

TÉRMINOS DE REFERENCIA (Acuerdo con Contratista Independiente)

Cargo:	Especialista en Cambio Organizacional
Proyecto:	Adquisición de medicamentos e insumos médicos y el fortalecimiento de las capacidades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) - AMEDIGSS
Lugar de Destino:	Oficina de UNOPS en Guatemala
Sección/Unidad:	LCR, Guatemala
Contrato/Nivel:	Ongoing ICS 10
Supervisor:	Gerente del Proyecto AMEDIGSS

1. Antecedentes Generales de UNOPS:

La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) es un órgano de las Naciones Unidas responsable de las infraestructuras, las adquisiciones y la gestión de proyectos (Resolución 65/176 de 2010 de la Asamblea General). Nuestra misión es ayudar a las personas a mejorar sus condiciones de vida y a los países a lograr la paz y un desarrollo sostenible. Las tres áreas prioritarias de UNOPS corresponden a:

- **Infraestructura sostenible:** UNOPS diseña, construye, repara y mantiene infraestructuras en algunos de los entornos más desafiantes del mundo, así como en países de renta media. Sus actividades se centran en el desarrollo de infraestructura de transporte, educación y salud, entre otras áreas.
- **Adquisiciones públicas:** UNOPS es un recurso central de adquisiciones del sistema de las Naciones Unidas y sus asociados. Enfatiza en una entrega de bienes y servicios eficiente, transparente y sostenible en función de los costos.
- **Gestión de proyectos:** UNOPS gestiona al año más de mil proyectos humanitarios, de desarrollo y de consolidación de la paz para distintos asociados, garantizando calidad, eficacia y resultados que cumplan con los más altos estándares.

El trabajo de UNOPS busca la sostenibilidad medioambiental, social y económica, la cual contribuye a los progresos de equidad y bien común de los países en los que opera, promoviendo así el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas más necesitadas. UNOPS tiene presencia en 23 países de América Latina y el Caribe. Los servicios, productos y asistencia técnica cumplen con los principios de la administración pública de transparencia, equidad, integridad, libre competencia, imparcialidad, moralidad, eficacia, eficiencia y respeto de las instituciones nacionales.

2. Antecedentes generales del proyecto/asignación

Desde 1997, UNOPS inició sus operaciones en Guatemala a fin de apoyar los esfuerzos previos a la firma de la paz y posteriormente siguiendo esa iniciativa, brindó soporte a la Comisión para el Esclarecimiento Histórico. Asimismo, ha tenido participación en dinamizar la economía local, mediante la realización de proyectos productivos; y en el año 2000, se enfocó en suministrar asistencia al Gobierno de Guatemala, ofreciendo servicios de asesoramiento, implementación de proyectos y servicios transaccionales. En los últimos 22 años, ha contribuido en las siguientes áreas: cultura, deporte, recreación, justicia, gobernanza, salud, educación, recaudación fiscal, descentralización de servicios, medio ambiente, agua y saneamiento, fortalecimiento institucional e infraestructura.

En Guatemala, desde junio de 2016, UNOPS desarrolla el Proyecto de Adquisición de Medicamentos, Insumos Médicos y de Servicios de Tratamientos Sustitutivos de la Función Renal y del Fortalecimiento de las Capacidades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). La Junta Directiva del IGSS solicitó la asistencia técnica de UNOPS con el objeto de mejorar la calidad y la transparencia de los procesos de adquisición, con el propósito de mejorar los niveles de atención y sus procesos de gestión, hasta alcanzar estándares de clase mundial, contribuyendo a entregas más adherentes a las necesidades de sus derechohabientes.

3. Función principal

La/el Especialista en Cambio Organizacional trabajará bajo la supervisión del/a Gerente del Proyecto y en estrecha colaboración con el equipo del proyecto, para asegurar la exitosa implementación de la asistencia técnica pactada con el IGSS, destinada al gerenciamiento de las acciones previstas de fortalecimiento y desarrollo institucional, resultante del proceso de cambio iniciado por el IGSS con el apoyo de UNOPS, apuntando a la excelencia gerencial y operativa.

4. Resultados esperados

El principal resultado que se espera de la/el Especialista en Cambio Organizacional es una contribución efectiva al fortalecimiento del IGSS en su forma de gestión de la estrategia institucional, de las adquisiciones, de la comunicación interna, de los procesos organizacionales, de sus proyectos y de sus talentos humanos.

