



# **ENTE OPERADOR REGIONAL**

DEL MERCADO ELÉCTRICO DE AMÉRICA CENTRAL

## **CONSULTORÍA**

**“DISEÑO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DE  
TRANSFORMACION DIGITAL CON ENFOQUE AL  
CLIENTE DEL ENTE OPERADOR REGIONAL  
(EOR)”**

# Contenido

## Contenido

<b>SECCION I: CONDICIONES GENERALES .....</b>	4
1.1    ANTECEDENTES .....	4
1.2    JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3    OBJETO.....	7
1.4    ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA PRESENTACIÓN DE LAS OFERTAS.....	7
1.5    PREPARACION DE LAS OFERTAS .....	8
1.5.1    Firma de la oferta .....	9
1.5.2    Documentación legal del oferente.....	9
1.6    PRESENTACION DE LAS OFERTAS .....	9
1.7    SOBRE O CARPETA DE LAS OFERTAS.....	11
1.7.1    Rechazo de Ofertas .....	12
1.8    EVALUACION DE LAS OFERTAS.....	12
1.8.1    Consultas y Aclaraciones.....	12
1.8.2    Criterios de Evaluación.....	13
1.9    NEGOCIACION DE OFERTAS Y ADJUDICACION DE CONTRATOS .....	14
1.10    GARANTIAS .....	14
1.10.1    Garantía o Fianza de Fiel Cumplimiento .....	14
1.10.2    Instrumentos válidos.....	14
1.11    FORMA DE PAGO.....	15
1.12    CONDICIONES DE PAGO.....	15
1.13    CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN .....	16
1.14    CIERRE DEL CONTRATO.....	17
1.14.1    Aceptación Final y Liquidación del contrato.....	17
1.14.2    Derecho del EOR de dar por terminado el contrato.....	18
1.15JURISDICCION .....	18
<b>SECCION II: ESPECIFICACIONES TÉCNICAS .....</b>	20

2.1	OBJETIVO GENERAL .....	20
2.2	ALCANCE ESPECÍFICOS .....	20
<b>2.3</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4</b>	<b>INSUMOS GENERALES DE INFORMACION .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5</b>	<b>INSUMOS ESPECIFICOS VINCULADOS AL TEMA DE LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE .....</b>	<b>23</b>
<b>2.6</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION .....</b>	<b>24</b>
<b>2.7</b>	<b>SESIONES DE TRABAJO VIRTUALES .....</b>	<b>24</b>
<b>2.8</b>	<b>PRODUCTOS ENTREGABLES .....</b>	<b>25</b>
<b>2.9</b>	<b>PERFIL DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA FIRMA CONSULTORA .....</b>	<b>26</b>

# SECCION I: CONDICIONES GENERALES

---

## 1.1 ANTECEDENTES

EL ENTE OPERADOR REGIONAL, que puede abreviarse EOR, es una entidad con personalidad jurídica propia y capacidad de Derecho Público Internacional con sede en San Salvador, El Salvador, constituida por el "**Tratado Marco del Mercado Eléctrico de América Central**" – **Tratado Marco**-, emitido mediante Acuerdo Ejecutivo N° 1292, del Ramo de Relaciones Exteriores de El Salvador y aprobado por Decreto Legislativo N° 207 de ratificación.

El EOR, es la institución responsable de operar y planificar el Sistema Eléctrico Regional (SER) y administrar el Mercado Eléctrico Regional (MER) con criterio técnico y económico, bajo estándares de calidad y seguridad; contribuyendo a un marco regulatorio sólido y previsible, para el desarrollo gradual de un mercado más abierto y competitivo, en beneficio de los habitantes de América Central. Lo anterior, conlleva a que el EOR esté preparado y cuente con las condiciones idóneas para ejercer un rol efectivo que le permita avanzar en la consecución de sus funciones como ente operador de clase mundial; asimismo, afrontar los retos que demanda el desarrollo del mercado regional en materia de electricidad.

El EOR es una organización basada en la entrega de servicios con excelencia a sus partes interesadas y tiene a su cargo por la regulación regional funciones relevantes para la planificación, operación y gestión comercial del MER.

El MER ha venido evolucionado gradualmente, y con ello los procesos técnicos y comerciales que el EOR ejecuta en su marco de acción. Lo anterior se ha materializado en el desarrollo e implementación de nuevos esquemas de trabajo acordes a las nuevas disposiciones regulatorias. El EOR es una organización que da seguimiento a los cambios del entorno y a conocer cuales son las mejores prácticas en la industria eléctrica en materia digital y lo aplica a través de innovaciones digitales para la optimización de sus diferentes procesos. Otro desafío importante es la mejora continua del proceso de comunicación con sus partes interesadas creando experiencias más personalizadas y atractivas para sus usuarios.

Por lo anteriormente expuesto, el EOR está interesado en conocer cual puede ser el diseño conceptual de un plan de transformación digital y atención y servicio al cliente que como resultado proponga una hoja de ruta para la planificación futura de las necesidades en talento humano, cambio en la cultura organizacional y digitalización de los procesos, de manera tal que la institución pueda encaminarse hacia nuevos niveles en todos sus sistemas digitales de acuerdo a como lo demanda el futuro del mundo.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

En estos 18 años de existencia, El EOR es una organización que sostiene un crecimiento continuo, en sintonía con el contexto económico de la región de América Central, lo que se ha manifestado a través del creciente volumen de transacciones de energía en el Mercado Eléctrico Regional MER de América Central, el numero de agentes participantes y la maduración de la regulación regional.

Desde el año 2020 el EOR cuenta con la certificación de la calidad ISO 9001:2015 en todos sus procesos y cuenta además con una plataforma automatizada para la gestión de los procesos que comprende a 14 procesos estratégicos, centrales y de soporte.

