

# **CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN NACIONAL DE DESARROLLO SOSTENIBLE DEL SERVICIO POSTAL DE PANAMÁ QUE INCLUYA UN PLAN ESTRATÉGICO, UN PLAN DE NEGOCIOS Y PLANES DE INVERSIÓN**

**PN-T1266**

## **1. Contexto de la Búsqueda:**

Establecido en 1959, el Banco Interamericano de Desarrollo (“BID” o “Banco”) es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Proporciona préstamos, subvenciones, garantías, asesoramiento sobre políticas y asistencia técnica a los sectores públicos y privado de sus países prestatarios.

La presente operación de apoyo al cliente contribuye al fortalecimiento de la capacidad institucional del Sistema Postal panameño para diseñar, planificar e iniciar el proceso de reforma integral, que garantice su modernización, asegure el derecho de acceso al servicio de los ciudadanos panameños y el fortalecimiento del operador público. Desde el 2017, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha brindado asesoría técnica al Ministerio de Gobierno, autoridad regente de la Dirección General de Correos y Telégrafos de Panamá (COTEL), para elaborar un diagnóstico profundo y brindar las opciones de reestructuración y modernización por etapas para el proceso de transformación y modernización del sistema postal. Estos insumos permitieron a los tomadores de decisión, dimensionar el esfuerzo requerido para una reforma integral (BID, 2018). Panamá requiere modernizar y reorganizar sus operaciones del sistema de correos para hacer frente a un entorno más competitivo. De acuerdo con el Índice Integrado de Desarrollo Postal que mide a nivel global aspectos sobre la calidad, cobertura, conectividad y relevancia del servicio postal, Panamá se ubica en la posición 123 entre 172 países, un desempeño bajo e inferior a la mayoría de los países de la región como por ejemplo Costa Rica en la posición 80 y Colombia en la No. 51 (UPU, 2019). Un servicio de correos vigoroso y eficiente tiene un efecto multiplicador en la economía de una nación, que apoya el desarrollo de las pequeñas empresas, la banca, las empresas de seguros y manufactureras, los comerciantes minoristas y las industrias (BID, 2000).

Insuficientes condiciones para optimizar el aporte del sector postal en materia de desarrollo socioeconómico en Panamá. El estudio realizado por la firma Novadays en 2018, refleja las condiciones críticas del sistema postal panameño: Cifras del 2017, indican que apenas un 37% de la población de Panamá cuenta con el servicio de distribución a domicilio a través del correo público. Asimismo, un 12% carece de servicio postal a través de COTEL. El marco legal que regula la actividad postal en Panamá, son la ley 69 del 7 de junio de 1904, la ley del 11 de enero de 1919 y la ley 34 del 16 de abril de 1941; las cuales —como resulta lógico por el paso de 106 años— se encuentran obsoletas respecto a la realidad actual. No existe estrategia de recursos humanos en ninguna de sus fases, incluyendo el fortalecimiento de su personal en las áreas claves de su servicio. Tampoco existe ninguna estrategia de carácter operativo en la admisión, clasificación, seguimiento y de entrega y distribución, así como en la transmisión electrónica de servicios. Los niveles de calidad de servicio y productividad son muy bajos. Las condiciones de la infraestructura postal para la prestación de los servicios, considerando las instalaciones físicas, equipos y tecnología no son los más adecuados. El centro integral de procesamiento postal (CIPP)

ocupa una superficie pequeña y mal distribuida. El correo público de Panamá no ofrece servicios y productos de acuerdo con las necesidades de los clientes y en competencia con los que son ofrecidos con los operadores privados, que no tienen el potencial de alcance en poblaciones alejadas de las principales ciudades del país. De acuerdo con el presupuesto asignado a la Dirección de Correos y Telégrafos en el año 2020, la suma de los gastos de funcionamiento representa el 98% del presupuesto de COTEL, similar a su presupuesto histórico, lo que apenas deja libres medio millón de balboas para realizar las urgentes inversiones que el operador público necesita. Respecto al sistema aduanero, la situación actual es complicada, en cuanto a que obliga a los destinatarios a recoger sus paquetes internacionales en las oficinas y también a entregarlos, independientemente del lugar de su residencia o apartado postal. Este sistema es un freno decisivo para el desarrollo del servicio de entrega de la paquetería en COTEL, así como del e-commerce en un mercado potencial de crecimiento de la paquetería. En una muestra de actualización de los datos cartográficos, el Municipio de Panamá en el 2019, promulgó por gaceta oficial el establecimiento del Sistema de Nomenclatura y Numeración Urbana, el cual impactará positivamente al sistema postal permitiendo la elaboración del código postal y facilitando el encaminamiento y entrega de envíos postales, para asegurar un mejor manejo de los archivos y direcciones postales, así como reduciendo los costos operacionales.

Importancia del sector postal con la crisis del COVID-19. La red postal sigue siendo una de las redes más grandes y mayor conectadas del mundo. Su naturaleza de “logística ligera” la hace particularmente necesaria para satisfacer las demandas de las economías nacionales, y su ritmo de transformación digital debería acelerarse para atender las demandas post Covid-19. El suministro y acceso de los sistemas postales en conjunto con las TIC contribuyen a aliviar el impacto económico de la emergencia sanitaria, al proporcionar canales alternativos de consumo, trabajo y comunicación. La crisis de COVID-19 también ha impactado el sector postal; al ser afectada la cadena de suministros a nivel mundial, los eslabones más débiles de la red postal se han visto aún más gravemente afectados. Por lo que atender su fortalecimiento es una necesidad más apremiante (UPU, 2020).

El Banco desde finales del año 2017 ha destinado fondos para: establecer el diagnóstico de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En el año 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panamá ha recibido estos insumos y ha mostrado el interés en avanzar en la modernización del Sistema Postal alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

## **2. La misión del equipo:**

Esta consultoría es parte de la cooperación técnica PN-T1266 que complementa los esfuerzos realizados recientemente por el Banco para el fortalecimiento de la capacidad institucional del sistema postal panameño. A finales del año 2017 se destinaron fondos para realizar una consultoría para el diagnóstico actualizado de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la

modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panamá ha recibido estos productos del BID y ha mostrado el interés en avanzar la implementación alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

### **3. Objetivos de la Consultoría:**

Contratar un consultor para diseñar un plan nacional de desarrollo sostenible del servicio postal de Panamá a mediano y largo plazo basado en los principios de rentabilidad, eficiencia y garantía del acceso universal del servicio postal, que incluya un plan estratégico, un plan de negocios y planes de inversión que contemplen fortalecer la planificación estratégica y operativa plurianual de la gestión del servicio postal; así como un plan de negocios que contemple recursos humanos, operaciones, productos y servicios, plan de marketing, competitividad ante la competencia, planes financieros.

### **4. Lo que harás:**

Sin perjuicio de cualquier acción necesaria para el logro de los objetivos de la consultoría, se indican actividades a cargo del contractual diferenciadas.

- a) Elaborar un plan de trabajo que incorpore el diseño metodológico, marco conceptual y enfoque técnico de la consultoría. Debe incorporar en su detalle el alcance, los supuestos, las restricciones, potenciales actores relevantes involucrados, técnicas y herramientas, cronograma de trabajo con actividades para la recopilación, análisis y presentación de datos.
- b) Realizar un diagnóstico del marco jurídico y normativo que rige al operador del sistema postal panameño.
- c) Elaborar un plan de desarrollo institucional que permita:
  - Fortalecimiento en la calidad de los servicios del sistema postal.
  - Capacidad para definir con claridad la visión del desarrollo institucional.
  - Desarrollar suficientes capacidades de gestión institucional para conducir al sistema postal de la planificación a la ejecución exitosa de la reforma integral postal.
  - Consolidar una cultura institucional que admita cumplir con las normas establecidas de excelencia y calidad total del servicio.
  - Identificar y desarrollar alianzas y redes que le permitan acceder a la información y toma de decisiones oportunas.
  - Desarrollar un flujo operativo efectivo y eficiente acorde con la transparencia y agilidad requerida del servicio postal.
  - Debe contemplar ejes estratégicos, objetivos, estrategia, metas, indicadores, acciones, políticas y metodología para la evaluación de resultados.

d) Elaborar un plan de negocios que contemple:

- Modelo de negocio
- Análisis del sector postal nacional e internacional, sus aliados estratégicos, su competencia y dependencias.
- Análisis y brindar recomendaciones para la optimización de los productos y servicios.
- Identificación y recomendaciones de estrategias para los clientes.
- Determinar el tamaño del mercado.
- Identificar las demandas de los clientes internos y externos.
- Analizar la competencia y los aliados estratégicos.
- Determinar las mejores estrategias de mercado.
- Identificar y de ser necesario desarrollar nuevas políticas de servicio enfocadas en la mejor atención al cliente, eficiencia y efectividad del servicio.
- Elaborar un Análisis FODA
- Análisis de costo-beneficio
- Presentación de un presupuesto y proyecciones con índices de rentabilidad (ej. VAN, TIR, etc.)

e) Elaborar un plan de inversiones basadas en las proyecciones de demanda del servicio.

f) Elaborar un informe preliminar y realizar una presentación de la discusión de resultados con los actores claves relevantes.

g) Presentar el informe final.

**5. Entregables:** El consultor presentará los siguientes entregables como parte de esta consultoría:

- Primer producto: Cronograma, plan de trabajo y metodología para el desarrollo de la consultoría.
- Segundo producto: Informe preliminar
- Tercer producto: Presentación de resultados en un evento formal oficial a los actores relevantes estratégicos involucrados en el proceso de uso y seguimiento de la línea base para su validación.
- Cuarto producto: Informe final que contemple: resumen ejecutivo; descripción y objetivos de la consultoría; alcances de la consultoría, plan de trabajo; actividades realizadas; comentarios a los resultados por los actores relevantes identificados; conclusiones; recomendaciones, y anexos.

## **6. Cronograma de pagos**

Los servicios se contratarán bajo la modalidad de suma alzada, el monto total del contrato incluye todos los gastos en que incurrirá el consultor. Los pagos se realizarán de acuerdo con el siguiente esquema:

- Primer pago del 25% del monto total a la entrega del primer producto.
- Segundo pago del 25% del monto total a la entrega del segundo producto.
- Tercer pago del 25% del monto total a la entrega del tercer producto.
- Cuarto pago del 25% del monto total a la entrega del cuarto producto.

Todos los productos, así como bases de datos, hojas de cálculo u otros archivos se entregarán en un formato previamente acordado con el equipo del proyecto y deberán ser recibidos a satisfacción del Banco.

## 7. Lo que necesitarás:

- Ciudadanía: Ser ciudadano/ciudadana de uno de nuestros 48 países miembros.
- Consanguinidad: No tener familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el conyugue) que trabajan en el Grupo BID.
- Educación: Profesional con título universitario en ciencias sociales, económicas o ingeniería, con postgrado o maestría.
- Experiencia: Al menos diez (10) años de experiencia laboral a partir de su primer título profesional.
- Idiomas: Fluidez oral y escrita en español (inglés es deseable).
- Áreas de especialización:
  - Experiencia en desarrollo de planes de desarrollo y planes de inversión para instituciones o empresas del sector logístico, transporte, postal o telecomunicaciones similares a esta consultoría. Es indispensable la realización de al menos 3 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.
  - Experiencia específica en el sector de servicio postal preferiblemente.
  - Experiencia demostrable en el levantamiento de planes de negocios e inversión.
- Formación complementaria:
  - Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).

## 8. Características de la Consultoría

- **Categoría y modalidad de la consultoría:** Contractual de productos y servicios externos (PEC).
- **Duración del contrato:** Seis (6) meses
- **Inicio:** A la firma del contrato.
- **Lugar (es) de trabajo:** No es necesario que el consultor este físicamente en Banco o que esta consultoría se desarrolle físicamente en Panamá. Las reuniones en la representación del BID y en oficinas del Ministerio de Cultura u otra institución u organismo relacionado con esta consultoría, podrán llevarse a cabo por medios virtuales.
- **Supervisor:** Galileo Solís, Especialista Senior en Competitividad, Tecnología e Innovación.

**9. Nuestra Cultura:** Nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**10. Sobre Nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.

