

**“PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTION Y OFERTA DESCENTRALIZADA DE LOS SERVICIOS DE SALUD, PRESTAMO BID N° 2418/BL-HO”**

**Términos de Referencia**

**ASISTENCIA TECNICA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES A GESTORES DESCENTRALIZADOS DE SERVICIOS DE SALUD**

**CONSULTOR SENIOR**

**I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

La Secretaría de Salud está impulsando y desarrollando cambios estructurales en el sistema de salud con el fin de mejorar la calidad de los servicios bajo el enfoque de la Gestión por Resultados, que garanticen la eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad de las intervenciones, y con ello mejorar la respuesta a las necesidades y derechos de la población. Estos cambios requieren planificar desde una perspectiva global todas las actuaciones definidas y priorizarlas considerando la Visión de País y Plan de Nación, y el Plan Nacional de Salud 2010-2014.

La Secretaria de Salud con el apoyo de la Secretaria de Finanzas negociaron y suscribieron con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), una nueva operación denominada “Programa de Fortalecimiento de la Gestión y Oferta Descentralizada de los Servicios de Salud”, su principal objetivo es contribuir a mejorar la cobertura y calidad de los servicios de salud<sup>1</sup>, con énfasis en los servicios de atención materno-infantil, bajo un modelo de financiamiento basado en el logro de metas.

Entre los resultados esperados del programa se incluyen: (i) aumento en la cobertura, calidad y uso de servicios esenciales de salud en poblaciones pobres; (ii) fortalecimiento de la capacidad gerencial de los diferentes niveles de atención; y (iii) fortalecimiento de la capacidad rectora de la SESAL. Los componentes del programa son: (i) Componente 1. Fortalecimiento de las Redes de Servicios de Salud; (ii) Componente 2. Fortalecimiento de la Función Rectora de la SESAL.

El Componente de Fortalecimiento de las Redes de Servicios de Salud, contiene entre otros los subcomponentes de:

Subcomponente 1.1 Expansión y sostenibilidad de los modelos descentralizados de servicios básicos de salud. El objetivo de este subcomponente es apoyar la expansión y sostenibilidad de la gestión descentralizada de prestación de servicios de salud con financiamiento basado en el cumplimiento de metas, ya sea a través de los modelos de relacionamiento público-social (corporaciones municipales, mancomunidades de municipios, y Organizaciones de Sociedad Civil: asociaciones comunitarias, fundaciones, patronatos, ONG) o público-público (en centros de salud administrados directamente por la

---

<sup>1</sup> Se priorizan los Departamentos: La Paz, Intibucá, Copán, Lempira, Gracias a Dios, Olancho, Ocotepeque, Santa Bárbara y Cortés.

Secretaría de Salud). Este subcomponente financiará el pago por capitación a los proveedores para la prestación de un paquete básico de servicios<sup>2</sup>, incluyendo la atención al parto a través del establecimiento de convenios de gestión específicos para tal fin.

El convenio de gestión contempla la penalización en el pago a los gestores proveedores en caso de incumplimiento con las metas de entrega de servicios. Asimismo incluye una asignación adicional del 1% del monto anual, en concepto de incentivo por desempeño<sup>3</sup>. El subcomponente también contempla el desarrollo y la evaluación de un piloto de la gestión descentralizada público-público<sup>4</sup>; el fortalecimiento de la capacidad institucional de los prestadores de servicios y del personal de la SESAL, para la implementación de este modelo de gestión; y la realización de auditorías externas técnicas y financieras concurrentes para verificar el cumplimiento de las metas, que servirán también de insumos para la evaluación de resultados y evaluaciones operativas.

Subcomponente 1.2. Fortalecimiento de la gestión hospitalaria. El objetivo de este Subcomponente es introducir en 4 hospitales seleccionados, un modelo de gestión por resultados, basado en el enfoque sistémico de gestión por procesos. En particular, se busca que los hospitales seleccionados implementen los siguientes componentes operativos: (i) Gestión clínica; (ii) Gestión de pacientes; y la (iii) Gestión administrativa y financiera. Este subcomponente incluye las siguientes actividades: una encuesta (inicial y final) para medir la satisfacción de los usuarios en la atención hospitalaria; la actualización e implementación de la estructura organizacional de los hospitales y sus manuales operativos; equipamiento y mobiliario básico para la gestión hospitalaria; dotación de vehículos; y fortalecimiento de la gestión hospitalaria a través de la contratación de personal y su respectivo entrenamiento y capacitaciones.

