

Proceso de selección #: **HO-T1304-P001**

TÉRMINOS DE REFERENCIA

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

HONDURAS

Número de proyecto **HO-T1304**

Número de Cooperación Técnica: **ATN/OC-16816-HO.**

Enlace al documento TC: **EZSHARE-1692039861-10**

NOMBRE DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA: Apoyo a la implementación del Sistema Integrado de Gestión y Control de Recurso Humanos de la SESAL

1. Antecedentes y Justificación

- 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 población. 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 salud.
- 1.2.** Además de lo anterior la Secretaria de Salud presta servicios de salud a través de 32 Hospitales y más de 1,100 centros de salud ambulatorios. La SESAL está organizada en un nivel central y 20 regiones sanitarias departamentales.
- 1.3.** 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.
- 1.4.** La SESAL, presenta enormes deficiencias en la planificación y gestión de sus Recursos Humanos. En el año 2015 se realizaron dos asistencias técnicas de diagnóstico de la situación de los Recursos Humanos, enfocadas a la auditoria de procesos, revisión de nómina y descripción de puestos. En esta auditoria se encontró una serie de debilidades en la organización, planificación, selección, contratación y control de RRHH. Además de lo anterior se encontraron irregularidades en el pago de nómina en una muestra de 4,507 empleados, reflejando altos impactos financieros por gastos innecesarios 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.

- 1.5. 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 contratará una firma que diseñe un sistema de gestión y control de RRHH (SISGCORH) 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 contrato una firma con el fin de incorporar las recomendaciones realizadas por las auditorías, con el fin de abordar cada uno de los problemas identificados. El sistema diseñado, mediante la asistencia técnica mencionada anteriormente definió 6 subsistemas:
- 1.6. Subsistema de gestión de planificación que incluye: (i) políticas para la fijación del nivel de empleo; (ii) 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) políticas que regulan la creación de nuevas plazas o plazas eventuales; (v) nuevo sistema de información para tener conocimiento real de la cantidad y cualidades del RRHH que laboran en la SESAL.
- 1.7. Subsistema de gestión del empleo, Incluye: la definición de normas, procesos, procedimientos e instrumentos para el reclutamiento, selección y contratación de personal.
- 1.8. Subsistema de gestión del rendimiento que incluye: (i) la evaluación del ~~desempeño~~; ~~(desempeño~~; (ii) gestión de la compensación y; (iii) ~~promoción~~ promoción y carrera institucional, vinculados a los resultados de la evaluación.
- 1.9. Subsistema de desarrollo que incluye: (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.
- 1.10. El Subsistema de Organización de trabajo, que incluye ~~la~~ definición de perfiles basados en competencias y alineados a las disposiciones de Servicio Civil; y perfiles de puestos socializados con los empleados.
- 1.11. El Subsistema de Control, incluye: (i) la gestión de la compensación; (ii) organización del trabajo y gestión del empleado; (iii) controles apropiados para las necesidades de la SESAL y las prioridades identificadas; (iv) herramientas necesarias para ejecutar las acciones de personal; y (v) herramientas adicionales, informáticas de control y contrataciones de acuerdo al presupuesto y recursos disponibles.
- 1.12. Además de la definición de los subsistemas, también se elaboraron los siguientes productos: (i) Diseño conceptual de sistema de gestión y control de RRHH de la SESAL (ii) Propuesta de 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) 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) 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 (SIARH) y el Sistema de Registro y Control de Servidores Públicos (SIREP).
- 1.13. Dado a lo anterior con fondos de la CT HO-1304, se ha considerado la contratación de una asistencia técnica para la implementación de los productos más importantes diseñados por la asistencia técnica anteriormente mencionada.

2. Objetivos

- 2.1.** Implementar el Sistema de Control y Gestión de Recursos Humanos diseñado para la Secretaría de Salud, específicamente en: (i) la estructuración y organización de las instancias responsables de la gestión y control de RRHH; (ii) la definición y optimización de procesos de reclutamiento, selección y contratación de RRHH; (iii) gestión del rendimiento; y (iv) gestión de control a fin de garantizar la eficiencia, transparencia y calidad en la gestión de los Recursos Humanos.

3. Alcance de los Servicios

- 3.1.** Para la realización de la consultoría se requiere la contratación de una firma con la siguiente experiencia:

- 3.1.1.** Se requiere una firma Consultora con por lo menos 6 años de experiencia general.
- 3.1.2.** Haber trabajado en consultorías con organismos internacionales en al menos dos proyectos.
- 3.1.3.** Haber concluido 5 consultorías en el área de Recursos Humanos, por lo menos una de ellas haya sido realizada en el sector público.
- 3.1.4.** Experiencia demostrable en análisis de los RRHH, conocimiento en normativas legales, gestión del desempeño.
- 3.1.5.** 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.