### Matriz para evaluación de los candidatos

No.	Criterios y metodología de asignación de puntaje	Puntaje Máximo
<b>1</b>	<b>Admisibilidad</b> Nacional de un país miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.	<b>Cumple/ No Cumple</b>
<b>2</b>	<b>Formación Académica</b>	<b>25</b>
	Licenciatura en ciencias sociales, económicas o ingeniería.	15
	Estudios complementarios tales como Posgrado o Maestría en Gestión de Proyectos, Administración o similares.	10
<b>3</b>	<b>Experiencia General</b>	<b>25</b>
	Experiencia laboral general de diez (10) años.	15
	Más de diez (10) años.	10
<b>4</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>45</b>
	Experiencia en desarrollo de planes de desarrollo y planes de inversión para instituciones o empresas del sector logístico, transporte, postal o telecomunicaciones similares a esta consultoría. Es indispensable la realización de al menos 3 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.	15
	Experiencia específica en el sector de servicio postal preferiblemente.	15
	Experiencia demostrable en el levantamiento de planes de negocios e inversión.	15
<b>5</b>	<b>Formación complementaria</b>	<b>5</b>
	Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).	5
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Puntaje mínimo: 70 puntos

# **CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE CAMBIO EN CORREOS PANAMÁ PARA LA EXITOSA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE REFORMA INTEGRAL Y MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA POSTAL PANAMEÑO**

**PN-T1266**

## **1. Contexto de la Búsqueda:**

Establecido en 1959, el Banco Interamericano de Desarrollo (“BID” o “Banco”) es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Proporciona préstamos, subvenciones, garantías, asesoramiento sobre políticas y asistencia técnica a los sectores públicos y privado de sus países prestatarios.

La presente operación de apoyo al cliente contribuye al fortalecimiento de la capacidad institucional del Sistema Postal panameño para diseñar, planificar e iniciar el proceso de reforma integral, que garantice su modernización, asegure el derecho de acceso al servicio de los ciudadanos panameños y el fortalecimiento del operador público. Desde el 2017, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha brindado asesoría técnica al Ministerio de Gobierno, autoridad regente de la Dirección General de Correos y Telégrafos de Panamá (COTEL), para elaborar un diagnóstico profundo y brindar las opciones de reestructuración y modernización por etapas para el proceso de transformación y modernización del sistema postal. Estos insumos permitieron a los tomadores de decisión, dimensionar el esfuerzo requerido para una reforma integral (BID, 2018). Panamá requiere modernizar y reorganizar sus operaciones del sistema de correos para hacer frente a un entorno más competitivo. De acuerdo con el Índice Integrado de Desarrollo Postal que mide a nivel global aspectos sobre la calidad, cobertura, conectividad y relevancia del servicio postal, Panamá se ubica en la posición 123 entre 172 países, un desempeño bajo e inferior a la mayoría de los países de la región como por ejemplo Costa Rica en la posición 80 y Colombia en la No. 51 (UPU, 2019). Un servicio de correos vigoroso y eficiente tiene un efecto multiplicador en la economía de una nación, que apoya el desarrollo de las pequeñas empresas, la banca, las empresas de seguros y manufactureras, los comerciantes minoristas y las industrias (BID, 2000).

Insuficientes condiciones para optimizar el aporte del sector postal en materia de desarrollo socioeconómico en Panamá. El estudio realizado por la firma Novadays en 2018, refleja las condiciones críticas del sistema postal panameño: Cifras del 2017, indican que apenas un 37% de la población de Panamá cuenta con el servicio de distribución a domicilio a través del correo público. Asimismo, un 12% carece de servicio postal a través de COTEL. El marco legal que regula la actividad postal en Panamá, son la ley 69 del 7 de junio de 1904, la ley del 11 de enero de 1919 y la ley 34 del 16 de abril de 1941; las cuales —como resulta lógico por el paso de 106 años— se encuentran obsoletas respecto a la realidad actual. No existe estrategia de recursos humanos en ninguna de sus fases, incluyendo el fortalecimiento de su personal en las áreas claves de su servicio. Tampoco existe ninguna estrategia de carácter operativo en la admisión, clasificación, seguimiento y de entrega y distribución, así como en la transmisión electrónica de servicios. Los niveles de calidad de servicio y productividad son muy bajos. Las condiciones de la infraestructura postal para la prestación de los servicios, considerando las instalaciones físicas,



equipos y tecnología no son los más adecuados. El centro integral de procesamiento postal (CIPP) ocupa una superficie pequeña y mal distribuida. El correo público de Panamá no ofrece servicios y productos de acuerdo con las necesidades de los clientes y en competencia con los que son ofrecidos con los operadores privados, que no tienen el potencial de alcance en poblaciones alejadas de las principales ciudades del país. De acuerdo con el presupuesto asignado a la Dirección de Correos y Telégrafos en el año 2020, la suma de los gastos de funcionamiento representa el 98% del presupuesto de COTEL, similar a su presupuesto histórico, lo que apenas deja libres medio millón de balboas para realizar las urgentes inversiones que el operador público necesita. Respecto al sistema aduanero, la situación actual es complicada, en cuanto a que obliga a los destinatarios a recoger sus paquetes internacionales en las oficinas y también a entregarlos, independientemente del lugar de su residencia o apartado postal. Este sistema es un freno decisivo para el desarrollo del servicio de entrega de la paquetería en COTEL, así como del e-commerce en un mercado potencial de crecimiento de la paquetería. En una muestra de actualización de los datos cartográficos, el Municipio de Panamá en el 2019, promulgó por gaceta oficial el establecimiento del Sistema de Nomenclatura y Numeración Urbana, el cual impactará positivamente al sistema postal permitiendo la elaboración del código postal y facilitando el encaminamiento y entrega de envíos postales, para asegurar un mejor manejo de los archivos y direcciones postales, así como reduciendo los costos operacionales.

Importancia del sector postal con la crisis del COVID-19. La red postal sigue siendo una de las redes más grandes y mayor conectadas del mundo. Su naturaleza de “logística ligera” la hace particularmente necesaria para satisfacer las demandas de las economías nacionales, y su ritmo de transformación digital debería acelerarse para atender las demandas post Covid-19. El suministro y acceso de los sistemas postales en conjunto con las TIC contribuyen a aliviar el impacto económico de la emergencia sanitaria, al proporcionar canales alternativos de consumo, trabajo y comunicación. La crisis de COVID-19 también ha impactado el sector postal; al ser afectada la cadena de suministros a nivel mundial, los eslabones más débiles de la red postal se han visto aún más gravemente afectados. Por lo que atender su fortalecimiento es una necesidad más apremiante (UPU, 2020).

El Banco desde finales del año 2017 ha destinado fondos para: establecer el diagnóstico de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En el año 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panamá ha recibido estos insumos y ha mostrado el interés en avanzar en la modernización del Sistema Postal alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

## **2. La misión del equipo:**

Esta consultoría es parte de la cooperación técnica PN-T1266 que complementa los esfuerzos realizados recientemente por el Banco para el fortalecimiento de la capacidad institucional del sistema postal panameño. A finales del año 2017 se destinaron fondos para realizar una consultoría para el diagnóstico actualizado de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro

logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panamá ha recibido estos productos del BID y ha mostrado el interés en avanzar la implementación alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

### **3. Objetivos de la Consultoría:**

Contratar un consultor que formule el diseño de la estrategia de gestión del cambio cultural y organizacional aplicable a la Dirección de Correos y Telégrafos de Panamá para llevar a cabo la reforma integral y modernización del sistema postal panameño.

### **4. Lo que harás:**

Sin perjuicio de cualquier acción necesaria para el logro de los objetivos de la consultoría, se indican actividades a cargo del contractual diferenciadas.

- a) Elaborar un plan de trabajo que incorpore el diseño metodológico que se utilizará en la consultoría, marco conceptual, modelos de gestión del cambio a utilizar ((Lewin, Kotter, Platea, Adkar, etc..), enfoque técnico de la consultoría. Debe incorporar en su detalle el alcance, los supuestos, las restricciones, potenciales actores relevantes involucrados, técnicas y herramientas, cronograma de trabajo con actividades para la recopilación, análisis y presentación de datos.
- b) La estrategia deberá tomar en cuenta: perfil de los actores relevantes (valores, principios, carrera, influencia, poder, interés, etc.); perfil de los colaboradores (factores higiénicos y motivacionales, medios socioculturales, profesionales y pedagógicos); símbolos y ritos importantes; dimensiones de la comunicación (formal, informal, descendente, ascendente, interna y externa); estrategias (forma, contenido, eficacia); filosofía global de la gestión.
- c) Realizar un diagnóstico de la Dirección de Correos y Telégrafos para identificar:
  - a. Propensión al cambio por parte de sus unidades.
  - b. Propensión al cambio de los actores relevantes como lo son servidores públicos de la entidad, clientes, usuarios, autoridades de instituciones relacionadas a su funcionamiento como lo son el Ministerio de Gobierno y Autoridad de Aduanas.
  - c. Evaluación del personal en cuanto a apertura al cambio y necesidades de capacitación para sus funciones.
  - d. Efectividad de los medios de comunicación actuales usados para la comunicación interna, externa, vertical y horizontal.
- d) Basados en la propensión al cambio en las áreas y el personal, sugerir la secuencia de proyectos a implementar en COTEL.
- e) Determinar planes a corto (6 meses), mediano (12 meses) y largo plazo (36 meses).
  - a. Planes de capacitación y entrenamiento.

- b. Definir el plan de comunicación interna, así como el presupuesto asociado.
  - c. Definir el plan de comunicación externa y el presupuesto asociado para impulsar la adecuada comunicación y entrenamiento a los actores relevantes (por cargo y funciones) del servicio postal.
- f) Determinar una metodología sostenible que permita la implementación estratégica e interiorización de esta Gestión del Cambio en COTEL, contemplando:
  - a. Cambios culturales dentro de la organización.
  - b. Cambios organizativos y de procesos.
- g) Elaborar los TDRs para la ejecución de un plan de gestión de cambio para la aplicación de los productos de esta consultoría.
- h) Elaborar un informe preliminar y realizar una presentación de la discusión de resultados con los actores claves relevantes.
- i) Presentar el informe final.

**5. Entregables:** El consultor presentará los siguientes entregables como parte de esta consultoría:

- Primer producto: Cronograma, plan de trabajo y metodología para el desarrollo de la consultoría.
- Segundo producto: Informe preliminar
- Tercer producto: Presentación de resultados en un evento formal oficial a los actores relevantes estratégicos involucrados en el proceso de uso y seguimiento de la línea base para su validación.
- Cuarto producto: Informe final que contemple: resumen ejecutivo; descripción y objetivos de la consultoría; alcances de la consultoría, plan de trabajo; actividades realizadas; comentarios a los resultados por los actores relevantes identificados; conclusiones; recomendaciones, y anexos.

## **6. Cronograma de pagos**

Los servicios se contratarán bajo la modalidad de suma alzada, el monto total del contrato incluye todos los gastos en que incurrirá el consultor. Los pagos se realizarán de acuerdo con el siguiente esquema:

- Primer pago del 25% del monto total a la entrega del primer producto.
- Segundo pago del 25% del monto total a la entrega del segundo producto.
- Tercer pago del 25% del monto total a la entrega del tercer producto.
- Cuarto pago del 25% del monto total a la entrega del cuarto producto.

Todos los productos, así como bases de datos, hojas de cálculo u otros archivos se entregarán en un formato previamente acordado con el equipo del proyecto y deberán ser recibidos a satisfacción del Banco.

## **7. Lo que necesitarás:**

- Ciudadanía: Ser ciudadano/ciudadana de uno de nuestros 48 países miembros.
- Consanguinidad: No tener familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el conyugue) que trabajan en el Grupo BID.
- Educación: Profesional con título universitario en ciencias sociales, económicas o ingeniería, con postgrado o maestría.
- Experiencia: Al menos diez (10) años de experiencia laboral a partir de su primer título profesional.
- Idiomas: Fluidez oral y escrita en español (inglés es deseable).
- Áreas de especialización:
  - Experiencia en desarrollo de gestión de cambio para instituciones o empresas del sector logístico, transporte, postal o telecomunicaciones similares a esta consultoría. Es indispensable la realización de al menos 3 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.
  - Experiencia específica en el sector público preferiblemente.
  - Experiencia demostrable en el levantamiento de planes de gestión de cambio.
- Formación complementaria:
  - Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).

## **8. Características de la Consultoría**

- **Categoría y modalidad de la consultoría:** Contractual de productos y servicios externos (PEC).
- **Duración del contrato:** Seis (6) meses
- **Inicio:** A la firma del contrato.
- **Lugar (es) de trabajo:** No es necesario que el consultor este físicamente en Banco o que esta consultoría se desarrolle físicamente en Panamá. Las reuniones en la representación del BID y en oficinas del Ministerio de Cultura u otra institución u organismo relacionado con esta consultoría, podrán llevarse a cabo por medios virtuales.
- **Supervisor:** Galileo Solís, Especialista Senior en Competitividad, Tecnología e Innovación.

- 9. Nuestra Cultura:** Nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.
- 10. Sobre Nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.