El/la profesional deberá coordinar la asistencia técnica y gerencial continua a ser proveída por UNOPS al instituto, como también los estudios y asesorías puntuales en áreas que se definan, la contratación o generación de convenios con instituciones nacionales e internacionales para la realización de estudios e investigaciones dirigidas al mejoramiento de los sistemas internos de funcionamiento del IGSS, además de las acciones de capacitación del personal (talleres, cursos, seminarios e intercambios a nivel nacional e internacional con otras entidades del sector de salud públicas y privadas), facilitando la implementación y ejecución de las acciones de cambio estructural, cultural y operativo en el IGSS.

Se deberán establecer indicadores de desempeño y un sistema de monitoreo para medir el avance y éxito de las acciones de fortalecimiento institucional.

Entre las responsabilidades del/la profesional está la gestión de la exitosa consecución de los siguientes subproyectos:

a. Concebir y apoyar la implementación de un modelo de gestión más integral y efectivo de los talentos humanos de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio

- Realizar estudio analítico de la estructura organizativa, roles, funciones, responsabilidades y proceso de toma de decisiones;
- Evaluar cantidad y niveles de capacidad profesional del personal clave respecto de las demandas de su posición;
- Proponer una nueva estructura organizativa, optimizada de manera a evitar duplicidades y potenciar transversalidades;
- Orientar la adopción de una Gestión por Proyectos para que la organización pueda poner en marcha iniciativas dirigidas a la implementación eficaz de sus cambios organizacionales, sea para la introducción de nuevas y/o mejoradas rutinas operativas, sea para el establecimiento de nuevos servicios a sus afiliados, sin sobrecargar a su personal ni comprometer el día-a-día de sus operaciones;
- Definir funciones y responsabilidades de la estructura directiva y órganos de gobierno, diferenciando los roles estratégicos y operativos;

- Asistir en el desarrollo de los Términos de Referencia de las posiciones gerenciales;
- Elaborar y apoyar el establecimiento de programas de inducción y capacitación del personal y de empoderamiento y desarrollo del liderazgo;
- Proponer un modelo para la gestión y evaluación del desempeño del personal, centrado en promover la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades.

b. Orientar y apoyar la movilización de la cultura organizacional en dirección a una cultura de servicio al cliente

- Mapear las jornadas de los usuarios externos de los servicios del IGSS (los derechohabientes) así como de los clientes internos (diferentes áreas administrativas), para diagnosticar la percepción con relación al servicio brindado y conocer los puntos de ajuste;
- Trabajar sobre las condiciones culturales actuales, identificar cuáles son los rasgos predominantes existentes y discernir en qué condiciones estas características son una ayuda o un obstáculo para la organización;
- Determinar los puntos críticos de cambio de comportamiento y conductas y proponer medidas tangibles, observables y medibles para la adopción de las actitudes y comportamientos deseados por todo el personal del Instituto;
- Apoyar en la elaboración y puesta en marcha de un Plan de comunicación interna y externa para soportar el proceso de cambio de la cultura corporativa.

c. Diseñar y apoyar la optimización de los procesos organizacionales

- Conducir análisis de los procesos organizacionales de modo a mapear las actividades generadoras de valor agregado, los recursos tecnológicos, materiales, tiempo, infraestructura física y personal involucrados;
- Proponer la reingeniería necesaria a los procesos apuntando a la reducción de tiempos, eliminación de duplicidades, disminución y/o eliminación de errores, mejora en la productividad y eficiencia del personal y, consecuentemente, en la calidad del servicio;
- Estandarizar, documentar y diseminar adecuadamente los procesos mapeados, creando las condiciones para que el personal sepa cómo realizarlos correctamente;
- Recomendar la metodología y herramientas adecuadas para la gestión continua de la calidad de los nuevos procesos propuestos, incluyendo la definición de indicadores claves y su correspondiente sistema de monitoreo.

5. Monitoreo y evaluación de funciones:

La/el profesional deberá elaborar un Plan de Trabajo al iniciar sus actividades, sobre el cual el/la supervisor/a dará seguimiento y monitoreo permanente a sus avances. De igual forma, el/la consultor/a rendirá cuentas y coordinará actividades con los responsables pertinentes.

