

Documento de Cooperación Técnica

I. Información Básica del proyecto

▪ País/Región:	Honduras/CID
▪ Nombre de la CT:	Apoyo a la implementación del Sistema Integrado de Gestión y Control de Recurso Humanos de la SESAL.
▪ Número de CT:	HO-T1304
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Hugo Godoy, Líder del Equipo (SPH/CHO); Juan Miguel Villalora (SPH/CHO); Isabel Delfs Ilieva (SCL/SPH); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/SGO); Karen Suazo (CID/CHO); y Nalda Morales Vásquez y María Cecilia del Puerto Correa (VPC/FMP).
▪ Indicar si es: Apoyo Operativo, Apoyo al Cliente, o Investigación y Difusión:	Apoyo al Cliente.
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	27 de abril de 2018
▪ Beneficiario:	Secretaría de Salud.
▪ Agencia Ejecutora:	Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
▪ Donantes que proveerán financiamiento (Monto y nombre del fondo):	Programa Estratégico para el Desarrollo Social Financiado con Capital Ordinario (SOC).
▪ Financiamiento Solicitado del BID:	US\$250.000
▪ Contrapartida Local, si hay:	N/A
▪ Periodo de Desembolso	24 meses
▪ Fecha de Inicio Requerido:	Julio 2018
▪ Tipos de consultores:	Firmas y consultores individuales.
▪ Unidad de Preparación:	División de Protección Social y Salud (SCL/SPH).
▪ Unidad Responsable de Desembolso (UDR):	Representación del Banco en Honduras (SPH/CHO).
▪ CT incluida en la Estrategia de País:	Sí
▪ CT incluida en CPD:	Sí
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Está alineada con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020, en especial con la prioridad de promover Inclusión Social e Igualdad y con la Capacidad Institucional y Estado de Derecho.

II. Objetivos y Justificación

- 2.1 El objetivo de esta CT es apoyar a la Secretaría de Salud (SESAL) en la implementación del Sistema de Gestión y Control de RRHH (SIGCORH), para mejorar la eficiencia de la gestión de los RRHH de la SESAL.
- 2.2 El sistema de salud hondureño está constituido básicamente por el subsector público y el subsector privado. El subsector público lo conforma la Secretaría de Salud (SESAL) y el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). La provisión pública de servicios de salud, brindada por el IHSS, atiende al 17% de la población, constituido

por trabajadores y sus beneficiarios. Mientras que la SESAL, cubre alrededor del 60% de la población, principalmente a la población de escasos recursos económicos. Además de prestar servicios, la SESAL ejerce funciones de rectoría y regulación de todo el sistema de salud.

- 2.3 La prestación de servicios de la SESAL se encuentra distribuida en 20 regiones sanitarias en todo el país, con una red de 1.596¹ unidades de salud de primer nivel y 31 Hospitales de segundo nivel de atención, con diferentes complejidades y capacidades de resolución. Actualmente el 22% (328) de las unidades de salud de primer nivel y el 22% (7) de los hospitales se encuentran trabajando bajo el Modelo de Gestión Descentralizada (MGD). Dicho modelo funciona a través de un financiamiento basado en resultados, mediante la contratación de Gestores de Servicios de Salud y que permite la introducción de incentivos para el alcance de indicadores de acceso, cobertura, calidad y desempeño.
- 2.4 Honduras tiene una relación de profesionales de la salud (médicos y enfermeras) de 16/10,000, inferior al estándar internacional de 25/10,000 ². La relación de médicos/10,000 es de 13,8 y de 2,2 enfermeras/10,000 ³, inferior al promedio latinoamericano que es de 18,5 médicos y 14,1⁴.
- 2.5 La Gestión de los RRHH a lo interno de la SESAL es compleja. Para 2015 la SESAL contaba con aproximadamente 22.900 empleados permanentes y alrededor de 8.000 por contrato temporal, conformados en 28 organizaciones gremiales, cada uno con su respectivo estatuto, contratos colectivos y/o condiciones laborales específicas.
- 2.6 En el año 2015, se realizaron dos asistencias técnicas ⁵ para el diagnóstico, relacionados con la auditoria de procesos, revisión de nómina y descripción de puestos, las que reflejaron una serie de hallazgos y debilidades resumidos a continuación:
 - 2.6.1 Primero: A nivel de selección y contratación evidenció que: (i) la contratación de personal se realiza sin respetar las normas y leyes vigentes, generando pasivo laboral innecesario para la institución; (ii) no existe un manual de operaciones que establezca los mecanismos para inducción, contratación, período de prueba, proceso disciplinario, ascenso, promociones, y políticas de relevo; (iii) funcionarios cuyo perfil no corresponde al puesto que desempeña; (iv) existen brechas salariales importantes entre un mismo cargo, debido a la modalidad de contratación; y (v) no hay evidencia de concursos abiertos y competitivos, con excepción de los gremios como lo médicos que cuentan con su propio estatuto laboral.
 - 2.6.2 Segundo: A nivel de control de los RRHH, evidenció que: (i) en la inspección realizada en las auditorias, el personal no fue encontrado en su área, debido a

¹ Resumen de niveles de unidades de salud por regiones 2016/Secretaría de Salud.

² La construcción de este indicador de razón de densidad de RRHH, es realizado por la SESAL, a través la Dirección General para Desarrollo de Recursos Humanos

³ Observatorio de Recursos Humanos en Salud. SESAL-OPS Honduras. Tercera medición de metas 2015.

⁴ Estadísticas Sanitarias Mundiales WHO 2016

⁵ *Consultoría para el Análisis y Descripción de Puestos de la Secretaría de Educación, Secretaría de Salud, Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos, Secretaría de Seguridad y Secretaría de Finanzas. Deloitte octubre de 2015.