### Matriz para evaluación de los candidatos

No.	Criterios y metodología de asignación de puntaje	Puntaje Máximo
<b>1</b>	<b>Admisibilidad</b>	<b>Cumple/ No Cumple</b>
	Nacional de un país miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.	
<b>2</b>	<b>Formación Académica</b>	<b>25</b>
	Licenciatura en ciencias sociales, económicas o ingeniería.	15
	Estudios complementarios tales como Posgrado o Maestría en Gestión de Proyectos, Administración o similares.	10
<b>3</b>	<b>Experiencia General</b>	<b>25</b>
	Experiencia laboral general de diez (10) años.	15
	Más de diez (10) años.	10
<b>4</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>45</b>
	Experiencia en desarrollo de gestión de cambio para instituciones o empresas del sector logístico, transporte, postal o telecomunicaciones similares a esta consultoría. Es indispensable la realización de al menos 3 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.	15
	Experiencia específica en el sector público preferiblemente.	15
	Experiencia demostrable en el levantamiento de planes de gestión de cambio.	15
<b>5</b>	<b>Formación complementaria</b>	<b>5</b>
	Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).	5
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Puntaje mínimo: 70 puntos

# **CONSULTORÍA PARA LA CARACTERIZACIÓN Y ELABORACIÓN DE LAS DE LAS NORMAS, ESTÁNDARES Y REGLAMENTOS NECESARIOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO POSTAL QUE PERMITAN LA MATERIALIZACIÓN DE LA REFORMA POSTAL**

**PN-T1266**

## **1. Contexto de la Búsqueda:**

Establecido en 1959, el Banco Interamericano de Desarrollo (“BID” o “Banco”) es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Proporciona préstamos, subvenciones, garantías, asesoramiento sobre políticas y asistencia técnica a los sectores públicos y privado de sus países prestatarios.

La presente operación de apoyo al cliente contribuye al fortalecimiento de la capacidad institucional del Sistema Postal panameño para diseñar, planificar e iniciar el proceso de reforma integral, que garantice su modernización, asegure el derecho de acceso al servicio de los ciudadanos panameños y el fortalecimiento del operador público. Desde el 2017, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha brindado asesoría técnica al Ministerio de Gobierno, autoridad regente de la Dirección General de Correos y Telégrafos de Panamá (COTEL), para elaborar un diagnóstico profundo y brindar las opciones de reestructuración y modernización por etapas para el proceso de transformación y modernización del sistema postal. Estos insumos permitieron a los tomadores de decisión, dimensionar el esfuerzo requerido para una reforma integral (BID, 2018). Panamá requiere modernizar y reorganizar sus operaciones del sistema de correos para hacer frente a un entorno más competitivo. De acuerdo con el Índice Integrado de Desarrollo Postal que mide a nivel global aspectos sobre la calidad, cobertura, conectividad y relevancia del servicio postal, Panamá se ubica en la posición 123 entre 172 países, un desempeño bajo e inferior a la mayoría de los países de la región como por ejemplo Costa Rica en la posición 80 y Colombia en la No. 51 (UPU, 2019). Un servicio de correos vigoroso y eficiente tiene un efecto multiplicador en la economía de una nación, que apoya el desarrollo de las pequeñas empresas, la banca, las empresas de seguros y manufactureras, los comerciantes minoristas y las industrias (BID,2000).

Insuficientes condiciones para optimizar el aporte del sector postal en materia de desarrollo socioeconómico en Panamá. El estudio realizado por la firma Novadays en 2018, refleja las condiciones críticas del sistema postal panameño: Cifras del 2017, indican que apenas un 37% de la población de Panamá cuenta con el servicio de distribución a domicilio a través del correo público. Asimismo, un 12% carece de servicio postal a través de COTEL. El marco legal que regula la actividad postal en Panamá, son la ley 69 del 7 de junio de 1904, la ley del 11 de enero de 1919 y la ley 34 del 16 de abril de 1941; las cuales —como resulta lógico por el paso de 106 años— se encuentran obsoletas respecto a la realidad actual. No existe estrategia de recursos humanos en ninguna de sus fases, incluyendo el fortalecimiento de su personal en las áreas claves de su servicio. Tampoco existe ninguna estrategia de carácter operativo en la admisión, clasificación, seguimiento y de entrega y distribución, así como en la transmisión electrónica de servicios. Los niveles de calidad de servicio y productividad son muy bajos. Las condiciones de la infraestructura postal para la prestación de los servicios, considerando las instalaciones físicas,



equipos y tecnología no son los más adecuados. El centro integral de procesamiento postal (CIPP) ocupa una superficie pequeña y mal distribuida. El correo público de Panamá no ofrece servicios y productos de acuerdo con las necesidades de los clientes y en competencia con los que son ofrecidos con los operadores privados, que no tienen el potencial de alcance en poblaciones alejadas de las principales ciudades del país. De acuerdo con el presupuesto asignado a la Dirección de Correos y Telégrafos en el año 2020, la suma de los gastos de funcionamiento representa el 98% del presupuesto de COTEL, similar a su presupuesto histórico, lo que apenas deja libres medio millón de balboas para realizar las urgentes inversiones que el operador público necesita. Respecto al sistema aduanero, la situación actual es complicada, en cuanto a que obliga a los destinatarios a recoger sus paquetes internacionales en las oficinas y también a entregarlos, independientemente del lugar de su residencia o apartado postal. Este sistema es un freno decisivo para el desarrollo del servicio de entrega de la paquetería en COTEL, así como del e-commerce en un mercado potencial de crecimiento de la paquetería. En una muestra de actualización de los datos cartográficos, el Municipio de Panamá en el 2019, promulgó por gaceta oficial el establecimiento del Sistema de Nomenclatura y Numeración Urbana, el cual impactará positivamente al sistema postal permitiendo la elaboración del código postal y facilitando el encaminamiento y entrega de envíos postales, para asegurar un mejor manejo de los archivos y direcciones postales, así como reduciendo los costos operacionales.

Importancia del sector postal con la crisis del COVID-19. La red postal sigue siendo una de las redes más grandes y mayor conectadas del mundo. Su naturaleza de “logística ligera” la hace particularmente necesaria para satisfacer las demandas de las economías nacionales, y su ritmo de transformación digital debería acelerarse para atender las demandas post Covid-19. El suministro y acceso de los sistemas postales en conjunto con las TIC contribuyen a aliviar el impacto económico de la emergencia sanitaria, al proporcionar canales alternativos de consumo, trabajo y comunicación. La crisis de COVID-19 también ha impactado el sector postal; al ser afectada la cadena de suministros a nivel mundial, los eslabones más débiles de la red postal se han visto aún más gravemente afectados. Por lo que atender su fortalecimiento es una necesidad más apremiante (UPU, 2020).

El Banco desde finales del año 2017 ha destinado fondos para: establecer el diagnóstico de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En el año 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panamá ha recibido estos insumos y ha mostrado el interés en avanzar en la modernización del Sistema Postal alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

## **2. La misión del equipo:**

Esta consultoría es parte de la cooperación técnica PN-T1266 que complementa los esfuerzos realizados recientemente por el Banco para el fortalecimiento de la capacidad institucional del sistema postal panameño. A finales del año 2017 se destinaron fondos para realizar una consultoría

para el diagnóstico actualizado de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panamá ha recibido estos productos del BID y ha mostrado el interés en avanzar la implementación alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

### **3. Objetivos de la Consultoría:**

Contratar un consultor para la caracterización y elaboración de las normas, estándares y reglamentos necesarios para la prestación del servicio postal, así como la elaboración de los textos legales que permitan la materialización de la reforma que se pretende realizar (ej. normas, reglamentos, manuales y decretos que normalicen los protocolos estándares de la industria y la nueva ley del sistema postal panameño).

### **4. Lo que harás:**

Sin perjuicio de cualquier acción necesaria para el logro de los objetivos de la consultoría, se indican actividades a cargo del contractual diferenciadas.

- a) Elaborar un plan de trabajo que incorpore el diseño metodológico, marco conceptual y enfoque técnico de la consultoría. Debe incorporar en su detalle el alcance, los supuestos, las restricciones, potenciales actores relevantes involucrados, técnicas y herramientas, cronograma de trabajo con actividades para la recopilación, análisis y presentación de datos.
- b) Identificar, determinar, caracterizar y elaborar las normas, estándares y reglamentos necesarios para la prestación del servicio postal, así como la elaboración de los textos legales que permitan la materialización de la reforma que se pretende realizar (ej. normas, reglamentos, manuales y decretos que normalicen los protocolos estándares de la industria y la nueva ley del sistema postal panameño).
- c) Revisar el marco de referencia y modelo de los estándares, documentos y normativa relacionadas al servicio postal en el contexto nacional e internacional.
- d) Desarrollar y proponer el diseño de las guías para el uso de los estándares e instrumentos jurídicos del sistema postal panameño.
- e) Proponer una estructura de guía para el uso de los estándares y normativas.
- f) Elaborar los reglamentos, manuales, protocolos y guías necesarias para la operativización del marco legal panameño y normativas del sistema postal internacional.
- g) Realizar la redacción, edición y/u organización de los textos (normas, reglamentos, manuales, estándares y decretos).
- h) Elaborar un informe preliminar con toda la documentación y realizar una presentación de la discusión de resultados con los actores claves relevantes.

i) Presentar el informe final.

**5. Entregables:** El consultor presentará los siguientes entregables como parte de esta consultoría:

- Primer producto: Cronograma, plan de trabajo y metodología para el desarrollo de la consultoría.
- Segundo producto: Informe preliminar
- Tercer producto: Presentación de resultados en un evento formal oficial a los actores relevantes estratégicos involucrados en el proceso de uso y seguimiento de la línea base para su validación.
- Cuarto producto: Informe final que contemple: resumen ejecutivo; descripción y objetivos de la consultoría; alcances de la consultoría, plan de trabajo; actividades realizadas; comentarios a los resultados por los actores relevantes identificados; conclusiones; recomendaciones, y anexos.

## **6. Cronograma de pagos**

Los servicios se contratarán bajo la modalidad de suma alzada, el monto total del contrato incluye todos los gastos en que incurrirá el consultor. Los pagos se realizarán de acuerdo con el siguiente esquema:

- Primer pago del 25% del monto total a la entrega del primer producto.
- Segundo pago del 25% del monto total a la entrega del segundo producto.
- Tercer pago del 25% del monto total a la entrega del tercer producto.
- Cuarto pago del 25% del monto total a la entrega del cuarto producto.

Todos los productos, así como bases de datos, hojas de cálculo u otros archivos se entregarán en un formato previamente acordado con el equipo del proyecto y deberán ser recibidos a satisfacción del Banco.

## **7. Lo que necesitarás:**

- Ciudadanía: Ser ciudadano/ciudadana de uno de nuestros 48 países miembros.
- Consanguinidad: No tener familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el conyugue) que trabajan en el Grupo BID.
- Educación: Profesional con título universitario en ciencias sociales, económicas o ingeniería, con postgrado o maestría.
- Experiencia: Al menos diez (10) años de experiencia laboral a partir de su primer título profesional.
- Idiomas: Fluidez oral y escrita en español (inglés es deseable).
- Áreas de especialización:
  - Experiencia en desarrollo normas, estándares y reglamentos. Es indispensable la realización de al menos 3 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.
  - Experiencia específica en el sector público preferiblemente.

- Experiencia demostrable en el levantamiento de normas y estándares.
- Formación complementaria:
  - Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).

## 8. Características de la Consultoría

- **Categoría y modalidad de la consultoría:** Contractual de productos y servicios externos (PEC).
- **Duración del contrato:** Cuatro (4) meses
- **Inicio:** A la firma del contrato.
- **Lugar (es) de trabajo:** No es necesario que el consultor este físicamente en Banco o que esta consultoría se desarrolle físicamente en Panamá. Las reuniones en la representación del BID y en oficinas del Ministerio de Cultura u otra institución u organismo relacionado con esta consultoría, podrán llevarse a cabo por medios virtuales.
- **Supervisor:** Galileo Solís, Especialista Senior en Competitividad, Tecnología e Innovación.

**9. Nuestra Cultura:** Nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**10. Sobre Nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.

