

Documento de Cooperación Técnica (CT)

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	República Dominicana
▪ Nombre de la CT:	Fortalecimiento de la gestión del Ministerio de Educación de la República Dominicana
▪ Número de CT:	DR-T1155
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Jennelle Thompson (EDU/CDR), jefe de equipo; Yonaida Encarnación, Lissette Núñez y Yocauris García (CID/CDR); Ana Sousa (LEG); Willy Bendix (VPC/FMP); Denise Salabie (VPC/FMP); Rafael Contreras e Isabel Melero (SCL/EDU)
▪ Taxonomía:	Apoyo al cliente
▪ Fecha de autorización del Abstracto de CT:	8 de agosto de 2017
▪ Beneficiario (países o entidades que recibirán la asistencia técnica):	Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD)
▪ Agencia Ejecutora:	MINERD a través de la Oficina de Cooperación Internacional (OCI)
▪ Fuente de Financiamiento:	Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones financiado con Capital Ordinario (INS)
▪ Financiamiento Solicitado del BID:	US\$500.000
▪ Contrapartida Local:	US\$0
▪ Período de Desembolso	36 meses
▪ Período de Ejecución	36 meses
▪ Fecha de inicio requerido:	1 de noviembre de 2017
▪ Tipos de consultores:	Firmas y consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	División de Educación (SCL/EDU)
▪ Unidad Responsable de Desembolso (UDR):	CID/CDR
▪ CT incluida en la Estrategia de País:	Sí
▪ CT incluida en CPD:	Sí
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020	Productividad e innovación; Capacidad Institucional y Estado de Derecho.

II. Objetivos y Justificación de la CT

- 2.1 Desde el año 2012, la República Dominicana (RD) asumió al sector educación como uno de los ejes fundamentales para el desarrollo, en el entendido que la superación de las inequidades y la disminución de las desigualdades sociales demandan un sistema educativo de calidad, eficiente y eficaz. Así lo demuestran acciones tales como el incremento del presupuesto al sector, que pasó de un promedio de menos de 2% del Producto Interno Bruto (PIB) entre los años 2002 al 2011 a 4% del PIB en 2016. Adicionalmente, se han realizado esfuerzos importantes para mejorar aspectos de la calidad y eficiencia del sistema educativo dominicano, como son: la firma de un pacto nacional para la reforma educativa, medidas para mejorar la calidad docente, la implementación de la jornada extendida, un programa nacional de edificaciones escolares y un programa para la inclusión de tecnologías de la información

(TICs) en el sistema educativo.¹ De igual forma, se han llevado a cabo acciones para fortalecer los procesos pedagógicos y administrativos, así como la transparencia y eficiencia del sistema.² Esto último es particularmente importante debido a que una educación de calidad y mejores resultados educativos requieren de una gestión efectiva de todo el sistema educativo y sus procesos.

- 2.2 En este sentido, el Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD) puso en marcha el Plan Estratégico 2016-2020³, cuyo objetivo es mejorar, reformar y modernizar los procesos del sistema educativo dominicano para fortalecer la calidad de la educación. Una de las intervenciones de este plan, entre otras, es la “Modernización, Reestructuración Institucional y Presupuesto”, la cual busca sistematizar los procesos del MINERD para lograr optimizar la utilización de recursos y, complementariamente, modernizar la gestión de los recursos humanos (RRHH) hacia la administración estratégica del talento humano. Esta última intervención conlleva: (i) rediseñar los procesos de RRHH; (ii) definir y aplicar políticas de administración de RRHH transparentes; (iii) implementar los procedimientos rediseñados de recursos humanos; (iv) implementar el sistema de desarrollo de personal administrativo; y (v) rediseñar la estructura de puesto y reorganizar la nómina del MINERD.
- 2.3 Adicionalmente, en el marco de la intervención de reforma y modernización, se llevó a cabo el proyecto “Diagnóstico, diseño y puesta en marcha de los elementos de transformación de los procesos críticos del MINERD”, el cual fue realizado por la firma internacional McKinsey⁴. A través de este, se identificaron aquellas áreas críticas que mayormente inciden en la entrega de resultados educativos con la finalidad de rediseñar estos procesos para lograr una mayor eficiencia y eficacia. En el diagnóstico institucional realizado por McKinsey se contempla la intervención en cinco procesos críticos: (i) autorización, compra y distribución de libros; (ii) compra de bienes y servicios; (iii) pagos a proveedores; (iv) recepción y distribución de bienes; (v) y selección, contratación y compensación de docentes.
- 2.4 En el diagnóstico del quinto proceso crítico de “selección, contratación y compensación de docentes” se determinó que, aunque se han hecho avances importantes,⁵ aún persisten desafíos que impiden la agilización y eficiencia de los procesos de gestión de los recursos humanos del MINERD. Actualmente, no hay capacidad para asignar al personal docente y administrativo según las necesidades que se vayan presentado en los centros educativos de manera eficiente, lo que ocasiona elevadas brechas de personal por distrito. A pesar de que

¹ Estas acciones han traído como resultado: (i) un programa de inducción docente; (ii) el desarrollo y aprobación de Estándares Profesionales y del Desempeño para la certificación docente; (iii) la construcción y rehabilitación de 13.978 aulas; (iv) la incorporación de más del 50% de la matrícula de los centros públicos y semi-oficiales al programa de jornada extendida; y (v) la cobertura de servicios públicos de atención integral a menores de 5 años alcanzó 60.751 niños/as. Adicionalmente, el Gobierno lanza en el 2016 el programa República Digital como el conjunto de políticas y acciones que promueven la inclusión de las TICs, comunicación y transparencia en los procesos educativos, productivos, etc.

² Se firmó la orden departamental que reglamenta el sistema de concurso de oposición para seleccionar directores regionales y distritales, técnicos docentes, profesionales expertos para las direcciones nacionales y coordinadores pedagógicos de centros educativos; así como, la puesta en marcha del plan estratégico 2016-2020 para fortalecer los procesos del MINERD.

³ El Plan Estratégico 2016-2020 se organiza en 10 grandes intervenciones que deben ser alcanzadas en el mediano plazo, alineadas con las metas trazadas por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los compromisos asumidos en las Metas Educativas 2021, la Política Educativa Centroamericana 2013-2021, la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, el Pacto Nacional para la Reforma Educativa, el Plan de Gobierno 2016-2020, entre otros.

⁴ Dicho diagnóstico fue presentado en octubre del 2016.

⁵ Como parte de los esfuerzos para atraer los mejores talentos a la profesión docente, hoy en día todos los aspirantes a la carrera docente tienen que pasar un concurso de oposición de conocimientos técnicos y pedagógicos. Otros esfuerzos incluyen un aumento de casi un 70% en los salarios docentes en los últimos cuatro años. No obstante, estos aumentos no han sido asociados a una evaluación de desempeño.

la brecha de personal a nivel global del sistema educativo dominicano es de tan solo 4,7%, en un nivel más profundo de análisis se ve la alta variación de esta brecha entre cargos y regionales educativas. Si bien para el 2016 existía un superávit de docentes del nivel pre-primario⁶ de un 39%, en las regionales de Neyba, Higüey y Montecristi, el déficit de docentes del mismo nivel promedió un 60%.⁷ Por otro lado, el proceso de nombramiento del personal es lento y poco eficiente; más del 90% del tiempo invertido en el mismo no agrega valor.⁸