Tomando en cuenta el desenvolvimiento de la industria 4.0 a nivel mundial, es imperante establecer una estrategia de transformación digital (TD) en la organización, que vaya de la mano con el desarrollo de un modelo de atención y servicio al cliente basado en la excelencia de los servicios. En el EOR a través de la adopción del estándar internacional de la calidad ISO 9001:2015 existe el compromiso de desarrollar una cultura empresarial donde el cliente sea el centro de los procesos. La norma ISO 9000: 2015 sobre Fundamentos y Vocabulario establece en el enfoque racional de los principios de la calidad lo siguiente:

*"El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para el cliente. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización."*

Algunos beneficios clave potenciales de este enfoque al cliente en toda la organización son:

- incremento del valor para el cliente;
- incremento de la satisfacción del cliente;
- mejora de la fidelización del cliente;
- incremento de la reputación de la organización;
- ampliación de la base de clientes;
- incremento de la eficiencia de los procesos.

También en el marco del nuevo plan estratégico 2020-2025 el EOR enfrenta el objetivo estratégico de impulsar la transformación digital y el cambio cultural. Para atender el cumplimiento de este objetivo estratégico es necesario planificar acciones en el mediano y largo plazo, las cuales puedan después ser implementadas de forma gradual tomando en cuenta la visión estratégica 20-25, las capacidades internas actuales, los procesos de cambios en ejecución y la ambición digital de la organización todo esto inmerso en el nuevo contexto generado por la pandemia del Covid19 a nivel local y global. Para alcanzar la Transformación

Digital del EOR, se debe trabajar en todos los ámbitos digitales comprendidos en los ejes fundamentales como son: la cultura organizacional, los procesos, la información y tecnología digital, su talento humano y su relación con sus clientes.

El objetivo de impulsar la definición de una estrategia de transformación digital sienta las bases para atender los desafíos futuros del EOR logrando servicios de calidad en cada uno de los procesos , y el cumplimiento efectivo para asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo y exceder las expectativas del cliente generando, a medio y largo plazo, el incremento del nivel competitivo del MER mediante la incorporación de nuevos agentes y el incremento de las transacciones de energía en el MER, para beneficio de los habitantes de América Central.

En el marco de la gradualidad y complejidad que significa desarrollar el proceso de transformación digital organizacional anteriormente señalado, es necesario diseñar una estrategia digital que incluya como mínimo las siguientes cuatro fases:

#### **ETAPA 1: CONSULTORIA**

- a) **FASE I:** Diseño conceptual de la estrategia para impulsar la transformación digital del EOR en el periodo 2022-2025.
- b) **FASE II:** Formulación del Plan Estratégico general de TD con enfoque al cliente para impulsar la TD 2022-2025.

#### **ETAPA 2: EJECUCION DE LA ESTRATEGIA**

- c) **FASE III:** Implementación del Plan Estratégico con enfoque al cliente para impulsar la TD 2022-2025
- d) **FASE IV:** Desarrollo de la Estrategia digital 2026-2030 tomando como base la experiencia adquirida en el impulso de la TD 2022-2025.

**EL alcance general de la presente consultoría comprenderá la ETAPA 1 de la presente Consultoría y comprende la FASE I Y FASE II, relacionadas con el Diseño conceptual de la estrategia y el plan estratégico general para impulsar la transformación digital con el enfoque en la atención y servicio al cliente en el periodo 2022-2025.**

### 1.3 OBJETO

El objeto de la presente consultoría es desarrollar una propuesta metodológica a través de la cual se llegue a obtener una estrategia para la transformación digital del EOR y la formulación de un plan estratégico general de TD con enfoque al cliente, los cuales permitan impulsar la TD en el periodo 2022-2025, todo esto tomando en consideración el contexto de la institución y su grado de madurez digital actual.

### 1.4 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA PRESENTACIÓN DE LAS OFERTAS

El Ente Operador Regional, recibirá de los OFERENTES ofertas técnicas y económicas en dólares de los Estados Unidos de América, debidamente selladas, válidas por un periodo no menor de noventa (90) días calendario, contados a partir de la fecha de recepción de la oferta. Para este proceso se deberá considerar lo siguiente:

- a) El EOR es una institución exenta de Impuestos en El Salvador.
- b) Es responsabilidad del OFERENTE examinar todas las instrucciones, formularios y condiciones del presente documento y de proporcionar toda la información o documentación requerida en los documentos de oferta.
- c) **CONSULTAS:** El OFERENTE examinará cuidadosamente el presente documento y si tuviere alguna duda podrá solicitar aclaración por escrito al EOR, a la dirección indicada en el numeral 1.6 item. 1 y 2 del presente documento, hasta (5) cinco días hábiles antes de la hora y fecha límite de presentación de las Ofertas. Después de este plazo, no se atenderán consultas o solicitudes.

El EOR responderá, también por escrito, cualquier solicitud de aclaración que reciba al menos hasta tres (3) días hábiles antes de la hora y fecha límite de presentación de las Ofertas. El EOR enviará copia de las respuestas, incluyendo una descripción de las consultas realizadas, sin identificar su fuente, a todos los OFERENTES potenciales que hubiese adquirido sin costo alguno el presente documento directamente del EOR. Si, como resultado de las aclaraciones, el EOR considerase necesario modificar el presente documento, se realizará la modificación respectiva, siguiendo el procedimiento indicado en el literal siguiente.

- d) **ADENDAS:** El EOR podrá enmendar los términos de referencia a través de la emisión de adendas, al menos hasta tres (3) días hábiles antes de la hora y fecha límite de

presentación de las Ofertas. Cualquier adenda que se emita formará parte los términos de Referencia y será notificado por escrito a los OFERENTES que hayan confirmado su interés de participar al EOR.

Cuando se hubiese emitido adenda a los términos de referencia, el EOR a su discreción, podrá otorgar un tiempo razonable a todo los OFERENTES potenciales para preparar sus ofertas con motivo de dicha adenda; el EOR podrá, prorrogar la hora y fecha límite de presentación de las ofertas, mediante la emisión de la adenda correspondiente.

