



## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN OSA

---

#### 1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

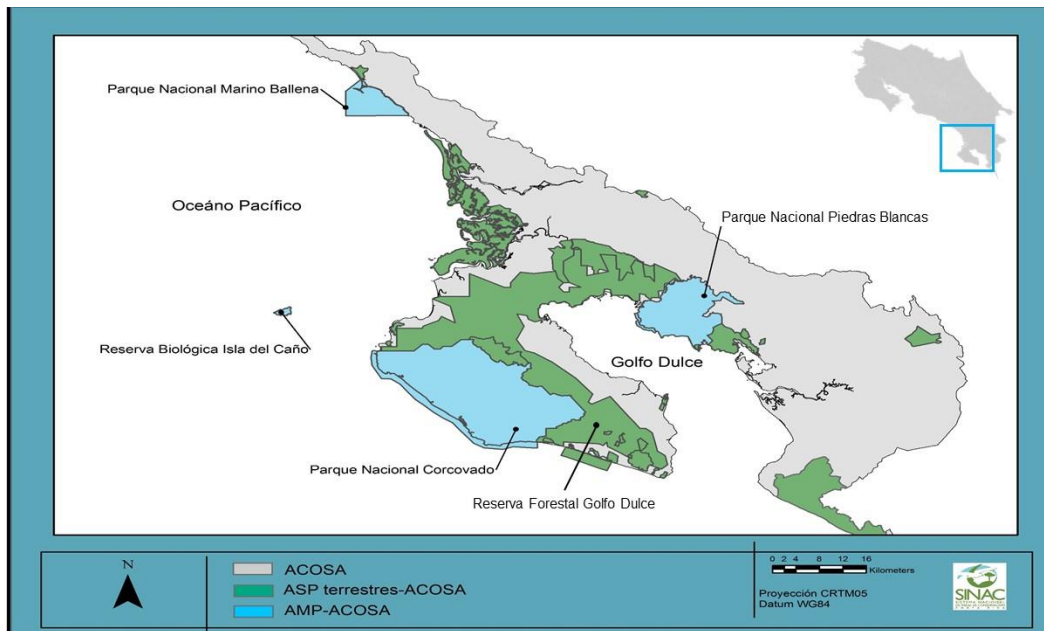
El Gobierno de Costa Rica, en las últimas décadas y a través de varios mecanismos, ha buscado apoyarse en iniciativas de cooperación bilaterales y multilaterales para fortalecer los esfuerzos de conservación de la biodiversidad, servicios ecosistémicos, y mitigación y adaptación al cambio climático. Como parte de estos mecanismos, en el año 2010 el Gobierno de Costa Rica, por medio del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAC) diseña en conjunto con varios aliados externos - Linden Trust for Conservation, Gordon and Betty Moore Foundation y The Nature Conservancy - el Programa Costa Rica por Siempre (PCRXS), como estrategia para cumplir con las metas de conservación declaradas ante la Convención de Diversidad Biológica (CBD). Para lograr implementar dicho Programa, se establecieron dos fideicomisos: a) Fideicomiso Privado Costa Rica por Siempre para financiar las metas marinas y b) el II Canje por Naturaleza entre los Gobiernos de E.E.U.U. y CR para financiar las metas terrestres, designando como administrador de ambos a la Asociación Costa Rica por Siempre

La iniciativa PCRXS se rige por cuatro objetivos primordiales: 1) cerrar las brechas de representatividad ecológica en el país; 2) aumentar la efectividad de manejo de las Áreas Marinas Protegidas (AMP); 3) identificar e incorporar actividades de adaptación y mitigación de la biodiversidad presente en las AMP del país y 4) Apoyo a mecanismos de gobernanza efectivos y sostenibles en el tiempo en alianza SINAC -sociedad civil

Esta iniciativa establece en su Plan de Ejecución y Monitoreo 2016-2021 como una de las principales metas del componente de representatividad: **“Para el 2020, el SINAC logra disminuir las amenazas a la biodiversidad en 33 ASP terrestres y 14 AMPs, mediante la implementación de la estrategia de aumento de efectividad acordada entre SINAC y la ACRXS”**

El SINAC y la Asociación Costa Rica por Siempre (ACRXS), a partir del 2013, procedieron conjuntamente con el diseño de la estrategia de inversión para aumentar la efectividad de manejo de las ASPs. En ese sentido, la priorización de sitios tomó en cuenta, entre otros factores, las presiones y amenazas sobre las ASPs y los estudios de vulnerabilidad de los ecosistemas desarrollados bajo el PCRXS.