### Matriz para evaluación de los candidatos

No.	Criterios y metodología de asignación de puntaje	Puntaje Máximo
<b>1</b>	<b>Admisibilidad</b> Nacional de un país miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.	<b>Cumple/ No Cumple</b>
<b>2</b>	<b>Formación Académica</b>	<b>25</b>
	Licenciatura en ciencias sociales, económicas o ingeniería.	15
	Estudios complementarios tales como Posgrado o Maestría en Gestión de Proyectos, Administración o similares.	10
<b>3</b>	<b>Experiencia General</b>	<b>25</b>
	Experiencia laboral general de diez (10) años.	15
	Más de diez (10) años.	10
<b>4</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>45</b>
	Experiencia en desarrollo normas, estándares y reglamentos. Es indispensable la realización de al menos 3 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.	15
	Experiencia específica en el sector público preferiblemente.	15
	Experiencia demostrable en el levantamiento de normas y estándares.	15
<b>5</b>	<b>Formación complementaria</b>	<b>5</b>
	Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).	5
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Puntaje mínimo: 70 puntos

# **CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ENTE REGULADOR PARA EL SISTEMA POSTAL PANAMEÑO**

**PN-T1266**

## **1. Contexto de la Búsqueda:**

Establecido en 1959, el Banco Interamericano de Desarrollo (“BID” o “Banco”) es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Proporciona préstamos, subvenciones, garantías, asesoramiento sobre políticas y asistencia técnica a los sectores públicos y privado de sus países prestatarios.

La presente operación de apoyo al cliente contribuye al fortalecimiento de la capacidad institucional del Sistema Postal panameño para diseñar, planificar e iniciar el proceso de reforma integral, que garantice su modernización, asegure el derecho de acceso al servicio de los ciudadanos panameños y el fortalecimiento del operador público. Desde el 2017, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha brindado asesoría técnica al Ministerio de Gobierno, autoridad regente de la Dirección General de Correos y Telégrafos de Panamá (COTEL), para elaborar un diagnóstico profundo y brindar las opciones de reestructuración y modernización por etapas para el proceso de transformación y modernización del sistema postal. Estos insumos permitieron a los tomadores de decisión, dimensionar el esfuerzo requerido para una reforma integral (BID, 2018). Panamá requiere modernizar y reorganizar sus operaciones del sistema de correos para hacer frente a un entorno más competitivo. De acuerdo con el Índice Integrado de Desarrollo Postal que mide a nivel global aspectos sobre la calidad, cobertura, conectividad y relevancia del servicio postal, Panamá se ubica en la posición 123 entre 172 países, un desempeño bajo e inferior a la mayoría de los países de la región como por ejemplo Costa Rica en la posición 80 y Colombia en la No. 51 (UPU, 2019). Un servicio de correos vigoroso y eficiente tiene un efecto multiplicador en la economía de una nación, que apoya el desarrollo de las pequeñas empresas, la banca, las empresas de seguros y manufactureras, los comerciantes minoristas y las industrias (BID,2000).

Insuficientes condiciones para optimizar el aporte del sector postal en materia de desarrollo socioeconómico en Panamá. El estudio realizado por la firma Novadays en 2018, refleja las condiciones críticas del sistema postal panameño: Cifras del 2017, indican que apenas un 37% de la población de Panamá cuenta con el servicio de distribución a domicilio a través del correo público. Asimismo, un 12% carece de servicio postal a través de COTEL. El marco legal que regula la actividad postal en Panamá, son la ley 69 del 7 de junio de 1904, la ley del 11 de enero de 1919 y la ley 34 del 16 de abril de 1941; las cuales —como resulta lógico por el paso de 106 años— se encuentran obsoletas respecto a la realidad actual. No existe estrategia de recursos humanos en ninguna de sus fases, incluyendo el fortalecimiento de su personal en las áreas claves de su servicio. Tampoco existe ninguna estrategia de carácter operativo en la admisión, clasificación, seguimiento y de entrega y distribución, así como en la transmisión electrónica de servicios. Los niveles de calidad de servicio y productividad son muy bajos. Las condiciones de la infraestructura postal para la prestación de los servicios, considerando las instalaciones físicas, equipos y tecnología no son los más adecuados. El centro integral de procesamiento postal (CIPP)

ocupa una superficie pequeña y mal distribuida. El correo público de Panamá no ofrece servicios y productos de acuerdo con las necesidades de los clientes y en competencia con los que son ofrecidos con los operadores privados, que no tienen el potencial de alcance en poblaciones alejadas de las principales ciudades del país. De acuerdo con el presupuesto asignado a la Dirección de Correos y Telégrafos en el año 2020, la suma de los gastos de funcionamiento representa el 98% del presupuesto de COTEL, similar a su presupuesto histórico, lo que apenas deja libres medio millón de balboas para realizar las urgentes inversiones que el operador público necesita. Respecto al sistema aduanero, la situación actual es complicada, en cuanto a que obliga a los destinatarios a recoger sus paquetes internacionales en las oficinas y también a entregarlos, independientemente del lugar de su residencia o apartado postal. Este sistema es un freno decisivo para el desarrollo del servicio de entrega de la paquetería en COTEL, así como del e-commerce en un mercado potencial de crecimiento de la paquetería. En una muestra de actualización de los datos cartográficos, el Municipio de Panamá en el 2019, promulgó por gaceta oficial el establecimiento del Sistema de Nomenclatura y Numeración Urbana, el cual impactará positivamente al sistema postal permitiendo la elaboración del código postal y facilitando el encaminamiento y entrega de envíos postales, para asegurar un mejor manejo de los archivos y direcciones postales, así como reduciendo los costos operacionales.

Importancia del sector postal con la crisis del COVID-19. La red postal sigue siendo una de las redes más grandes y mayor conectadas del mundo. Su naturaleza de “logística ligera” la hace particularmente necesaria para satisfacer las demandas de las economías nacionales, y su ritmo de transformación digital debería acelerarse para atender las demandas post Covid-19. El suministro y acceso de los sistemas postales en conjunto con las TIC contribuyen a aliviar el impacto económico de la emergencia sanitaria, al proporcionar canales alternativos de consumo, trabajo y comunicación. La crisis de COVID-19 también ha impactado el sector postal; al ser afectada la cadena de suministros a nivel mundial, los eslabones más débiles de la red postal se han visto aún más gravemente afectados. Por lo que atender su fortalecimiento es una necesidad más apremiante (UPU, 2020).

El Banco desde finales del año 2017 ha destinado fondos para: establecer el diagnóstico de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En el año 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panamá ha recibido estos insumos y ha mostrado el interés en avanzar en la modernización del Sistema Postal alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

## **2. La misión del equipo:**

Esta consultoría es parte de la cooperación técnica PN-T1266 que complementa los esfuerzos realizados recientemente por el Banco para el fortalecimiento de la capacidad institucional del sistema postal panameño. A finales del año 2017 se destinaron fondos para realizar una consultoría para el diagnóstico actualizado de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro

logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panama ha recibido estos productos del BID y ha mostrado el interés en avanzar la implementación alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

### **3. Objetivos de la Consultoría:**

Contratar un consultor para el diseño de la estructura organizacional del ente regulador para el sistema postal panameño basado en las funciones a desarrollar, el perfil del equipo y los requerimientos de eficiencia administrativa con enfoque de sostenibilidad, género e inclusión en la institución. Además de realizar un análisis comparativo internacional con factores de éxito que identifique la mejor opción para su funcionamiento, ya sea como un regulador exclusivo, o bien parte del regulador multisectorial.

### **4. Lo que harás:**

Sin perjuicio de cualquier acción necesaria para el logro de los objetivos de la consultoría, se indican actividades a cargo del contractual diferenciadas.

- a) Elaborar un plan de trabajo que incorpore el diseño metodológico, marco conceptual y enfoque técnico de la consultoría. Debe incorporar en su detalle el alcance, los supuestos, las restricciones, potenciales actores relevantes involucrados, técnicas y herramientas, cronograma de trabajo con actividades para la recopilación, análisis y presentación de datos.
- b) Realizar un diagnóstico del marco jurídico y normativo que rige al ente regulador.
- c) Realizar un análisis comparativo internacional de entes reguladores con variables similares al contexto panameño.
- d) Identificar y priorizar las mejores prácticas y factores de éxito que identifique las mejores opciones para su funcionamiento de acuerdo.
- e) Determinar los niveles organizacionales de la entidad reguladora (institucional/estratégico, asesor y operativo) y sus funciones que:
  - Faciliten el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los usuarios, dependencias y pares institucionales.
  - Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de los trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
  - Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una respuesta efectiva y eficiente.
  - Tomar en cuenta un enfoque de funcionamiento sostenible a largo plazo económica, ambiental, política y estratégica. Así como la equidad de género y la inclusión.



- f) Elaborar un informe preliminar y realizar una presentación de la discusión de resultados con los actores claves relevantes.
- g) Presentar el informe final.

**5. Entregables:** El consultor presentará los siguientes entregables como parte de esta consultoría:

- Primer producto: Cronograma, plan de trabajo y metodología para el desarrollo de la consultoría.
- Segundo producto: Informe preliminar
- Tercer producto: Presentación de resultados en un evento formal oficial a los actores relevantes estratégicos involucrados en el proceso de uso y seguimiento de la línea base para su validación.
- Cuarto producto: Informe final que contemple: resumen ejecutivo; descripción y objetivos de la consultoría; alcances de la consultoría plan de trabajo; actividades realizadas; comentarios a los resultados por los actores relevantes identificados; conclusiones; recomendaciones, y anexos.

**6. Cronograma de pagos**

Los servicios se contratarán bajo la modalidad de suma alzada, el monto total del contrato incluye todos los gastos en que incurrirá el consultor. Los pagos se realizarán de acuerdo con el siguiente esquema:

- Primer pago del 25% del monto total a la entrega del primer producto.
- Segundo pago del 25% del monto total a la entrega del segundo producto.
- Tercer pago del 25% del monto total a la entrega del tercer producto.
- Cuarto pago del 25% del monto total a la entrega del cuarto producto.

Todos los productos, así como bases de datos, hojas de cálculo u otros archivos se entregarán en un formato previamente acordado con el equipo del proyecto y deberán ser recibidos a satisfacción del Banco.

**7. Lo que necesitarás:**

- Ciudadanía: Ser ciudadano/ciudadana de uno de nuestros 48 países miembros.
- Consanguinidad: No tener familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el conyugue) que trabajan en el Grupo BID.
- Educación: Profesional con título universitario en ciencias sociales, económicas o ingeniería, con postgrado o maestría.

- **Experiencia:** Al menos diez (10) años de experiencia laboral a partir de su primer título profesional.
- **Idiomas:** Fluidez oral y escrita en español (inglés es deseable).
- **Áreas de especialización:**
  - Experiencia desarrollo institucional. Es indispensable la realización de al menos 5 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.
  - Experiencia específica en el sector público preferiblemente.
  - Experiencia demostrable en el levantamiento de estructura organizacional y desarrollo institucional.
- **Formación complementaria:**
  - Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).

## 8. Características de la Consultoría

- **Categoría y modalidad de la consultoría:** Contractual de productos y servicios externos (PEC).
- **Duración del contrato:** Cuatro (4) meses
- **Inicio:** A la firma del contrato.
- **Lugar (es) de trabajo:** No es necesario que el consultor este físicamente en Banco o que esta consultoría se desarrolle físicamente en Panamá. Las reuniones en la representación del BID y en oficinas del Ministerio de Cultura u otra institución u organismo relacionado con esta consultoría, podrán llevarse a cabo por medios virtuales.
- **Supervisor:** Galileo Solís, Especialista Senior en Competitividad, Tecnología e Innovación.

**9. Nuestra Cultura:** Nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**10. Sobre Nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.

### Matriz para evaluación de los candidatos

No.	Criterios y metodología de asignación de puntaje	Puntaje Máximo
<b>1</b>	<b>Admisibilidad</b> Nacional de un país miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.	<b>Cumple/ No Cumple</b>
<b>2</b>	<b>Formación Académica</b>	<b>25</b>
	Licenciatura en ciencias sociales, económicas o ingeniería.	15
	Estudios complementarios tales como Posgrado o Maestría en Gestión de Proyectos, Administración o similares.	10
<b>3</b>	<b>Experiencia General</b>	<b>25</b>
	Experiencia laboral general de diez (10) años.	15
	Más de diez (10) años.	10
<b>4</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>45</b>
	Experiencia desarrollo institucional. Es indispensable la realización de al menos 5 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.	15
	Experiencia específica en el sector público preferiblemente en sector público.	15
	Experiencia demostrable en el levantamiento de estructura organizacional y desarrollo institucional.	15
<b>5</b>	<b>Formación complementaria</b>	<b>5</b>
	Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).	5
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Puntaje mínimo: 70 puntos

**CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE CAMBIO  
EN CORREOS PANAMÁ PARA LA EXITOSA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO  
DE REFORMA INTEGRAL Y MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA POSTAL  
PANAMEÑO**

**PN-T1266**

## **1. Contexto de la Búsqueda:**

Establecido en 1959, el Banco Interamericano de Desarrollo (“BID” o “Banco”) es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Proporciona préstamos, subvenciones, garantías, asesoramiento sobre políticas y asistencia técnica a los sectores públicos y privado de sus países prestatarios.