Para la ejecución de estos subcomponentes se requiere contar con asistencia técnica y acompañamiento especializado que apoye a la Subsecretaría de Redes<sup>5</sup>, en la planificación, organización, capacitación y entrenamiento de los equipos de trabajo para asumir la ejecución de las actividades de gestión, técnicas de campo, gerenciales, administrativas y financieras necesarias para el logro de los resultados comprometidos por la SESAL ante el financiador, así como en el acompañamiento técnico durante la ejecución de la operación, el diseño, actualización y revisión permanente de un tablero de mando, que permita el control sistemático del cumplimiento de los planes y metas del componente 1.

---

<sup>2</sup> El paquete básico de servicios consiste en acciones de promoción de la salud (a nivel comunitario e individual), acciones preventivas (implementación de la estrategia RAMNI, atención integrada materno-infantil, expansión de la cobertura AIN-C, detección de cáncer de mama y cáncer cérvico-uterino, vigilancia epidemiológica, identificación y control de riesgos sanitarios, mapeo de personas con padecimientos crónicos, embarazadas y niños menores de cinco años, vacunación canina) y acciones curativas (consulta externa, referencia y respuesta de pacientes, atención de emergencias, provisión de medicamentos básicos) y servicios dentales básicos.

<sup>3</sup> La gestión descentralizada contempla el incentivo a cumplir con ciertas metas de entregas de servicios a través dos aspectos: (i) la penalización en el monto del pago en caso de no cumplir con los mínimos establecidos y (ii) la entrega de un monto en caso del cumplimiento de las metas.

<sup>4</sup> Esta modalidad dota de autonomía de gestión a unidades pertenecientes a la SESAL y se regirá mediante una gestión por resultados.

<sup>5</sup> La Sub Secretaría de Redes de Servicios es la instancia responsable de conducir la ejecución del Componente 1.

Este sentido la Secretaría de Salud, también ha identificado la necesidad de fortalecer la capacidad técnica y administrativa de los gestores para hacer un uso más eficiente de los recursos que se descentralizan, y asegurar que los servicios prestados cumplan estándares de calidad requerida. Para cumplir este objetivo, se ha decidido la contratación de este **consultor Senior**, que coordinara y operativizará con un equipo multidisciplinario de consultores junior, procesos de desarrollo de capacidades organizacionales, para implementar asistencia técnica y acompañamiento sistemático y estructurado, basado en las necesidades de los servicios y las prioridades de cada gestor, aplicando metodologías, herramientas y procesos específicos que contribuyan a mejorar la gobernanza, la gerencia, el liderazgo, la capacidad administrativa- financiera, el aseguramiento de la calidad, y realizar programas de entrenamiento y capacitación pertinentes, adaptados al contexto y a la cultura organizacional de cada gestor/ proveedor de servicios de salud de primer nivel, para facilitar el empoderamiento de sus equipos, mejorar la ejecución y rendición de los resultados esperados, basado en el logro de metas, impulsando también la sostenibilidad de los sistemas de salud liderados por los diferentes gestores/ proveedores

## II. OBJETIVOS DE LA CONSULTORIA

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar y fortalecer las capacidades institucionales de los gestores/proveedores de servicios de salud de primer nivel de atención, con gestión descentralizada (ambulatorio y atención de parto) contratados por la Secretaría de Salud, para contribuir a mejorar la calidad de los servicios y aumentar el impacto de las intervenciones, a través del "Programa de Fortalecimiento de la Gestión y Oferta Descentralizada de los Servicios de Salud"

### 2.2 Objetivos Específicos

- 2.2.1 Priorizar, coordinar y ejecutar la asistencia técnica para desarrollar las capacidades y las habilidades administrativas-financieras y de control interno, de la red de gestores de los servicios de salud del primer nivel de atención, contribuyendo a mejorar los procesos de gestión (planificación, organización, dirección y control), fortalecer la sostenibilidad, e incrementar la eficiencia y la efectividad en el manejo de sus recursos humanos, financieros y materiales, para cumplir planes y alcanzar las metas establecidas en los Convenios suscritos con la SESAL.
- 2.2.2 Coordinar el diseño, el desarrollo y la evaluación de los procesos de asistencia técnica a los gestores, priorizando el diseño y la implementación de sistemas de control en las actividades administrativas financieras y técnicas realizadas para la prestación de los servicios.