- e) **ENTENDIMIENTO DEL OFERENTE:** Es entendido que el OFERENTE, antes de presentar su oferta ha examinado y se ha comprendido el objeto, alcance y naturaleza de los servicios y suministros solicitados por medio de los presentes términos de referencia, y de todo detalle que pueda afectar, de cualquier manera, los alcances a que se refieren en los términos de referencia, incluyendo que, en caso de resultar adjudicado, se someterá según lo establecido en el presente documento.

También es entendido que el OFERENTE acepta las condiciones de los plazos y formas de entrega de los productos definidos por el EOR.

Ningún convenio verbal o conversación con cualquier funcionario, agente o empleado del EOR, ya fuere anterior o posterior a la presentación de oferta o a la firma del contrato, afectará o modificará los términos y obligaciones contenidos en las presentes términos de referencia.

El EOR no será responsable de las consecuencias derivadas de la falta de conocimiento o mala interpretación de los términos de referencia por parte del OFERENTE.

- f) **ADJUDICACIONES PARCIALES:** Asimismo, el OFERENTE es entendido que el EOR se reserva el derecho de realizar adjudicaciones parciales a uno o varios OFERENTES, en dependencia de la disponibilidad presupuestaria, y según los precios por componentes desglosados en la Tabla "RESUMEN DE PRECIOS" del presente documento.

## 1.5 PREPARACION DE LAS OFERTAS

El OFERENTE sufragará todos los gastos relacionados con la preparación y presentación de su Oferta. El EOR no será responsable en ningún caso de dichos costos, independientemente de la forma cómo se lleve a cabo el proceso de selección o su resultado.

El periodo de vigencia de la oferta deberá ser igual o mayor a los noventa (90) días calendario.

#### **1.5.1 Firma de la oferta**

El OFERENTE por medio de su representante legal, deberá firmar y sellar al pie de todos los documentos correspondientes a las secciones del Documento de Oferta.

En la oferta deberá detallarse el Nombre y domicilio de la persona(s) autorizada que firma(n) la oferta.

El representante del OFERENTE deberá tener la facultad para contraer las responsabilidades que corresponda por y en representación de su representado y deberá presentar la documentación legal que lo acredite como tal.

#### **1.5.2 Documentación legal del oferente**

**Las personas Jurídicas o unión de oferentes** deberán presentar fotocopia de la documentación siguiente:

- i. Testimonio de Escritura Pública de Constitución de la Sociedad debidamente inscrita en el Registro correspondiente.
- ii. Testimonio de Escritura Pública de Modificación, Transformación o Fusión de la Sociedad inscrita en el Registro (si hubiere).
- iii. Credencial vigente del Representante Legal u otro documento que lo acredite como tal, o Testimonio de la Escritura Pública del Apoderado.
- iv. Documento de identidad personal del presentante legal.
- v. Declaración Jurada firmada por el representante legal de la Empresa OFERENTE sobre la veracidad de la información proporcionada.
- vi. Carta de intención para la conformación de consorcio si aplica.

Además, deberán presentar fotocopias de cualquier otra documentación legal que sea de utilidad para identificar su calidad y que sea aplicable en su país de origen.

EL OFERENTE que resulte adjudicado deberá presentar los documentos antes mencionados, debidamente legalizados para que surtan efecto en El Salvador. Cuando proceda, se solicitará el uso de la Apostilla para las contrataciones internacionales, en los términos que establezcan en los tratados suscritos por El Salvador

### **1.6 PRESENTACION DE LAS OFERTAS**

El periodo para la presentación de ofertas será a más tardar el 01 de octubre de 2021 a las Diecisiete 17:00 horas, (hora de El Salvador), y podrá ser presentada de forma física o electrónica según se detalla a continuación:

1. **Presentación de oferta de forma electrónica:** podrá enviarse a la dirección siguiente: [licitaciones@enteoperador.org](mailto:licitaciones@enteoperador.org)
2. **Presentación de oferta de forma física:** para la presentación de su oferta, el OFERENTE deberá preparar un original de los documentos que constituyen su Oferta. El original de la Oferta deberá ser impreso o escrito en tinta indeleble y firmado por una persona debidamente autorizada para firmar en representación del OFERENTE y deberá ser entregada en la recepción de las Oficinas Administrativas del EOR, en la siguiente dirección:

ENTE OPERADOR REGIONAL (EOR)  
Colonia San Benito, Avenida las magnolias #128  
San Salvador, El Salvador, C.A.  
PBX: (503) 2245-9900 FAX: (503) 2208-2367.

El OFERENTE o representante encargado de presentar o enviar la oferta deberá asegurarse, mediante la confirmación por parte del EOR de la recepción de la misma antes de la fecha y hora límite de entrega.

Queda claramente establecido que, cualquier documento de oferta presentado después de la fecha y hora señaladas, serán rechazados por el EOR, de conformidad a las causales de rechazo establecidas en el numeral 1.7.1 de las presentes términos de referencia.

A ningún OFERENTE se le permitirá modificar los documentos de oferta, después de la fecha y hora límite fijados para su recepción.

LOS VALORES EXPRESADOS EN LA OFERTA ECONÓMICA (EN NUMEROS Y LETRAS), NO PODRÁN SER PRESENTADOS CON RASPADURAS, OMISIONES, ADICIONES O BORRONES, ENMENDADURAS, SOREBORRADOS, ENTRELÍNEAS, SOBRE LÍNEAS Y/O TESTADOS; POR LO TANTO, LA OFERTA QUE PRESENTE CUALQUIERA DE ESTAS CONDICIONES SERÁ OBJETO DE RECHAZO.

El EOR se reserva el derecho de realizar consultas y/o visitas de campo a los participantes en la gestión, a las empresas de los clientes de los participantes, para verificar la información y documentación presentada en las ofertas.

