

Proyecto Fortalecimiento Institucional y Operativo de la Administración Aduanera BID 5694/BL-HO (HO-L1235)

Proceso No. 3CV-CI-ADUANAS-BID-20-2024- FIOAA-65-3CV-CI-1.2.4.1

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Contratación de Servicios para Elaborar la Estrategia de Gestión del Cambio

junio 2024

1. ANTECEDENTES

El Proyecto de Fortalecimiento Institucional y Operativo de la Administración Aduanera (5694/BL-HO), con financiación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tiene como objetivo general “aumentar la recaudación mediante la mejora de los procesos, la implementación de controles aduaneros y tecnologías que contribuyan a facilitar el comercio y disminuir la defraudación fiscal”. Los objetivos específicos del proyecto son: (i) incrementar la eficiencia de la gestión operativa de la Administración Aduanera de Honduras (Aduanas); (ii) mejorar los controles, la automatización y el uso de las tecnologías para disminuir la defraudación fiscal. El proyecto tendrá una duración aproximada de cuatro años. El proyecto tiene cuatro componentes. Estos son:

- **Componente 1.** Fortalecimiento de la gestión y gobernanza institucional en un marco de transformación digital. El objetivo es fortalecer a Aduanas con nuevas competencias para una gestión más eficiente y efectiva, que mejore la eficiencia en la recaudación.
- **Componente 2.** Fortalecimiento de la capacidad operativa de control y del cumplimiento aduanero. El objetivo es desarrollar un modelo operativo integral de control basado en la gestión de riesgo, la digitalización y automatización para mejorar la eficacia operativa.
- **Componente 3.** Modernización y resiliencia de la plataforma tecnológica con énfasis en la seguridad de la información. El objetivo es mejorar la infraestructura tecnológica (software y hardware) para incrementar la automatización, seguridad de los datos y resiliencia informática de la gestión y operativa aduanera. Su contribución apunta a una mejora en la eficacia operativa y eficiencia en la recaudación reduciendo la defraudación fiscal.

- **Componente 4.** Administración del Proyecto y Contingencias. El objetivo es permitir la incorporación de expertos y perfiles claves para la UEP. Se han provisionado recursos para evaluaciones y auditorías financieras, de conformidad a las prácticas y políticas fiduciarias del Banco. Finalmente, se ha establecido un fondo de contingencias del 5% del monto total.

Como parte del Componente 1 del préstamo (Fortalecimiento de la gobernanza institucional en un marco de transformación digital), se contempla la implementación de la Estrategia de Gestión del Cambio que se realizará a través de una consultoría que elaborará la estrategia y capacitará a un número de colaboradores que replicarán la experiencia a nivel de toda la organización para la mejora continua institucional. Estos colaboradores serán los encargados de liderar el proceso de transformación dentro de la Organización a través de acciones para garantizar la continuidad de los servicios relacionados o inherentes a la Administración Aduanera apoyada en el marco de referencia y mejores prácticas internacionales.

2. JUSTIFICACIÓN

La contratación de un (a) Consultor(a) con conocimientos especializados y experiencia en mitigar impactos en los cambios institucionales para el apoyo en la mejora continua de la Administración Aduanera de Honduras proporcionará las herramientas necesarias para elaborar un buen Plan de Gestión del Cambio Organizacional como parte de la estrategia de modernización aduanera, que permita mitigar los riesgos o eliminar las resistencias generadas por los factores del cambio.

La implementación de la estrategia permitirá que el proceso de adaptación de los colaboradores sea efectivo y que afronten la reforma de la Administración Aduanera, en lo que concierne a cambios a nivel institucional, procedimental y de modernización tecnológica.

3. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

✓ OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un diagnóstico institucional para identificar acciones que ameritan una transformación e implementar la estrategia de gestión del cambio a través de un grupo de colaboradores asignados, transfiriendo las habilidades para impulsar la toma de decisiones técnicas, estratégicas y armonizar la ejecución de la asistencia y recursos para el servicio aduanero del país desde una perspectiva individual y organizacional.

✓ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar, identificar e implementar las acciones necesarias para sostener y transformar la cultura organizacional.
- Entender las consecuencias que producen los procesos de transformación institucional de manera integral en los actores involucrados tanto internos como externos, para analizar y sugerir los mecanismos de resistencia al cambio.
- Comprender, medir el impacto y sensibilizar la importancia de la adaptación al cambio debilitando los factores de resistencia.
- Capacitar un grupo de profesionales con competencias específicas que desarrollen el proceso de transferencia de conocimiento a otros actores involucrados en la dinámica aduanera, con acciones definidas en el Plan de Gestión del Cambio y en el marco de modernización institucional.