Dentro del Área de Conservación OSA (ACOSA) se priorizó el Parque Nacional Corcovado (PNC), Parque Nacional Marino Ballena (PNMB), Parque Nacional Piedras Blancas (PNPB), Reserva Biológica Isla del Caño (RBIC) y Reserva Forestal Golfo Dulce (RFGD), (Figura 1), y se acordó aumentar su efectividad de manejo mediante el análisis y fortalecimiento de la gestión administrativa y estructura organizacional de ACOSA.



**Figura 1: Áreas Silvestres Protegidas (ASP) en el Área de Conservación Osa (ACOSA).**

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras existentes y tradicionales a sistemas avanzados y flexibles. En ese sentido, la Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo esto ha obligado a los Directores de las Organizaciones a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, desarrollando técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada; determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Mediante el desarrollo del presente proyecto se pretende desarrollar un flujo organizacional con organigrama y perfil de puestos actualizados en ACOSA y estas ASP, que mejorará su gestión mediante los siguientes indicadores de efectividad de manejo establecidos por el SINAC para estos fines: **A3** Personal necesario y **A6** Plan de desarrollo integral de personal.

## 2. ALCANCES

### 2.1 *Objetivo general*

Rediseñar la estructura organizacional y analizar el perfil de puestos de ACOSA, de modo que se otorgue mayor agilidad para el establecimiento de estrategias, acciones y objetivos, y se mejore su gestión institucional.

### 2.2 *Objetivos específicos*

- Efectuar un análisis (diagnóstico) de la estructura organizacional vigente en ACOSA y en las 5 ASP priorizadas (PNC, PNMB, PNPB, RBIC y RFGD), a fin de determinar si es un medio eficiente y eficaz para alcanzar sus objetivos institucionales y si se adecúa a los retos organizacionales y normativos vigentes.
- Diseñar y proponer una nueva Estructura Organizacional conformada por un Manual de Organización y Funciones (MOF); Manual de Procesos y Procedimientos; y Manual de Puestos y Cargos, a partir del diagnóstico del punto anterior.
- Elaborar un plan de implementación de la nueva Estructura Organizacional.

### 2.3. *Actividades relevantes*

La Entidad oferente deberá incluir las siguientes actividades dentro de las que proponga para alcanzar los objetivos propuestos, sin limitarse solo a ellas:

- Considerar en el diagnóstico y en la elaboración de las distintas herramientas organizacionales los siguientes elementos: optimización de los recursos humanos disponibles; satisfacción de las necesidades de los usuarios directos e indirectos; evitar la duplicación y dispersión de funciones; determinación del ámbito de competencia de las áreas y unidades organizacionales; optimización de la comunicación, coordinación y el logro de los objetivos de ACOSA; simplificación y dinamización del funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia.
- Realizar el proceso de rediseño organizacional, identificación de las competencias y roles que debe cumplir cada colaborador de ACOSA, conformación de nuevas áreas y unidades, niveles jerárquicos, canales y medios de comunicación, diseñar las relaciones interinstitucionales y elaborar manuales de organización, funciones y procesos.
- Diseñar el plan de implementación del nuevo diseño organizacional de ACOSA incluyendo los siguientes elementos: estrategia, etapas, análisis de riesgo, cronograma, requisitos y condiciones.