## ACTIVIDADES

1. Elaborar el Plan de Trabajo y la descripción de la Metodología para desarrollar la consultoría.
2. Identificar requerimientos y habilidades técnicas, que debe considerar el equipo consultor junior en la asistencia técnica a los gestores, para mejorar la toma de decisiones, basados en el análisis de la información.
3. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de los gestores, que incluya las áreas administrativas, financieras y control interno, para identificar las necesidades de acompañamiento técnico, incluyendo la aplicación de normas administrativas, financieras y sistemas de control, manuales, guías y demás documentación pertinente para la ejecución de su trabajo.
4. Desarrollar la metodología, procesos y herramientas para la asistencia técnica y el acompañamiento capacitante del desarrollo de capacidades de los gestores.
5. Revisión y ajuste de los manuales descritos a continuación adecuándolos a las capacidades de los gestores:
  - a. Manual contable
  - b. Manual de procesos administrativos y control interno
  - c. Manual de compras y control de inventarios
  - d. Manual de funciones y requerimientos de cargos
  - e. Manual de organización
  - f. Manual de administración de recursos humanos
6. Coordinar el apoyo a la implementación de los manuales en mención con el equipo de consultores junior y el personal de los gestores, correspondiente a cada una de las áreas administrativas-financieras y de control interno.
7. Elaborar el informe del acompañamiento realizado considerando los procedimientos administrativos y financieros de la UGD.
8. Brindar coaching, retroalimentación y apoyo al equipo consultor junior, y a los equipos de la red de gestores, durante la asistencia técnica y el acompañamiento, basado en la metodología, y procesos implementados.
9. Apoyar a los gestores en el mejoramiento de la calidad de los informes mensuales que se presentan a las RSD, específicamente en el reporte de metas e indicadores y el sistema de control y resguardo de los documentos fuentes de información.
10. Presentar a la Coordinación de la UGD el informe mensual del proceso de asistencia técnica y acompañamiento capacitante, realizado con los gestores
11. Revisión y análisis de manuales, guías, listas de chequeo, formatos y procesos de control vigentes, para actualizarlos o rediseñarlos.
12. Elaboración y presentación de informes mensuales del desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los objetivos de la consultoría.
13. Elaborar el Informe final de la consultoría.

### III. PRODUCTOS DE LA CONSULTORIA

1. Plan de trabajo y metodología para desarrollar la consultoría, el cual debe incluir:
  - a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación y acompañamiento de las áreas administrativas-financieras y de control interno, prioritarias para mejorar las capacidades de los gestores.
  - b. Plan de contenidos para el acompañamiento a los gestores descentralizados para el desarrollo de sus capacidades de gestión administrativa-financiera y de control interno
  - c. Metodología, procesos y herramientas para la asistencia técnica y el acompañamiento capacitante del desarrollo de capacidades de los gestores
2. Revisados y ajustados los manuales existentes que a continuación se describen, adecuados a las capacidades de los gestores:
  - a. Manual contable
  - b. Manual de procesos administrativos y control interno
  - c. Manual de compras y control de inventarios
  - d. Manual de funciones y requerimientos de cargos
  - e. Manual de organización
  - f. Manual de administración de recursos humanos

Estos manuales ya están siendo revisados y ajustados por otros consultores, por lo que únicamente deberá de revisarse si es necesario hacer otros ajustes de acuerdo al diagnóstico realizado. Los ajustes deberán coordinarse con los consultores que actualmente están realizando ellos.

3. Implementados el Sistema financiero contable, que incluya:
  - Registro auxiliares y proceso contable
  - Catálogo de cuentas
  - Contabilidad Financiera
  - Contabilidad Presupuestaria
  - Uso y manejo de las cuentas
4. Implementados los Sistemas administrativos y de control interno
  - Manejo de Caja Chica
  - Procedimiento de Egresos por Cheque
  - Conciliaciones Bancarias
  - Control de Activos Fijos
  - Control de Vehículos y Otros Equipos
  - Procedimiento de Compras de Bienes y Servicios
  - Procedimiento de Viáticos y gastos de Viaje
5. Implementados los Sistema de compras, control de inventarios y almacén
  - Planificación de compras

- Procedimientos de Adquisición
  - Manejo de Almacenamiento
  - Manejo y Control de Inventario
6. Implementados los siguientes sistemas:
- a. Organización y funcionamiento de los recursos humanos de acuerdo al manual de organización y funciones y requerimientos de cargos
  - b. Sistema de administración y control de recursos humanos
    - Políticas para la Administración del Personal
    - Procedimiento para la selección y contratación del personal
    - Procedimientos de inducción del personal nuevo contratado

Los informes deberán de contener las actividades de coordinación con el equipo de consultores junior y las diferentes instancias de la SESAL.