4. ALCANCE Y ENFOQUE

Fortalecer el talento humano de la Administración Aduanera de Honduras, a través de la evaluación del cambio, planificación, comunicación y capacitación de un grupo inicial clave que replique la experiencia para garantizar una transición exitosa y una adaptación a los cambios de los actores internos y externos.

El consultor desarrollará un plan de capacitación que se generó en función del diagnóstico y de las brechas que identifique, las capacitaciones deberán ser impartidas al grupo clave, y como temas indicativos están los siguientes:

- Gestión del cambio como herramienta estratégica;
- Objetivo de la gestión del cambio;
- Estructura del HCMBOK (Human Change Management Body of Knowledge), visión general y actividades relacionadas con cada etapa;
- Visión general de las actividades recurrentes;
- Reflejos de la cultura en el abordaje de la gestión del cambio;
- Proceso participativo de decisión;
- Dominancia cerebral;
- Buenas prácticas en la gestión del cambio;
- Gestión de conflictos, la motivación y la creatividad;
- Gestión de comportamientos;
- Habilidades y competencias del gestor del cambio;
- Comportamiento y conducta;
- Neuroplasticidad- Aprendizaje emocional;
- Inteligencia emocional, Inteligencia interpersonal y empatía;
- Motivación y gestión de cambios exógenos;
- Liderazgo situacional, dirección, expresiones emocionales y habilidad social;
- Comunicación para transformar;
- Competencias;
- Gestión de proyectos desde una perspectiva humana;
- Tipos de proyectos, génesis de los proyectos, herramientas de gestión y fases de proyectos;
- Habilidades para la formación de formadores;
- Neuro aprendizaje;

- Flow Learning (aprendizaje fluido – formador de formadores);
- Elementos, herramientas y principios del aprendizaje.

5. PRODUCTOS ESPERADOS Y MONTO

La Administración Aduanera de Honduras a través de la Gerencia Nacional de Gestión de Talento Humano validará cada uno de los productos que se entreguen, en base a los lineamientos establecidos.

A continuación, se detallan los productos esperados:

No.	Productos	Periodo de entrega (a partir de la firma del contrato (días calendario)	Porcentaje de pago en base a monto de contrato
1	Plan y cronograma de trabajo aprobado	5 días	10%
2	Diagnóstico situacional	45 días	30%
3	Agenda de los temas indicativos y requerimientos de la capacitación.		
4	4.1. Elaboración de la estrategia de gestión del cambio. 4.2. Capacitación e informe de ésta impartida al menos a veinte (20) colaboradores, incluyendo los resultados de las evaluaciones aplicadas, fotografías y listas de asistencia que contengan nombre completo del participante, dependencia y firma.	75 días	60%
5	Plan de capacitación y actividades estratégicas para que los colaboradores capacitados difundan la Gestión del	90 días	

cambio en todos los actores internos y externos.		
La documentación deberá ser presentada en forma digital e impresa en idioma español y deberá ser aprobada por la Gerencia Nacional de Gestión Talento Humano.		

6. ACTIVIDADES O TAREAS PRINCIPALES

1. Realizar un plan de trabajo y cronograma de actividades aprobado por la Gerencia Nacional de Gestión Talento Humano.
2. **Elaborar un diagnóstico institucional** para evaluar la situación actual de ADUANAS en lo que se refiere a su cultura organizacional, las capacidades del personal y la disposición del cambio identificando las áreas de fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con el cambio. Este diagnóstico deberá proporcionar una base sólida para diseñar una estrategia de cambio efectiva y personalizada a las necesidades específicas de la institución. Dentro de su diagnóstico se deberán realizar visitas a las oficinas principales y a diferentes puntos aduaneros aéreos, terrestres y marítimos. La programación de las visitas se realizará con el acompañamiento de colaboradores de ADUANAS coordinado por la Gerencia Nacional de Gestión Talento Humano.
3. Elaborar la Estrategia de Gestión del Cambio.
4. **Desarrollar el contenido, agenda, requerimientos e impartir la capacitación** para al menos veinte (20) colaboradores. La capacitación será presencial, se impartirá en idioma español, e incluirá entre otras las siguientes actividades:
 - a. Preparar el material digital y físico del curso para los participantes.
 - b. Transferir conocimiento con actividades lúdicas, gamificación y metodología pedagógica aprender- haciendo.

- c. Otorgar documentación y/o herramientas de apoyo.
 - d. Evaluar a los asistentes (antes y después de la transferencia de conocimiento).
5. **Elaborar un plan detallado que incluya las actividades que se derivan de la estrategia para difundir la Gestión del cambio** en todos los actores internos y externos involucrados en la dinámica aduanera.