- 2.5 Para subsanar estos desafíos, y siguiendo las recomendaciones hechas por McKinsey, el MINERD está comprometido a poner en marcha unos módulos de nómina y de gestión de recursos humanos a través del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (Sistema ERP, por sus siglas en inglés)⁹. A través de estos módulos, se podrán identificar las necesidades de personal de los centros educativos en tiempo real, lo que permitirá la planificación y toma de decisión ágil y eficiente a nivel central. La puesta en marcha de estos módulos requiere disponer de la normativa que rija la asignación del personal docente y no docente a los centros para poder alimentar el sistema con la información necesaria para habilitarlo, así como la estructura organizacional que permita consolidar el sistema de gestión de recursos humanos.
- 2.6 Complementariamente, el Plan Estratégico 2016-2020 y el Programa de Gobierno 2016-2020 contemplan intervenciones, como el Programa de República Digital, alineadas a utilizar la tecnología como herramienta para promover la inclusión de TICs y comunicación en los procesos productivos, educativos, gubernamentales y de servicios del país, fortalecer la transparencia y efficientizar los procedimientos internos de las instituciones públicas. Dicho Plan contempla cuatro componentes de actuación: (i) educación; (ii) acceso; (iii) productividad y empleo; y (iv) gobierno digital, abierto y transparente.¹⁰
- 2.7 La educación es el tema transversal en el programa digital de la República Dominicana. Las brechas en el sistema educativo y las habilidades digitales en la fuerza de trabajo hacen necesario realizar importantes reformas educativas. Es por ello que a inicios del 2017 se decide crear la Unidad Ejecutora (UE) del Componente de Educación del Programa República Digital en el MINERD, la cual tiene como funciones principales diseñar, implementar y dar seguimiento al plan de acción para la ejecución de los aspectos del Programa República Digital concernientes al sector educación¹¹. La UE ya se encuentra en forma operativa, sin embargo, aún está pendiente: (i) la definición de su estructura (perfiles,

⁶ Niños de 5 años.

⁷ Fuente: Viceministerio de Planificación (2016).

⁸ Según datos provistos por el MINERD, tener un sistema educativo con mayor eficiencia y eficacia conlleva reducir la brecha de personal docente en los distritos entre un 5%-10%. El MINERD indica que es necesario hacer una reducción del tiempo de nombramiento entre un 30%-50%. Fuente: Datos reportados por el MINERD.

⁹ A través del módulo de gestión de recursos humanos, se pretende implementar un Sistema de Gestión Humano, adaptado a las necesidades del MINERD, como interface con el sistema de administración pública (SASP) con la finalidad de tener un sistema tecnológico propio para el eficiente manejo de su personal.

¹⁰ A través de este programa se ha logrado incorporar la robótica educativa en 468 centros educativos y se capacitaron 936 docentes en áreas de ciencias, matemáticas y tecnología; 18.705 docentes obtuvieron una computadora y recibieron un diplomado TIC de 96 horas; se hicieron normas para la creación y administración de los portales web del gobierno dominicano; se creó un portal para simplificar el proceso de registro de una empresa, reduciendo el proceso de 45 a 7 días laborables y de 30 mil pesos promedio a tan solo 7 mil; entre otros.

¹¹ Específicamente, las funciones de la UE del Componente de Educación del Programa República Digital son: (i) diseñar y promover estrategias inclusivas que incorporen las tecnologías a los procesos de aprendizaje; (ii) gestionar la creación del número único de todos los estudiantes del sistema público; (iii) fomentar la reducción de la brecha digital, incorporando equipamiento y conectividad en los centros; (iv) fortalecer los procesos de formación de los docentes para la integración y uso efectivo de las TIC en las aulas de los centros educativos; (v) interactuar con las demás unidades ejecutoras de los componentes del Programa República

puestos, roles y responsabilidades); (ii) el diseño de los procesos para articular dicha estructura; y (iii) la coordinación de la UE a nivel intra-departamental e intra-institucional, en lo cual esta CT intervendrá.

- 2.8 Para llevar a cabo las recomendaciones propuestas por McKinsey y las intervenciones establecidas en el Plan Estratégico 2016-2020, el MINERD necesita asistencia técnica para la elaboración de un reglamento interno de recursos humanos y el desarrollo de la estructura organizacional de la Dirección de RRHH y de la UE del componente de Educación del Programa República Digital, así como el diseño de procedimientos y herramientas para ambas gestiones. Estas acciones permitirán contribuir al desarrollo de los módulos de nómina y de gestión de RRHH, al levantamiento de la base de información que se requiere para alimentar e implementar el Sistema de Gestión Humano propuesto por McKinsey¹², a agilizar, eficientizar, digitalizar y transparentar los procedimientos y, además, contribuirá a la consolidación formal de la UE del programa de República Digital y sus procesos. Como resultado, se contribuiría a minimizar las brechas de personal por distrito, a agilizar y digitalizar los procesos de nombramientos del personal, y a transparentar los procesos del MINERD a través de herramientas tecnológicas. Todas estas actividades forman parte de un plan comprensivo para fortalecer la capacidad institucional del MINERD, el cual cuenta con el aval y compromiso de las altas autoridades.¹³
- 2.9 Durante las últimas décadas, el BID ha venido prestando recursos financieros y asistencia técnica a la República Dominicana para mejorar la oferta y calidad del sistema educativo, incluido el apoyo para el mejoramiento de infraestructura educativa para ampliar la jornada extendida, la capacitación y acompañamiento docente, el desarrollo y puesta en marcha de servicios de atención a la primera infancia, así como el monitoreo y evaluación de las operaciones financiadas.¹⁴ Con el fin de dar continuidad al acompañamiento del Banco, esta CT propone brindar asistencia técnica al gobierno en aspectos relacionados con el fortalecimiento de los procesos de gestión de RRHH y de la Unidad Ejecutora del componente Educación del Programa República Digital en el MINERD.
- 2.10 Esta operación se clasifica como apoyo al cliente. No obstante, una mejor gestión de los recursos humanos hará más eficiente la asignación de personal educativo en todo el sistema (inicial, primaria y secundaria) y contribuirá a hacer más efectivas las operaciones del Banco, incluida el Programa de Apoyo al Desarrollo Infantil Temprano (DR-L1077; 3834/OC-DR).
- 2.11 **Objetivo.** El objetivo de la CT será viabilizar los procesos para eficientizar la gestión de los recursos humanos y la UE del componente de Educación del Programa de República Digital y, por consiguiente, contribuir a mejorar la capacidad del MINERD de gestión por resultados para hacer más efectivos sus esfuerzos para aumentar la calidad de la educación.
- 2.12 Esta CT fortalecerá los sistemas de gestión de recursos humanos y administrativos del MINERD, lo que permitirá hacer más eficientes todos los programas que rige y ejecuta dicha organización. Asimismo, la CT permitirá contar con un diagnóstico y plan de mejora de los RRHH que serán un insumo clave para una operación regional de la División de Educación del Banco para el fortalecimiento de los Sistema de Información de la Gestión Educativa.

¹² La puesta en marcha de este sistema, y todo lo que conlleva, forman parte de la política educativa relacionada con la modernización institucional del Ministerio, la gestión eficiente de los centros educativos del país y el compromiso suscrito por la República Dominicana en el Segundo Plan de Acción 2014-2016 para la Alianza Gobierno Abierto.

¹³ El apoyo del Banco al plan comprensivo se limita a las actividades definidas en esta CT.

¹⁴ Las operaciones incluyen DR-L1032, 2293/OC-DR; DR-L1056, 2844/OC-DR; DR-L1077, 3834/OC-DR; DR-T1130, ATN/OC-15112-DR; y DR-T1104, ATN/JF-14364-DR.