*Verificación y validación de Nomina de Sueldos y Salarios de la Secretaria de Salud Pública y la Dirección Ejecutiva de Ingresos. Realizado por la Empresa DLA Consulting; en abril de 2015.

que, funcionalmente se encontraban asignados en otras unidades de salud, sin haberse hecho el traslado oficial o legal; (ii) poseen prolongados periodos de incapacidad, sin mantener un control de los mismos; (iii) prolongadas ausencias y/o falta de asistencia a la unidad asignada sin justificación; (iv) personas fallecidas que continuaban recibiendo sueldos; (v) personal médico, que se mantiene recibiendo una “ampliación de jornada” y/o “plus administrativo”, por funciones y/o cargos que en algún momento desempeñaron y ya no ejercen; (vi) empleados bajo modalidad temporal que no tienen renovado su contrato; y (vii) empleados que reciben sueldo neto después de deducciones menor a US\$ 42, representando un posible riesgo contingencial para la institución.

- 2.6.3 Tercero: A nivel de planeación de los RRHH, también se evidenció lo siguiente: (i) falta de un sistema que contenga la información de los empleados; (ii) no se cuenta con una adecuada codificación y/o nomenclatura de los puestos; (iii) no existen procesos y/o normativas para la planeación de los RRHH de acuerdo a brechas, necesidades, prioridades, funciones, transición, educación, capacitación en el talento humano; (iv) existe una fuerza laboral que está por optar a su jubilación (20% de las personas se encuentra en el rango de mayor a 55 años y de esas el 24% tiene más de 20 años en la entidad), y no se evidencia un plan formal de transición para retener su conocimiento, y para asegurar que se vinculen funcionarios con igual competencia; y (v) existe un alto número de empleados con un nivel de escolaridad bajo (el 75% de la población predomina la educación media y primaria, y sólo el 14% cuenta con formación universitaria).
- 2.6.4 Cuarto: Finalmente, de una muestra del 21% de los RRHH permanentes (4.507 empleados), se encontraron 949 casos con irregularidades (anteriormente descritas) en la nómina y pago salarial. Se estima que la SESAL eroga cada año, aproximadamente US\$ 23 millones por concepto de pago de salario sin justificación. Lo anterior sin contar con la acumulación de pasivo laboral, colaterales y diversos beneficios que por ley los empleados de la SESAL gozan.
- 2.7 **Sistema de Gestión y Control de RRHH de la SESAL:** Teniendo como base la problemática anterior, con fondos BID de la CT HO-T1259 (ATN/OC-15903-HO): “Apoyo a la Reforma del Sistema de Salud”, se contrató a una firma para el diseño de un Sistema de Gestión y Control de RRHH (SISGCORH) para la SESAL. Lo anterior era una condición de política de la primera operación del Programático (HO-L1182). El sistema diseñado, mediante la asistencia técnica mencionada anteriormente, incorporó las recomendaciones realizadas por las auditorías definiendo 6 subsistemas:
- 2.8 Subsistema de gestión de planificación que consiste en: (i) formulación y la implementación de políticas para la fijación del nivel de empleo; (ii) elaboración de estudios técnicos para las nuevas plazas, reclasificaciones o cancelaciones alineadas al presupuesto; (iii) determinación de un área técnica responsable de la planificación del RRHH contando con procedimientos y políticas claras; (iv) definición de políticas claras que regule la creación de nuevas plazas o plazas eventuales; y (v) implementación de un nuevo sistema de información para tener conocimiento real de la cantidad y cualidades del RRHH que laboran en la SESAL.
- 2.9 Subsistema de gestión del empleo: Incluye la definición de normas, procesos, procedimientos e instrumentos para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

- 2.10 Subsistema de gestión del rendimiento consiste en: (i) la sistematización e implementación de evaluación del desempeño basada en criterios objetivos; y (ii) gestión de la compensación y desarrollo de RRHH, vinculados a los resultados de la evaluación.
- 2.11 Subsistema de desarrollo, consiste en: (i) planes de capacitación basados en las necesidades de la institución y por tipo de cargo; (ii) definición de métodos apropiados para satisfacer las necesidades de capacitación y programas previamente diseñados; y (iii) incorporación de nuevas tecnologías, infraestructura y equipos, así como alianzas con universidades entre otros.
- 2.12 Subsistema de organización de trabajo, consiste en: la definición de perfiles basados en competencias y alineados a las disposiciones de Servicio Civil; y perfiles de puestos socializados con los empleados.
- 2.13 Subsistema de control, consiste en: (i) gestión de la compensación, organización del trabajo y gestión del empleado; (ii) controles apropiados para las necesidades de la SESAL y las prioridades identificadas; (iii) herramientas necesarias para ejecutar las acciones de personal; y (iv) herramientas adicionales, informáticas de control y contrataciones de acuerdo con el presupuesto y recursos disponibles.
- 2.14 Además de la definición de los subsistemas también se elaboraron los siguientes productos: (i) manual de procesos y procedimientos para el control de personal; (ii) manual de procesos y procedimientos de planificación, gestión, administración y control de recursos humanos; (iii) reglamento interno de trabajo; (iv) documento de medidas estratégicas para elevar el nivel de formación del RRHH; y (v) propuesta para identificar oportunidades de mejora en el uso del Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos (SIARH⁶) y el Sistema de Registro y Control de Servidores Públicos (SIREP⁷); y (vi) manual de puestos y salarios del nivel central, regional y hospitalario de la SESAL.
- 2.15 Para la implementación del SISGCORH y al mismo tiempo dar cumplimiento a una de las condiciones establecidas en el programático II, a través de esta CT se llevarán a cabo acciones para la implementación de los seis subsistemas definidos. Con lo cual se espera mejorar la eficiencia en la gestión del RRHH y el acceso a servicios de salud principalmente de la población excluida.
- 2.16 **Alineación con las prioridades del País y Estrategias del BID:** Esta CT está alineada con la estrategia del BID con Honduras 2015-2018, en la prioridad siguiente: Mejorar el acceso equitativo de la población, a los beneficios de una atención integral en salud, especialmente las de aquellos grupos poblacionales tradicionalmente excluidos por razones de índole económica, cultural, geográfica o de género, ya que al mejorar la eficiencia en la gestión de RRHH de la SESAL incidiría en la mejora del acceso de los grupos mencionados anteriormente. Adicionalmente está alineada con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020, en especial con la prioridad de promover Inclusión Social e Igualdad con el objetivo de mejorar la eficiencia de

⁶ SIARH; Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos; Propicia el establecimiento de un marco de completa transparencia, eficacia, eficiencia en la administración de recurso humano e integra sus procesos con el SIAFI (Sistema de Administración Financiera) en los módulos de contabilidad, presupuesto y tesorería. El único alcance que tiene actualmente es pagos de: nóminas de sueldos, 14vo, 13vo, reversiones, complementarias de ajustes, y salario variable.

