

IC/00063982/001-2017

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Fecha Límite de Recepción: 13 de julio de 2017, a las 10:00 hrs.

Consultoría para Desarrollar una auditoría de los procesos de la División de Talento Humano, basados en la gestión estratégica por competencias y alineados al Cuadro de Mando Integral

1. Antecedentes

En los últimos 15 años el Instituto de Previsión Militar (IPM) ha atravesado por una serie de procesos de transformación y actualización, los cuales han sido resultado de diversas auditorías y consultorías externas. De estos estudios, surge la necesidad de una gestión del cambio y una actualización de los procesos Internos del Instituto.

La Auditoría del PNUD, tuvo como objetivo brindar el servicio de asistencia técnica especializada para realizar un diagnóstico sobre la situación gerencial, administrativa, financiera y actuarial del IPM. Asimismo, una propuesta basada en las mejores prácticas sobre organización, recursos humanos, procesos del sistema de información, planes de inversión (2013-2017) y plan estratégico para el período (2013-2025)¹.

Los resultados obtenidos en la auditoría del PNUD, enfocados al área de Recursos Humanos fueron:

FORTALEZAS

- Fuerte cultura de planificación
- Se dominan y aplican herramientas y modelos variados
- Fuerte compromiso por parte del personal, para lograr las actividades planificadas
- Existencia de Manuales Organizacionales
- Se cuenta con un plan integrado de Capacitación

¹ Tomado del Borrador final del Plan Estratégico 2013-2025.

OPORTUNIDADES

- El exceso de empoderamiento por parte de la gerencia, en la toma de decisiones de nivel operativo.
- Un vacío táctico entre los Objetivos estratégicos y cómo lograrlos.
- Inconsistencia en los procesos de incorporación de personal al Instituto, ya que los mismos varían de una persona a otra.
- Falta de un manual de compensaciones y beneficios al personal, por puesto, que determine y norme las compensaciones y beneficios financieros y no financieros no otorgados.

DEBILIDADES

- Sistemas de contratación poco objetivo y sin metodología definida
- Funciones de RR.HH. son ejecutadas por Organización y métodos
- Estructura de salarios no actualizada
- RR.HH. no cuenta con un Sistema de Información de Recursos Humanos
- Estructura Organizacional no es funcional
- Organización enfocada a funciones y no a procesos que consideren pertinentes

Años después de la consultoría del PNUD, el IPM vio la necesidad de volver a contratar un ente externo para que elaboraran los indicadores de gestión de la División de Recursos Humanos y la integración en el Balance Score Card (BSC). Lo anteriormente expuesto propició la firma de un convenio de servicios profesionales con la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT).

La primera fase del convenio estableció la realización de una Auditoría a la División de RR.HH. dando inicio el día 04 de mayo del 2015. El grupo de consultores realizó la revisión de diferentes documentos, Manuales y procesos del área; entrevistas a diferentes colaboradores involucrados en los procesos de RR.HH. (Planificación Estratégica y Organización y Métodos), y una encuesta para conocer la percepción de los jefes y colaboradores del Instituto respecto a las actividades realizadas por la División de RR.HH. con el fin de detectar las fortalezas y las oportunidades de mejora de dicha área.

2. Justificación

El papel de la División de Recursos Humanos se ha visto bien superficialmente, debido a que esta cuenta con todos los procesos, políticas, manuales y personal capacitado, sin embargo, en la realidad se encuentran límites funcionales poco definidos, lo que puede ocasionar ocurran traslapes, vacíos y duplicaciones en la operatividad de las funciones y actividades, entre la división, la jefatura de los Departamentos y la Gerencia.² Es por ello que es necesario analizar el contexto en el cual se desarrolla la división, los manuales que los guían y su incorporación en el Balance Scorecard.

² Tomado del Informe de Auditoría de Recursos Humanos IPM, elaborado por la CCIT.

3. Objetivos del proyecto

Objetivo General

Desarrollar una auditoría de los procesos de la División de Talento Humano, basados en la gestión estratégica por competencias y alineados al Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) para la dirección organizacional del periodo 2017-2025.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la planificación estratégica de la perspectiva de Innovación y Aprendizaje del IPM.
- Analizar y validar la estructura organizacional y los Manuales de Descriptores de Puestos por Competencias del IPM.
- Analizar y validar los instrumentos de evaluación de desempeño por competencias.
- Analizar y evaluar la política retributiva, realizando la Valoración de Puestos y Salarios del IPM así como el ajuste correspondiente a la escala salarial. Proponer el sistema salarial y su mecanismo de actualización.
- Rediseñar el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias y proponer las reformas al Reglamento.
- Revisar y Validar Proceso para desarrollar a las personas (Plan de Capacitación Anual basado en competencias, planes de desarrollo y aprendizaje, planes de sucesión.)
- Realizar medición de clima laboral y análisis de la cultura organizacional del Instituto.