- 2.13 **Alineación estratégica.** Esta CT es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y se alinea estratégicamente con el desafío de desarrollo de incrementar la productividad y la innovación al buscar establecer marcos institucionales inteligentes a través de la mejora de la eficiencia de los procesos de gestión de RRHH. Asimismo, los resultados esperados de la CT se alinean con el tema transversal de fortalecer la capacidad institucional y en el estado de derecho. En cuanto al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6), el manual de procedimientos de RRHH rediseñado e implementado, la base de información para alimentar los módulos de nómina y de gestión de recursos humanos, y el fortalecimiento de la unidad coordinadora del Programa de República Digital son resultados esperados de la CT que se alinean con los indicadores de contexto regional (eficiencia gubernamental y estado de derecho) y con los indicadores de resultados de desarrollo de los países (agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos). La CT también se alinea con la Estrategia del Banco con la República Dominicana 2017-2020 actualmente en preparación, la cual prioriza intervenciones dirigidas a mejorar la cobertura y calidad de los servicios educativos, así como apoyo a la implementación del Programa de Gobierno, República Digital 2016–2020; y ha sido incluida en el Documento de Programación del País 2017 de República Dominicana. Asimismo, esta CT está alineada con el Documento de Marco Sectorial de Educación y Desarrollo Infantil Temprano (GN-2708-5), en particular la dimensión uno, la cual busca fortalecer y generar capacidad en los Ministerios de Educación.

III. Descripción de las Actividades y Resultados

- 3.1 La CT está compuesta por los siguientes tres componentes que apoyarán el fortalecimiento de la gestión del MINERD:
- 3.2 **Componente 1. Diseño de procedimientos y herramientas para la gestión de RRHH y la UE del componente de educación del Programa República Digital (US\$183.000).** Los objetivos de este componente son diseñar y documentar los procedimientos de RRHH y de la UE de educación del Programa República Digital para contribuir a la mejora de la eficiencia y agilizar la gestión del MINERD. En particular, se contratará una firma consultora y consultores individuales para:
- a. Hacer un levantamiento de información, análisis y documentación sobre los estados actuales de la gestión humana y desarrollo organizacional del MINERD y plantear propuestas de mejoras. Dicha investigación debe contener mínimamente: (i) inventario de procesos; (ii) análisis de los procesos y procedimientos actuales; (iii) identificación de las políticas y/o normas en los cuales se apoyarán los procedimientos de gestión humana a diseñar; (iv) análisis de los formatos a utilizar; (v) análisis y descripción de los puestos por competencias; entre otros.
 - b. Diseñar los procesos para la gestión del talento humano (reclutamiento y selección del personal administrativo; ingreso a la carrera administrativa y docente; inducción del personal; participación en los concursos de oposición; aplicación de incentivos y compensaciones; entre otros).
 - c. Elaboración de un manual de políticas y procedimientos de recursos humanos, el cual deberá contener: los objetivos, alcance, descripción narrativa, flujograma, formas/formatos y, políticas y/o normas con las cuales se regirán, los procedimientos diseñados (ver actividad b).

- d. Capacitación para la implementación de las herramientas y los procedimientos diseñados para la gestión de los recursos humanos, articulado a los procesos de modernización del MINERD.
- e. Revisar y fortalecer los criterios para la asignación del personal docente y administrativo en los centros educativos según su categorización y estandarizar procesos de asignación de personal según las necesidades del personal en las escuelas. Estas acciones conllevarían el diagnóstico y levantamiento del mapa escolar y la auditoría de nómina.
- f. Suministrar insumos técnicos para el diseño de los procesos y el fortalecimiento de la unidad coordinadora que ha creado el MINERD para la planificación e implementación de las iniciativas de Programa de República Digital en el componente de educación.
- g. Los resultados esperados de este componente son: (i) el manual de políticas y procedimientos de recursos humanos diseñado e implementado para agilizar la gestión; (ii) una base de información con datos para alimentar los módulos de nómina y de gestión de recursos humanos; y (iii) una propuesta de fortalecimiento de la UE del Componente de Educación del Programa de República Digital y un informe con recomendaciones relacionadas al programa.

3.3 **Componente 2. Desarrollo de perfiles y puestos (US\$192.000).** Este componente contribuirá a la consolidación de un sistema de gestión de recursos humanos que dé respuesta a los procesos de gestión de cambio del MINERD. A través de este, se establecerán los perfiles sobre los cuales se crean los puestos y se alinearán la misión y objetivos de los puestos descritos con los del MINERD. En particular, se contratará una firma consultora para:

- a. Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional, partiendo de la revisión documental de análisis y estudios realizados en años anteriores, para establecer la situación actual por función organizativa.
- b. Revisión y ajuste del organigrama funcional con detalle jerárquico del MINERD; y organización de la nómina del ministerio tomando como esquema básico la estructura actual vigente.
- c. Elaboración de un manual de perfiles y descripción de funciones, puestos y organización del personal docente y administrativo del MINERD en función de su estructura orgánica, que permita orientar las actividades de evaluación del desempeño y las contrataciones.
- d. Capacitación de los directores y técnicos de la dirección de recursos humanos en el manejo del manual de perfiles y puestos desarrollado.

3.4 **Componente 3. Elaboración del reglamento interno de RRHH (US\$70.000).** Este componente contribuirá a fortalecer la aplicación del marco normativo del MINERD, lo cual servirá de base a la evolución del sistema educativo y la consecución de las metas trazadas; así como a fortalecer el sistema de administración de recursos humanos del MINERD. Específicamente, se contratará una firma consultora para la elaboración de una propuesta de reglamento interno de RRHH que refleje las acciones del personal vis a vis el régimen de consecuencias de acuerdo con el manual de políticas y procedimientos de RRHH del MINERD. La firma consultora también se encargará de la capacitación del personal de RRHH en el manejo de este manual. A través de este reglamento se regirán las normativas relativas al personal docente y administrativo (derechos y deberes), tales como: jornada de trabajo, promociones, permisos económicos, vacaciones, servicios médicos, beneficios e incentivos,

pensiones, deberes de los empleados, entre otros; así como las sanciones que implicarían el incumplimiento de los deberes establecidos en el mismo. El resultado esperado de este componente es un manual de reglamentación interna de recursos humanos.

- 3.5 La CT también destinará recursos para llevar a cabo un taller con las altas autoridades y, los directores y técnicos de las dependencias centrales del MINERD en donde se comuniquen y diseminen los principales resultados y hallazgos de los tres componentes. Los costos incurridos en este taller están incluidos en el presupuesto del proyecto dentro de cada componente.
- 3.6 El costo total estimado de esta CT es de US\$500.000 financiado por el Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones financiado con Capital Ordinario (INS). El presupuesto indicativo según los componentes se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Presupuesto indicativo.

Actividad/Componente	Descripción	Financiamiento BID/Fondo (\$US)	Financiamiento Total (\$US)
Componente 1. Diseño de procedimientos y herramientas para la gestión de RRHH y la UE del componente de educación del Programa República Digital			
a. Diseño de procedimientos y herramientas para la gestión de RRHH	- Consultorías - Base de información	143.000	143.000
b. Apoyo para el fortalecimiento de la UE del componente Educación del Programa República Digital	- Manual -Capacitación -Informes	40.000	40.000
Componente 2. Desarrollo de perfiles y puestos.	- Consultoría -Manual -Capacitación	192.000	192.000
Componente 3. Elaboración de un reglamento interno de RRHH	- Consultoría - Manual - Capacitación - Taller	70.000	70.000
Administración	- Coordinación administrativa y operativa	30.000	30.000
Evaluación y monitoreo		15.000	15.000
Auditoría		10.000	10.000
TOTAL		500.000	500.000

IV. Agencia Ejecutora y Estructura de Ejecución

- 4.1 El MINERD ejecutará esta CT a través de la Oficina de Cooperación Internacional (OCI), la cual estará a cargo de coordinar y tramitar la ejecución de los fondos. Adicionalmente, el MINERD se apoyará de la Dirección de Recursos Humanos y la Unidad de Modernización para la ejecución y puesta en marcha del proyecto en aspectos técnicos de los componentes previstos. El MINERD cuenta con la experiencia en la ejecución de operaciones de crédito y cooperaciones técnicas con agencias multilaterales, incluido el Banco.
- 4.2 La ejecución de esta CT está prevista para un periodo de 36 meses. El MINERD contratará los servicios de consultores individuales y firmas consultoras de conformidad con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores del BID (GN-2350-9).