3.2. **Equipo Consultor:**

- 3.2.1.** 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.
- 3.2.2.** 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 40%.

3.2.2.1. Jefe de Equipo:

- 3.2.2.1.1. Calificaciones Generales:** Profesional en las áreas de las ciencias económicas administrativas, sociales y/o jurídicas, con post grado en administración de Recursos Humanos o afines.
- 3.2.2.1.2. Idoneidad para los servicios:** Por lo menos 10 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. Experiencia en la región en por lo menos 3 proyectos y dominio del idioma español.

3.2.2.2. Especialista 1

- 3.2.2.2.1. Calificaciones Generales:** Profesional en las áreas de las ciencias económicas, administrativas, sociales y/o jurídicas, con capacitación

complementaria en Recursos Humanos, y con Maestría en administración, y/o RRHH.

- 3.2.2.2. **Idoneidad para los servicios:** experiencia demostrada en la implementación de sistemas y procesos, de gestión de RRHH, (8 años). Experiencia en la región en por lo menos 3 proyectos y dominio del idioma español. Experiencia en la región latinoamericana en al menos dos (2) proyectos

3.2.2.3. Especialista 2 y 3

- 3.2.2.3.1. **Calificaciones Generales:** Profesional en las áreas de las ciencias económicas, administrativas, sociales y/o jurídicas, con Maestría en administración, y/o RRHH.
- 3.2.2.3.2. **Idoneidad para los servicios:** Por lo menos 5 años de experiencia evaluación y administración de recursos humanos de instituciones públicas y/o privadas. Experiencia en la región en por lo menos 2 proyectos y dominio del idioma español.

3.3. Metodología y plan de trabajo en línea con TdR.

3.3.1. Enfoque técnico y metodología

- 3.3.1.1. Describe las actividades señaladas en los términos de referencia.
- 3.3.1.2. Presenta mejoras a la metodología señalada en los términos de referencia.

3.3.2. Plan de trabajo

- 3.3.2.1. El plan de trabajo describe y contempla las actividades señaladas en los términos de referencia.
- 3.3.2.2. Propone actividades con mejoras y/o sugerencias congruentes con las planteadas en los términos de referencia, que enriquecen el proyecto y permiten acortar los tiempos de desarrollo.

3.3.3. Organización y dotación del personal

- 3.3.3.1. El personal propuesto es consistente con las actividades, indicando el rol de cada uno y tiempos requeridos como se indica en los Términos de Referencia.
- 3.3.3.2. Propone personal o perfiles adicionales a los señalados en los TDRs, indicando las tareas de cada uno, y sus objetivos para la mejora de los resultados.

4. Actividades Clave

Para la realización de la consultoría se requieren las siguientes actividades:

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, Servicio Civil y BID).
4. Revisión y ajuste de los productos de la asistencia técnica “Diseño un sistema de gestión y control de RRHH”, elaborado por la empresa Deloitte.

5. Dar recomendaciones a la entidad responsable de la conducción y a las autoridades de cómo implementar los diferentes subsistemas en toda la institución, incluyendo un plan de trabajo de puesta en marcha, que incluya estimaciones de tiempo y recursos.
6. Apoyar a la SESAL en la definición de las políticas de gestión y control de RRHH de acuerdo a los documentos del diseño del sistema de Gestión y Control de RRHH.
7. Desarrollo de las Estructuras organizativas responsables de la gestión que implica: Propuesta de organización y estructuración de las instancias responsables de la gestión y control del RRHH en el nivel central, hospitales y regiones departamentales.
8. Elaboración del Manual de Organización y funciones de las instancias responsables de la gestión y control de RRHH.
9. Elaboración de los procesos, procedimientos, instrumentos y herramientas con sus respectivos manuales para la selección y contratación de personal basado en perfiles y descriptores de puestos, con sus respectivos planes para la implementación en el nivel central, hospitales y regiones en nivel central.
10. Implementación del subsistema de evaluación del desempeño del personal de la SESAL basado en los elementos definidos en el respectivo diseño, que incluya la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos, así como los instrumentos y herramientas necesarias.
11. **Implementación** del subsistema de control de RRHH, que incluya la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos, así como los instrumentos y herramientas necesarias para establecer un estricto control de los RRHH de la SESAL. Incluyendo la definición de instancias responsables en liderar las acciones de control y medidas disciplinarias, específicamente: (i) control de pagos; (ii) control de cumplimiento de horarios y ubicación funcional del empleado.
12. Cada uno de los subsistemas y elementos a implementar del sistema de gestión y control de RRHH deberá de garantizarse:
 - 12.1. Definición de los procedimientos
 - 12.2. Definición de los instrumentos y herramientas.
 - 12.3. Implementar un piloto en las instancias responsables de la gestión y control de RRHH en el nivel central, tres hospitales de Tegucigalpa, y tres regiones departamentales.
 - 12.4. Capacitar a los funcionarios y técnicos de estas instancias.
 - 12.5. Los funcionarios que se capaciten y que participen en la implementación de los diferentes subsistemas serán capaces y responsables de capacitar y aplicar los instrumentos y herramientas en las otras instancias de la SESAL.