⁷ SIREP; Sistema de Registro y Control de Servidores Públicos; ordena el proceso del registro de datos del Recurso Humano del Sector Público, a fin de que sea confiable, uniforme, ordenado y pertinente". Sin embargo, no vincula información con otros sistemas y su uso se restringe únicamente al pago.

los servicios de salud, al reducir los pagos injustificados al personal y al mejorar la gestión de recursos humanos en salud, lo que hace que mejore al final el acceso y la cobertura de la población pobre del país; y con la Capacidad Institucional e Estado de Derecho con el objetivo de mejorar y fortalecer el sistema de gestión y control de recursos humanos. También esta CT se alineará al marco de resultados del OC-SDP para Desarrollo Social definidos en la GN-2819-1, con el objetivo de fortalecer la capacidad técnica y de gestión de organismos públicos en países pequeños y vulnerables mediante fortalecimiento de estructuras y gobernanzas y la capacidad institucional de la SESAL, mediante la implementación de Sistema de Gestión y Control de RRHH.

- 2.17 Esta CT contribuirá a la sostenibilidad del MGD, la cual ha sido apoyada por varias operaciones del BID como son: HO-L1059 (2418/BL-HO); HO-L1072 (2743/BL-HO); HO-L1090 (2943/BL-HO) y HO-L1105 (3723/BL-HO,3723/BL-HO-1,3723/BL-HO-2); ya que al mejorar la gestión de los RRHH de la SESAL mejorará los procesos de selección, contratación, monitoreo y evaluación de los gestores descentralizados, lo que contribuirá a su sostenibilidad.

III. Descripción de las actividades y resultados:

Las actividades a llevarse a cabo por esta CT, están organizadas en dos componentes, descritos a continuación:

- 3.1 **Componente 1: Implementación del SIGCORH (US\$220.000).** A través de este componente se financiará la contratación de una firma especializada, para que apoye a la SESAL en la implementación del SIGCORH, específicamente en las siguientes áreas: (i) implementación de los procesos y procedimientos de los 6 subsistemas del SIGCORH elaborado a través de la CT HO-T1259, que incluye la organización de trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de desarrollo, gestión de la compensación y gestión del control; (ii) talleres para la socialización, discusión e implementación del reglamento interno de trabajo; (iii) elaboración de un plan de desarrollo del talento humano, que permita definir estrategias para su formación, capacitación y certificación alineadas con las necesidades y requerimientos de calidad de los servicios; (iv) talleres para la implementación del sistema de certificación y evaluación del desempeño de los empleados; y (v) elaboración del términos de referencia para la adquisición de un sistema de información automatizado para la gestión integral de los RRHH de la SESAL, con la capacidad suficiente para: (a) la automatización de los procesos operativos; (b) aplicación de controles cruzados; (c) reducción de tiempos de respuesta hacia el usuario interno y externo; (d) análisis de datos e información; y (e) incremento de los niveles de eficiencia y eficacia operativa. Y con funcionalidad Business Intelligence.
- 3.2 **Componente 2: Fortalecimiento Institucional (US\$30.000).** A través de este componente se financiará asistencia técnica, para fortalecer a las unidades de la SESAL, en la implementación del SIGCORH definidos en el Componente 1. Esta asistencia técnica acompañará a la Dirección de RRHH de la SESAL para llevar a cabo una reestructuración organizativa y funcional que permita y viabilice la implementación del SIGCORH. Además, se acompañará a la SESAL en la aprobación de los documentos que se generen por la firma, a través de documentos normativos y de política, que deberán ser aprobados mediante acuerdos ministeriales, para garantizar su sostenibilidad.

Presupuesto indicativo

- 3.3 La CT tendrá un costo total de US\$ 250.000. A continuación, se indica el monto total de financiamiento requerido por componente principal para lograr los resultados:

Actividad / Componente	Descripción	BID/Financiamiento Total (US\$)
Componente 1 Implementación del SISGCORH	Asistencia técnica Implementación del Sistema de Gestión y Control de RRHH.	220.000
Subtotal		220.000
Componente 2 Fortalecimiento Institucional	Asistencias técnicas para el seguimiento y acompañamiento de la implementación del Sistema de Gestión y Control de RRHH de la SESAL.	30.000
Subtotal Total		30.000 250.000

IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 4.1 Esta CT será ejecutada a solicitud del gobierno de Honduras, por el Banco a través de su representación en Honduras, ya que se acordó que la contratación por parte del Banco mejoraría la independencia, para la Implementación de procesos y normas en el área de RRHH. Las actividades por ejecutar bajo esta operación se han incluido en el Plan de Adquisiciones (Anexo) y serán ejecutadas de acuerdo con los métodos de adquisiciones establecidos del Banco, a saber: (a) Contratación de consultores individuales, según lo establecido en las normas AM-650; (b) Contratación de firmas consultoras para servicios de naturaleza intelectual según la GN-2765-1 y sus guías operativas asociadas (OP-1155-4). Se adjunta en el anexo la carta de solicitud de esta CT en donde se especifica, la anuencia de la Secretaría de Finanzas para que el Banco sea la agencia ejecutora.
- 4.2 Para la supervisión de las consultorías contratadas, se efectuarán reuniones de revisión y discusión de los productos entregados por la firma en conjunto con la SESAL y el BID. El punto focal y responsable en el Banco será el especialista en salud. No requerirá costos adicionales para la supervisión. Para esta CT no habrá informes de evaluación.