- 4.3 El MINERD, a través de la Dirección de Recursos Humanos, tendrá responsabilidad para todo lo relacionado a la CT, incluidas la administración de recursos, la selección y contratación de servicios especializados de consultoría y la supervisión de los consultores.
- 4.4 El ejecutor presentará al Banco, durante la ejecución del programa, informes semestrales de progreso dentro de los 60 días siguientes a la terminación de cada semestre. Los informes incluirán información sobre los avances logrados y los problemas enfrentados durante el período respectivo. Al final del proyecto, se contratará a un consultor para hacer una evaluación final.

V. Riesgos Importantes

- 5.1 Existe el riesgo de que haya resistencia de parte del personal administrativo y docente del MINERD que impida la implementación de las medidas contempladas en esta CT. No obstante, el MINERD ya ha demostrado su compromiso para seguir adelante con reformas importantes y mantiene un diálogo constante con las partes interesadas. Asimismo, el diálogo continuo entre las altas autoridades y los involucrados contribuirá la sostenibilidad de las acciones planeadas.
- 5.2 Existe el riesgo de que la capacidad técnica de los equipos del MINERD se limita la puesta en marcha de los nuevos herramientas y procesos. Para mitigar este riesgo la CT financiará capacitación y asistencia técnica, según lo necesario, para asegurar una buena implementación.

VI. Excepciones a las políticas del Banco

- 6.1 No se prevén excepciones.

VII. Salvaguardias Ambientales

- 7.1 No se ha identificado riesgos ambientales o sociales asociados con las actividades planteadas en esta operación de acuerdo con la “Política de Medio ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del Banco (OP-703), por lo cual la operación se clasifica como categoría “C” (ver [Safeguard Policy Filter](#) y [Safeguard Screening Form](#)).

Anexos Requeridos:

- [Anexo I: Carta de solicitud del cliente](#)
- [Anexo I: Matriz de Resultados](#)
- [Anexo III: Términos de Referencia](#)
- [Anexo IV: Plan de Adquisiciones](#)

CONFIDENCIAL

¹ La información contenida en este Anexo es de carácter deliberativo, y por lo tanto confidencial, de conformidad con la excepción relativa a “Información Deliberativa” contemplada en el párrafo 4.1 (g) de la “Política de Acceso al Información” del Banco (Documento GN-1831-28).

Result Matrix

Outcomes										
Outcome: 1 Design of procedures and tools for the management of HR and the Executing Unit of the Education component of the Digital Republic										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification		2018	2019	2020	EOP
1.1 Human Resource Department staff trained in the new designed procedures		%	0.00	2017	Report	P	0.00	0.00	100.00	100.00
						P(a)	0.00	0.00	100.00	100.00
						A				
1.2 Hires made with the new management procedures of human talent		%	0.00	2017	Manual	P	0.00	0.00	70.00	70.00
						P(a)	0.00	0.00	70.00	70.00
						A				
1.3 Staff allocation in schools with the new designed procedure		%	0.00	2017	Report	P	0.00	0.00	70.00	70.00
						P(a)	0.00	0.00	70.00	70.00
						A				
Outcome: 2 Development of profiles and positions										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification		2018	2019	2020	EOP
2.1 Human Resource Department staff trained in the new payroll structure and the Manual of profiles and positions		%	0.00	2017	Report	P	0.00	0.00	100.00	100.00
						P(a)	0.00	0.00	100.00	100.00
						A				
Outcome: 3 Elaboration of the internal regulation of HR										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification		2018	2019	2020	EOP
3.1 Human Resource Department staff trained in the new internal regulation of the human resources		%	0.00	2017	Report	P	0.00	0.00	100.00	100.00
						P(a)	0.00	0.00	100.00	100.00
						A				
3.2 Workshop on communication and dissemination of results and main findings of the TC		#	0.00	2017	Workshop organized	P	0.00	0.00	1.00	1.00
						P(a)	0.00	0.00	1.00	1.00
						A				

* SF - Contribution

Outputs: Annual Physical and Financial Progress

1 Design of procedures and tools for the management of HR and the Executing Unit of the Education component of the Digital Republic Program										
Outputs	Fund Indicator	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of Verification		2018	2019	2020	EOP
1.1 Institutional capacity analysis conducted	Other(NE) Diagnosis and analysis of the current status of human management and organizational development of the Ministry of Education	Assessments (#)				P	0	0	1	1
						P(a)	0	0	1	1
						A				
1.2 Institutional development plan designed	Other(NE) Design of the procedures for the management of human talent of the Ministry of Education	Plans (#)				P	0	0	1	1
						P(a)	0	0	1	1
						A				
1.3 Operational manuals developed	Other(NE) Manual of policies and procedures of human resources designed and implemented	Manuals (#)				P	0	0	1	1
						P(a)	0	0	1	1
						A				
1.4 Training workshops delivered	Other(NE) Training for the implementation of tools and new procedures designed for HR management	Workshops (#)				P	0	0	1	1
						P(a)	0	0	1	1
						A				
1.5 Diagnostics and assessments completed	Other(NE) Proposal for the strengthening of the Coordinating Unit of the Education component of the Digital Republic	Diagnostics (#)				P	1	0	0	1
						P(a)	1	0	0	1
						A				
2 Development of profiles and positions										
Outputs	Fund Indicator	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of Verification		2018	2019	2020	EOP
2.1 Institutional capacity analysis conducted	Other(NE) Diagnostic and analysis of the organizational structure of the ministry of education, and the payroll organized as a basic scheme of the	Assessments (#)				P	0	0	1	1
						P(a)	0	0	1	1
						A				
2.2 Operational manuals developed	Other(NE) Manual of profiles and job descriptions according to the organizational structure	Manuals (#)				P	0	0	1	1
						P(a)	0	0	1	1
						A				
2.3 Training workshops delivered	Other(NE) Training of HR department in the management of the new manual of profiles and job descriptions	Workshops (#)				P	0	0	1	1
						P(a)	0	0	1	1
						A				
3 Elaboration of the internal regulation of HR										
Outputs	Fund Indicator	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of Verification		2018	2019	2020	EOP
3.1 Regulatory frameworks designed	Other(NE) Manual of Human Resources internal regulations	Frameworks (#)				P	0	0	1	1
						P(a)	0	0	1	1
						A				

Other Cost
Administration, Evaluation, Monitoring and Auditing

Total Cost

2018	2019	2020	Cost
P	\$15,000.00	\$15,000.00	\$25,000.00
P(a)	\$15,000.00	\$15,000.00	\$25,000.00
A			

2018	2019	2020	Total Cost
P	\$136,000.00	\$198,200.00	\$165,800.00
P(a)	\$136,000.00	\$198,200.00	\$165,800.00
A			

* CSF Indicator * Standard Output Indicator

REPÚBLICA DOMINICANA

COF/CDR

CONSULTORÍA DE APOYO TÉCNICO AL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA REPÚBLICA DIGITAL

TÉRMINOS DE REFERENCIA

ANTECEDENTES

La Cuarta Revolución está transformando rápidamente la economía global, ha generado nuevas formas de comunicarnos, intercambiar información, comercializar y ha permitido la aparición de nuevos mercados, todo a través del internet. El número de usuarios de internet se ha triplicado entre 2005 y 2015, alcanzando los 3.2 billones de usuarios¹. Los gobiernos y ciudadanos son parte de la transformación digital, y deben ser actores activos en este proceso, de lo contrario, los retrasos en la transición de la región a la economía digital pueden significar una pérdida significativa de competitividad, productividad, desarrollo y empleo.