7. DURACIÓN DEL SERVICIO

Considerando la naturaleza de la Consultoría, así como la capacitación requerida, la misma deberá ejecutarse en un periodo no mayor de tres (3) meses, noventa (90) días calendario. No obstante, el periodo de ejecución del contrato podrá modificarse cuando concurra alguna causa justificada, que razonablemente sea impedimento para la normal consecución del contrato.

8. RECURSOS DISPONIBLES

Para la ejecución de la consultoría, y en caso de que el consultor lo requiera, la institución contratante dispondrá de espacios físicos para la ejecución de la consultoría, los cuales estará disponibles de lunes a viernes en un horario de 7:30am a 3:30pm, en el cual, también podrá disponer de salón de conferencia, datashow, equipo tecnológico y audiovisual e insumos didácticos con que cuente la institución como ser: pizarra, marcadores, plumas entre otros (los insumos deberán ser solicitados con anticipación). Asimismo, la institución proporcionará un vehículo y motorista para el traslado a las aduanas y dependencias a visitar.

9. SUPERVISIÓN DE LA CONSULTORÍA

El seguimiento y supervisión de la ejecución de la consultoría estará a cargo de la Gerencia Nacional de Gestión Talento Humano con el apoyo de la Gerencia Nacional de Proyectos. El oferente será responsable directo de ejecutar las actividades propuestas y de la elaboración de los informes correspondientes.

10. PERFIL DEL CONSULTOR

El consultor debe ser de nacionalidad de países miembros del BID y cumplir con la experiencia y requisitos académicos siguientes:

10.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Profesional con título universitario a nivel de licenciatura en las ramas de pedagogía, psicología, administrativas, ciencias de la educación, ciencias sociales, ingenierías o carreras afines. Se valorará positivamente grado de Maestría en educación, pedagogía, psicología o áreas afines y Certificados vigentes o diplomados en áreas educativas.

10.2. EXPERIENCIA GENERAL

Experiencia profesional general de al menos quince (15) años.

10.3. EXPERIENCIA ESPECÍFICA

- Experiencia en al menos tres (3) años en el desarrollo de programas de formación y capacitación.
- Haber impartido al menos dos (2) capacitaciones en la implementación de modelos de gestión que involucren la estrategia empresarial, talento humano y procesos institucionales.
- Contar con al menos tres (3) proyectos impartiendo capacitaciones en materia de Gestión del Cambio.
- Experiencia al menos de cinco (5) años en el servicio de la docencia o como capacitador.
- Experiencia en haber participado en el desarrollo de al menos (1) un estudio de habilidades blandas e inteligencia emocional.

10.4. CONOCIMIENTOS:

- Manejo de Office (Word, Excel, Power Point).
- Conocimiento y manejo de tecnología de información y comunicación.
- Dominio del idioma español.

11. COSTOS Y REMUNERACIONES

El costo indicativo de este contrato es por valor que corresponde únicamente a los honorarios profesionales con Impuesto Sobre la Renta (ISR) incluidos, los gastos de viaje se determinarán al momento de la negociación.

El costo de los servicios será asumido con fondos del Proyecto Fortalecimiento Institucional y Operativo de ADUANAS.

Al Consultor(a) no residente en Honduras, se le retendrá el 25% de impuesto sobre la renta.

El costo de las transferencias bancarias internacionales corre por cuenta del Consultor(a).

El Consultor(a) residente en Honduras, recibirá su pago mediante transferencia bancaria electrónica a través del Sistema Nacional de Pagos de Honduras por medio del Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAFI) a la tasa de cambio del día en que se genere el F01. El(la) Consultor(a) deberá proporcionar copia del registro del beneficiario.

Los pagos de los productos o informes objeto de la consultoría, se efectuarán contra la presentación original de los entregables (documentos). Asimismo, el(la) Consultor(a) deberá presentar recibos originales apegados al Régimen de Facturación, Acuerdo No. 189-2014.

En caso de no presentar la constancia que acredite que está sujeto a pagos a cuenta, se aplicará el Art. No. 50 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, "Las Personas Jurídicas de Derecho Público y Derecho Privado, que efectúen pagos o constituyan créditos a favor de personas naturales o jurídicas residentes en Honduras, no exoneradas del Impuesto Sobre

la Renta, deberán retener y enterar al fisco el doce punto cinco por ciento (12.5%) del monto de los pagos o créditos que efectúen por concepto de honorarios profesionales”.