V. Riesgos importantes

- 5.1 Se identificaron dos riesgos para la implementación de la CT. Primero, que no exista suficiente cooperación de parte de los técnicos de la SESAL para acompañar técnicamente las actividades de las consultorías contratadas. Para esto: (i) se llevarán a cabo actividades de socialización de la CT; (ii) se solicitará el apoyo de las autoridades de la Secretaría, para que existan técnicos designados como contraparte de cada subsistema y una persona encargada de la conducción política; y (iii) se contratarán asistencias técnicas que acompañarán a la SESAL en el seguimiento y monitoreo de los productos contratados. Segundo, que cambios en las autoridades pudiera resultar en discontinuidad de equipos técnicos del ministerio, para lo cual se establecerá y reforzará el diálogo con las nuevas autoridades nombradas en esta

administración, para asegurar que el consenso político alrededor de las reformas se sostenga y así mantener los equipos técnicos.

VI. Salvaguardias ambientales

- 6.1 Por las características de la CT, se anticipa que ésta no producirá efectos ambientales y sociales adversos. Por lo anterior, se propone la clasificación “C” de la operación teniendo en cuenta la Política de Medioambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703), la Política sobre Pueblos Indígenas (OP-765) y la Política Operativa sobre Igualdad de género en el Desarrollo (OP-270) del Banco (ver Filtros Ambientales [SPF](#) y [SSF](#)).

Anexos Requeridos:

- Anexo I [Solicitud del cliente](#)
- Anexo II [Matriz de Resultados](#)
- Anexo III [Términos de Referencia](#)
- Anexo IV [Plan de Adquisiciones](#)

Tegucigalpa, M.D.C., 26 de Abril de 2018

DGCP-DEN-151/2018

Señora
MIRNA LIÉVANO DE MARQUES
Representante en Honduras
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Su Oficina

Estimada Sra. Liévano:

La Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas en nombre y representación del Gobierno de la República de Honduras solicita formalmente al **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** una **Cooperación Técnica No Reembolsable**, hasta por un monto de **Doscientos Cincuenta Mil Dólares de los Estados Unidos de Norte América (US\$250,000.00)**, con cargo a los recursos del fondo Social del BID los cuales serán destinados a la ejecución del **"Apoyo a la Implementación del Sistema Integrado de Gestión y Control de Recursos Humanos de la Secretaría de Salud (SESAL)"**.

La Cooperación Técnica tiene como propósito mejorar la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos (RRHH) y el acceso a los servicios de salud de la población más necesitada del país; así mismo, reconociendo la experiencia que tiene el Banco en esta área solicitamos que los fondos provenientes de la Cooperación Técnica sean administrados directamente por el BID, en estrecha coordinación con la SESAL.

Agradeciendo el apoyo que siempre nos ha brindado su institución, me suscribo reiterándole las muestras de mi más alta consideración y estima.


ROCIO IZABEL TABORA
Secretaría de Estado

Cc. Dr. Octavio Sánchez Midence, Secretario de Estado en el Despacho de salud
Cc: Dra. Panny Mejía, Sub Secretaria de Proyectos e Inversiones

LRO/JRU/MB/DA

Ave. Cervantes, Bo. El Jazmín, Centro Histórico Tegucigalpa, Teléfono: (504) 2222-8449, www.sefin.gob.hn
Tegucigalpa, Honduras, Centro América



Results Matrix

Outcomes

Outcome:	1 Improved the efficiency of the Human Resources Management of the Secretary of Health						
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	EOP	
1.1 Reduced unjustified payment to employees of the central level, departmental regions and health services of the SESAL.		%	21.00	2015	Payroll SESAL	P	10.00
						P(a)	10.00
						A	

CRF Indicator

Outputs: Annual Physical and Financial Progress

1. Implementation of the Integral System of Management and Control of Human Resources of the Ministry of Health (SISGORH)						Physical Progress			Financial Progress			Theme	Fund	Flags
Outputs	Output Description	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	2019		EOP	2019		EOP			
1.1 Management information systems (MIS) implemented	Implemented the processes and procedures for personnel control, planning, management, administration and control of Human Resources	Systems (#)	0	2018	SESAL process implementation review report	P	1	1	P	44000	44000	Social Development	SOC	
						P(a)	1	1	P(a)	44000	44000			
						A			A					
1.2 Management information systems (MIS) implemented	Approved the internal work regulations	Systems (#)	0	2018	Office of Approval of the SESAL	P	1	1	P	44000	44000	Social Development	SOC	
						P(a)	1	1	P(a)	44000	44000			
						A			A					
1.3 Training workshops delivered	Human resource training plan approved	Workshops (#)	0	2018	Note of approval of the SESAL	P	1	1	P	44000	44000	Social Development	SOC	
						P(a)	1	1	P(a)	44000	44000			
						A			A					
1.4 Training workshops delivered	Staff of the MOH trained to perform performance evaluations	Workshops (#)	0	2018	Report of the Training Workshops	P	1	1	P	44000	44000	Social Development	SOC	
						P(a)	1	1	P(a)	44000	44000			
						A			A					
1.5 Management information systems (MIS) implemented	Terms of reference for the acquisition of the automated information system for the integral management of human resources	Systems (#)	0	2018	Note of approval of the SESAL	P	1	1	P	44000	44000	Social Development	SOC	
						P(a)	1	1	P(a)	44000	44000			
						A			A					
2.2: Strengthening of the SESAL						Physical Progress			Financial Progress			Theme	Fund	Flags
Outputs	Output Description	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	2019		EOP	2019		EOP			
2.1 Management information systems (MIS) implemented	Manual of Administrative Procedures of the Direction of Human Resources of Sesal	Systems (#)	0	2018	Note of approval of the SESAL	P	1	1	P	15000	15000	Social Development	SOC	
						P(a)	1	1	P(a)	15000	15000			
						A			A					
2.2 Management information systems (MIS) implemented	Manual of organization and functions of the Direction of Human Resources of the SESAL	Systems (#)	0	2018	Note of approval of the SESAL	P	1	1	P	15000	15000	Social Development	SOC	
						P(a)	1	1	P(a)	15000	15000			
						A			A					

Other Cost

Total Cost

	2019	Total Cost
P	\$250,000.00	\$250,000.00
P(a)	\$250,000.00	\$250,000.00
A		

Consultoría para apoyar la reestructuración organizativa y funcional de la Dirección de RRHH de la Secretaría de Salud.