Este nuevo ecosistema digital exige un esfuerzo de los gobiernos para aprovechar al máximo la tecnología, transformando la administración pública y mejorando la prestación de servicios públicos a los ciudadanos. En particular, los gobiernos deben ser promotores de la innovación digital en la región, en todos los sectores del gobierno, brindando las condiciones adecuadas para promover la innovación digital tanto en las instituciones de gobierno como en las empresas de los países.

En este contexto, es esencial el desarrollo de programas que promuevan el acceso y la calidad de la educación, así como la generación de profesionales en disciplinas relacionadas con la economía digital. Necesitamos también un marco regulatorio actualizado que promueva la inversión tecnológica, y la competencia, ofreciendo reglas claras para las empresas; así como también, buscando mejorar la calidad de los servicios a un precio justo para el usuario. Otro de los retos es la provisión de servicios digitales por parte del gobierno, cubriendo las necesidades de los ciudadanos en forma oportuna.

La implementación de un programa digital contribuirá a impulsar un desarrollo más inclusivo que ofrezca más y mejores oportunidades para las empresas y para los ciudadanos, que promueva la productividad y la innovación, y que se apoye en una gestión gubernamental más efectiva, eficiente y transparente.

El gobierno de República Dominicana ha venido trabajando en el desarrollo de diferentes proyectos de inclusión digital en los últimos años, y particularmente en la definición del Programa República Digital para el país. El BID viene trabajando mano a mano con República Dominicana en impulsar su Programa Digital, identificando actividades y temáticas de cooperación a favor de la exitosa ejecución del programa.

El Programa República Digital, se crea como conjunto de políticas y acciones que promueven la inclusión de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos productivos, educativos, gubernamentales y de servicios a los ciudadanos de República Dominicana. El Plan

¹ World Development Report 2016: Digital Dividends

se enmarca en cuatro ejes estratégicos y describe la estrategia del gobierno de para brindar soluciones promoviendo el uso de la tecnología e innovación, en los siguientes ejes estratégicos:²

- I. Acceso
- II. Gobierno Digital Abierto y Transparente
- III. Educación y Tecnología
- IV. Productividad y Empleo

La Educación es sin duda el tema transversal de la economía digital en el programa digital de República Dominicana. Las brechas en el sistema educativo y las habilidades digitales en la fuerza de trabajo, hacen necesarias realizar importantes reformas educativas.

Es por ello que el Ministerio de Educación (MINERD) está planificando importantes iniciativas para contribuir al Programa República Digital. Estas iniciativas incluyen:

1. Programa un estudiante, una computadora, un maestro, una computadora
2. Proyecto de “Carnetización” de estudiantes
3. Desarrollo de las competencias fundamentales
4. Una computadora para estudiantes y maestros de educación superior
5. Plan de alfabetización digital (Ciudadan@ digital)
6. Formación y capacitación de capital humano en desarrollo de SW
7. Formación en multimedia, SW y redes, medios digitales y herramientas TIC
8. Mujeres en TIC
9. Nativo Digital
10. Internet Sano (viajeros digitales)
11. Portal web dominicano de información científica, tecnológica y humanística

A fin de asegurar una buena planificación e implementación de las iniciativas educativas, se considera necesario establecer una unidad coordinadora dentro del MINERD que debe encargarse, entre otros, de:

- Establecer metas y presupuesto
- Definir herramientas para el seguimiento de las metas trazadas
- Coordinar/Dar seguimiento a la compra y distribución de computadoras
- Aprovechar sinergias que existan entre los varios proyectos y con diferentes entidades sectoriales
- Brindar apoyo a la ejecución de los proyectos digitales
- Elaborar el plan de comunicación de la estrategia.

² A través de este programa se ha logrado incorporar la robótica educativa en 468 centros educativos y se capacitaron 936 docentes en áreas de ciencias, matemáticas y tecnología; 18.705 docentes obtuvieron una computadora y recibieron un diplomado TIC de 96 horas; se hicieron normas para la creación y administración de los portales web del gobierno dominicano; se creó un portal para simplificar el proceso de registro de una empresa, reduciendo el proceso de 45 a 7 días laborables y de 30 mil pesos promedio a tan solo 7 mil; entre otros.

En este contexto, se considera conveniente la contratación de una consultoría para brindar apoyo técnico para el fortalecimiento de la estructuración de la unidad coordinadora creada por el MINERD para la implementación del Programa de República Digital en el componente de Educación y el diseño de sus procesos.

OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

El objetivo de la consultoría es brindar asistencia técnica al MINERD para la incorporación de TICs al sistema educativo.

Objetivos específicos

- a) Asesorar a las altas autoridades del MINERD con respecto a las iniciativas priorizadas para el Programa de República Digital.
- b) Suministrar insumos técnicos para el fortalecimiento de la unidad coordinadora que ha creado el MINERD para la planificación e implementación de las iniciativas de Programa de República Digital.
- c) Diseñar los procesos de la Unidad Republica Digital y su interrelación con las demás instancias del MINERD.

ACTIVIDADES

Las actividades que se anticipan para la puesta en marcha de la consultoría incluyen las siguientes:

- a) Realizar entrevistas con las altas autoridades y directores clave del MINERD.
- b) Revisar documentación relacionada con el Programa de República Digital.
- c) Visitar por lo menos a dos escuelas donde se contempla el uso extensivo de laptops.
- d) Diseño de los procesos/procedimientos de la Unidad Coordinadora del Componente de Educación del Programa de República Digital y, como se interrelacionan con las demás instancias del MINERD.
- e) Elaboración de un documento de procedimientos de la unidad coordinadora, el cual debe de contener mínimamente:
 - Objetivo de los procedimientos
 - Alcance de los procedimientos
 - Descripción narrativa de los procedimientos
 - Flujograma de los procedimientos
 - Indicadores de desempeño
 - Formas/formatos
 - Interrelación de cada uno de los procedimientos con las dependencias del MINERD.

PRODUCTOS

- 1. Un plan de trabajo
- 2. Propuesta de fortalecimiento de la Unidad Coordinadora del MINERD.
- 3. Documento de procedimientos de la Unidad Coordinador del Programa República Digital del MINERD.
- 4. Informe final con recomendaciones relacionadas al Programa de República Digital.

CRONOGRAMA DE PAGOS

Productos a entregar	% del Monto Contratado a Pagar contra entrega
1. Plan de trabajo	10%
2. Propuesta para el fortalecimiento de la unidad coordinadora, incluida una presentación (PowerPoint u otro)	30%
3. Documento de procedimientos de la unidad	35%
4. Informe final (máximo 15 páginas)	25%
Total	100%

Nota: Los pagos serán realizados una vez culminado el proceso de revisión, validación e incorporación de correcciones y comentarios de cada producto.

CALIFICACIONES DEL CONSULTOR

- a) Consultor individual perteneciente a un país miembro del Banco
- b) Maestría en Economía o áreas afines.
- c) Experiencia laboral mínima de 12 años en gerencia de proyectos y/o servicios
- d) Experiencia amplia en la gestión de proyectos de tecnología en educación en el sector público en América Latina.

CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

Tipo de consultoría: Consultor Individual - Contractual de Productos y Servicios Externos

Fecha de inicio y duración: El plazo estimado para esta consultoría es de 1 noviembre de 2017 al 30 de abril de 2018.

Lugar de trabajo: El trabajo se desarrollará en República Dominicana y en el país de origen del consultor.

Coordinación: El consultor desarrollará sus productos con la orientación y apoyo de MINERD.