## 1.7 SOBRE O CARPETA DE LAS OFERTAS

La oferta deberá ser presentada en dos SOBRES o CARPETAS separadas, denominadas:

- 1) Oferta Económica
- 2) Oferta Técnica

Preparado (a) s en la forma siguiente:

### OFERTA ECONÓMICA:

Propuesta de Precio Total y detallado tomando en cuenta el detalle de la siguiente TABLA "RESUMEN DE PRECIOS":

ALCANCES	ALCANCES DE LA CONSULTORIA	MONTO OFERTADO (USD)
A1=A1.1+A1.2	DISEÑO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DIGITAL CON ENFOQUE AL CLIENTE Y ORIENTADA AL CAMBIO CULTURAL 2022-2025.	
A1.1	Diseño de la estrategia para la TD	
A1.2	Diseño de la estrategia digital para la atención y servicio al cliente	
A2	PLAN ESTRATEGICO DE TD GENERAL CON ENFOQUE AL CLIENTE 2022-2025.	
A1+A2	<b>TOTAL (USD)</b>	\$

### OFERTA TÉCNICA:

El SOBRE O CARPETA 2: Oferta Técnica, deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Carta de presentación de la oferta Técnica, firmada por el representante legal del OFERENTE.
- b) Enfoque metodológico para el desarrollo del diseño conceptual de la transformación digital
- c) Plan de Trabajo estructurado para el suministro incluyendo cronograma con los plazos de ejecución de cada actividad.

- d) Las referencias comprobables del OFERENTE. El OFERENTE deberá contar con:
  - 15 de años de experiencia como firma consultora en realizar estudios de transformación digital, estrategias empresariales y atención y servicio al cliente para organizaciones internacionales
  - Al menos 3 cartas de referencia como firma consultora en realización de consultorías de transformación digital, estrategias empresariales y atención y servicio en empresas a nivel nacional y/o internacional comprobables en los últimos diez años.
  - 6 años como mínimo de experiencia del Equipo de consultores (presentar CV y certificaciones asociadas del líder y los consultores especialistas).
- e) Copia de documentos legales correspondientes.

El Ente Operador Regional es una institución exenta de impuestos, y recae sobre el proveedor la responsabilidad de pago de los impuestos pertinentes según cada caso particular.

#### **1.7.1 Rechazo de Ofertas**

El EOR podrá rechazar cualquiera o todas las ofertas sin incurrir en responsabilidad por los costos realizados por las Empresas OFERENTES para la presentación de sus respectivas ofertas, bajo las siguientes causas:

- a) Si presentara la oferta fuera de la fecha y hora señalada
- b) Si la oferta económica tuviese enmendadura y tachaduras
- c) Si la oferta no cumple con lo requerido en el presente término de referencia
- d) Cuando conforme a las experiencias comprobadas del oferente adjuntas a su oferta y a los registros del EOR, éste registrara incumplimientos en el suministro de bienes o servicios.
- e) A falta de la documentación detallada en el numeral 1.5.2.
- f) Si el oferente no presenta en la fecha establecida por el EOR, respuestas a las consultas, aclaraciones o solicitudes de documentación subsanable para el proceso.
- g) Si se identificara algún conflicto de interés de algún de las empresas ofertantes.

### **1.8 EVALUACION DE LAS OFERTAS**

#### **1.8.1 Consultas y Aclaraciones**

- Para facilitar el proceso de evaluación de las ofertas, el EOR podrá requerir a cada OFERENTE aclaraciones sobre sus ofertas, mismas que deberán ser presentadas dentro de un plazo razonable que será estipulado por el EOR.
- Cualquier solicitud de aclaración y todas las aclaraciones se realizarán por escrito mediante correo electrónico.
- Si un OFERENTE no proporciona aclaraciones sobre la información solicitada a más tardar en la hora y fecha estipuladas en el pedido de aclaración, su oferta podrá ser rechazada. El EOR, durante el proceso de evaluación de la oferta se reserva el derecho de solicitar por escrito al OFERENTE la información y/o documentación adicional ya sea jurídica, financiera y técnica que considere pertinente.
- El EOR se reserva el derecho de solicitar aclaraciones y/o documentos, siempre y cuando éstos no mejoren o alteraren la sustancia de la propuesta.

#### 1.8.2 Criterios de Evaluación

Se efectuará una evaluación conforme a lo establecido en el presente documento.

CRITERIOS DE EVALUACION	Puntaje
A. PRESENTACION DE CRITERIOS DE ENFOQUE TECNICO, METODOLOGIA Y ESTRATEGIA DE DESARROLLO (40 puntos)	40
B. PLAN DE TRABAJO DETALLADO (10 puntos)	10
C. PERFIL DE LA FIRMA CONSULTORA (50 puntos)	50

**NOTA: El mínimo criterio técnico para superar la fase de la evaluación técnica es de 70 puntos**

El EOR también revisará y tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Cumplimiento de las estipulaciones indicadas en este documento (en todas sus partes).
- b. Oferta económica completa.
- c. Desviaciones sobre la forma y condiciones de pago.
- d. Desviaciones en los aspectos técnicos.
- e. Cumplimiento del plazo de entrega del suministro

Como resultado del proceso de evaluación podrá adjudicarse de forma parcial por componentes o de forma total, al oferente cuya oferta técnica haya cumplido técnicamente y económicamente y sea la más conveniente a los intereses del EOR. El precio podrá ser objeto de negociación.

## 1.9 NEGOCIACION DE OFERTAS Y ADJUDICACION DE CONTRATOS

- a) **NEGOCIACIÓN DE OFERTAS:** En caso que el EOR lo estime necesario, procederá a convocar a el OFERENTE mejor evaluado, a una ronda de negociación, en la cual se le explicará el motivo del llamado a negociar, se le informará de los rubros en los cuales el EOR propone reconsiderar la oferta y establecerá una fecha y hora para la presentación de las aclaraciones técnicas requeridas en esta etapa de negociación.
- b) **NOTIFICACIÓN:** El OFERENTE, con oferta ubicada en Primer Lugar de la etapa de negociaciones recibirá una Carta de Notificación y se le invitará a revisar los aspectos del Contrato por firmar.
- c) **SUSCRIPCIÓN DE CONTRATO:** Si el EOR considera que no hay más condiciones que acordar con el OFERENTE cuya oferta se encuentre ubicada en Primer Lugar, se procederá a definir la fecha y hora de Firma de Contrato.
- d) **NOTIFICACIÓN A LOS PARTICIPANTES:** El EOR notificará a los participantes el resultado de la Adjudicación del Contrato.

