



Red NicaSalud

Elaboración de Plan Estratégico 2017-2021 institucional y diseño del modelo de trabajo en red.

*TdR para contrato de servicios
profesionales*

Managua, Nicaragua. Enero del 2017.

Contenido

| | |
|--|---|
| I. Introducción | 1 |
| II. Antecedentes y aspectos institucionales de NicaSalud | 2 |
| III. Objetivos de la consultoría..... | 5 |
| IV. Productos..... | 5 |
| V. Actividades a desarrollar..... | 5 |
| VI. Tiempo estimado | 8 |
| VII. Localidad..... | 8 |
| VIII. Presentación de oferta técnica y económica..... | 8 |
| IX. Contraparte en NicaSalud..... | 9 |
| X. Requisitos del consultor | 9 |

I. Introducción

La Federación Red NicaSalud fue creada en septiembre de 1999 para responder a los efectos del huracán Mitch; inicialmente el propósito de esta red fue la creación y desarrollo de una coalición de ONGs que lograran trabajar en conjunto con la comunidad, organizaciones locales y de gobierno, para aumentar la cobertura y la calidad de los servicios de salud en los territorios que en aquel momento fueron severamente afectados por el Huracán Mitch.

NicaSalud ha tenido un crecimiento relativamente rápido y un desarrollo amplio de su labor social y se visualiza como un actor cuya capacidad para actuar contribuye sustancialmente con los esfuerzos del Sistema de Salud en nuestro país. Actualmente integrada por 18 ONGs, *NicaSalud* se constituye en una red de salud con amplia cobertura en el país, que trabaja para mejorar el acceso a la atención en salud y la calidad de la misma, principal pero no exclusivamente en las áreas rurales de Nicaragua y con los sectores sociales más vulnerables. *NicaSalud* centra sus esfuerzos y recursos en el área de salud, desarrollando estrategias y acciones en temas que involucran los determinantes de la salud; por su parte las organizaciones miembros además del sector salud, también inciden en ámbitos tales como agricultura, microempresas, educación, construcción, medio ambiente, derechos humanos, entre otros.

La esencia de *NicaSalud* es coordinar esfuerzos con el objeto de fortalecer la prestación de servicios de salud y contribuir a la mejora en la calidad de vida de los y las nicaragüenses con mayor vulnerabilidad, promoviendo cambios sostenibles en comportamientos saludables a través de programas e iniciativas desarrolladas en el ámbito local.

Durante la última década *NicaSalud* evolucionó institucionalmente logrando fortalecer su organización interna, aumentar la coordinación intersectorial, visibilizar su labor a nivel nacional e internacional, potenciar sus capacidades de acceso a recursos financieros, mejorar las habilidades de personal de las ONGs federadas y apoyar la participación comunitaria en salud.

NicaSalud reconoce el dinamismo con el cual se ha venido desarrollando el país, especialmente durante los últimos años, haciendo cambios sustantivos en el entorno social, económico y político, que a su vez crea la necesidad de que las organizaciones de sociedad civil se adecuen, debiendo para ello hacer análisis y ajustes a los modelos de trabajo interno que aseguren la integración a los cambios del país y de esta manera aseguren su sostenibilidad. Para *NicaSalud* de forma particular, este análisis implica valorar sus capacidades de desarrollo y funcionamiento de forma integral entre la membresía, como estrategia para responder, de forma rápida, a situaciones cada vez más cambiantes, desarrollando estrategias organizaciones con un alto nivel de respuesta creativa ante situaciones complejas y cambiantes.

Lo anterior significa la necesidad de analizar y (re)definir nuevas formas de organizarse y de funcionamiento, considerando la importancia de mantener una estructura abierta, flexible y polivalente, que permita estar conectada continuamente a los nuevos flujos o redes de producción de información, posibilitando el desarrollo rápido y creativo de procesos de reconversión de información en soluciones concretas y creativas orientadas a prever y/o enfrentar situaciones de futuro, con alta capacidad de respuesta anticipada; y la necesidad de potenciar el rol de la formación permanente y continua de los miembros de NicaSalud, como un elemento fundamental de su desarrollo organizacional, con un aprendizaje a través de la continua interacción dentro de la propia organización y con el exterior.

El Plan Estratégico de NicaSalud finaliza en el presente año (2016), por lo que se requiere su evaluación y elaboración para el período 2017-2021, así como (re)definir el modelo de trabajo institucional que le estará dando salida a los nuevos objetivos estratégicos que sean definidos en dicho Plan Estratégico.

II. Antecedentes y aspectos institucionales de NicaSalud

NicaSalud cuenta con los siguientes documentos institucionales:

- Escritura de Constitución de la Federación Red NicaSalud
- Estatuto de la Federación y su primera reforma.
- Reglamento Interno de la Federación
- Plan Estratégico de la Federación (2012-2016)
- Política de Conflicto de Interés
- Código de Conducta/Ética
- Roles y funciones de la Oficina Técnica
- Manual de Organización y Funciones

Los **objetivos de la Federación**, según sus estatutos son:

1. Contribuir a mejorar la salud de los grupos vulnerables a través de una red dedicada a intervenciones de alta calidad.
2. Aumentar la capacidad de las personas, familias y la comunidad para mejorar su propia salud.
3. Propiciar y desarrollar una coalición de organizaciones / instituciones no gubernamentales, las cuales trabajarán juntas con la comunidad, organizaciones locales, la empresa privada y el gobierno, para aumentar la cobertura y calidad de los servicios de salud.
4. Canalizar recursos a proyectos innovadores de salud y supervisar el uso de dichos recursos.
5. Fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones miembros y apoyar a las entidades gubernamentales contrapartes a través de asistencia técnica.
6. Propiciar el trabajo en red de los miembros.