La presente operación de apoyo al cliente contribuye al fortalecimiento de la capacidad institucional del Sistema Postal panameño para diseñar, planificar e iniciar el proceso de reforma integral, que garantice su modernización, asegure el derecho de acceso al servicio de los ciudadanos panameños y el fortalecimiento del operador público. Desde el 2017, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha brindado asesoría técnica al Ministerio de Gobierno, autoridad regente de la Dirección General de Correos y Telégrafos de Panamá (COTEL), para elaborar un diagnóstico profundo y brindar las opciones de reestructuración y modernización por etapas para el proceso de transformación y modernización del sistema postal. Estos insumos permitieron a los tomadores de decisión, dimensionar el esfuerzo requerido para una reforma integral (BID, 2018). Panamá requiere modernizar y reorganizar sus operaciones del sistema de correos para hacer frente a un entorno más competitivo. De acuerdo con el Índice Integrado de Desarrollo Postal que mide a nivel global aspectos sobre la calidad, cobertura, conectividad y relevancia del servicio postal, Panamá se ubica en la posición 123 entre 172 países, un desempeño bajo e inferior a la mayoría de los países de la región como por ejemplo Costa Rica en la posición 80 y Colombia en la No. 51 (UPU, 2019). Un servicio de correos vigoroso y eficiente tiene un efecto multiplicador en la economía de una nación, que apoya el desarrollo de las pequeñas empresas, la banca, las empresas de seguros y manufactureras, los comerciantes minoristas y las industrias (BID, 2000).

Insuficientes condiciones para optimizar el aporte del sector postal en materia de desarrollo socioeconómico en Panamá. El estudio realizado por la firma Novadays en 2018, refleja las condiciones críticas del sistema postal panameño: Cifras del 2017, indican que apenas un 37% de la población de Panamá cuenta con el servicio de distribución a domicilio a través del correo público. Asimismo, un 12% carece de servicio postal a través de COTEL. El marco legal que regula la actividad postal en Panamá, son la ley 69 del 7 de junio de 1904, la ley del 11 de enero de 1919 y la ley 34 del 16 de abril de 1941; las cuales —como resulta lógico por el paso de 106 años— se encuentran obsoletas respecto a la realidad actual. No existe estrategia de recursos humanos en ninguna de sus fases, incluyendo el fortalecimiento de su personal en las áreas claves de su servicio. Tampoco existe ninguna estrategia de carácter operativo en la admisión, clasificación, seguimiento y de entrega y distribución, así como en la transmisión electrónica de servicios. Los niveles de calidad de servicio y productividad son muy bajos. Las condiciones de la infraestructura postal para la prestación de los servicios, considerando las instalaciones físicas, equipos y tecnología no son los más adecuados. El centro integral de procesamiento postal (CIPP) ocupa una superficie pequeña y mal distribuida. El correo público de Panamá no ofrece servicios y productos de acuerdo con las necesidades de los clientes y en competencia con los que son ofrecidos con los operadores privados, que no tienen el potencial de alcance en poblaciones alejadas de las principales ciudades del país. De acuerdo con el presupuesto asignado a la Dirección de Correos y Telégrafos en el año 2020, la suma de los gastos de funcionamiento representa el

98% del presupuesto de COTEL, similar a su presupuesto histórico, lo que apenas deja libres medio millón de balboas para realizar las urgentes inversiones que el operador público necesita. Respecto al sistema aduanero, la situación actual es complicada, en cuanto a que obliga a los destinatarios a recoger sus paquetes internacionales en las oficinas y también a entregarlos, independientemente del lugar de su residencia o apartado postal. Este sistema es un freno decisivo para el desarrollo del servicio de entrega de la paquetería en COTEL, así como del e-commerce en un mercado potencial de crecimiento de la paquetería. En una muestra de actualización de los datos cartográficos, el Municipio de Panamá en el 2019, promulgó por gaceta oficial el establecimiento del Sistema de Nomenclatura y Numeración Urbana, el cual impactará positivamente al sistema postal permitiendo la elaboración del código postal y facilitando el encaminamiento y entrega de envíos postales, para asegurar un mejor manejo de los archivos y direcciones postales, así como reduciendo los costos operacionales.

Importancia del sector postal con la crisis del COVID-19. La red postal sigue siendo una de las redes más grandes y mayor conectadas del mundo. Su naturaleza de “logística ligera” la hace particularmente necesaria para satisfacer las demandas de las economías nacionales, y su ritmo de transformación digital debería acelerarse para atender las demandas post Covid-19. El suministro y acceso de los sistemas postales en conjunto con las TIC contribuyen a aliviar el impacto económico de la emergencia sanitaria, al proporcionar canales alternativos de consumo, trabajo y comunicación. La crisis de COVID-19 también ha impactado el sector postal; al ser afectada la cadena de suministros a nivel mundial, los eslabones más débiles de la red postal se han visto aún más gravemente afectados. Por lo que atender su fortalecimiento es una necesidad más apremiante (UPU, 2020).

El Banco desde finales del año 2017 ha destinado fondos para: establecer el diagnóstico de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En el año 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panamá ha recibido estos insumos y ha mostrado el interés en avanzar en la modernización del Sistema Postal alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

## **2. La misión del equipo:**

Esta consultoría es parte de la cooperación técnica PN-T1266 que complementa los esfuerzos realizados recientemente por el Banco para el fortalecimiento de la capacidad institucional del sistema postal panameño. A finales del año 2017 se destinaron fondos para realizar una consultoría para el diagnóstico actualizado de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panamá ha recibido estos productos del BID y

ha mostrado el interés en avanzar la implementación alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

### **3. Objetivos de la Consultoría:**

Contratar un consultor que formule el diseño de la estrategia de gestión del cambio cultural y organizacional aplicable a la Dirección de Correos y Telégrafos de Panamá para llevar a cabo la reforma integral y modernización del sistema postal panameño.

### **4. Lo que harás:**

Sin perjuicio de cualquier acción necesaria para el logro de los objetivos de la consultoría, se indican actividades a cargo del contractual diferenciadas.

- a) Elaborar un plan de trabajo que incorpore el diseño metodológico que se utilizará en la consultoría, marco conceptual, modelos de gestión del cambio a utilizar ((Lewin, Kotter, Platea, Adkar, etc..), enfoque técnico de la consultoría. Debe incorporar en su detalle el alcance, los supuestos, las restricciones, potenciales actores relevantes involucrados, técnicas y herramientas, cronograma de trabajo con actividades para la recopilación, análisis y presentación de datos.
- b) La estrategia deberá tomar en cuenta: perfil de los actores relevantes (valores, principios, carrera, influencia, poder, interés, etc.); perfil de los colaboradores (factores higiénicos y motivacionales, medios socioculturales, profesionales y pedagógicos); símbolos y ritos importantes; dimensiones de la comunicación (formal, informal, descendente, ascendente, interna y externa); estrategias (forma, contenido, eficacia); filosofía global de la gestión.
- c) Realizar un diagnóstico de la Dirección de Correos y Telégrafos para identificar:
  - a. Propensión al cambio por parte de sus unidades.
  - b. Propensión al cambio de los actores relevantes como lo son servidores públicos de la entidad, clientes, usuarios, autoridades de instituciones relacionadas a su funcionamiento como lo son el Ministerio de Gobierno y Autoridad de Aduanas.
  - c. Evaluación del personal en cuanto a apertura al cambio y necesidades de capacitación para sus funciones.
  - d. Efectividad de los medios de comunicación actuales usados para la comunicación interna, externa, vertical y horizontal.
- d) Basados en la propensión al cambio en las áreas y el personal, sugerir la secuencia de proyectos a implementar en COTEL.
- e) Determinar planes a corto (6 meses), mediano (12 meses) y largo plazo (36 meses).
  - a. Planes de capacitación y entrenamiento.
  - b. Definir el plan de comunicación interna, así como el presupuesto asociado.
  - c. Definir el plan de comunicación externa y el presupuesto asociado para impulsar la adecuada comunicación y entrenamiento a los actores relevantes (por cargo y funciones) del servicio postal.
- f) Determinar una metodología sostenible que permita la implementación estratégica e interiorización de esta Gestión del Cambio en COTEL, contemplando:

- a. Cambios culturales dentro de la organización.
  - b. Cambios organizativos y de procesos.
- g) Elaborar los TDRs para la ejecución de un plan de gestión de cambio para la aplicación de los productos de esta consultoría.
- h) Elaborar un informe preliminar y realizar una presentación de la discusión de resultados con los actores claves relevantes.
- i) Presentar el informe final.

**5. Entregables:** El consultor presentará los siguientes entregables como parte de esta consultoría:

- Primer producto: Cronograma, plan de trabajo y metodología para el desarrollo de la consultoría.
- Segundo producto: Informe preliminar
- Tercer producto: Presentación de resultados en un evento formal oficial a los actores relevantes estratégicos involucrados en el proceso de uso y seguimiento de la línea base para su validación.
- Cuarto producto: Informe final que contemple: resumen ejecutivo; descripción y objetivos de la consultoría; alcances de la consultoría, plan de trabajo; actividades realizadas; comentarios a los resultados por los actores relevantes identificados; conclusiones; recomendaciones, y anexos.

## **6. Cronograma de pagos**

Los servicios se contratarán bajo la modalidad de suma alzada, el monto total del contrato incluye todos los gastos en que incurrirá el consultor. Los pagos se realizarán de acuerdo con el siguiente esquema:

- Primer pago del 25% del monto total a la entrega del primer producto.
- Segundo pago del 25% del monto total a la entrega del segundo producto.
- Tercer pago del 25% del monto total a la entrega del tercer producto.
- Cuarto pago del 25% del monto total a la entrega del cuarto producto.

Todos los productos, así como bases de datos, hojas de cálculo u otros archivos se entregarán en un formato previamente acordado con el equipo del proyecto y deberán ser recibidos a satisfacción del Banco.

## **7. Lo que necesitarás:**

- Ciudadanía: Ser ciudadano/ciudadana de uno de nuestros 48 países miembros.

- **Consanguinidad:** No tener familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el conyugue) que trabajen en el Grupo BID.
- **Educación:** Profesional con título universitario en ciencias sociales, económicas o ingeniería, con postgrado o maestría.
- **Experiencia:** Al menos diez (10) años de experiencia laboral a partir de su primer título profesional.
- **Idiomas:** Fluidez oral y escrita en español (inglés es deseable).
- **Áreas de especialización:**
  - Experiencia en desarrollo de gestión de cambio para instituciones o empresas del sector logístico, transporte, postal o telecomunicaciones similares a esta consultoría. Es indispensable la realización de al menos 3 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.
  - Experiencia específica en el sector público preferiblemente.
  - Experiencia demostrable en el levantamiento de planes de gestión de cambio.
- **Formación complementaria:**
  - Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).

## 8. Características de la Consultoría

- **Categoría y modalidad de la consultoría:** Contractual de productos y servicios externos (PEC).
- **Duración del contrato:** Seis (6) meses
- **Inicio:** A la firma del contrato.
- **Lugar (es) de trabajo:** No es necesario que el consultor este físicamente en Banco o que esta consultoría se desarrolle físicamente en Panamá. Las reuniones en la representación del BID y en oficinas del Ministerio de Cultura u otra institución u organismo relacionado con esta consultoría, podrán llevarse a cabo por medios virtuales.
- **Supervisor:** Galileo Solís, Especialista Senior en Competitividad, Tecnología e Innovación.

9. **Nuestra Cultura:** Nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.



**10. Sobre Nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.

### Matriz para evaluación de los candidatos

No.	Criterios y metodología de asignación de puntaje	Puntaje Máximo
<b>1</b>	<b>Admisibilidad</b>	<b>Cumple/ No Cumple</b>
	Nacional de un país miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.	
<b>2</b>	<b>Formación Académica</b>	<b>25</b>
	Licenciatura en ciencias sociales, económicas o ingeniería.	15
	Estudios complementarios tales como Posgrado o Maestría en Gestión de Proyectos, Administración o similares.	10
<b>3</b>	<b>Experiencia General</b>	<b>25</b>
	Experiencia laboral general de diez (10) años.	15
	Más de diez (10) años.	10
<b>4</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>45</b>
	Experiencia en desarrollo de gestión de cambio para instituciones o empresas del sector logístico, transporte, postal o telecomunicaciones similares a esta consultoría. Es indispensable la realización de al menos 3 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.	15
	Experiencia específica en el sector público preferiblemente.	15
	Experiencia demostrable en el levantamiento de planes de gestión de cambio.	15
<b>5</b>	<b>Formación complementaria</b>	<b>5</b>
	Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).	5
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Puntaje mínimo: 70 puntos

**CONSULTORÍA PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD Y AUMENTAR LOS VOLÚMENES DE LOS SERVICIOS INCLUYENDO LA ESTRATEGIA DE DIGITALIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS AL SISTEMA POSTAL PANAMEÑO**

**PN-T1266**

**1. Contexto de la Búsqueda:**

Establecido en 1959, el Banco Interamericano de Desarrollo (“BID” o “Banco”) es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Proporciona préstamos, subvenciones, garantías, asesoramiento sobre políticas y asistencia técnica a los sectores públicos y privado de sus países prestatarios.