## 1.10 GARANTIAS

### 1.10.1 Garantía o Fianza de Fiel Cumplimiento

Una vez se firme el Contrato, el OFERENTE contratado deberá proporcionar al EOR dentro de los diez (10) días hábiles siguientes de dicha firma, la Garantía de Fiel Cumplimiento por un monto equivalente al diez por ciento (10%) del monto total del contrato. La validez de la Garantía de Fiel Cumplimiento deberá exceder en treinta (30) días calendario a la fecha de emisión del Acta de Aceptación Final, a satisfacción del EOR.

En caso de incumplimiento, la garantía constituida será ejecutada por el EOR en El Salvador.

### 1.10.2 Instrumentos válidos

Se consideran como instrumentos válidos para constituir las garantías exigidas para el presente proceso, los siguientes:

- Depósitos en efectivo a la cuenta bancaria que el EOR designe,
- Fianza o Garantía bancaria emitidas a través de un Banco, Compañía Aseguradora o Afianzadora debidamente autorizada por la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador y aceptable para el EOR.
- Carta de Crédito stand-by.

Estas garantías deberán ser confirmadas por el banco que el EOR designe y emitidas en Dólares de los Estados Unidos de América.

## **1.11 FORMA DE PAGO**

El monto total del contrato será pagado en Dólares de los Estados Unidos de América, mediante pago directo, de acuerdo a los siguientes términos:

- **Primer pago (40%) con la entrega del informe preliminar**
- Segundo pago (60%) con la entrega de todos los productos entregables y el informe final revisados por el EOR.
- El pago se efectuará, previa presentación de la factura correspondiente y que cuente con la aprobación del EOR.

El OFERENTE podrá proponer una forma diferente de pago, la cual tendrá que ser evaluada y aprobada por el EOR. Lo anterior no obliga al EOR a aceptar dicha propuesta.

## **1.12 CONDICIONES DE PAGO**

- i. La empresa contratada, presentará al EOR la factura de cobro de cada uno de los pagos según corresponda, y luego de haber cumplido con las obligaciones definidas en los términos de referencia, establecidos para cada uno de los pagos.
- ii. Los pagos se harán efectivos dentro de los treinta (30) días calendario después de la presentación de la factura, mediante cheque o transferencia bancaria, habiendo cumplido LA CONTRATISTA a satisfacción y conformidad del EOR.
- iii. Las facturas no deben incluir el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, (IVA), por ser el Ente Operador Regional una institución exenta del pago de impuestos en El Salvador.
- iv. Las comisiones originadas por las transferencias bancarias estarán a cargo de LA CONTRATISTA.
- v. Los atrasos en los pagos provocados por la no presentación oportuna de la

- correspondiente Factura y/o demás documentos que se soliciten, no serán imputables al "EOR".
- vi. El EOR dispondrá de siete (7) días calendario para la aprobación o rechazo de la factura correspondiente.
  - vii. El EOR es una institución exenta del IVA, y recae sobre el proveedor la responsabilidad de pago de los impuestos pertinentes según cada caso particular.
  - viii. Para el caso de proveedores no domiciliados en El Salvador, el EOR aplicará la retención del 20% en concepto de Impuesto sobre la Renta sobre el valor total de cada facturación presentada.

### **1.13 CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN**

- a. Será considerada como "Información Confidencial" pero no limitándose a: toda aquella información relacionada a los métodos de consultoría, protocolos, procedimientos, informes, manuales u otros documentos, información técnica suministrada, presentaciones, evaluaciones, documentos de la institución relacionados con los precios y costos, métodos de cálculo; información y documentación de la institución relacionado a mercadeo, estrategias, actividades de administración, manejo financiero o informes sobre información del MER, documentos o planes; información de carácter confidencial de terceros o Agentes del MER, o usuarios; y toda la demás información en cualquiera de sus formas no conocida en el MER, suministrada y divulgada por una Parte a la otra, mediante cualquier tipo de medio (impreso, informático, etc.) o de forma verbal, debidamente identificada como tal.
- b. El OFERENTE que resulte ganador, especialmente se compromete a proteger la información que se le proporcione por parte del EOR, de conformidad con la legislación que resulte aplicable. Toda la información que el OFERENTE ganador obtenga del EOR, no está sujeta a la suscripción de algún otro acuerdo de confidencialidad presentes o futuros y el OFERENTE ganador acepta que ésta únicamente podrá ser aplicada o usada exclusivamente para el desarrollo de la Contratación objeto del presente Instrumento; no podrá enajenarla, arrendarla, prestarla, gravarla, negociarla, revelarla, publicarla, enseñarla, darla a conocer, transmitirla o de alguna otra forma divulgarla o proporcionarla por cualquier medio a terceros, aun cuando se trate de incluirla o entregarla en otros documentos como estudios, reportes, etc., para fines distintos a los de la Contratación, excepto al personal que el EOR determine mediante notificación por escrito.
- c. Terceros incluye los gobiernos de los países que han suscrito el Tratado Marco del

Mercado Eléctrico de América Central, salvo que el EOR acredite que éstos están sujetos a obligaciones de confidencialidad o, en su defecto, que suscriban un Acuerdo de Confidencialidad respecto de la información que pudieran llegar a conocer u obtener con motivo de la Contratación. Por lo tanto, el OFERENTE ganador se obliga a mantener toda información que no sea del dominio público en estricta confidencialidad.