#### **2.4. Productos finales a entregar**

1. Propuesta del **Plan de trabajo** para el desarrollo de este proceso.
2. Dos (2) copias impresas y empastadas del **Diagnóstico institucional de ACOSA**, que tome en cuenta e incluya las siguientes consideraciones:
  - i. Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades
  - ii. Considerar el cumplimiento de los roles y competencias de ACOSA y sus ASP
  - iii. Reubicar las diferentes unidades en la estructura
  - iv. Redefinir canales y medios de comunicación interna
  - v. Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional
  - vi. Rediseñar procesos
3. Dos (2) copias impresa y empastadas de la **Propuesta de Estructura Organizacional de ACOSA**, que integre los siguientes componentes:
  - a. **Manual de Organización y Funciones**, que incluirá:
    - i. Misión
    - ii. Visión
    - iii. Objetivos institucionales
    - iv. Disposiciones legales que regulan la estructura
    - v. Organigrama
    - vi. Niveles jerárquicos
    - vii. Relaciones de coordinación interna y externa
    - viii. Relación de dependencia
    - ix. Roles y responsabilidades
    - x. Cumplimiento de roles y competencias
  - b. **Manual de Procesos**, que incluirá:
    - i. Denominación y objetivo del proceso
    - ii. Descripción del proceso
    - iii. Normas de operación
    - iv. Diagramas de flujo o formularios
  - c. **Manual de Puestos y Cargos**, que incluirá:
    - i. Denominación de los puestos o cargos de acuerdo al organigrama
    - ii. Requerimientos de formación y capacitación académica para cada puesto o cargo
    - iii. Requerimientos de experiencia laboral o profesional para cada puesto o cargo

4. Dos (2) copias impresas y empastadas del **Plan de implementación de la propuesta de Estructura Organizacional de ACOSA**, conteniendo mínimamente:
  - a. Estrategias y objetivos de implementación
  - b. Cronograma
  - c. Recursos humanos, materiales y financieros necesarios
  - d. Responsables de la implementación

### ***2.5 Consideraciones generales de implementación***

- Considerar la estructura organizativa, experiencia, contexto biológico y el entorno social de ACOSA, así como la experiencia previa de la Gestión Administrativa del Área.
- Actuar como facilitador y no decisor del proceso, y supeditado a las decisiones que tome el Comité de Seguimiento designado (ACOSA-ACRXS).
- Realizar las sesiones de trabajo con los funcionarios de ACOSA en la oficina de Puerto Jiménez o en las diferentes ASP según sea requerido.
- La identificación y convocatoria de actores clave ACOSA, y la organización y logística de los talleres de inducción con estos, se realizará en coordinación con el personal ACOSA y los miembros de cada ASP.
- Asumir los costos de las sesiones de trabajo e inducción con actores clave. ACOSA podría facilitar la infraestructura para estas actividades.
- En caso de que las sesiones de capacitación e inducción requieran la utilización de material de apoyo como fichas, mapas, juegos, o similares, se deberá adquirir como mínimo tres cotizaciones diferentes para el diseño, impresión, o compra de estos, y someter la escogencia al Comité de Seguimiento.
- Documentar debidamente los diferentes procesos que se generen durante la elaboración de este proyecto.
- Considerar para el desarrollo de su trabajo, como mínimo, los siguientes documentos:
  - Plan Estratégico del SINAC
  - PGM de cada ASP
  - Otros documentos relevantes sugeridos a criterio del SINAC
- Como parte del sistema de mejora establecido dentro del Canje de Deuda, la Entidad adjudicataria será sometida a una evaluación por parte del Comité de Seguimiento. Dicha evaluación será tomada en cuenta para futuras evaluaciones de propuestas de dicha Entidad Elegible.

### 3. PERFIL DEL EQUIPO PROFESIONAL

La Entidad oferente deberá incluir dentro de su equipo de trabajo a los profesionales que cumplan con los requerimientos técnicos establecidos a continuación. Este grupo de trabajo será responsable de los productos y subproductos solicitados. El perfil profesional de cada miembro del equipo deberá ser consolidado de acuerdo al formato del **Anexo B** de los lineamientos de la convocatoria.