Contexto: El sistema de salud hondureño, está constituido básicamente por el subsector público y el subsector privado. El subsector público lo conforma la Secretaría de Salud (SESAL) y el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). La provisión pública de servicios de salud, brindada por el IHSS, atiende al 17% de la población, constituido por trabajadores y sus beneficiarios afiliados al sistema de seguridad social. La SESAL, que cubre el 60% de la población, ejerce funciones de rectoría de todo el sistema de salud y presta servicios a la población no afiliada a la seguridad social y de escasos recursos económicos.

La prestación de servicios de la SESAL se encuentra distribuida en 20 regiones sanitarias en todo el país, con una red de 1,5961 unidades de salud de primer nivel y 31 Hospitales de segundo nivel de atención, con diferentes complejidades y capacidades de resolución. Para poder cumplir con sus funciones, la SESAL, debe garantizar una adecuada administración de los Recursos Humanos. Para el año 2015, la SESAL contaba con aproximadamente 22,900 empleados permanentes y alrededor de 8,000 empleados por contrato temporal.

La Gestión de los RRHH a lo interno de la SESAL es compleja, ya que existen alrededor de 28 gremios de trabajadores, cada uno con su respectivo estatuto y/o condiciones laborales específicas.

En el año 2015, se realizaron dos asistencias técnicas² para el diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos en la SESAL, relacionados con la auditoria de procesos, revisión de nómina y descripción de puestos, las que reflejaron una serie de hallazgos y debilidades.

Teniendo como base la problemática anterior, con fondos BID (CT HO-T1259 “Apoyo a la Reforma del Sistema de Salud”), se contrató a una firma para el diseño de un Sistema de Gestión y Control de RRHH (SISGCORH). Lo anterior era una condición de política del Proyecto Programático I (PBP³ HO-L1182) y que además definió como condición de política en el Programático II. El sistema diseñado mediante la asistencia técnica del HO-T1259, incorporó las recomendaciones realizadas por las auditorias anteriormente.

Para la implementación del SISGCORH y al mismo tiempo dar cumplimiento a una de las condiciones establecidas en el programático II. Se contratará una firma consultora para que realice todas estas acciones. Así mismo se contará con una asistencia técnica para apoyar a la Dirección de RRHH de la SESAL, en una reestructuración organizativa y funcional de la misma, con el fin de fortalecer sus capacidades para el sostenimiento de la implementación del SISGCORH.

¹ Resumen de niveles de unidades de salud por regiones 2016/Secretaría de Salud.

² *Consultoría para el Análisis y Descripción de Puestos de la Secretaría de Educación, Secretaría de Salud, Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos, Secretaría de Seguridad y Secretaría de Finanzas. DELLOITTE octubre de 2015.

*Verificación y validación de Nómina de Sueldos y Salarios de la Secretaría de Salud Pública y la Dirección Ejecutiva de Ingresos. Realizado por la Empresa DLA Consulting; en abril de 2015.

³ PBP; Préstamo Programático en Apoyo de Reformas Políticas

HRD Términos de Referencia, Nuevo Formato 2018

Para consultorías modo PEC

El equipo: El objetivo de esta consultoría es apoyar en la reestructuración organizativa y funcional de la Dirección de Recursos Humanos de la SESAL, a fin de contribuir a operativizar la implementación del SISGCORH.

Lo que harás: El candidato seleccionado deberá:

1. Elaborar y presentar de la metodología y plan de trabajo para el desarrollo de la consultoría.
2. Revisión de documentos de las asistencias técnicas relacionadas a los RRHH de la SESAL, así como la normativa vigente de los mismos.
3. Sostener reuniones periódicas con personal e instancias claves involucradas, para socializar, analizar y discutir los avances de la consultoría, (SESAL, SEFIN, Servicios Civil) y la firma consultora contratada para la implementación del SISGCORH.
4. Elaboración de un manual de procedimientos administrativos para la Dirección de RRHH de la SESAL.
5. Elaborar un manual de organización y funciones de la Dirección de RRHH de la SESAL.
6. Seguimiento a la aprobación ministerial del Reglamento Interno de Trabajo de la SESAL.
7. Apoyo a la SESAL en la implementación de los procesos, que será implementados por la firma contratada para la implementación del SISGCORH.

Entregables

Los resultados esperados de esta consultoría son:

1. Manual de procedimientos administrativos de la Dirección de RRHH de la SESAL.
2. Manual de organización y funciones del departamento de la Dirección de RRHH de la SESAL.
3. Informe final de actividades que contenga el acompañamiento técnico a la para la reestructuración organizativa y funciona de la Dirección de Recursos Humanos de la SESAL, en la cual incluya:
 - a. Seguimiento a la aprobación de reglamento interno de trabajo de la SESAL.
 - b. Seguimiento a la implementación de los procesos del SISGCORH.

Cronograma de Pagos

1. Primer pago: correspondiente al 30%, contra la presentación del producto No. 1.
2. Segundo pago: correspondiente al 30%, contra la presentación del producto No. 2.
3. Tercer pago: correspondiente al 40%, contra la presentación del producto No. 3.

Habilidades que necesitaras:

- **Educación:** Profesional universitaria de las ciencias de la salud, ciencias económicas, con maestría en economía, proyectos, finanzas, servicios de salud o fines.
- **Experiencia:** (i) experiencia de 8 años en trabajos relacionados en el sector salud, vinculados a proyectos; (iii) experiencia específica en el manejo de los RRHH; (iv) elaboración de manuales, políticas de RRHH, preferiblemente en el Sector Salud; y (v) redacción y elaboración de informes técnicos.

HRD Términos de Referencia, Nuevo Formato 2018

Para consultorías modo PEC

- **Idiomas:** Capacidad para leer, escribir y hablar español o inglés y otros idiomas oficiales del Banco, de ser necesario.

Competencias generales y técnicas: Dominio del Microsoft Project y Microsoft Office.