REPÚBLICA DOMINICANA

COF/CDR

CONSULTORÍA DE APOYO TÉCNICO A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINERD EN EL MEJORAMIENTO DE SUS PROCESOS

TÉRMINOS DE REFERENCIA

ANTECEDENTES

Desde el año 2012, la República Dominicana (RD) asumió al sector Educación como uno de los ejes fundamentales para el desarrollo, en el entendido que la superación de las inequidades y la disminución de las desigualdades sociales demandan un sistema educativo de calidad, eficiente y eficaz. Así lo demuestran acciones tales como el incremento del presupuesto al sector, que pasó de un promedio de menos de 2% del PIB entre los años 2002 al 2011 a 4% del PIB en 2016. Adicionalmente, se han realizado esfuerzos importantes para mejorar aspectos de la calidad y eficiencia del sistema educativo dominicano, como son: la firma de un pacto nacional para la reforma educativa, medidas para mejorar la calidad docente, la implementación de la jornada extendida, un programa nacional de edificaciones escolares y un programa para la inclusión de tecnologías de la información (TICs) en el sistema educativo.¹ De igual forma, se han llevado a cabo acciones para fortalecer los procesos pedagógicos y administrativos, así como la transparencia y eficiencia del sistema.² Esto último es particularmente importante debido a que una educación de calidad y mejores resultados educativos requieren de una gestión efectiva de todo el sistema educativo y sus procesos.

En este sentido, el Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD) puso en marcha el Plan Estratégico 2016-2020³ con la finalidad de mejorar, reformar y modernizar los procesos del sistema educativo dominicano para fortalecer la calidad de la educación. Una de las intervenciones de este plan, entre otras, es la “Modernización, Reestructuración Institucional y Presupuesto”, la cual busca sistematizar los procesos del MINERD para lograr optimizar la utilización de recursos y complementariamente, modernizar la gestión de los recursos humanos (RRHH) hacia la administración estratégica del talento humano. Esta última intervención conlleva: (i) rediseñar los procesos de RRHH; (ii) definir y aplicar políticas de administración de RRHH transparentes; (iii) implementar los procedimientos rediseñados de recursos humanos; (iv) implementar el sistema de desarrollo de personal administrativo; y (v) rediseñar la estructura de puesto y reorganizar la nómina del MINERD.

¹ Estas acciones han traído como resultado: (i) un programa de inducción docente; (ii) el desarrollo y aprobación de Estándares Profesionales y del Desempeño para la certificación docente; (iii) la construcción y rehabilitación de 13.978 aulas; (iv) la incorporación de más del 50% de la matrícula de los centros públicos y semi-oficiales al programa de jornada extendida; y (v) la cobertura de servicios públicos de atención integral a menores de 5 años alcanzó 60.751 niños/as. Adicionalmente, el Gobierno lanza en el 2016 el programa República Digital como el conjunto de políticas y acciones que promueven la inclusión de las TICs, comunicación y transparencia en los procesos educativos, productivos, etc.

² Se firmó la orden departamental que reglamenta el sistema de concurso de oposición para seleccionar directores regionales y distritales, técnicos docentes, profesionales expertos para las direcciones nacionales y coordinadores pedagógicos de centros educativos; así como, la puesta en marcha del plan estratégico 2016-2020 para fortalecer los procesos del MINERD.

³ El Plan Estratégico 2016-2020 se organiza en 10 grandes intervenciones que deben ser alcanzadas en el mediano plazo, alineadas con las metas trazadas por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los compromisos asumidos en las Metas Educativas 2021, la Política Educativa Centroamericana 2013-2021, la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, el Pacto Nacional para la Reforma Educativa, el Plan de Gobierno 2016-2020, entre otros.

Adicionalmente, en el marco de la intervención de reforma y modernización, se llevó a cabo el proyecto “Diagnóstico, diseño y puesta en marcha de los elementos de transformación de los procesos críticos del MINERD”⁴. A través de este, se identificaron aquellas áreas críticas que mayormente inciden en la entrega de resultados educativos con la finalidad de rediseñar estos procesos para lograr una mayor eficiencia y eficacia. En el diagnóstico institucional realizado por McKinsey se contempla la intervención en cinco procesos críticos: (i) autorización, compra y distribución de libros; (ii) compra de bienes y servicios; (iii) pagos a proveedores; (iv) recepción y distribución de bienes; (v) y selección, contratación y compensación de docentes.

En el diagnóstico de “selección, contratación y compensación de docentes” se determinó que, aunque se han hecho avances importantes⁵, aún persisten desafíos que impiden la agilización y eficiencia de los procesos de gestión de los recursos humanos del MINERD. Actualmente, no hay capacidad para asignar al personal docente y administrativo según las necesidades que se vayan presentado en los centros educativos de manera eficiente, lo que ocasiona elevadas brechas de personal por distrito. A pesar de que la brecha de personal a nivel global del sistema educativo dominicano es de tan solo 4.7%, en un nivel más profundo de análisis se ve la alta variación de esta brecha entre cargos y regionales educativas. Si bien para el 2016, existía un superávit de docentes del nivel pre-primario⁶ de un 39%, en las regionales de Neyba, Higüey y Montecristi el déficit de docentes del mismo nivel promedió un 60%.⁷ Por otro lado, el proceso de nombramiento del personal es lento y poco eficiente; más del 90% del tiempo invertido en el mismo no agrega valor.⁸

Para subsanar estos desafíos, y siguiendo las recomendaciones hechas por McKinsey, el MINERD está comprometido a poner en marcha unos módulos de nómina y de gestión de recursos humanos a través del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (Sistema ERP)⁹. A través de estos módulos, se podrán identificar las necesidades de personal de los centros educativos en tiempo real. De igual forma, el MINERD está comprometido a rediseñar los procesos de gestión de RRHH, lo que permitirá la planificación y toma de decisión ágil y eficiente del ministerio a nivel central. La puesta en marcha de estos módulos requiere disponer de la normativa que rija la asignación del personal docente y no docente a los centros para poder alimentar el sistema con la información necesaria para habilitarlo, así como la estructura organizacional que permita consolidar el sistema de gestión de recursos humanos.

Para llevar a cabo las recomendaciones propuestas por MK y las intervenciones establecidas en el Plan Estratégico 2016-2020, el MINERD necesita asistencia técnica para el

⁴ Realizado por la firma internacional McKinsey (MK).

⁵ Como parte de los esfuerzos para atraer los mejores talentos a la profesión docente, hoy en día todos los aspirantes a la carrera docente tienen que pasar un concurso de oposición de conocimientos técnicos y pedagógicos. Otros esfuerzos incluyen un aumento de casi un 70% en los salarios docentes en los últimos cuatro años. No obstante, estos aumentos no han sido asociados a una evaluación de desempeño.

⁶ Niños de 5 años.

⁷ Fuente: Viceministerio de Planificación (2016).

⁸ Según datos provistos por el MINERD, tener un sistema educativo con mayor eficiencia y eficacia conlleva reducir la brecha de personal docente en los distritos entre un 5%-10%. El MINERD indica que es necesario hacer una reducción del tiempo de nombramiento entre un 30%-50%. Fuente: Datos reportados por el MINERD.