- d. El OFERENTE ganador se obliga a responder por los daños y perjuicios que se causen al EOR por la violación a lo establecido en el presente apartado, incluyendo el pago de todos aquellos gastos y honorarios que se occasionaren.
- e. En el supuesto que, cualquiera de las Partes que hubiera tenido acceso a información de la otra Parte, dicha información será considerada, a todos los efectos previstos en el presente documento, como Información Confidencial, salvo aquella que expresamente sea calificada por la Parte emisora como información de libre uso y/o divulgación.
- f. Nada más recibir la Información Confidencial, la Parte receptora: i) acusará recibo de la misma, ii) la mantendrá en estricta confidencialidad, iii) la utilizará solamente en relación con el propósito de este proceso y, iv) no la revelará a una tercera parte sin el previo consentimiento escrito de la parte emisora.
- g. La Parte receptora no podrá copiar ni reproducir la Información Confidencial suministrada por la otra Parte en formato o soporte alguno.
- h. La Parte receptora devolverá, a requerimiento de la Parte emisora, toda la Información Confidencial suministrada por ésta, incluidas todas aquellas copias o reproducciones que de la misma se hubieran realizado. Asimismo, a requerimiento de la Parte emisora, la Parte receptora deberá eliminar o borrar toda aquella Información que hubiera sido almacenada en soporte no susceptible de devolución.
- i. Las obligaciones previstas en este numeral permanecerán en vigor después de la finalización del contrato de servicio, por un periodo de quince (15) años contados a partir de la firma del contrato.

## **1.14 CIERRE DEL CONTRATO**

### **1.14.1 Aceptación Final y Liquidación del contrato**

Posterior a la fecha de finalización de la entrega de los equipos, siempre que el OFERENTE ganador haya cumplido con lo dispuesto en el contrato, procederá lo siguiente:

- a) El EOR emitirá el Acta de Aceptación Final, y

- b) En un plazo de treinta (30) días calendario posteriores a la presentación de la factura correspondiente por parte del OFERENTE ganador para el pago final, se procederá con la liquidación del Contrato.
- c) Posterior al cumplimiento de todas las obligaciones contenidas en el contrato se firmará el finiquito correspondiente.

#### **1.14.2 Derecho del EOR de dar por terminado el contrato**

El EOR podrá dar por terminado el contrato bajo las siguientes condiciones:

- a) En caso de incumplimiento del OFERENTE ganador a cualquiera de las estipulaciones del Contrato,
- b) Cuando el Oferente Ganador no comunique si fuere declarado en quiebra o hiciere cesión general de sus bienes a sus acreedores, o si la entrega de los equipos objeto del contrato está siendo retrasada, o
- c) Cuando el OFERENTE ganador ha violado cualquiera de las condiciones contractuales a las especificaciones establecidas en estos términos de referencia, el EOR podrá notificar al OFERENTE ganador su intención de dar por terminado el Contrato sin responsabilidad para el EOR, mediante aviso escrito con expresión de motivos.
- d) Si dentro del plazo de diez (10) días calendario contado a partir de la fecha en que el OFERENTE ganador haya recibido el aviso de incumplimiento, continuare el incumplimiento o no hiciere el OFERENTE ganador arreglos satisfactorios, el EOR podrá dar por terminado el Contrato sin responsabilidad alguna de su parte. En estos casos, el EOR hará efectiva la(s) garantía(s) que tuviere en su poder, para resarcir daños y perjuicios causados al EOR.
- e) En caso de entregas parciales en la cuales el OFERENTE ganador reincida en cualquier incumplimiento en relación con la ejecución o administración del Contrato, el EOR podrá, sin responsabilidad de su parte, dar por terminado el mismo, lo que deberá notificar por escrito al OFERENTE ganador. Sin perjuicio de las acciones legales que correspondan.

#### **1.15 JURISDICCION**

El OFERENTE que resulte adjudicado declara conocer el carácter de Entidad de Derecho Público Internacional, que ostenta el EOR y que éste tiene capacidad jurídica propia para adquirir derechos y contraer obligaciones, actuar judicial y extrajudicialmente y realizar

todos los actos, contratos y operaciones necesarias o convenientes para cumplir con su finalidad, tanto dentro como fuera del territorio de los países firmantes del Tratado Marco del Mercado Eléctrico de América Central.

En virtud de lo anterior las partes se someten al domicilio de San Salvador para todos los efectos del presente contrato y, además de manera especial, a las previsiones del Acuerdo de Sede suscrito entre el Gobierno de El Salvador y el EOR.

El OFERENTE que resulte adjudicado y el EOR suscribirán un contrato, y todo conflicto relativo al incumplimiento, interpretación, aplicación y efectos del contrato se resolverá mediante la negociación directa entre las partes, de no alcanzarse acuerdos, para todos los efectos legales derivados de este contrato, el OFERENTE que resulte adjudicado se someterá a la Jurisdicción y Competencia de los Juzgados de la República de El Salvador y sus Tribunales Superiores con renuncia expresa de su propio fuero o del que pudiera corresponderle en cuantas cuestiones o litigios se susciten, con motivo de la interpretación, aplicación o cumplimiento del presente Contrato.

## SECCION II: ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

---

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

El objeto de la presente consultoría es desarrollar una propuesta metodológica a través de la cual se llegue a obtener una estrategia para la transformación digital del EOR y la formulación de un plan estratégico general con enfoque al cliente, los cuales permitan impulsar la TD en el periodo 2022-2025, todo esto tomando en consideración el contexto de la institución y su grado de madurez digital actual.