## 7. INFORMACIÓN GENERAL PARA EL DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA

La gestión descentralizada la realizan organizaciones de sociedad civil (OSC's), incluyendo asociaciones comunitarias, fundaciones, patronatos, ong; corporaciones municipales y mancomunidades de municipios, las cuales se describen a continuación:

DEPARTAMENTO	GESTOR
COPAN	MANCHORTI
	MANCORSARIC
LA PAZ	ALCALDIA MUNICIPAL DE GUAJIQUIRO
	LUCHANDO POR VIVIR
	NUEVA VIDA
INTIBUCA	HOMBRO A HOMBRO
	ALCALDIA MUNICIPAL DE JESUS DE OTORO
	MANCURISJ
CHOLUTECA	MANBOCAURE
OLANCHO	Buen Pastor
SANTA BARBARA	ALCALDIA MUNICIPAL DE ATIMA
	UNION SANMARQUEÑA
	ALCALDIA MUNICIPAL DE COLINAS
GRACIAS A DIOS	ALCALDIA MUNICIPAL DE BRUS LAGUNA

<b>COMAYAGUA</b>	MAFE
<b>EL PARAISO</b>	Amigos de los niños
<b>VALLE</b>	MAFRON
<b>Lempira</b>	Mancomunidad Colosuca
	Acaldia de Gracias
	Alcaldia Gualcinse
	Mancomunidad MOCALEMPA
	Mancomunidad MANCOSOL
	Alcaldia lepaera

### Recursos humanos de los gestores descentralizados que participan en el proceso:

A continuación se sugiere el Recurso Humano que debe participar en los procesos de capacitación y acompañamiento que serán implementados con los gestores:

- ✓ Equipo Directivo de la Organización
- ✓ Representantes de la Unidad Técnica Interinstitucional (Mancomunidades)
- ✓ Personal designado por las corporaciones municipales.
- ✓ Equipo técnico del gestor- proveedor
- ✓ Asistente Administrativo

### 8. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES

La contraparte institucional de esta consultoría es la Unidad de Gestión Descentralizada (UGD) a través de su Coordinación Técnica.

### 9. NIVEL DE ESFUERZO Y PLAZO DE EJECUCION

La consultoría tendrá una duración total de cuatro (4) meses, la cual iniciará a partir de la firma del contrato. Esta consultoría estará bajo la Coordinación General de la UGD, y tendrá apoyo del Equipo Multidisciplinario de consultores Junior para el desarrollo de capacidades de los Gestores.

## 10. ASIGNACION DEL AREA DE EJECUCION DE LA CONSULTORÍA

El Consultor desarrollará las actividades descritas en estos términos de referencia a los gestores:

DEPARTAMENTO	GESTOR
INTIBUCA	MANCURISJ
	HOMBRO A HOMBRO
OLANCHO	BUEN PASTOR
LEMPIRA	ALCALDIA DE GRACIAS

## 11. HONORARIOS Y DESEMBOLSOS

Los desembolsos serán realizados de la siguiente manera:

1. Pago del 30% del monto total de la consultoría contra presentación del primer informe conteniendo el producto 1 y 2
2. Pago del 25% del monto total de la consultoría contra presentación del segundo informe conteniendo el producto 3
3. Pago del 25% del monto total de la consultoría contra presentación del segundo informe conteniendo los productos 4 y 5
4. Pago del 20% del monto total de la consultoría contra presentación del segundo informe conteniendo el producto 6

El informe de avance será aprobado por la Coordinación de la Unidad de Gestión Descentralizada.

## 12. CALIFICACIONES Y EXPERIENCIA DEL CONSULTOR

Formación profesional: Profesional universitario de las ciencias administrativas o económicas.

Experiencia general mayor de cinco (5) años en el desempeño de su profesión.

Experiencia específica de tres (3) años en el sector público, desarrollando capacidades en gerencia (planificación, organización, dirección y control) área administrativa- financiera, áreas técnicas, ejecución y control.

Experiencia mínima de dos (2) años en el sector salud, en desarrollo de capacidades relacionado a la gobernanza, la gerencia (planificación, organización, dirección y control), liderazgo, área administrativa-



financiera, áreas técnicas, recursos humanos, recursos materiales, financieros, mejora continua de la calidad, movilización y gestión de recursos.

Experiencia mínima de dos (2) años, liderando y facilitando procesos formativos mediante capacitaciones y/o entrenamientos relacionados al desarrollo de las capacidades organizacionales de equipos multidisciplinarios del área de la salud.

Haber desarrollado al menos una (1) asistencia técnica y/o acompañamiento capacitante, mediante procesos sistemáticos y estructurados, relacionados al desarrollo de capacidades organizacionales, en las áreas de gobernanza, gerencia, liderazgo, administración-finanzas, mejora continua de la calidad, gestión y movilización de recursos, aplicación de herramientas diagnósticas organizacionales, sistematización y automatización de procesos.