⁹ A través del módulo de gestión de recursos humanos, se pretende implementar un Sistema de Gestión Humano, adaptado a las necesidades del MINERD, como interface con el sistema de administración pública (SASP) con la finalidad de tener un sistema tecnológico propio para el eficiente manejo de su personal.

fortalecimiento de la estructura organizacional, el diseño de los procesos de RRHH y el marco normativo, así como el desarrollo de herramientas que contribuyan a desarrollar un sistema tecnológico viable para el nombramiento y la identificación de las necesidades de personal en los centros educativos. Estas acciones permitirán contribuir al desarrollo de los módulos de nómina y de gestión de RRHH, y al levantamiento de la base de información que se requiere para alimentar e implementar el Sistema de Gestión Humano propuesto por MK¹⁰. Como resultado, se contribuiría a minimizar las brechas de personal por distrito, a agilizar y digitalizar los procesos de nombramientos del personal, y a transparentar los procesos del ministerio a través de herramientas tecnológicas. Todas estas actividades forman parte de un plan comprensivo para fortalecer la capacidad institucional del MINERD, el cual cuenta con el aval y compromiso de las altas autoridades.

En este contexto, se considera conveniente la contratación de una consultoría para brindar asistencia técnica al gobierno en aspectos relacionados con el fortalecimiento de los procesos de gestión de recursos humanos del MINERD. El objetivo de la misma será viabilizar los procesos para eficientizar la gestión de los recursos humanos y, por consiguiente, contribuir a mejorar la capacidad del MINERD de gestión por resultados para hacer más efectivos sus esfuerzos para aumentar la calidad de la educación.

OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

El objetivo general de la consultoría es contribuir al fortalecimiento y consolidación del sistema de gestión humana mediante el desarrollo de procesos, herramientas y manuales, que den respuesta a los procesos de gestión de cambio del Ministerio de Educación de República Dominicana (MINERD).

Objetivos específicos

- a) Diseñar los procedimientos y herramientas para la gestión de recursos humanos del MINERD.
- b) Elaborar e implementar el manual de políticas y procedimientos de RRHH articulado a los procesos de modernización del MINERD.
- c) Estandarizar los procesos para las necesidades del personal docente y administrativo en los centros educativos.
- d) Elaborar un manual de puestos clasificados del Ministerio.
- e) Elaborar un reglamento interno de recursos humanos.
- f) Capacitar y sensibilizar a los directores y técnicos de las dependencias centrales del ministerio, así como al personal de la dirección de recursos humanos en la importancia de los manuales como guías de sus ejecutorias.

¹⁰ La puesta en marcha de este Sistema, y todo lo que conlleva, forman parte de la política educativa relacionada con la modernización institucional del Ministerio, la gestión eficiente de los centros educativos del país y el compromiso suscrito por la República Dominicana en el Segundo Plan de Acción 2014-2016 para la Alianza Gobierno Abierto.

ACTIVIDADES

Las actividades que se anticipan para la puesta en marcha de la consultoría incluyen las siguientes:

a) Primera etapa. Plan de trabajo.

1. Elaboración de una propuesta de trabajo en el cual se incluya el cronograma de actividades con la duración estimada de cada actividad y sus resultados, los recursos requeridos para el logro de cada actividad, metodología a utilizar y propuesta financiera.

b) Segunda etapa. Informe diagnóstico de los estados actuales de gestión humana y de desarrollo organizacional del MINERD.

2. Hacer una revisión exhaustiva de toda la documentación actual relativa a la gestión humana, sus procesos y desarrollo organizacional. Entre ellas: manuales de funciones, oficialización de la estructura desde el nivel medio hacia abajo, manual de centros, la definición de los puestos de las áreas administrativas levantadas en los centros, definición de títulos de puestos según funciones, proceso de nomenclatura de códigos, entre otras. Así como, levantamiento de documentación adicional pertinente de los procedimientos de los recursos humanos del MINERD.
3. Diagnóstico y análisis de los estados actuales de los procesos de gestión humana y de desarrollo organizacional por función organizativa del ministerio; así como el planteamiento de propuestas de mejoras. El diagnóstico sobre los procesos y puestos debe contener mínimamente:
 - *Introducción y objetivo del diagnóstico.*
 - *Alcance.* Se debe describir la cobertura institucional analizada.
 - *Metodología.* Se debe presentar la metodología desarrollada para el análisis organizacional y de procesos.
 - *Análisis.* El mismo debe de incluir lo siguiente:
 - Inventario de procesos
 - Flujograma de procedimientos actuales
 - Análisis de los procesos y los procedimientos actuales
 - Identificar y definir las políticas o normas en los cuales se apoyarán los procedimientos de gestión humana a diseñar.
 - Análisis de los formatos utilizados
 - Inventario de los puestos administrativos y docentes de la sede central por dependencia y carrera
 - Revisión del historial de ordenes departamentales emitidas a partir del reglamento orgánico 645-12
 - Análisis y descripción de puestos por competencias
 - *Recomendaciones.* Se deben identificar áreas de mejoras en los procesos y la estructura organizacional a presentar en la siguiente fase.
4. Socialización del diagnóstico del estado actual de los procesos de gestión humana y desarrollo organizacional. Los resultados de la actividad de socialización deberán ser incluidos como un anexo en el informe diagnóstico.

c) Tercera etapa. Diseño de los procedimientos y herramientas para la gestión de los RRHH del MINERD.

5. Diseño de los procesos y sub-procesos de gestión humana, tales como: a) proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo; b) proceso para el ingreso a la carrera administrativa y docente; c) proceso de inducción del personal administrativo y docente; d) proceso para la participación en los concursos de oposición; e) proceso de aplicación de incentivos y compensaciones; f) proceso para inclusión a nómina; g) proceso de desvinculación del personal docente y administrativo; h) proceso de evaluación por desempeño; y i) entre otros. Adicionalmente, la firma consultora deberá definir otros procesos y sub-procesos derivados de estos y del análisis hecho en la actividad 2.
6. Elaboración del manual de normas y procedimientos de gestión y talento humano, el cual debe de contener:
 - Presentación
 - Una relación de procesos y procedimientos
 - Objetivo de los procedimientos
 - Alcance de los procedimientos
 - Descripción narrativa de los procedimientos
 - Flujograma de los procedimientos
 - Indicadores de desempeño
 - Políticas y/o normas
 - Formas/formatos
7. Socialización y presentación del manual de procedimientos de gestión de recursos humanos del MINERD al personal de la dirección de recursos humanos del ministerio. Los resultados de la actividad de socialización deberán ser incluidos como un anexo en manual.
8. Capacitación de los directores y técnicos de la Dirección de Recursos Humanos en los nuevos procedimientos de trabajo.
9. Implementación del manual de los procedimientos articulado a los procesos de modernización del ministerio.
10. Revisión y fortalecimiento de los criterios para la asignación del personal docente y administrativo en los centros educativos según su categorización.
11. Levantamiento y diagnóstico del mapa escolar y de la autoría de nómina.
12. Diseño y estandarización de los procesos para la asignación del personal docente en las escuelas.
13. Elaborar un informe el cual contenga los análisis y diagnósticos establecidos en las actividades 9, 11 y 12; así como una base de información que se generará mediante la ejecución de la actividad 10, la cual servirá para alimentar los módulos de nómina y de gestión de recursos humanos.

d) Cuarta etapa. Manual de perfiles y puestos del MINERD.

14. Revisión y ajuste del organigrama funcional con detalle jerárquico de la institución. Presentación de propuesta para su aprobación.
15. Organización de la nómina del ministerio tomando como esquema básico la estructura orgánica vigente.