Características de la Consultoría

- **Tipo de contrato y modalidad:** Contractual de Productos y Servicios Externos.
- **Duración del Contrato:** La duración de los servicios será de 12 meses consultor.
- **Fecha de inicio:** a partir de la firma del contrato
- **Lugar(es) de trabajo:** Consultoría Externa
- **Persona Responsable:** Hugo Godoy, Especialista Sectorial.
- **Requisitos:** Debes ser ciudadano/a de uno de los [48 países miembros del BID](#) y no tener familiares que trabajen actualmente en el Grupo BID.

Nuestra cultura: Trabajando con nosotros, estarás rodeada por un grupo diverso de expertos en todo tipo de campos de desarrollo, incluyendo transporte, salud, género y diversidad, comunicaciones y más.

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.

Pago y Condiciones: La compensación será determinada de acuerdo con las políticas y procedimientos del Banco. El Banco, en conformidad con las políticas aplicables, podrá contribuir a los gastos de viaje y mudanza. Adicionalmente, los candidatos deberán ser ciudadanos de uno de los países miembros del BID.

Visa y permiso de trabajo: El Banco, en conformidad con las políticas aplicables, podrá presentar la solicitud de visa a las autoridades migratorias pertinentes; sin embargo, la concesión de la visa estará a la discreción de las autoridades migratorias. No obstante, es responsabilidad del candidato obtener la visa o permiso de trabajo necesario y requerido por las autoridades del país(es) en donde serán prestados los servicios al Banco. Si un candidato no puede obtener la visa o permiso de trabajo para prestar servicios al Banco, la oferta contractual será rescindida.

Consanguinidad: De conformidad con la política del Banco aplicable, los candidatos con parientes (incluyendo cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluyendo conyugue) que trabajan para el BID, BID Invest, o FOMIN como funcionario o contractual de la fuerza contractual complementaria, no serán elegibles para proveer servicios al Banco.

Diversidad: El Banco está comprometido con la diversidad e inclusión y la igualdad de oportunidades para todos los candidatos. Acogemos la diversidad sobre la base de género, edad, educación, origen nacional, origen étnico, raza, discapacidad, orientación

HRD Términos de Referencia, Nuevo Formato 2018

Para consultorías modo PEC

sexual, y religión. Alentamos a aplicar a mujeres, afrodescendientes y a personas de origen indígena.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Asistencia Técnica para la Implementación del Sistema de Gestión y Control de Recursos Humanos de la Secretaría de Salud.

País: Honduras

Número de Proyecto: HO-T1304

Nombre de la Operación: Apoyo a la implementación a del Sistema Integrado de Gestión y Control de Recursos Humanos de la SESAL.

I. Antecedentes

- 1.1. La Secretaría de Salud (SESAL), fue fundada en el año de 1900, y es la encargada de lo concerniente a la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas relacionadas con la protección, fomento, prevención, preservación, restitución y rehabilitación de la salud de la población¹. Dentro de las funciones principales le compete la ejecución de rectoría, conducción, regulación, vigilancia del marco normativo sanitario, vigilancia de la salud, modulación del financiamiento, garantía del aseguramiento y la armonización de la provisión de servicios de salud².
- 1.2. Para poder cumplir con sus funciones, la SESAL, debe garantizar una adecuada administración de los Recursos Humanos. Para el año 2015, la SESAL tenía aproximadamente 22,900 empleados permanentes y alrededor de 8,000 empleados por contrato temporal, dentro de los cuales el personal administrativo y oficios corresponde el 24.5%, auxiliares de enfermería el 20.1%, personal técnico el 15.1%, médicos especialistas 6.9%, enfermeras profesionales 6.5% y médicos generales el 2.1%. La concentración principal está en los Hospitales, con aproximadamente 57%, seguido de las regiones sanitarias en un 34% (incluyendo el personal que labora en los establecimientos de salud), la diferencia del 9% corresponde a recurso humano que labora en el nivel central.
- 1.3. En la actualidad la administración de los recursos humanos de la SESAL, presenta enormes deficiencias en la planificación y gestión de los mismos. Es así que en el año 2015 se realizaron dos asistencias técnicas³ de diagnóstico enfocadas a la auditoría de procesos, revisión de nómina y descripción de puestos, encontrándose una serie de debilidades en su estructura organizativa, en la organización, planificación, selección, contratación y control de RRHH. Reflejando altos impactos financieros de gastos innecesarios por casos de irregularidades en la nómina en una muestra de 4,507 empleados que ascienden a 23 millones de dólares, sin contar con la acumulación de pasivo laboral, colaterales y diversos beneficios que por ley los empleados de la Secretaría gozan.

¹ Artículo 29, Ley General de Administración Pública.

² Reglamento Interno de Organización y Funciones de la SESAL (2014).

³ *Consultoría para el Análisis y Descripción de Puestos de la Secretaría de Educación, Secretaría de Salud, Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos, Secretaría de Seguridad y Secretaría de Finanzas. DELLOITTE octubre de 2015.

*Verificación y validación de Nómina de Sueldos y Salarios de la Secretaría de Salud Pública y la Dirección Ejecutiva de Ingresos. Realizado por la Empresa DLA Consulting; en abril de 2015.

- 1.4. En tal sentido el BID diseñó la operación de apoyo presupuestario (PBP), Convenio de Crédito HO-L1182 “Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud”, y una condición de política establecida, fue que la SESAL contratara una firma que diseñe un sistema de gestión y control de RRHH, con el fin de solventar los problemas antes descritos. Así es como con fondos de la CT HO-T1259 “Apoyo a la Reforma del Sistema de Salud”, el BID realizó un proceso competitivo para la contratación de una firma que realizara dicho trabajo para la SESAL y fue contratada a la empresa DELOITTE. Los Productos consistieron en incorporar las recomendaciones realizadas por las asistencias técnicas para abordar cada uno de los problemas identificados.
- 1.5. Los Productos consistieron en incorporar las recomendaciones realizadas por las asistencias técnicas y las necesidades de la SESAL y se detallan a continuación: (i) Diseño conceptual de sistema de gestión y control de RRHH de la SESAL (ii) Manual de puestos y salarios del nivel central, regional y hospitalario de la SESAL, ajustado a la nomenclatura actual de cargos y al manual o reglamento de organización y funciones; (iii) Documento conteniendo los mecanismos, procesos y procedimientos para el control de personal; (iv) Manual de procesos y procedimientos de planificación, gestión, administración y control de Recursos Humanos; (v) Documento conteniendo la propuesta del reglamento interno de trabajo; (vi) Medidas estratégicas para elevar el nivel de formación del recurso y; (vii) Propuestas para identificar oportunidades en el uso de sistemas Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos (SIARH⁴) y el Sistema de Registro y Control de Servidores Públicos (SIREP⁵).
- 1.6. Dado a lo anterior con fondos de la CT HO-1304, se ha considerado la contratación de una asistencia técnica para la implementación del Diseño del Gestión y Control de RRHH de la SESAL.