El profesional

6. Calificaciones y experiencia

A. Educación:

- Es requerido título a nivel de maestría, preferiblemente en áreas de gestión de organizaciones, administración pública, gestión y cambio organizacional, desarrollo estratégico del talento humano y otras afines.

- Serán considerados/as candidatos/as que aporten título de licenciatura siempre que acrediten años adicionales de experiencia.
- Especialización en gestión de proyectos será valorada;
- Deseable conocimiento de herramientas y metodología de diseño de servicios y ser capaz de orientar la planificación y organización de las personas, infraestructura, comunicación y materiales que componen un servicio, para mejorar su calidad, la interacción entre el proveedor y las personas usuarias y la experiencia de las mismas;
- Deseable conocimiento de herramientas y metodologías de reingeniería y/u optimización de procesos organizacionales y ser capaz de liderar técnicamente todas las etapas de la transformación de la organización a partir de su mapeo e identificación de puntos de mejora.
- El profesional a contratar deberá contar con conocimiento en redacción y elaboración de presentaciones, informes ejecutivos y documentos técnico-profesionales.

B. Experiencia laboral:

- Mínimo de **7 años** (o menos dependiendo de las credenciales académicas/educación) de comprobada experiencia en gestión de procesos de cambio y/o reestructuración organizacional en instituciones públicas o privadas, preferencialmente de grande porte (más de 5000 empleados);
- Deseable experiencia en procesos de rediseño de servicios, preferencialmente de salud;
- Deseable participación anterior en el liderazgo de procesos de cambio de cultura organizacional en dirección a una cultura de servicio al cliente
- Deseable experiencia en proyectos con cooperación internacional;

C. Idiomas:

- Dominio del idioma español
- Deseable conocimiento del idioma inglés

D. Competencias clave:



Desarrolla e implementa estrategias operacionales sostenibles, piensa a largo plazo y tiene en cuenta el contexto exterior con el objetivo de conformar la estructura de la organización. Anticipa y percibe el impacto y las implicaciones de actividades y decisiones futuras en otras partes de la organización.



Demuestra comprender el impacto que tiene su función en todos los asociados y siempre pone al beneficiario en primer lugar. Desarrolla y mantiene relaciones externas sólidas y es un asociado competente para otros (si entra en sus funciones).



Evalúa los datos y los procedimientos que se deben seguir para lograr decisiones lógicas y pragmáticas. Adopta un enfoque imparcial y racional con riesgos calculados. Aplica la innovación y la creatividad al proceso de resolución de problemas.



Establece de forma eficaz una línea de acción propia y/o para otros con el objetivo de alcanzar una meta. Las acciones desembocan en la correcta consecución de la tarea con especial atención a la calidad en todas las áreas. Identifica las oportunidades y toma la iniciativa para actuar. Comprende que el uso responsable de los recursos maximiza el impacto que podemos tener en nuestros beneficiarios.



Trata a todos los individuos con respeto, responde con tacto a las diferencias y anima a los demás a hacer lo mismo. Defiende las normas éticas y de la organización. Mantiene altos estándares de confianza. Es un modelo para la diversidad y la inclusión.



Está abierto al cambio y es flexible en un entorno con un elevado ritmo de trabajo. Adapta su perspectiva a las circunstancias o los requisitos cambiantes. Reflexiona sobre las experiencias pasadas y modifica su propio comportamiento. El desempeño es constante, incluso bajo presión. Siempre persigue mejoras continuas.



Expresa ideas o hechos de forma clara, concisa y abierta. La comunicación indica una consideración por los sentimientos y las necesidades de los demás. Escucha de forma activa y comparte de manera proactiva el conocimiento. Gestiona los conflictos de manera eficaz mediante la superación de las diferencias de opinión y la búsqueda de un denominador común.



Actúa como modelo positivo que contribuye al espíritu de equipo. Colabora y apoya el desarrollo de otros. Solo para administradores de personal: mediante el uso de estilos de liderazgo apropiados, actúa como modelo de liderazgo positivo, motiva, dirige e inspira a los demás para que tengan éxito.

Autoridad del Proyecto (Nombre/Cargo): Alessandra Menezes – Gerente del Proyecto AMEDIGSS		Contratista (Nombre/Cargo):	
Firma	Fecha	Firma	Fecha