#### 3.1. Coordinador

Será el responsable de liderar el proceso y de la calidad técnica de los diferentes productos y subproductos elaborados. En la realización de sus actividades, el Coordinador actuará en coordinación y comunicación directa, constante, y fluida con el Comité de Seguimiento.

El Coordinador debe ser como mínimo Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín, con por lo menos 5 años de experiencia comprobada en labores de asesoría como Gerente, Director, Jefe de Unidad o Responsable dentro del área administrativa, de planificación o de recursos humanos u otra especialidad afín.

Además, deberá tener lo siguiente:

- Conocimiento sobre el SINAC y su estructura
- Experiencia en la elaboración de estrategias, planes, políticas, directrices y lineamientos de Recursos Humanos
- Experiencia en Lean Six Sigma, Business Process Management (BPM), Project Management (PMO) enfocado principalmente en proyectos de Estructura Organizacional, Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Procesos y Procedimientos y Manual de Puestos y Cargos
- Experiencia y capacidad comprobada de coordinación de grupos interdisciplinarios e interinstitucionales
- Capacidad comprobada sobre elaboración y redacción de documentos técnicos (forma y fondo)
- Disponibilidad de tiempo que permita asumir las responsabilidades de la Coordinación, y atender reuniones, talleres y consultas relacionadas con el proceso que estará bajo su responsabilidad

#### 3.2. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo deberá de estar conformado, como mínimo y de manera imprescindible, por profesionales del área de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Recursos Humanos, Derecho, o carreras afines y con experiencia en Reingeniería, reorganización y reestructuración organizacional.

#### NOTAS:

\*Aparte de estas especialidades, se podrá proponer otras que considere apropiado para cumplir con lo que se solicita en estos Términos de Referencia.

\* Un mismo profesional puede tener una o varias de estas especialidades.

## 4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LOGÍSTICOS

### 4.1 Facilidades

La Entidad adjudicataria trabajará con sus propios medios (materiales de oficina, materiales para talleres, transporte, equipo de cómputo, multimedia y otros que requiera). Sin embargo, en caso de ser necesario el SINAC y ACOSA podrá dar ciertas facilidades como prestar mobiliario o salas para reuniones, así como facilitar documentación relevante para este proyecto.

### 4.2 Revisión y aprobación de productos

El Comité de Seguimiento (ACRXS y ACOSA) será el responsable de revisar los informes, reportes y documentos requeridos en el Acuerdo de Donación y se reserva el derecho de aprobación de los mismos, para lo cual se tendrá un plazo de 15 días hábiles luego de recibidos los productos.

### 4.3 Duración del Acuerdo de Donación

Para la ejecución del presente contrato el oferente dispondrá de **máximo 6 meses**.

### 4.4 Monto referencial

El monto referencial para el desarrollo del presente contrato es de **\$20,000**

### 4.5. Requerimientos de las propuestas a presentar

El proponente deberá elaborar una propuesta técnica-metodológica y un presupuesto de ejecución, ambas con una **validez de 90 días**. Dichas propuestas deben incluir al menos los siguientes puntos (aunque no son limitativos):

#### **4.5.1. Propuesta técnica-metodológica**

- La esencia de la propuesta técnica-metodológica es una descripción detallada de la metodología que usará para alcanzar los objetivos específicos y los productos esperados. Además deberá mencionar de manera sucinta las razones por las que considera que la metodología propuesta es la más apropiada. Tomar como referencia el **Anexo B** del Documento Base de Contratación, y la Guía para la Elaboración de Propuestas Metodológicas <http://costaricaporsiempre.org/convocatorias>
- Cronograma de trabajo: deberá incluir la lista de actividades principales y mostrar su articulación temporal. Esto está detallado en la Guía para la Formulación de Propuestas mencionada anteriormente: <http://costaricaporsiempre.org/convocatorias>

#### **4.5.2. Presupuesto de ejecución**

- El presupuesto se deberá presentar bajo los formatos del **Anexo C1 y C2** del Documento Base de Contratación
- Las propuestas que excedan el presupuesto referencial señalado en estos Términos de Referencia quedarán descalificados, de acuerdo a lo establecido en el Documento Base de Contratación.