### 2.2 ALCANCE ESPECÍFICOS

#### 2.2.1 DISEÑO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACION DIGITAL (2022-2025)

- a) Revisión de la estrategia de negocios, la estructura organizacional y la cultura interna de la organización para identificar cuales serian las claves para alcanzar el objetivo estratégico de impulsar la transformación digital y el cambio en la cultura digital en el largo plazo.
- b) Realización del diagnóstico de las condiciones actuales del nivel de madurez de la cultura digital del EOR, a través del análisis de los diferentes ejes: tecnología, personas, cultura, procesos y clientes de manera que permita conocer el actual grado de madurez digital del EOR, a través de la aplicación de instrumentos adecuados y recomendados para abordar este tipo de análisis. Incluir la aplicación de una metodología que permita Test de Madurez Digital y el análisis de sus resultados.
- c) Realización de un análisis de brechas de la situación actual y futura deseada alcanzar, con sus respectivos indicadores, estableciendo como centro las necesidades de los clientes y tomando en consideración los insumos recibidos de las consultorías y auditorias que se encuentran en desarrollo relacionadas con procesos, talento humano y tecnología.
- d) Propuesta del diseño de la estrategia digital que pueda ser manejada su planificación, ejecución de acciones iniciales 2022 y que no requerirán presupuesto así como las acciones a ejecutarse en el periodo 2023-2025. La gestión del conocimiento y la experiencia adquirida en este periodo estratégico servirán como base para el ejercicio de formulación del plan estratégico

institucional con enfoque digital 2026-2030. El plan digital propuesto de modalidad gradual en su implementación debe considerarse entre las premisas del estudio el grado de digitalización actual, la expectativa futura de crecimiento digital de la institución y tomar en cuenta además de la información de procesos y proyectos en desarrollo a suministrar por parte del EOR también los Insumos generados por las siguientes consultorías actualmente en ejecución:

- a) Optimización de procesos y carga laboral
  - b) Estudio de Imagen y plan estratégico de comunicación institucional
  - c) Estudio de clima laboral.
- e) Propuesta de hoja de ruta de la estrategia digital 2022-2025 a partir de la determinación de la brecha digital de la organización.
  - f) Elaboración de un plan de acción de concientización de la necesidad e importancia de la transformación digital incluyendo actividades y recursos estimados para el mismo.
  - g) Propuesta de Indicadores de desempeño y de resultados, que midan los avances y logros en los hitos del proceso de transformación digital.
  - h) Identificar las propuestas de Iniciativas Estratégicas para alcanzar la transformación digital.

## **2.2.2 ESTRATEGIA DIGITAL DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE DEL EOR**

La estrategia propuesta por el consultor debe estar basada en el enfoque de atención y servicio al cliente e inmersa como parte del diseño conceptual de la estrategia de TD y dirigida a lograr la satisfacción tanto de los clientes internos como externos del EOR, y el resto de sus partes interesadas. Por lo anterior, se deben atender los

siguientes alcances:

- a) Realización de una encuesta online de clientes, aliados estratégicos del EOR y otras partes interesadas. El EOR proveerá una lista de clientes y otras partes interesadas al Consultor con los datos del contacto. Adicionalmente se proveerá al consultor de toda la información existente relacionada con la comunicación y servicio de atención al cliente.
- b) Elaboración de una propuesta de modelo digital futuro con enfoque de atención y servicio al cliente basado en la excelencia en los servicios.
- c) Elaboración de la hoja de ruta de la estrategia de atención y servicio al cliente periodo 2020-2025.
- d) Elaboración de un plan de comunicación motivacional que muestre las expectativas digitales del EOR, alineado con los resultados del estudio de imagen y el plan de comunicación estratégico institucional existente a la fecha.

### 2.3 METODOLOGÍA

El consultor deberá presentar la **propuesta de metodología, premisas y plan de trabajo detallado** como requerimiento para lograr el propósito y cumplimiento de los alcances de la consultoría, la cual será revisada y aprobada por el EOR antes de su ejecución. La propuesta metodológica debe identificar los roles claves en la organización para enfrentar los desafíos que representa el desarrollo gradual de una estrategia digital de largo plazo para dar cumplimiento al objetivo estratégico de impulsar la transformación digital y el cambio cultural en la organización.

El consultor deberá plantear su propuesta metodológica tomando en cuenta además los otros siguientes aspectos:

- a) Objetivo general establecido por el EOR
- b) Información compartida con el consultor sobre cuestiones legales y regulatorias de la organización.
- c) Información sobre los procesos de consultoría en desarrollo y correlacionados con la presente consultoría.
- d) Espacios de tiempo requeridos por el consultor con el personal delegado por el EOR para atender la consultoría.
- e) Todos los requerimientos señalados en los TDR presentes.
- f) Entregables con claro criterio de aceptación.
- g) Diagrama de Gantt con el cronograma del proyecto o plan de trabajo en base a los términos de referencia.

Los criterios para la aceptación de las empresas consultoras o consultores independientes son los siguientes:

- i. Cartas de referencia de consultorías realizadas sobre el tema de transformación digital y procesos organizacionales que acrediten la calidad de los servicios
- ii. Experiencia comprobada con referencias verificables
- iii. Formación de equipo consultor con personal de experiencia y conocimiento del sector de la industria eléctrica y organizaciones similares al EOR de ser posible.

Todo el ejercicio de la consultoría con el alcance de sus productos a entregar debe ser realizado con la integración del equipo de TD del EOR, y los líderes de los procesos del EOR especialmente contar con el liderazgo de la Dirección Ejecutiva, órgano responsable de dirigir la administración del EOR.

## **2.4 INSUMOS GENERALES DE INFORMACION**

Se compartirá al Consultor la siguiente información como insumo general para su revisión y conocimiento de actuación del EOR:

- a) Tratado Marco del MER y sus Protocolos
- b) El Reglamento del Mercado Eléctrico Regional (RMER)
- c) Plan Estratégico de Comunicación Institucional

## **2.5 INSUMOS ESPECIFICOS VINCULADOS AL TEMA DE LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE**

El EOR entregará al consultor la siguiente información:

- a) Información existente disponible del plan estratégico 2020-2025: misión, visión, valores, agenda estratégica 2020-2025 y cuadro de mando integral estratégico con sus iniciativas y planes de acción.
- b) Portafolio de servicios que el EOR brinda a sus clientes y otras partes interesadas.
- c) Base de datos de clientes y aliados estratégicos con los cuales el EOR interactúa para brindar sus servicios.
- d) Gobernanza corporativa: Código de Buen Gobierno, Reglamento de Organización y Funciones, Política de Clientes entre otra.
- e) Mapa de procesos y el Manual de la Calidad de la ISO 9001:2015.
- f) Protocolos de atención y servicio al cliente en el Centro Regional de Coordinacion de Transacciones (CRCT).