4. Alcance del Trabajo

Con esta consultoría se pretende auditar los procesos de la Gestión del Talento Humano, basados en la gestión estratégica por competencias y alineados al Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) para la dirección organizacional del periodo 2017-2025, en respuesta a los hallazgos encontrados por la consultoría del PNUD y por la CCIT.

Los resultados esperados son:

- Diagnóstico de la planificación estratégica de la perspectiva de Innovación y Aprendizaje del IPM.
- Estructura organizacional funcional y eficiente así como Manuales de Descriptores de Puestos por Competencias del IPM, validados.
- Instrumentos de evaluación de desempeño por competencias, validados y en concordancia con el Manual correspondiente
- Diseño de Sistema Salarial y mecanismo de actualización. Analizando y evaluando la política retributiva realizando la Valoración de Puestos y Salarios del IPM así como el ajuste correspondiente a la escala salarial.
- Rediseño del proceso de reclutamiento y selección basado en competencias así como la inducción correspondiente y proponer las reformas al Reglamento respectivo.
- Revisión y Validación del Proceso para desarrollar a las personas (Plan de Capacitación Anual basado en competencias, planes de desarrollo y aprendizaje, planes de sucesión.)
- Medición de clima laboral y análisis de la cultura organizacional del Instituto.

5. Productos Esperados y Forma de Pago

Producto	Pago (%)	Plazo de entrega
Informe de Gestión Estratégica de Recursos Humanos por Competencias que contenga: a. Diagnóstico de la planificación estratégica de la perspectiva de Innovación y Aprendizaje del IPM. b. Estructura organizacional funcional y eficiente así como Manuales de Descriptores de Puestos por Competencias del IPM, validados. c. Instrumentos de evaluación de desempeño por competencias, validados y en concordancia con el Manual correspondiente. d. Diseño de Sistema Salarial y mecanismo de actualización con análisis de política retributiva, Valoración de Puestos y Salarios del IPM y la escala salarial correspondiente.	40%	2 meses
Informe del proceso para integrar y desarrollar a las personas, el cual deberá contener: a. Proceso de reclutamiento y selección basado en competencias con la inducción correspondiente y la propuesta de las reformas al Reglamento. b. Plan de Capacitación Anual basado en competencias, planes de desarrollo y aprendizaje y planes de sucesión.	15%	1 mes
Informe de Proceso para retener a las personas, el cual deberá contener: a. Medición de clima laboral con su respectivo plan de mejora. b. Análisis de la cultura organizacional del Instituto.	15%	1 mes
Informe final: con los hallazgos, recomendaciones y oportunidades de mejora con la consolidación de todos los productos requeridos.	30%	1 mes

En caso de que existan dos monedas, el tipo de cambio empleado será el oficial tipo de cambio de las Naciones Unidas vigente al día en el que el PNUD indique al banco efectuar el/los pago/s.

Nota: Es absolutamente responsabilidad del suscrito la tributación y pago de otros gravámenes sobre todos las rentas procedentes del PNUD. El PNUD no efectuará ninguna retención de pagos para efectos de impuesto sobre la renta.

Todos los productos serán revisados por:

- Coordinador de proyecto
- Gerencia del IPM
- Jefatura de Talento Humano. del IPM

Los productos serán aprobados por:

- Jefatura de Talento Humano. del IPM
- Unidad de Planificación del IPM

6. Arreglos institucionales

Supervisión

La supervisión de la consultoría estará a cargo del IPM. El Consultor coordinará sus actividades en todo tiempo con la Jefatura de la División de Talento Humano.

7. Informes

Normas sobre preparación de informes

El Contratista realizará una presentación y entregará un original y 2 copias, así como formato electrónico, de los siguientes informes en español:

Informe de Gestión Estratégica de Recursos Humanos por Competencias (1): Se debe presentar a los dos (2) meses de iniciada la consultoría en función del plan de trabajo establecido, con indicación de logros y/ desviaciones si se da el caso, con explicación de razones. En este informe se deben adjuntar en anexos los siguientes productos:

- Diagnóstico de la planificación estratégica de la perspectiva de Innovación y Aprendizaje del IPM.
- Estructura organizacional funcional y eficiente así como Manuales de Descriptores de Puestos por Competencias del IPM, validados.
- Instrumentos de evaluación de desempeño por competencias, validados y en concordancia con el Manual correspondiente.
- Diseño del Sistema Salarial y mecanismo de actualización, con análisis de política retributiva, la Valoración de Puestos y Salarios del IPM y la escala salarial correspondiente.