La presente operación de apoyo al cliente contribuye al fortalecimiento de la capacidad institucional del Sistema Postal panameño para diseñar, planificar e iniciar el proceso de reforma integral, que garantice su modernización, asegure el derecho de acceso al servicio de los ciudadanos panameños y el fortalecimiento del operador público. Desde el 2017, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha brindado asesoría técnica al Ministerio de Gobierno, autoridad regente de la Dirección General de Correos y Telégrafos de Panamá (COTEL), para elaborar un diagnóstico profundo y brindar las opciones de reestructuración y modernización por etapas para el proceso de transformación y modernización del sistema postal. Estos insumos permitieron a los tomadores de decisión, dimensionar el esfuerzo requerido para una reforma integral (BID, 2018). Panamá requiere modernizar y reorganizar sus operaciones del sistema de correos para hacer frente a un entorno más competitivo. De acuerdo con el Índice Integrado de Desarrollo Postal que mide a nivel global aspectos sobre la calidad, cobertura, conectividad y relevancia del servicio postal, Panamá se ubica en la posición 123 entre 172 países, un desempeño bajo e inferior a la mayoría de los países de la región como por ejemplo Costa Rica en la posición 80 y Colombia en la No. 51 (UPU, 2019). Un servicio de correos vigoroso y eficiente tiene un

efecto multiplicador en la economía de una nación, que apoya el desarrollo de las pequeñas empresas, la banca, las empresas de seguros y manufactureras, los comerciantes minoristas y las industrias (BID,2000).

Insuficientes condiciones para optimizar el aporte del sector postal en materia de desarrollo socioeconómico en Panamá. El estudio realizado por la firma Novadays en 2018, refleja las condiciones críticas del sistema postal panameño: Cifras del 2017, indican que apenas un 37% de la población de Panamá cuenta con el servicio de distribución a domicilio a través del correo público. Asimismo, un 12% carece de servicio postal a través de COTEL. El marco legal que regula la actividad postal en Panamá, son la ley 69 del 7 de junio de 1904, la ley del 11 de enero de 1919 y la ley 34 del 16 de abril de 1941; las cuales —como resulta lógico por el paso de 106 años— se encuentran obsoletas respecto a la realidad actual. No existe estrategia de recursos humanos en ninguna de sus fases, incluyendo el fortalecimiento de su personal en las áreas claves de su servicio. Tampoco existe ninguna estrategia de carácter operativo en la admisión, clasificación, seguimiento y de entrega y distribución, así como en la transmisión electrónica de servicios. Los niveles de calidad de servicio y productividad son muy bajos. Las condiciones de la infraestructura postal para la prestación de los servicios, considerando las instalaciones físicas, equipos y tecnología no son los más adecuados. El centro integral de procesamiento postal (CIPP) ocupa una superficie pequeña y mal distribuida. El correo público de Panamá no ofrece servicios y productos de acuerdo con las necesidades de los clientes y en competencia con los que son ofrecidos con los operadores privados, que no tienen el potencial de alcance en poblaciones alejadas de las principales ciudades del país. De acuerdo con el presupuesto asignado a la Dirección de Correos y Telégrafos en el año 2020, la suma de los gastos de funcionamiento representa el 98% del presupuesto de COTEL, similar a su presupuesto histórico, lo que apenas deja libres medio millón de balboas para realizar las urgentes inversiones que el operador público necesita. Respecto al sistema aduanero, la situación actual es complicada, en cuanto a que obliga a los destinatarios a recoger sus paquetes internacionales en las oficinas y también a entregarlos, independientemente del lugar de su residencia o apartado postal. Este sistema es un freno decisivo para el desarrollo del servicio de entrega de la paquetería en COTEL, así como del e-commerce en un mercado potencial de crecimiento de la paquetería. En una muestra de actualización de los datos cartográficos, el Municipio de Panamá en el 2019, promulgó por gaceta oficial el establecimiento del Sistema de Nomenclatura y Numeración Urbana, el cual impactará positivamente al sistema postal permitiendo la elaboración del código postal y facilitando el encaminamiento y entrega de envíos postales, para asegurar un mejor manejo de los archivos y direcciones postales, así como reduciendo los costos operacionales.

Importancia del sector postal con la crisis del COVID-19. La red postal sigue siendo una de las redes más grandes y mayor conectadas del mundo. Su naturaleza de “logística ligera” la hace particularmente necesaria para satisfacer las demandas de las economías nacionales, y su ritmo de transformación digital debería acelerarse para atender las demandas post Covid-19. El suministro y acceso de los sistemas postales en conjunto con las TIC contribuyen a aliviar el impacto económico de la emergencia sanitaria, al proporcionar canales alternativos de consumo, trabajo y comunicación. La crisis de COVID-19 también ha impactado el sector postal; al ser afectada la

cadena de suministros a nivel mundial, los eslabones más débiles de la red postal se han visto aún más gravemente afectados. Por lo que atender su fortalecimiento es una necesidad más apremiante (UPU, 2020).

El Banco desde finales del año 2017 ha destinado fondos para: establecer el diagnóstico de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En el año 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panama ha recibido estos insumos y ha mostrado el interés en avanzar en la modernización del Sistema Postal alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

## **2. La misión del equipo:**

Esta consultoría es parte de la cooperación técnica PN-T1266 que complementa los esfuerzos realizados recientemente por el Banco para el fortalecimiento de la capacidad institucional del sistema postal panameño. A finales del año 2017 se destinaron fondos para realizar una consultoría para el diagnóstico actualizado de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panama ha recibido estos productos del BID y ha mostrado el interés en avanzar la implementación alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

## **3. Objetivos de la Consultoría:**

Contratar un consultor para elaborar el plan de acción para mejorar la calidad y aumentar los volúmenes de los servicios que incluya la estrategia de digitalización, automatización e implementación de herramientas tecnológicas al sistema postal panameño.

## **4. Lo que harás:**

Sin perjuicio de cualquier acción necesaria para el logro de los objetivos de la consultoría, se indican actividades a cargo del contractual diferenciadas.

- a) Elaborar un plan de trabajo que incorpore el diseño metodológico, marco conceptual y enfoque técnico de la consultoría. Debe incorporar en su detalle el alcance, los supuestos, las restricciones, potenciales actores relevantes involucrados, técnicas y herramientas, cronograma de trabajo con actividades para la recopilación, análisis y presentación de datos.
- b) Revisión documental de los procesos, normas y estándares de la institución para su sistematización efectiva y eficiente.

- c) Realizar el análisis de para optimizar los servicios a los clientes internos y externos que posibiliten la modernización del proceso logístico, operativo y administrativo mediante la actualización tecnológica.
- d) Realizar una propuesta integral de inversiones tecnológicas que permitan la adopción a las demandas vigentes y a mediano plazo (Ejemplo: seguimiento, localización en línea y automatización del flujo de correspondencias y objetos postales, correo electrónico, correo híbrido, firmas digitales, aplicaciones digitales, integración de sitios web, servicios e-post, servicios postales electrónicos).
- e) Presentar una propuesta de digitalización, automatización e integración de procesos internos y con las dependencias claves (Ej. Autoridad de Aduanas, Autoridad de Innovación Gubernamental) que permitan mejorar la calidad del servicio, mejorar la atención al cliente y racionalización de costos.
- f) Elaborar una propuesta económica de la implementación de las herramientas tecnológicas necesarias para el funcionamiento óptimo de toda la operación, tanto en el ámbito nacional e internacional en sus estafetas, centros de distribución postal y oficinas administrativas. Debe incluir un análisis de costo-beneficios y un costo de rentabilidad de la inversión.
- g) Elaborar un informe preliminar y realizar una presentación de la discusión de resultados con los actores claves relevantes.
- h) Presentar el informe final.

**5. Entregables:** El consultor presentará los siguientes entregables como parte de esta consultoría:

- Primer producto: Cronograma, plan de trabajo y metodología para el desarrollo de la consultoría.
- Segundo producto: Informe preliminar
- Tercer producto: Presentación de resultados en un evento formal oficial a los actores relevantes estratégicos involucrados en el proceso de uso y seguimiento de la línea base para su validación.
- Cuarto producto: Informe final que contemple: resumen ejecutivo; descripción y objetivos de la consultoría; alcances de la consultoría plan de trabajo; actividades realizadas; comentarios a los resultados por los actores relevantes identificados; conclusiones; recomendaciones, y anexos.

## **6. Cronograma de pagos**

Los servicios se contratarán bajo la modalidad de suma alzada, el monto total del contrato incluye todos los gastos en que incurrirá el consultor. Los pagos se realizarán de acuerdo con el siguiente esquema:

- Primer pago del 25% del monto total a la entrega del primer producto.
- Segundo pago del 25% del monto total a la entrega del segundo producto.
- Tercer pago del 25% del monto total a la entrega del tercer producto.
- Cuarto pago del 25% del monto total a la entrega del cuarto producto.

Todos los productos, así como bases de datos, hojas de cálculo u otros archivos se entregarán en un formato previamente acordado con el equipo del proyecto y deberán ser recibidos a satisfacción del Banco.

## 7. Lo que necesitarás:

- **Ciudadanía:** Ser ciudadano/ciudadana de uno de nuestros 48 países miembros.
- **Consanguinidad:** No tener familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el conyugue) que trabajen en el Grupo BID.
- **Educación:** Profesional con título universitario en ciencias sociales, económicas o ingeniería, con postgrado o maestría.
- **Experiencia:** Al menos diez (10) años de experiencia laboral a partir de su primer título profesional.
- **Idiomas:** Fluidez oral y escrita en español (inglés es deseable).
- **Áreas de especialización:**
- **Áreas de especialización:**
  - Experiencia desarrollo de plataformas tecnológicas de alto rendimiento en logística, telecomunicaciones, transporte, postal o similares a esta consultoría. Es indispensable la realización de al menos 5 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.
  - Experiencia específica en el sector postal o logístico preferiblemente.
  - Experiencia demostrable en el diseño e implementación de plataformas integrales de software orientadas a la gestión logística.
- **Formación complementaria:**
  - Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).

## 8. Características de la Consultoría

- **Categoría y modalidad de la consultoría:** Contractual de productos y servicios externos (PEC).
- **Duración del contrato:** Seis (6) meses
- **Inicio:** A la firma del contrato.
- **Lugar (es) de trabajo:** No es necesario que el consultor este físicamente en Banco o que esta consultoría se desarrolle físicamente en Panamá. Las reuniones en la representación del BID y en oficinas del Ministerio de Cultura u otra institución u organismo relacionado con esta consultoría, podrán llevarse a cabo por medios virtuales.
- **Supervisor:** Galileo Solís, Especialista Senior en Competitividad, Tecnología e Innovación.

## 9. Nuestra Cultura: Nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el

Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**10. Sobre Nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.



### Matriz para evaluación de los candidatos

No.	Criterios y metodología de asignación de puntaje	Puntaje Máximo
<b>1</b>	<b>Admisibilidad</b> Nacional de un país miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.	<b>Cumple/ No Cumple</b>
<b>2</b>	<b>Formación Académica</b>	<b>25</b>
	Licenciatura en ciencias sociales, económicas o ingeniería.	15
	Estudios complementarios tales como Posgrado o Maestría en Gestión de Proyectos, Administración o similares.	10
<b>3</b>	<b>Experiencia General</b>	<b>25</b>
	Experiencia laboral general de diez (10) años.	15
	Más de diez (10) años.	10
<b>4</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>45</b>
	Experiencia desarrollo de plataformas tecnológicas de alto rendimiento en logística, telecomunicaciones, transporte, postal o similares a esta consultoría. Es indispensable la realización de al menos 5 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.	15
	Experiencia específica en el sector postal o logístico preferiblemente.	15
	Experiencia demostrable en el diseño e implementación de plataformas integrales de software orientadas a la gestión logística.	15
<b>5</b>	<b>Formación complementaria</b>	<b>5</b>
	Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).	5
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Puntaje mínimo: 70 puntos

**CONSULTORÍA PARA ELABORAR UN MARCO DE INFRAESTRUCTURA  
SOSTENIBLE PARA LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN POSTAL DEL SISTEMA  
POSTAL PANAMEÑO**

**PN-T1266**

## **1. Contexto de la Búsqueda:**

Establecido en 1959, el Banco Interamericano de Desarrollo (“BID” o “Banco”) es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Proporciona préstamos, subvenciones, garantías, asesoramiento sobre políticas y asistencia técnica a los sectores públicos y privado de sus países prestatarios.