Esta información es compartida con el Consultor con el fin de realizar una revisión y análisis para con el fin de conocer con quienes trabaja el EOR, como genera los servicios y el grado de conformidad de la entrega.

## 2.6 TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION

Noventa (90) días calendario, contados a partir de la Orden de Inicio de las actividades de la consultoría. La Empresa Consultora debe entregar con la oferta una propuesta de Plan de Trabajo detallado para la ejecución del proyecto con duración de las actividades y responsables a ser ejecutadas en el periodo señalado.

## 2.7 SESIONES DE TRABAJO VIRTUALES

Se deberán considerar en el desarrollo de la consultoría al menos las siguientes sesiones virtuales de trabajo debido a la pandemia por Covid19 y sus restricciones de desplazamiento y distanciamiento, presentar propuesta adaptada a estas condiciones.

**Primera sesión:** Esta primera sesión tendrá dos:

- **Parte 1:** Entrevista ejecutiva con el Director Ejecutivo para presentar la estrategia para el desarrollo de la consultoría y conocer las expectativas sobre el plan de trabajo, los entregables de la consultoría y la propuesta metodológica del consultor.
- **Parte 2:** presentación detallando **el enfoque metodológico y la propuesta del Plan de Trabajo** para el desarrollo de cada una de las etapas de la consultoría el cual debe estar basado en los términos de referencia, a su vez esta tarea incluye la presentación de la propuesta de estructura del informe preliminar e informe final. Los participantes en esta reunión inicial de trabajo son los integrantes del equipo Consultor y Equipo técnico de trabajo delegado por el EOR, con el objeto de entender mejor los alcances y el enfoque metodológico a seguir, la definición de criterios de evaluación para realizar el diagnóstico y la recopilación de información necesaria para el desarrollo de la consultoría.
- **Parte 3:** reunión y entrevista con los líderes para plantear el proyecto, conocer sus expectativas sobre la transformación digital y aplicar test para recibir retroalimentación del nivel de madurez digital del equipo líder.

**Segunda sesión:** Esta sesión tendrá dos partes:

- **Parte 1:** Reunión con el Director Ejecutivo y el equipo técnico delegado por el EOR, para presentar los resultados del informe preliminar en su primera versión.
- **Parte 2:** Reunión con el equipo técnico delegado por el EOR para revisar de forma detallada las inquietudes que tiene el equipo técnico delegado por el EOR sobre los resultados del informe preliminar y el consultor proceda a incluirlas en su informe final.

**Tercera sesión:** Realizar presentación final a la Dirección Ejecutiva y al equipo técnico delegado del EOR sobre los resultados del informe final.

## 2.8 PRODUCTOS ENTREGABLES

- a) Con la orden de inicio presentación de Plan de trabajo detallado y enfoque metodológico para lograr los alcances solicitados por el EOR en los presentes TDRs.
- b) A los 30 días calendario a partir de la orden de inicio el consultor deberá enviar un **primer informe de avance** sobre los resultados de los alcances ejecutados a la fecha y de ser necesario sostendrá un encuentro virtual con el equipo técnico delegado del EOR.
- c) A los sesenta (60) días calendario a partir de la Orden de inicio, el consultor deberá entregar un **(1) informe preliminar** conteniendo los entregables completos asociados a los alcances descritos en los presentes TDRs.
- d) A los ochenta (80) días calendario a partir de la Orden de inicio, el consultor deberá entregar la propuesta del informe final para la revisión del equipo técnico delegado del EOR y conteniendo lo revisado en el punto anterior y lo nuevo agregado para completar los alcances solicitados.
- e) A los 90 días calendario debe entregar el informe final revisado con los ajustes solicitados según la revisión del equipo técnico delegado. Además se debe haber entregado los siguientes documentos:
  - Informe final revisado
  - Anexos del Informe Final:
    - o Plan de concientización de la necesidad e importancia de la transformación digital con sus actividades y recursos requeridos.
    - o Test de Madurez Digital de la organización y sus evidencias de aplicación.

- Plan de comunicación motivacional para impulsar la transformación digital en el periodo 2022-2025.
- Propuesta del diseño conceptual de la estrategia digital del EOR en el periodo 2022-2025.
- Propuesta del diseño conceptual de la estrategia de Atención y Servicio al Cliente del EOR periodo 2022-2025
- Listado de Objetivos, Indicadores e Iniciativas de proyectos digitales 2022-2025 propuestas.
- Propuesta de un plan de capacitación en el marco del proceso de transformación digital para el personal del EOR a ejecutarse en el periodo 2023-2025.

## 2.9 PERFIL DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA FIRMA CONSULTORA

El equipo de trabajo propuesto por la firma consultora deberá contar con experiencia y conocimientos sólidos comprobables en estrategia empresarial, innovación, procesos de transformación digital y desarrollo de modelos de atención y servicio al cliente en empresas de la región de américa latina y/o Europa. Además, deberá presentar casos de éxito y listar las empresas que ha asesorado. Otra información en detalle:

- a) 15 de años de experiencia como firma consultora en realizar estudios de transformación digital, estrategias empresariales y atención y servicio al cliente para organizaciones internacionales
- b) Al menos 3 cartas de referencia como firma consultora en realización de consultorías de transformación digital, estrategias empresariales y atención y servicio en empresas a nivel nacional y/o internacional comprobables en los últimos diez años.
- c) 6 años como mínimo de experiencia del Equipo de consultores (presentar CV y certificaciones asociadas del líder y los consultores especialistas).