas en el anexo técnico.
41. Realizar en el año mínimo una auditoría interna a los procesos y procedimientos de la operación y presentar el respectivo informe al Icfes.
42. Suministrar los puertos necesarios para que todas las llamadas pasen a una encuesta de satisfacción con la atención telefónica y entregar mensualmente los resultados de la misma.
43. Acordar por escrito con el supervisor del contrato en la etapa de implementación, las faltas en que puede incurrir el personal de la operación y las sanciones que le corresponden según la frecuencia y la gravedad de las mismas, las cuales harán parte integral del contrato. El Supervisor sólo podrá pedir cambio de personal cuando se presenten faltas para las cuales previamente se haya determinado que la sanción sea el retiro de la operación
44. Remunerar puntualmente al personal de la operación.

45. Establecer un esquema de incentivos mensuales para el personal del equipo base productividad, conocimiento y calidad.
46. 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 comercial. 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.
47. Mantener los costos unitarios durante toda la vigencia del contrato. Lo anterior significa que en el caso que haya lugar a una adicción del contrato, no habrá modificaciones en los costos unitarios. Es pertinente señalar que la única modificación que habrá lugar es el incremento del salario mínimo.
48. Las demás que por ocasión de la naturaleza y objeto del contrato puedan presentarse para la eficiente y oportuna prestación del servicio.
49. Firmar acuerdo de confidencialidad.
50. Responder por los riesgos tipificados, estimados y asignados en el pliego de condiciones respectivo.
51. Entregar oportunamente la información solicitada por el supervisor del contrato con respecto al desempeño de la operación.
52. Actualizar diariamente el tablero de control de la operación.

## **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.
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.
7. Dar al contratista el apoyo necesario para el cumplimiento del objeto contractual.