La presente operación de apoyo al cliente contribuye al fortalecimiento de la capacidad institucional del Sistema Postal panameño para diseñar, planificar e iniciar el proceso de reforma integral, que garantice su modernización, asegure el derecho de acceso al servicio de los ciudadanos panameños y el fortalecimiento del operador público. Desde el 2017, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha brindado asesoría técnica al Ministerio de Gobierno, autoridad regente de la Dirección General de Correos y Telégrafos de Panamá (COTEL), para elaborar un diagnóstico profundo y brindar las opciones de reestructuración y modernización por etapas para el proceso de transformación y modernización del sistema postal. Estos insumos permitieron a los tomadores de decisión, dimensionar el esfuerzo requerido para una reforma integral (BID, 2018). Panamá requiere modernizar y reorganizar sus operaciones del sistema de correos para hacer frente a un entorno más competitivo. De acuerdo con el Índice Integrado de Desarrollo Postal que mide a nivel global aspectos sobre la calidad, cobertura, conectividad y relevancia del servicio postal, Panamá se ubica en la posición 123 entre 172 países, un desempeño bajo e inferior a la mayoría de los países de la región como por ejemplo Costa Rica en la posición 80 y Colombia en la No. 51 (UPU, 2019). Un servicio de correos vigoroso y eficiente tiene un efecto multiplicador en la economía de una nación, que apoya el desarrollo de las pequeñas empresas, la banca, las empresas de seguros y manufactureras, los comerciantes minoristas y las industrias (BID,2000).

Insuficientes condiciones para optimizar el aporte del sector postal en materia de desarrollo socioeconómico en Panamá. El estudio realizado por la firma Novadays en 2018, refleja las condiciones críticas del sistema postal panameño: Cifras del 2017, indican que apenas un 37% de la población de Panamá cuenta con el servicio de distribución a domicilio a través del correo público. Asimismo, un 12% carece de servicio postal a través de COTEL. El marco legal que regula la actividad postal en Panamá, son la ley 69 del 7 de junio de 1904, la ley del 11 de enero de 1919 y la ley 34 del 16 de abril de 1941; las cuales —como resulta lógico por el paso de 106 años— se encuentran obsoletas respecto a la realidad actual. No existe estrategia de recursos humanos en ninguna de sus fases, incluyendo el fortalecimiento de su personal en las áreas claves de su servicio. Tampoco existe ninguna estrategia de carácter operativo en la admisión, clasificación, seguimiento y de entrega y distribución, así como en la transmisión electrónica de servicios. Los niveles de calidad de servicio y productividad son muy bajos. Las condiciones de la infraestructura postal para la prestación de los servicios, considerando las instalaciones físicas, equipos y tecnología no son los más adecuados. El centro integral de procesamiento postal (CIPP) ocupa una superficie pequeña y mal distribuida. El correo público de Panamá no ofrece servicios y productos de acuerdo con las necesidades de los clientes y en competencia con los que son ofrecidos con los operadores privados, que no tienen el potencial de alcance en poblaciones alejadas de las principales ciudades del país. De acuerdo con el presupuesto asignado a la Dirección de Correos y Telégrafos en el año 2020, la suma de los gastos de funcionamiento representa el

98% del presupuesto de COTEL, similar a su presupuesto histórico, lo que apenas deja libres medio millón de balboas para realizar las urgentes inversiones que el operador público necesita. Respecto al sistema aduanero, la situación actual es complicada, en cuanto a que obliga a los destinatarios a recoger sus paquetes internacionales en las oficinas y también a entregarlos, independientemente del lugar de su residencia o apartado postal. Este sistema es un freno decisivo para el desarrollo del servicio de entrega de la paquetería en COTEL, así como del e-commerce en un mercado potencial de crecimiento de la paquetería. En una muestra de actualización de los datos cartográficos, el Municipio de Panamá en el 2019, promulgó por gaceta oficial el establecimiento del Sistema de Nomenclatura y Numeración Urbana, el cual impactará positivamente al sistema postal permitiendo la elaboración del código postal y facilitando el encaminamiento y entrega de envíos postales, para asegurar un mejor manejo de los archivos y direcciones postales, así como reduciendo los costos operacionales.

Importancia del sector postal con la crisis del COVID-19. La red postal sigue siendo una de las redes más grandes y mayor conectadas del mundo. Su naturaleza de “logística ligera” la hace particularmente necesaria para satisfacer las demandas de las economías nacionales, y su ritmo de transformación digital debería acelerarse para atender las demandas post Covid-19. El suministro y acceso de los sistemas postales en conjunto con las TIC contribuyen a aliviar el impacto económico de la emergencia sanitaria, al proporcionar canales alternativos de consumo, trabajo y comunicación. La crisis de COVID-19 también ha impactado el sector postal; al ser afectada la cadena de suministros a nivel mundial, los eslabones más débiles de la red postal se han visto aún más gravemente afectados. Por lo que atender su fortalecimiento es una necesidad más apremiante (UPU, 2020).

El Banco desde finales del año 2017 ha destinado fondos para: establecer el diagnóstico de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En el año 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panamá ha recibido estos insumos y ha mostrado el interés en avanzar en la modernización del Sistema Postal alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

## **2. La misión del equipo:**

Esta consultoría es parte de la cooperación técnica PN-T1266 que complementa los esfuerzos realizados recientemente por el Banco para el fortalecimiento de la capacidad institucional del sistema postal panameño. A finales del año 2017 se destinaron fondos para realizar una consultoría para el diagnóstico actualizado de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panamá ha recibido estos productos del BID y

ha mostrado el interés en avanzar la implementación alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

### **3. Objetivos de la Consultoría:**

Contratar un consultor para elaborar el marco de infraestructura sostenible para los centros de distribución del sistema postal panameño, cumpliendo con los requisitos mínimos de seguridad y funcionalidad.

### **4. Lo que harás:**

Sin perjuicio de cualquier acción necesaria para el logro de los objetivos de la consultoría, se indican actividades a cargo del contractual diferenciadas.

- a) Elaborar un plan de trabajo que incorpore el diseño metodológico, marco conceptual y enfoque técnico de la consultoría. Debe incorporar en su detalle el alcance, los supuestos, las restricciones, potenciales actores relevantes involucrados, técnicas y herramientas, cronograma de trabajo con actividades para la recopilación, análisis y presentación de datos.
- b) Realizar un análisis documental de las normas nacionales de diseño para estructuras correspondientes a los centros de distribución postal, identificar la capacidad instaladas y las proyecciones de servicio de la entidad.
- c) Elaborar los criterios para el diseño de los centros contemplando su ciclo de vida completo, sostenibles con el medio ambiente, con enfoque de género e inclusión.
- d) Elaborar los objetivos técnicos y funcionales mínimos para el diseño de los centros, contemplando la estructura, sistemas de seguridad, accesos, instalaciones y equipamiento, tecnologías o aplicaciones relacionadas a la infraestructura verde.
- e) Elaborar la metodología de diseño.
- f) Presentar diagramas de evaluación de diseños.
- g) Elaborar máster plan para los centros de distribución postal.
- h) Presentar propuesta de las especificaciones de diseño para el centro de distribución postal principal del sistema.
- i) Instrucciones o guías para los evaluadores de diseño de los centros de distribución postal.
- j) Listas de verificación de calidad para los diseños de los centros de distribución postal.
- k) Lista de verificación de diseño obligatorio para los centros de distribución postal.
- l) Elaborar especificaciones mínimas de diseño para los centros de distribución secundarios.
- m) Elaborar un informe preliminar y realizar una presentación de la discusión de resultados con los actores claves relevantes.
- n) Presentar el informe final.

### **5. Entregables:** El consultor presentará los siguientes entregables como parte de esta consultoría:

- Primer producto: Cronograma, plan de trabajo y metodología para el desarrollo de la consultoría.

- Segundo producto: Informe preliminar
- Tercer producto: Presentación de resultados en un evento formal oficial a los actores relevantes estratégicos involucrados en el proceso de uso y seguimiento de la línea base para su validación.
- Cuarto producto: Informe final que contemple: resumen ejecutivo; descripción y objetivos de la consultoría; alcances de la consultoría plan de trabajo; actividades realizadas; comentarios a los resultados por los actores relevantes identificados; conclusiones; recomendaciones, y anexos.

## **6. Cronograma de pagos**

Los servicios se contratarán bajo la modalidad de suma alzada, el monto total del contrato incluye todos los gastos en que incurrirá el consultor. Los pagos se realizarán de acuerdo con el siguiente esquema:

- Primer pago del 25% del monto total a la entrega del primer producto.
- Segundo pago del 25% del monto total a la entrega del segundo producto.
- Tercer pago del 25% del monto total a la entrega del tercer producto.
- Cuarto pago del 25% del monto total a la entrega del cuarto producto.

Todos los productos, así como bases de datos, hojas de cálculo u otros archivos se entregarán en un formato previamente acordado con el equipo del proyecto y deberán ser recibidos a satisfacción del Banco.

## **7. Lo que necesitarás:**

- Ciudadanía: Ser ciudadano/ciudadana de uno de nuestros 48 países miembros.
- Consanguinidad: No tener familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el conyugue) que trabajen en el Grupo BID.
- Educación: Profesional con título universitario en ciencias sociales, económicas o ingeniería, con postgrado o maestría.
- Experiencia: Al menos diez (10) años de experiencia laboral a partir de su primer título profesional.
- Idiomas: Fluidez oral y escrita en español (inglés es deseable).
- Áreas de especialización:
  - Experiencia desarrollo de diseños de centros logísticos, transporte o relacionados al objeto de esta consultoría. Es indispensable la realización de al menos 3 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.
  - Experiencia específica en el sector logístico preferiblemente.

- Experiencia demostrable en el levantamiento de diseños estructurales para centros logísticos y de alta demanda similares a los centros de distribución postal.
- Formación complementaria:
  - Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).

## 8. Características de la Consultoría

- **Categoría y modalidad de la consultoría:** Contractual de productos y servicios externos (PEC).
- **Duración del contrato:** Seis (6) meses
- **Inicio:** A la firma del contrato.
- **Lugar (es) de trabajo:** No es necesario que el consultor este físicamente en Banco o que esta consultoría se desarrolle físicamente en Panamá. Las reuniones en la representación del BID y en oficinas del Ministerio de Cultura u otra institución u organismo relacionado con esta consultoría, podrán llevarse a cabo por medios virtuales.
- **Supervisor:** Galileo Solís, Especialista Senior en Competitividad, Tecnología e Innovación.

**9. Nuestra Cultura:** Nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**10. Sobre Nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.

### Matriz para evaluación de los candidatos

No.	Criterios y metodología de asignación de puntaje	Puntaje Máximo
<b>1</b>	<b>Admisibilidad</b> Nacional de un país miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.	<b>Cumple/ No Cumple</b>
<b>2</b>	<b>Formación Académica</b>	<b>25</b>
	Licenciatura en ciencias sociales, económicas o ingeniería.	15
	Estudios complementarios tales como Posgrado o Maestría en Gestión de Proyectos, Administración o similares.	10
<b>3</b>	<b>Experiencia General</b>	<b>25</b>
	Experiencia laboral general de diez (10) años.	15
	Más de diez (10) años.	10
<b>4</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>45</b>
	Experiencia desarrollo de diseños de centros logísticos, transporte o relacionados al objeto de esta consultoría. Es indispensable la realización de al menos 3 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.	15
	Experiencia específica en el sector logístico preferiblemente.	15
	Experiencia demostrable en el levantamiento de diseños estructurales para centros logísticos y de alta demanda similares a los centros de distribución postal.	15
<b>5</b>	<b>Formación complementaria</b>	<b>5</b>
	Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).	5
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Puntaje mínimo: 70 puntos





# **CONSULTORÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA REFORMA INTEGRAL Y MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA POSTAL PANAMEÑO**

**PN-T1266**

## **1. Contexto de la Búsqueda:**

Establecido en 1959, el Banco Interamericano de Desarrollo (“BID” o “Banco”) es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Proporciona préstamos, subvenciones, garantías, asesoramiento sobre políticas y asistencia técnica a los sectores públicos y privado de sus países prestatarios.