12. CRITERIOS DE SELECCIÓN

Tabla No. 1 Criterios Cumple / No Cumple	
Criterio de selección	Cumple / No Cumple
1. Formación Académica	
Profesional con título universitario a nivel de licenciatura en las ramas de pedagogía, psicología, administrativas, ciencias de la educación, ciencias sociales, ingenierías o carreras afines.	Cumple / No cumple
Experiencia General	
Experiencia profesional general de al menos quince (15) años.	Cumple / No cumple
Experiencia Específica	
Haber impartido al menos dos (2) capacitaciones en la implementación de modelos de gestión que involucren la estrategia empresarial, talento humano y procesos institucionales.	Cumple / No cumple
Contar con al menos tres (3) proyectos impartiendo capacitaciones en materia de Gestión del Cambio.	Cumple / No cumple
Experiencia al menos de cinco (5) años en el servicio de la docencia o como capacitador.	Cumple / No cumple
Experiencia en haber participado en el desarrollo de al menos (1) un estudio de habilidades blandas e inteligencia emocional.	Cumple / No cumple
Conocimiento y manejo de tecnología de información y comunicación.	Cumple / No cumple
Dominio del idioma español.	Cumple / No cumple

Solo los candidatos que cumplan con todos los criterios Cumple/No Cumple pasarán a ser evaluados mediante la matriz de evaluación.

Tabla No. 2 Matriz de Evaluación		
Concepto	Puntaje	Puntaje Máximo
1. Formación académica		7
Maestría en educación, pedagogía, psicología o áreas afines y certificados educativos.	5	
Certificados o diplomados en áreas educativas.	2	

2. Experiencia profesional general		10
a. Más de quince (15) años y hasta diecisiete (17) años	7	
b. Más de diecisiete (17) años y hasta diecinueve (19) años	8	
c. Más de diecinueve (19) años	10	
3. Experiencia Específica		80
3.1. Experiencia de al menos tres (3) años en el desarrollo de programas de formación y capacitación.		15
• Más de tres (3) y hasta cinco (5) programas	10	
• Mas de cinco (5) y hasta siete (7) programas	12	
• Más de siete (7) programas	15	
3.2. Haber impartido al menos dos (2) capacitaciones en la implementación de modelos de gestión que involucren la estrategia empresarial, talento humano y procesos institucionales.		15
• Más de dos (2) y hasta cuatro (4) capacitaciones	10	
• Más de cuatro (4) y hasta seis (6) capacitaciones	12	
• Más de seis (6) capacitaciones	15	
3.4 Contar con al menos tres (3) proyectos impartiendo capacitaciones en materia de Gestión del Cambio.		25
• Más de tres (3) y hasta cinco (5) proyectos	15	
• Mas de cinco (5) y hasta siete (7) proyectos	20	
• Más de siete (7) proyectos	25	
3.3.Experiencia de al menos de cinco (5) años en el servicio de la docencia o como capacitador		15
• Más de cinco (5) y hasta siete (7) años	8	
• Mas de siete (7) y hasta nueve (9) años	10	
• Más de nueve (9) años	15	
3.4. Experiencia en haber participado en el desarrollo de al menos (1) un estudio de habilidades blandas e inteligencia emocional.		10
• Más de un (1) y hasta dos (2) estudios	8	
• Más de dos (2) estudios	10	
4. Conocimientos		3
• Manejo de Office (Word, Excel, Power Point)	2	
• Dominio del idioma español	1	

Se seleccionará el candidato que obtenga el mayor puntaje por encima de 70 puntos.

Nota: En caso de haber empate entre postulantes, los criterios de desempate estarán determinados por la experiencia profesional general y experiencia específica impartiendo capacitaciones en materia de Gestión del Cambio.

13. CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

El consultor considerará la información confidencial, la información suministrada y los productos (estudios, gráficos, programas de computación u otros materiales, etc.), propiedad intelectual de la Administración Aduanera de Honduras, por lo que no podrá disponerse a favor de terceros sin la aprobación documentada de las máximas autoridades de la Institución.

14. FORMATO DE CV

Adjunto a estos términos de referencia se encuentra el formato a llenar con los datos de la experiencia que debe ser adjuntado con la hoja de vida o Curriculum Vitae (CV). Este formato es de uso obligatorio, sólo se tomarán en cuenta para participar en este concurso **únicamente** los CV de aquellos candidatos que utilicen el formato.

15. ANEXOS POR PRESENTAR PARA LA EVALUACIÓN

Para validar lo indicado en estos TDR, se deberán adjuntar los documentos que evidencien lo solicitado, incluyendo lo siguiente:

- Curriculum Vitae actualizado.
- Diplomas y certificaciones que acrediten los conocimientos adquiridos.