16. Socialización de la nueva estructura de nómina. Los resultados de la actividad de socialización deberán ser incluidos como un anexo en el manual.
17. Elaborar una propuesta de manual de perfiles y descripciones de puestos (docentes y administrativos) para el MINERD que contenga mínimamente los siguiente:
 - Presentación.
 - Organigrama de puestos general y por dependencia.
 - Marco conceptual y referencial que permita caracterizar la organización institucional.
 - Relación de puestos administrativos y docentes.
 - Puestos clasificados según la normativa vigente.
 - Proceso de clasificación de los puestos
 - Análisis y descripción de los puestos y perfiles por cada una de las posiciones. Esta descripción deberá de contener lo siguiente:
 - Descripción genérica. Objetivos del puesto, naturaleza del cargo y clasificación.
 - Descripción del trabajo/funciones. Tareas típicas (funciones generales y específicas de los puestos a desempeñas de acuerdo con la estructura organizativa aprobada), ubicación geográfica del puesto y condiciones de trabajo.
 - Nivel de autoridad y subordinación.
 - Perfiles o requisitos. Requisitos académicos y de desempeño, experiencia, conocimientos (específicos, idioma, paquetes informáticos), habilidades y capacidades y características personales.
18. Socialización y presentación del manual de perfiles y puestos a los directores y técnicos de la dirección de recursos humanos, una vez finalizado e incluido los comentarios realizados al documento, para el manejo de la nueva estructura de nómina. Los resultados de la actividad de socialización deberán ser incluidos como un anexo en manual.
19. Capacitación del personal en el manejo de este manual.

e) Quinta etapa. Reglamento interno de RRHH del MINERD.

20. Elaborar una propuesta de reglamento interno de RRHH que refleje las acciones de personal vis-a-vis el régimen de consecuencias de acuerdo al manual de Normas y Procedimientos de RRHH del MINERD.
21. Socialización del reglamento interno de RRHH del ministerio con todos los directores y técnicos del ministerio y el personal de la dirección de recursos humanos. Los resultados de la actividad de socialización deberán ser incluidos como un anexo en manual.

Al final de la consultoría, la firma consultora deberá realizar un taller en donde se comuniquen y diseminen los principales hallazgos y resultados de los tres componentes a las principales autoridades del MINERD, así como a técnicos y directores de las dependencias centrales del ministerio y personal directivo de RRHH.

PRODUCTOS

Los productos que se esperan de la consultoría son:

1. Un plan de trabajo.
2. Un informe diagnóstico de los estados actuales de los procesos de gestión humana y de desarrollo organizacional por función organizativa.
3. Un primer borrador del manual de normas y procedimientos de gestión y talento humano del ministerio.
4. Versión final del manual de normas y procedimientos de gestión y talento humanos del ministerio, el cual debe de incluir todos los comentarios realizados al primer borrador (producto 3).
5. Un informe diagnóstico y diseño de los procesos para la asignación del personal docente en las escuelas. Con este, debe de incluirse la base de información generada con el mapa escolar y la auditoria de nómina del MINERD.
6. Un primer borrador del manual de perfiles y descripciones de puestos del personal docente y administrativo del MINERD. Este debe de incluir la nómina organizada.
7. Versión final del manual de perfiles y descripciones de puestos del personal docente y administrativo del MINERD, el cual debe incluir los comentarios realizados al primer borrador (producto 6).
8. Un documento del reglamento interno de RRHH del MINERD.

Todos los productos realizados por la firma consultora serán entregados a la persona encargada de coordinar la consultoría para su validación y aprobación, debiendo incorporar las observaciones generadas por su revisión. Adicionalmente, los productos tendrán que ser sometidos en un archivo electrónico. Los productos finales deberán incluir una carátula, documento principal, y todos los anexos.

CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

- 1.1 Tipo de consultoría. Firma Consultora.
- 1.2 Lugar de trabajo. El trabajo se desarrollará en la sede central del Ministerio de Educación de la Republica Dominicana y en las oficinas de la firma consultora. Se estima que la fecha de entrada en vigor de la consultoría será en marzo del 2018.
- 1.3 Fecha de inicio y duración. El plazo estimado para esta consultoría es de 24 meses.
- 1.4 Cualificación. La firma consultora deberá poseer las siguientes cualificaciones:
 - a. Experiencia en reorganización administrativa e implantación de procedimientos de por lo menos cinco (5) años, demostrable.
 - b. Experiencia en rediseño de sistemas de RRHH de por lo menos cinco (5) años, demostrable.
 - c. Experiencia en administración de base de datos de por menos tres (3) años.
 - d. Experiencia en diseño y aplicación de programas de entrenamiento de personal.

- e. Habilidades para redactar informes técnicos.
- f. Fuertes habilidades interpersonales y de trabajo en equipo.

1.5 Debido a la necesidad de involucrar diferentes profesionales y disciplinas para la realización de los servicios, se contratará una firma consultora. La firma designará un Gerente del Proyecto y movilizará el personal (profesional y técnico) que sea necesario para ejecutar las tareas solicitadas en los tiempos estimados.

1.6 Para alcanzar los objetivos descritos más arriba, se movilizará como mínimo el siguiente equipo profesional y técnico, con las calificaciones y participaciones mínimas indicadas:

Profesional	Función general	Calificaciones		
		Formación	Experiencia General	Experiencia Específica
Gerente del Proyecto	Planear, dirigir y controlar todas las operaciones, determinando juntamente con su personal las líneas de acción para la prospección del proyecto y cumplimiento con los plazos establecidos.	Licenciatura en Administración, Economía, Ciencias Sociales (o áreas afines) o Ingenieros en general con maestría en Gestión de Proyectos o Economía	15 años	Mas de 4 años de experiencia en administración y control de proyectos. Deseable: experiencia en proyectos en instituciones del sector público.
Especialista en Desarrollo Organizacional	Asesorar, supervisar, analizar y evaluar la estructura organizacional, sistemas, procedimientos y administración de los recursos humanos del ministerio a fin de llevar a cabo todos los productos concernientes a dicha área.	Licenciatura en Relaciones Industriales, Administración, Economía o áreas a fines; con maestría en el área de Organización o Administración Pública.	10 años	Experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio, estratégico, directivo y asesor en el área organizacional.
Especialista en Recursos Humanos	Coordinar el desarrollo del manual de perfiles y descripciones de puestos, canalizando y supervisando el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.	Licenciatura en Relaciones Industriales o áreas a fines, con maestría en Administración de Recursos Humanos	10 años	6 años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégico, en el área de administración de sistemas de recursos humanos.
Especialista en procesos	Diseñar y rediseñar los procesos y sub-procesos de recursos humanos.	Ingeniería con maestría en administración estratégica	10 años	Experiencia en logística y operaciones, rediseño de procesos y gestión de proyectos. Deseable: experiencia en proyectos en instituciones públicas. Mas de 5 años de

				experiencia específica en el área de procesos.
--	--	--	--	--

- 1.7 Todo el personal deberá tener excelente dominio del idioma castellano.
- 1.8 Los CVs de los miembros del equipo central deben ser parte integrante de la propuesta técnica de la firma. El que los miembros del equipo central hayan trabajado juntos en proyectos anteriores será calificado positivamente.
- 1.9 Coordinación: Los trabajos serán coordinados por la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación de la Republica Dominicana.

CRONOGRAMA DE PAGOS

Los pagos se realizan contra la entrega de cada uno de los informes que se señalan en la sección anterior y se distribuyen de la siguiente manera:

Productos a entregar	% del Monto Contratado a Pagar contra entrega
5. Plan de trabajo	5%
6. Informe diagnóstico de los estados actuales de los procesos y gestión del talento humano. Producto (b)	15%
7. Primer borrador del manual de normas y procedimientos de los RRHH. Producto (c)	10%
8. Versión final del manual de normas y procedimientos de los RRHH. Producto (d)	15%
9. Informe de diagnóstico y diseño de procesos de asignación del personal en las escuelas. Producto (e)	15%
10. Primer borrador del manual de perfiles y descripciones de puestos. Producto (f)	10%
11. Versión final del manual de perfiles y puestos. Producto (g)	15%
12. Reglamento interno de RRHH. Producto (h)	15%
Total	100%

Nota: Los pagos serán realizados una vez culminado el proceso de revisión, validación e incorporación de correcciones y comentarios de cada producto.