Informe del proceso para integrar y desarrollar a las personas (2): Se debe presentar al tercer mes de iniciada la consultoría en función del plan de trabajo establecido en el Informe preliminar, con indicación de logros y/ desviaciones si se da el caso, con explicación de razones. En este informe se deben adjuntar en anexos los siguientes productos:

- Proceso de reclutamiento y selección basado en competencias con la inducción correspondiente y la propuesta de las reformas al Reglamento.
- Plan de Capacitación Anual basado en competencias, planes de desarrollo y aprendizaje y planes de sucesión.

Informe de Proceso para retener a las personas (3): Se deberá presentar al cuarto mes de iniciada la consultoría en función del plan de trabajo establecido en el Informe Inicial, con indicación de logros y/ desviaciones si se da el caso, con explicación de razones. En este informe se debe presentar los siguientes productos:

- Medición de clima laboral con su respectivo plan de mejora.
- Análisis de la cultura organizacional del Instituto.

Informe final: El informe contendrá una descripción detallada de las oportunidades de mejora y los análisis detallados que justifican las recomendaciones del Contratista o Consultor. Así mismo deberá presentar un resumen ejecutivo ante las autoridades del Instituto.

8. Apoyo y facilidades otorgadas

El IPM proveerá al Consultor los insumos pertinentes y adecuados, así como los apoyos siguientes:

- Un espacio de trabajo común para El / La Consultor consistentes en sillas, mesas de trabajo y escritorios;
- Copia de Leyes, Reglamentos, Manuales y otro tipo de informes, normas y documentos relacionados con la consultoría y que se consideren necesarios para el mejor cumplimiento del trabajo;
- El consultor podrá realizar reuniones de trabajo con la contraparte designada por el IPM para discutir los fundamentos, alcance de las actividades a efectuar y la discusión de los informes presentados en cada una de las fases de la consultoría, cuando así sea requerida.

9. Otras consideraciones

El consultor, no tiene autorización para hacer ningún tipo de compromiso en nombre del IPM, del Gobierno de Honduras o del PNUD.

Los productos e informes de la consultoría (Informe Final) preparados por el Consultor deberán ser aprobados por el IPM y el PNUD y únicamente podrán ser entregados y presentados a estas autoridades.

El Instituto prohíbe la divulgación de los resultados del estudio realizado por el Consultor, por los medios de comunicación oral y escritos a nivel nacional e internacional.

10. Duración del trabajo

El plazo estimado de la consultoría es de cinco (05) meses.

Los informes presentados por el consultor serán revisados por la contraparte técnica designada, la cual deberá pronunciarse en un plazo no mayor de quince (15) días hábiles contados a partir del día siguiente a la fecha de la recepción de los informes.

11. Sede de trabajo

La consultoría se desarrollará en la sede del IPM, ubicada en el Edificio IPM Boulevard Centro América, en Tegucigalpa, M.D.C. El consultor deberá desplazarse a la Oficina Regional de San Pedro Sula, en caso de requerirse. Para el desarrollo de la misma, se requiere el acompañamiento físico del Consultor en las actividades llevadas a cabo durante el periodo de la consultoría.

12. Documentos a ser incluidos en la oferta

Sobre la oferta técnica

Los contratistas individuales interesados deben remitir los siguientes documentos/información para demostrar sus calificaciones:

- Carta confirmando interés y disponibilidad para ejecutar la consultoría (ver formato adjunto)
- Metodología de trabajo.

- Cronograma de trabajo.
- Hoja de vida actualizada debidamente firmada.
- Copia de un documento de identificación.

Sobre la oferta económica

La oferta económica deberá especificar un monto suma alzada y establecer un plan de pagos basado en productos entregables específicos y medibles (cualitativa y cuantitativamente) según se especifica en los Términos de Referencia.

A manera de facilitar la comparación de ofertas económicas, esta debe incluir un desglose de costos empleando para ello el formato incluido.