5. **Resultados y Productos Esperados**

La Firma entregará los siguientes productos:

1. Plan de trabajo, metodología, instrumentos y mecanismos de recolección de la información y cronograma de la consultoría, aprobada.
2. Informe que contenga los resultados de la revisión y ajuste de los productos del “Diseño de un Sistema de Gestión y Control de RRHH (SIGCORH), que incluya las recomendaciones a la SESAL para la implementación de los subsistemas definidos. (Definido en los numerales 4 y 5 de las actividades claves).
3. Definición de políticas debidamente socializadas y aprobadas por la Subdirección de RRHH

de la SESAL y el Despacho de Salud, acerca de la fijación del nivel de empleo, nuevas plazas, reclasificaciones o cancelaciones.

4. Propuesta de organización y estructuración de las instancias responsables de la gestión y control del RRHH en el nivel central, hospitales y regiones departamentales, que incluya la elaboración del Manual de Organización y funciones de las instancias responsables de la gestión y control de RRHH.
5. Procesos, procedimientos, instrumentos y herramientas con sus respectivos manuales para la selección y contratación de personal basado en perfiles y descriptores de puestos, con sus respectivos planes para la implementación en el nivel central, hospitales y regiones en nivel central.
6. Implementación del subsistema de evaluación de desempeño, que incluya la elaboración de manuales de procesos, procedimientos, instrumentos y herramientas necesarias basados en los elementos definidos.
7. Implementación del subsistema de control de RRHH. Definidas en el numeral 11 de las actividades claves.

6. **Calendario del Proyecto e Hitos:** La Duración de la asistencia técnica se estima una duración de 6 meses.

	Cronograma de Hitos					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Producto 1						
Producto 2						
Producto 3						
Producto 4						
Producto 5						
Producto 6						
Producto 7						

7. **Requisitos de los Productos**

- 7.1. Todos los productos deberán de entregados en Copia electrónicas (cds o vía correo) unas para el Ministerio de Salud (SESAL) y otra para el Especialista en Salud (BID)
- 7.2. Todo producto deberá incluir su caratula, índice, recomendaciones y conclusiones
- 7.3. Fotografías (Si lo amerita)
- 7.4. Debe ser entregado en formato WORD editable y formato PDF (Office Profesional más reciente)
- 7.5. Todos los productos pasan a ser propiedad exclusiva de la SESAL y BID.
- 7.6. Se deberán tomar en cuenta las definiciones normativas existentes. Que tanto la Dirección General del Servicio Civil, en los aspectos de perfiles y contrataciones, como la Secretaría de Finanzas en aspectos presupuestarios, son actores que deben ser tenidos en cuenta en el proyecto, con una participación activa.

8. **Criterios de aceptación**

- 8.1. Todos los productos serán aprobados por el Especialista de Salud del BID.

9. Otros Requisitos

9.1. Ninguno.

10. Supervisión e Productos

10.1. La firma consultora estará informando, reuniones, frecuencia, al Especialista de Salud del BID o al personal que este designe, quién hará comentarios a los informes, aprobará los informes, documentos, trabajo, y hará comentarios o instrucciones para cambios.

10.2. Será responsabilidad de la Firma garantizar que dichas reuniones se lleven a cabo y los informes se presenten al Banco.

11. Calendario de Pagos

11.1. Las condiciones de pago se basarán en los hitos o entregables del proyecto. El Banco no espera hacer pagos por adelantado en virtud de contratos de consultoría a menos que se requiera una cantidad significativa de viajes. El Banco desea recibir la propuesta de costos más competitiva para los servicios descritos en el presente documento.

11.2. La Tasa de Cambios Oficial del BID indicada en el SDP se aplicará para las conversiones necesarias de los pagos en moneda local.

Plan de Pagos	
<i>Entregables</i>	%
1. <i>Producto N° 1</i>	20%
2. <i>Producto N° 2 y 3</i>	20%
3. <i>Producto N° 4 y 5</i>	20%
4. <i>Producto N° 6</i>	20%
5. <i>Producto N° 7</i>	20%
TOTAL	100%