II. Objetivo de la Consultoría:

- 2.1. **Objetivo:** Implementar el Sistema de Control y Gestión de Recursos Humanos diseñado para la Secretaría de Salud, e integrar los subsistemas de: (i) planificación del trabajo; (ii) gestión del empleo; (iii) gestión del rendimiento; (iv) gestión del desarrollo; (v) gestión de la compensación y (vi) gestión de control a fin de garantizar eficiencia, transparencia y calidad en la gestión de los Recursos Humanos.

Actividades Principales de la Firma Consultora:

1. Elaborar un plan de trabajo y metodología para el desarrollo de la consultoría.
2. Acopio y revisión de la información relevante para el desarrollo de la consultoría incluyendo el marco legal e institucional, la organización de la provisión, gestión y financiación del sistema de salud del país y la estructura funcional y orgánica de la Secretaría de Salud en su nivel central y en las Regiones Departamentales.
3. Reuniones periódicas con personal e instancias claves involucradas, para socializar, analizar y discutir los avances de la consultoría, (SESAL, SEFIN, Servicios Civil).
4. Revisión de las debilidades detectadas en estudios anteriores realizados a la SESAL, e identificar la situación actual de los mismos y cuál ha sido el abordaje.

⁴ SIARH; Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos; Propicia el establecimiento de un marco de completa transparencia, eficacia, eficiencia en la administración de recurso humano e integra sus procesos con el SIAFI (Sistema de Administración Financiera) en los módulos de contabilidad, presupuesto y tesorería. El alcance que tiene actualmente es pagos de: nóminas de sueldos, 14vo, 13vo, reversiones, complementarias de ajustes, y salario variable.

⁵ SIREP; Sistema de Registro y Control de Servidores Públicos; ordena el proceso del registro de datos del Recurso Humano del Sector Público, a fin de que sea confiable, uniforme, ordenado y pertinente. Sin embargo no vincula información con otros sistemas y su uso se restringe únicamente al pago.

5. Revisión de los productos de la asistencia técnica “Diseño un sistema de gestión y control de RRHH”, elaborado por la empresa Deloitte.
6. Implementación de las actividades definidas en los diferentes subsistemas del Sistema de gestión y control de RRHH.
7. Subsistema de gestión de planificación:
 - Definición de políticas para la fijación del nivel de empleo, nuevas plazas, reclasificaciones o cancelaciones.
 - Definición de un área técnica de RRHH responsable de la planificación contando con procedimientos y políticas claras.
 - Definición de un nuevo sistema de información para tener conocimiento de la cantidad y cualidades del RRHH y que no solo esté vinculado al pago.
8. Subsistema de gestión del empleo:
 - Implementación de procesos y manuales para la contratación de personal basado en perfiles y descriptores de puestos.
9. Subsistema de Gestión del rendimiento:
 - Implementación de la evaluación del desempeño aplicándose de manera sistemática, basada en criterios, objetivos, amplia comunicación de los criterios evaluados.
 - Elaboración de los resultados de la evaluación vinculados a la gestión de la compensación desarrollo y el empleo.
 - Implementación del seguimiento de las evaluaciones de desempeño liderado y administrado por la Subgerencia de RRHH de la SESAL.
10. Subsistema de Desarrollo:
 - Implementación de planes de capacitación basados en las necesidades de la institución y por tipo de cargo.
 - Definición de métodos apropiados para satisfacer las necesidades de capacitación y programas previamente diseñados.
 - Recomendaciones de incorporación de nuevas tecnologías, infraestructura y equipos, así como alianzas con universidades entre otros.
11. Subsistema de Organización de trabajo:
 - Implementación del manual de puestos y funciones alineados a las disposiciones de Servicio Civil; y Perfiles de puestos socializados con los empleados.
12. Subsistema de Control:
 - Implementación de procesos y controles apropiados para la gestión de los Recursos Humanos.
 - Definición de responsables en liderar las acciones de control y medidas disciplinarias.
 - Aprobación del Reglamentos Interno de Trabajo, por la autoridad máxima, debidamente socializado por la autoridad competente.
13. Elaboración de talleres para la elaboración y socialización de los productos elaborados.

Informes / Entregables

1. Plan de trabajo, metodología, instrumentos y mecanismos de recolección de la información y cronograma de la consultoría, aprobada.
2. Implementación de los procesos y procedimientos de los subsistemas de Organización de Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del rendimiento, Gestión de Desarrollo, Gestión de la compensación y Gestión del Control, debidamente documentados y validados. Contenidos en los manuales de procesos y procedimientos de planificación, gestión, administración y control de Recursos Humanos elaborados.

3. Reglamento interno de trabajo aprobado por la máxima autoridad de la SESAL, debidamente socializado y discutido por las diferentes áreas de la institución.
4. Elaboración e implementación del plan de formación, desarrollo y certificación del recurso que contenga un diagnóstico de la situación actual, que permita definir estrategias de formación, capacitación y certificación alineadas a los diferentes perfiles y capacidades del recurso humano.
5. Implementación del sistema de evaluación de desempeño de los empleados de la SESAL, con su respectiva evaluación de resultados y el plan de acción de su seguimiento respectivo.
6. Elaboración de términos de referencia para la adquisición de un sistema de información integral de los RRHH de la SESAL, que incluya todas las recomendaciones y necesidades, para la incorporación de componentes de sustantivos y de apoyo, con funcionalidad de alto valor agregado relacionadas con la gestión y desarrollo de los procesos clave del talento humano y con funcionalidades de apoyo administrativo que permiten la implementación de los procesos sustantivos o se enfocan en la atención de requerimientos operativos del usuario interno.