La oferta económica que presente el contratista deberá considerar lo siguiente:

1. Honorarios del contratista
2. Gastos de permanencia (viáticos).
3. Costo de desplazamiento (viajes)
4. Equipos y papelería

Viajes

En apego a la normativa para contratación de contratistas individuales del PNUD, antes de empezar su trabajo todo contratista mayor de 62 años que requiera viajar en cumplimiento de los servicios solicitados deberá contar con un *Medical Clearance*. Una vez seleccionado el contratista, la oficina del PNUD Honduras proveerá los datos de contacto de los médicos aprobados por el Sistema de las Naciones Unidas en su País de origen.

El costo de los exámenes médicos necesarios para el *medical clearance* deberá ser cubierto por el contratista.

13. Presentación de la Propuesta

La fecha límite para la presentación de su propuesta es: **13 de julio de 2017, a las 10:00 a.m.**

No se aceptarán propuestas después de la fecha y hora Límite indicada

14. Adjudicación

Método de adjudicación

La adjudicación del contrato se realizará empleando ***el puntaje más alto tras el análisis acumulativo***.

Bajo esta metodología, la adjudicación del contrato se recomendará al contratista individual cuya oferta ha sido evaluada y se ha determinado que:

- ha cumplido con los requisitos establecidos para este proceso, su oferta responde a los requerimientos incluidos en los TDR, la oferta se ha determinado aceptable y,
- ha obtenido el más alto puntaje asignados a criterios técnicos y económicos predeterminados específicamente para esta solicitud.

Solamente los candidatos que obtengan un mínimo de 49 puntos en la evaluación de los criterios de la evaluación técnica serán considerados para la evaluación de su oferta económica.

A fin de determinar el puntaje acumulado final, se empleará la siguiente fórmula:

$$P=y(u/z)$$

Dónde: P= puntaje obtenido por la oferta económica en evaluación.

y= puntaje máximo asignado a la oferta económica.

u= precio de la oferta económica más baja

z= precio de la oferta económica en evaluación

15. Perfil del Consultor

Educación

- Poseer título Universitario en Psicología, Administración de Empresas, Administración en Recursos Humanos, o carreras afines.
- Se valorará postgrado en Recursos Humanos, Dirección Estratégica, Desarrollo Organizacional o Investigación Científica orientada al Desarrollo Humano o afines.

Experiencia

- Experiencia comprobada en la gestión estratégica de Recursos Humanos basada en competencias, con un mínimo de 5 años.
- Experiencia en desarrollo, gestión y control de indicadores de administración de Recursos Humanos del Balanced Scorecard – BSC, Cuadro de Mando Integral, según Kaplan y Norton.
- Experiencia Comprobada en elaboración de Manuales de Recursos Humanos, basada en competencias.
- Se valorará experiencia comprobada en dirección de consultorías y/o proyectos de Recursos Humanos.
- Experiencia en el manejo y gestión del Cambio Organizacional, Gestión de Cultura y Clima laboral.
- No tener conflictos de interés con el IPM y/o el Gobierno de Honduras.
- Experiencia en el manejo de software de talento humano.

Habilidades

- Habilidades de comunicación oral y escrita.
- Habilidad de transmitir conocimientos.
- Habilidad de liderazgo, flexibilidad y pro actividad.
- Habilidades analíticas
- Habilidades para planificar y organizar

Capacidades

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para interpretación y transmisión de conocimientos.

16. Criterios de Evaluación

A continuación, se incluyen los criterios de evaluación que será empleados para la evaluación del contratista. Se emplearán únicamente los criterios que se enuncian a continuación:

Criterio	Peso	Puntuación Máxima
Evaluación Curricular	45%	45/100
Título Universitario en Psicología Organizacional, Administración de Empresas, Administración en Recursos Humanos o carreras afines.	Cumple / No cumple	
Experiencia comprobada en la gestión de Recursos Humanos con un mínimo de 05 años.	10 puntos	
Experiencia en desarrollo, gestión y control de indicadores de administración de Recursos Humanos del Balance Scorecard – BSC, Cuadro de Mando Integral, según Kaplan y Norton.	1 a 3 años: 5 puntos 4 a 6 años: 7 puntos Más de 6 años. 10 puntos	
Experiencia comprobada en elaboración de manuales de Recursos Humanos, basada en competencias	5 puntos	
Experiencia comprobada en dirección de consultorías y/o proyectos de Recursos Humanos	10 puntos	
Experiencia en el manejo y gestión del Cambio Organizacional, Gestión de Cultura y Clima laboral.	7 puntos	
Experiencia en el manejo de software de talento humano	3 puntos	
Propuesta Técnica	20%	20/100
Plan de Trabajo	10 puntos	
Metodología Planteada	10 puntos	
Entrevista	5%	5/100
Entrevista	5	
Evaluación propuesta económica	30%	30/100