La presente operación de apoyo al cliente contribuye al fortalecimiento de la capacidad institucional del Sistema Postal panameño para diseñar, planificar e iniciar el proceso de reforma integral, que garantice su modernización, asegure el derecho de acceso al servicio de los ciudadanos panameños y el fortalecimiento del operador público. Desde el 2017, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha brindado asesoría técnica al Ministerio de Gobierno, autoridad regente de la Dirección General de Correos y Telégrafos de Panamá (COTEL), para elaborar un diagnóstico profundo y brindar las opciones de reestructuración y modernización por etapas para el proceso de transformación y modernización del sistema postal. Estos insumos permitieron a los tomadores de decisión, dimensionar el esfuerzo requerido para una reforma integral (BID, 2018). Panamá requiere modernizar y reorganizar sus operaciones del sistema de correos para hacer frente a un entorno más competitivo. De acuerdo con el Índice Integrado de Desarrollo Postal que mide a nivel global aspectos sobre la calidad, cobertura, conectividad y relevancia del servicio postal, Panamá se ubica en la posición 123 entre 172 países, un desempeño bajo e inferior a la mayoría de los países de la región como por ejemplo Costa Rica en la posición 80 y Colombia en la No. 51 (UPU, 2019). Un servicio de correos vigoroso y eficiente tiene un efecto multiplicador en la economía de una nación, que apoya el desarrollo de las pequeñas empresas, la banca, las empresas de seguros y manufactureras, los comerciantes minoristas y las industrias (BID,2000).

Insuficientes condiciones para optimizar el aporte del sector postal en materia de desarrollo socioeconómico en Panamá. El estudio realizado por la firma Novadays en 2018, refleja las condiciones críticas del sistema postal panameño: Cifras del 2017, indican que apenas un 37% de la población de Panamá cuenta con el servicio de distribución a domicilio a través del correo público. Asimismo, un 12% carece de servicio postal a través de COTEL. El marco legal que regula la actividad postal en Panamá, son la ley 69 del 7 de junio de 1904, la ley del 11 de enero de 1919 y la ley 34 del 16 de abril de 1941; las cuales —como resulta lógico por el paso de 106 años— se encuentran obsoletas respecto a la realidad actual. No existe estrategia de recursos humanos en ninguna de sus fases, incluyendo el fortalecimiento de su personal en las áreas claves de su servicio. Tampoco existe ninguna estrategia de carácter operativo en la admisión, clasificación, seguimiento y de entrega y distribución, así como en la transmisión electrónica de servicios. Los niveles de calidad de servicio y productividad son muy bajos. Las condiciones de la infraestructura postal para la prestación de los servicios, considerando las instalaciones físicas, equipos y tecnología no son los más adecuados. El centro integral de procesamiento postal (CIPP) ocupa una superficie pequeña y mal distribuida. El correo público de Panamá no ofrece servicios

y productos de acuerdo con las necesidades de los clientes y en competencia con los que son ofrecidos con los operadores privados, que no tienen el potencial de alcance en poblaciones alejadas de las principales ciudades del país. De acuerdo con el presupuesto asignado a la Dirección de Correos y Telégrafos en el año 2020, la suma de los gastos de funcionamiento representa el 98% del presupuesto de COTEL, similar a su presupuesto histórico, lo que apenas deja libres medio millón de balboas para realizar las urgentes inversiones que el operador público necesita. Respecto al sistema aduanero, la situación actual es complicada, en cuanto a que obliga a los destinatarios a recoger sus paquetes internacionales en las oficinas y también a entregarlos, independientemente del lugar de su residencia o apartado postal. Este sistema es un freno decisivo para el desarrollo del servicio de entrega de la paquetería en COTEL, así como del e-commerce en un mercado potencial de crecimiento de la paquetería. En una muestra de actualización de los datos cartográficos, el Municipio de Panamá en el 2019, promulgó por gaceta oficial el establecimiento del Sistema de Nomenclatura y Numeración Urbana, el cual impactará positivamente al sistema postal permitiendo la elaboración del código postal y facilitando el encaminamiento y entrega de envíos postales, para asegurar un mejor manejo de los archivos y direcciones postales, así como reduciendo los costos operacionales.

Importancia del sector postal con la crisis del COVID-19. La red postal sigue siendo una de las redes más grandes y mayor conectadas del mundo. Su naturaleza de “logística ligera” la hace particularmente necesaria para satisfacer las demandas de las economías nacionales, y su ritmo de transformación digital debería acelerarse para atender las demandas post Covid-19. El suministro y acceso de los sistemas postales en conjunto con las TIC contribuyen a aliviar el impacto económico de la emergencia sanitaria, al proporcionar canales alternativos de consumo, trabajo y comunicación. La crisis de COVID-19 también ha impactado el sector postal; al ser afectada la cadena de suministros a nivel mundial, los eslabones más débiles de la red postal se han visto aún más gravemente afectados. Por lo que atender su fortalecimiento es una necesidad más apremiante (UPU, 2020).

El Banco desde finales del año 2017 ha destinado fondos para: establecer el diagnóstico de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En el año 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panama ha recibido estos insumos y ha mostrado el interés en avanzar en la modernización del Sistema Postal alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

## **2. La misión del equipo:**

Esta consultoría es parte de la cooperación técnica PN-T1266 que complementa los esfuerzos realizados recientemente por el Banco para el fortalecimiento de la capacidad institucional del sistema postal panameño. A finales del año 2017 se destinaron fondos para realizar una consultoría para el diagnóstico actualizado de COTEL, un estudio sobre una prueba piloto de un centro logístico e-commerce en la Zona Libre de Colón y un informe de alternativas para la

modernización y reforma de COTEL. Adicionalmente, se realizaron talleres y se llegó a una serie de recomendaciones y una hoja de ruta con alternativas para la transformación integral de COTEL. En 2018 el proyecto PN-T1193 financió la evaluación del marco regulatorio relevante para el sistema postal, incluyendo una propuesta de proyecto de Ley y reglamentación para la modernización de COTEL. El nuevo gobierno de Panamá ha recibido estos productos del BID y ha mostrado el interés en avanzar la implementación alineados al nuevo Plan Estratégico del Gobierno 2019 – 2024.

### **3. Objetivos de la Consultoría:**

Contratar un consultor para diseñar un plan de comunicación que defina las políticas, estrategias, recursos, objetivos estratégicos y específicos, públicos principales y secundarios, gestión de actores relevantes, mensajes y acciones de comunicación que apoyen a la efectividad de la reforma integral y modernización del sistema postal panameño.

### **4. Lo que harás:**

Sin perjuicio de cualquier acción necesaria para el logro de los objetivos de la consultoría, se indican actividades a cargo del contractual diferenciadas.

- a) Elaborar un plan de trabajo que incorpore el diseño metodológico, marco conceptual y enfoque técnico de la consultoría. Debe incorporar en su detalle el alcance, los supuestos, las restricciones, potenciales actores relevantes involucrados, técnicas y herramientas, cronograma de trabajo con actividades para la recopilación, análisis y presentación de datos.
- b) Revisión documental de la organización, sus antecedentes y los avances de la reforma integral del sistema postal panameño.
- c) Identificar las necesidades de comunicación y divulgación del sistema postal panameño (operador y regulador).
- d) Caracterizar al público meta (usuario, instituciones aliadas y dependencias, potenciales clientes) y realizar un diagnóstico sobre la imagen, concepto, y opinión pública.
- e) Diseñar la Estrategia de Comunicación y Divulgación para el Sistema Postal Panameño que consolide: necesidades, diagnóstico, inventario, público meta y líneas estratégicas.
- f) Elaborar el plan de comunicación que incorpore: políticas, estrategias, recursos, objetivos estratégicos y específicos, públicos principales y secundarios, gestión de actores relevantes, mensajes y acciones de comunicación, priorización de iniciativas y actividades, cronograma de implementación con un horizonte de 5 años y propuesta económica para su implementación.
- g) Proponer de forma clara el seguimiento y evaluación de la implementación de esta estrategia y su correspondiente plan de acción, de forma tal que se pueda demostrar los resultados obtenidos según el objetivo general con indicadores y metodologías confiables y cuantitativas.
- h) Elaborar un informe preliminar y realizar una presentación de la discusión de resultados con los actores claves relevantes.
- i) Presentar el informe final.

**5. Entregables:** El consultor presentará los siguientes entregables como parte de esta consultoría:

- Primer producto: Cronograma, plan de trabajo y metodología para el desarrollo de la consultoría.
- Segundo producto: Informe preliminar
- Tercer producto: Presentación de resultados en un evento formal oficial a los actores relevantes estratégicos involucrados en el proceso de uso y seguimiento de la línea base para su validación.
- Cuarto producto: Informe final que contemple: resumen ejecutivo; descripción y objetivos de la consultoría; alcances de la consultoría plan de trabajo; actividades realizadas; comentarios a los resultados por los actores relevantes identificados; conclusiones; recomendaciones, y anexos.

## **6. Cronograma de pagos**

Los servicios se contratarán bajo la modalidad de suma alzada, el monto total del contrato incluye todos los gastos en que incurrirá el consultor. Los pagos se realizarán de acuerdo con el siguiente esquema:

- Primer pago del 25% del monto total a la entrega del primer producto.
- Segundo pago del 25% del monto total a la entrega del segundo producto.
- Tercer pago del 25% del monto total a la entrega del tercer producto.
- Cuarto pago del 25% del monto total a la entrega del cuarto producto.

Todos los productos, así como bases de datos, hojas de cálculo u otros archivos se entregarán en un formato previamente acordado con el equipo del proyecto y deberán ser recibidos a satisfacción del Banco.

## **7. Lo que necesitarás:**

- Ciudadanía: Ser ciudadano/ciudadana de uno de nuestros 48 países miembros.
- Consanguinidad: No tener familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el conyugue) que trabajen en el Grupo BID.
- Educación: Profesional con título universitario en ciencias sociales, económicas o ingeniería, con postgrado o maestría.
- Experiencia: Al menos diez (10) años de experiencia laboral a partir de su primer título profesional.
- Idiomas: Fluidez oral y escrita en español (inglés es deseable).
- Áreas de especialización:
  - Experiencia en el diseño de planes de comunicación para organizaciones con al menos 500 colaboradores. Es indispensable la realización de al menos 5 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.

- Experiencia específica en el diseño y/o implementación de estrategias de comunicacionales en los últimos 5 años.
- Experiencia demostrable en el diseño y/o implementación de estrategias comunicacionales para entidades públicas o semipúblicas.
- Formación complementaria:
  - Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).

## 8. Características de la Consultoría

- **Categoría y modalidad de la consultoría:** Contractual de productos y servicios externos (PEC).
- **Duración del contrato:** Seis (6) meses
- **Inicio:** A la firma del contrato.
- **Lugar (es) de trabajo:** No es necesario que el consultor este físicamente en Banco o que esta consultoría se desarrolle físicamente en Panamá. Las reuniones en la representación del BID y en oficinas del Ministerio de Cultura u otra institución u organismo relacionado con esta consultoría, podrán llevarse a cabo por medios virtuales.
- **Supervisor:** Galileo Solís, Especialista Senior en Competitividad, Tecnología e Innovación.

**9. Nuestra Cultura:** Nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**10. Sobre Nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.

### Matriz para evaluación de los candidatos

No.	Criterios y metodología de asignación de puntaje	Puntaje Máximo
<b>1</b>	<b>Admisibilidad</b> Nacional de un país miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.	<b>Cumple/ No Cumple</b>
<b>2</b>	<b>Formación Académica</b>	<b>25</b>
	Licenciatura en ciencias sociales, económicas o ingeniería.	15
	Estudios complementarios tales como Posgrado o Maestría en Gestión de Proyectos, Administración o similares.	10
<b>3</b>	<b>Experiencia General</b>	<b>25</b>
	Experiencia laboral general de diez (10) años.	15
	Más de diez (10) años.	10
<b>4</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>45</b>
	Experiencia en el diseño de planes de comunicación para organizaciones con al menos 500 colaboradores. Es indispensable la realización de al menos 5 proyectos de similares características al proyecto del que se va a diseñar y elaborar en esta consultoría.	15
	Experiencia específica en el diseño y/o implementación de estrategias de comunicacionales en los últimos 5 años.	15
	Experiencia demostrable en el diseño y/o implementación de estrategias comunicacionales para entidades públicas o semipúblicas.	15
<b>5</b>	<b>Formación complementaria</b>	<b>5</b>
	Manejo de herramientas de Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel intermedio).	5
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Puntaje mínimo: 70 puntos