Cronograma de Pagos

1. Primer pago del 20% a la presentación y aprobación del Plan de Trabajo, metodología y cronograma de la consultoría
2. Segundo pago del 20% a la presentación del productos 2, debidamente socializado y aprobado por el equipo designado de la SESAL.
3. Tercer pago del 20% correspondiente al producto No 3, debidamente socializado y aprobado por el equipo designado de la SESAL.
4. Cuarto pago del 20% correspondiente a los productos 4 y 5, debidamente socializados y aprobados por el equipo designado de la SESAL.
5. Quinto pago del 20% correspondiente al producto 6 debidamente socializado y aprobado por el equipo designado de la SESAL.

Calificaciones

La firma consultora:

- Se requiere una firma Consultora con por lo menos 6 años de experiencia general.
- Haber trabajado en consultorías con organismo internacionales en al menos dos proyectos.
- Haber concluido 2 consultorías en la elaboración de manuales de Recursos Humanos.
- Haber concluido 2 consultorías en la implementación de procesos, normas y sistemas de gestión de Recursos Humanos.
- Haber concluido 1 consultoría en la implementación de evaluaciones de desempeño de RRHH.
- Experiencia demostrable en análisis de los RRHH, conocimiento en normativas legales, gestión del desempeño.

La firma consultora contará con el personal necesario y calificado para entregar los informes en los plazos establecidos. En particular el grupo deberá demostrar experiencia en el Área de Recursos Humanos.

Equipo Consultor:

Para el desarrollo de la consultoría se requiere de un equipo de al menos 4 personas, de los cuales deberá ser coordinado por un jefe de equipo y 3 especialistas con experiencia demostrada en la implementación de procesos, evaluaciones de desempeño y elaboración de planes de Recurso Humano.

Se requiere que el jefe de equipo tenga un nivel de presencia física en la sede de la SESAL del 25% de la duración de la consultoría, y del equipo de especialistas un 60%.

Jefe de Equipo:

Calificaciones Generales: Profesional en las áreas de las ciencias económicas, jurídicas, con post grado en administración de Recursos Humanos o afines.

Idoneidad para los servicios: Por lo menos 5 años de experiencia en gestión, evaluación, administración, elaboración de manuales y procesos de Recursos Humanos de instituciones públicas y/o privadas, preferiblemente en el sector salud.

Nivel Staff:

Tres Especialistas con experiencia demostrada en la implementación de procesos, coordinación de talleres de capacitación, elaboración y ejecución de planes de capacitación de RRHH.

Calificaciones Generales:

Profesional en las áreas de las ciencias económicas, jurídicas, con capacitación complementaria en Recursos Humanos.

Idoneidad para los servicios:

Por lo menos 3 años de experiencia evaluación y administración de recursos humanos de instituciones públicas y/o privadas.

Características de la Consultoría

- Categoría y Modalidad de la Consultoría: Contractual de Productos y Servicios Externos, Suma Alzada.
- Duración del Contrato: La duración de los servicios será de 6 meses.
- Lugar(es) de trabajo: Consultoría Externa
- Líder de División o Coordinador: Hugo Godoy, Especialista Sectorial.

Pagos y Condiciones de Empleo: La remuneración será determinada de acuerdo a los reglamentos y criterios del Banco.

Consanguinidad: Individuos con familiares trabajando para el BID que incluyen el cuarto grado de consanguinidad y el segundo grado de afinidad no son elegibles. Esto incluye empleados y contractuales. Los candidatos deben ser ciudadanos de un país miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.

Diversidad: El BID está comprometido con la diversidad e inclusión y a proporcionar igualdad de oportunidades en el empleo. Acogemos la diversidad con base en género, edad, educación, origen nacional, raza, discapacidad, orientación sexual, religión y status de VIH/SIDA. Alentamos la postulación de mujeres, afro-descendientes y personas de origen indígena.

**APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y CONTROL DE RECURSOS
HUMANOS DE LA SESAL**

HO-T1304

CERTIFICACIÓN

Por la presente certifico que esta operación fue aprobada para financiamiento por el **Programa Estratégico para el Desarrollo Social Financiado con Capital Ordinario (SOC)**, de conformidad con la comunicación de fecha 27 de abril de 2018 suscrita por Mariana Mendoza. Igualmente, certifico que existen recursos en el mencionado fondo, hasta la suma de **US\$250,000** para financiar las actividades descritas y presupuestadas en este documento. La reserva de recursos representada por esta certificación es válida por un periodo de cuatro (4) meses calendario contados a partir de la fecha de elegibilidad del proyecto para financiamiento. Si el proyecto no fuese aprobado por el BID dentro de ese plazo, los fondos reservados se considerarán liberados de compromiso, requiriéndose la firma de una nueva certificación para que se renueve la reserva anterior. El compromiso y desembolso de los recursos correspondientes a esta certificación sólo debe ser efectuado por el Banco en dólares estadounidenses. Esta misma moneda será utilizada para estipular la remuneración y pagos a consultores, a excepción de los pagos a consultores locales que trabajen en su propio país, quienes recibirán su remuneración y pagos contratados en la moneda de ese país. No se podrá destinar ningún recurso del Fondo para cubrir sumas superiores al monto certificado para la implementación de esta operación. Montos superiores al certificado pueden originarse de compromisos estipulados en contratos que sean denominados en una moneda diferente a la moneda del Fondo, lo cual puede resultar en diferencias cambiarias de conversión de monedas sobre las cuales el Fondo no asume riesgo alguno.

Certificado por:	Original Firmado	07/17/2018
	_____ Sonia M. Rivera Jefe Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento ORP/GCM	_____ Fecha

Aprobado por:	Original Firmado	07/17/2018
	_____ Ferdinando Regalia Jefe División de Protección Social y Salud SCL/SPH	_____ Fecha