El vigente plan estratégico (2012-2016) define la misión y la visión así:

Misión: *“Somos una red de organizaciones trabajando en sinergia y gestión del conocimiento para contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población vulnerable con énfasis en el derecho a la salud desde el enfoque de género con participación activa de las comunidades.”*

Visión: *Para el año 2016, “La Federación Red NicaSalud, es referente nacional e internacional en el abordaje integral de la salud con enfoque de derechos e identificada por las comunidades como aliada estratégica para su desarrollo”*

Los siguientes valores reflejan los principios, políticas y prácticas de la organización: **Unidad, respeto, responsabilidad, cooperación, excelencia, participación y transparencia.**

De conformidad a lo establecido en el estatuto y reglamento interno, los **órganos de gobierno de la Federación Red NicaSalud** son la Asamblea General y la Junta Directiva. Además, establece que la Junta Directiva nombra a un/una Director/a Ejecutivo/a para que, junto a un equipo de trabajo, apoye la puesta en marcha de los planes de trabajo y mandatos específicos de la Red.

El trabajo que desarrolla NicaSalud está basado en la metodología de Trabajo en Red, entendiendo esta como una relación abierta establecida entre organizaciones activas cuya fortaleza radica en los aportes distintos, pero complementarios que cada uno hace para alcanzar un propósito común acordado por todos; un sistema que **interconecta** personas, organizaciones, grupos, elementos. Por lo tanto, toda red **produce intercambios** entre ellos en todas direcciones. Es una colaboración en equipo, con una interrelación verdaderamente sinérgica y productiva.

Cabe destacar que, dentro del modelo de la Red, desde su nacimiento se estableció que funcionaría a través de asocio o subredes según zonas geográficas de intervención, comités o comisiones de interés temático, otras comisiones tales como Incidencia, Planificación y Gestión de Recursos Humanos, Comisión de Ética y un Comité Asesor Externo. Tanto las subredes como algunos comités o comisiones han funcionado de forma intermitente a través de los años y no existe reglamentación para su funcionamiento.

NicaSalud cuenta con varios documentos que incluyen los resultados de procesos de reflexión, discusión, evaluación y sugerencias para tener una “mejor NicaSalud”. Algunos de estos procesos fueron conducidos por miembros de junta directiva o por la dirección ejecutiva con personal de la oficina técnica, pero también se ha tenido la facilitación externa en algunos de ellos. Es probable que algunos de los aspectos registrados en estos documentos sean pertinentes para su análisis y consideración en este proceso.

Acuerdo tomado en sesión de Junta Directiva del 24 y 28 de abril 2015 fue la conformación de un Comité de Trabajo que analice y reflexione sobre el contexto actual en que se encuentran las organizaciones miembros de la Red a fin de (re)dirigir el modelo de operación y estructura de la Red, debiendo ser exhaustivos en la revisión de la viabilidad de lo que realmente la membresía está dispuesta a asumir para alcanzar un adecuado nivel de participación en la Red y que la oficina técnica sea lo más reducida posible, confiando en que esto contribuya a la sostenibilidad.

III. Objetivos de la consultoría

General

Facilitar un proceso reflexivo y analítico del Plan Estratégico vigente de NicaSalud que conduzca a la elaboración del nuevo plan para un próximo período, así como la (re)definición del modelo de trabajo para alcanzar los objetivos definidos por la organización, ofreciendo recomendaciones para cambios que deban realizarse hasta operar el modelo con fluidez y efectividad.

Específicos

1. Facilitar un proceso de análisis del Plan Estratégico vigente (2012-2016) y su actualización para el período 2017-2021.

Diseñar un documento guía para el modelo de trabajo en red de NicaSalud, acorde con su misión, visión y objetivos, con definición de estructura y funcionamiento en los niveles estratégico y operativo.

IV. Productos

Los productos que se esperan por esta consultoría son los siguientes:

1. Un documento de “Propuesta técnica-metodológica para la obtención de los resultados y productos”.
2. Un documento de “Plan Estratégico”, actualizado para el próximo período (2017-2021).
3. Un documento “Guía para el modelo de trabajo en la red NicaSalud”.

V. Actividades a desarrollar

Actividades generales que deben ser contempladas como parte de la consultoría, para responder a los objetivos de la misma y obtener los productos definidos, incluye lo siguiente:

- Elaboración de una propuesta técnica-metodológica para la obtención de los resultados y productos, incluyendo los instrumentos y herramientas a utilizar en el proceso de la consultoría.
- Levantamiento y procesamiento de la información con personal de la oficina técnica y órganos de gobierno (Junta Directiva y representantes de ONG miembros de la Asamblea).
- Presentación para su análisis y discusión de los resultados obtenidos, conjuntamente con representantes de Junta Directiva, Asamblea, Dirección ejecutiva y funcionarios/as de la Oficina Técnica.

Se deberá presentar una propuesta metodológica para el proceso y obtención final de los productos, la cual debe incluir un plan de trabajo que indique actividades y recursos necesarios, incluyendo el tiempo. Tomar en consideración que se debe abordar los dos aspectos macros: Elaboración del nuevo Plan Estratégico y el Modelo de Trabajo en Red.

Para el proceso de análisis y actualización del Plan Estratégico debe considerar la participación activa de representantes de las ONGs miembros de NicaSalud, que puede ser a través de sesiones colectivas y entrevistas dirigidas con personas claves. Se debe incluir actividades relacionadas con la evaluación del Plan Estratégico y la actualización del mismo; emplear métodos para **recoger y usar la información** para:

- Valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico vigente y el impacto generado con este en la membresía.
- Análisis de limitantes o dificultades presentadas durante la implementación del Plan Estratégico vigente.
- Proponer el nuevo Plan Estratégico de la Federación.

En cuanto al modelo de trabajo en red, dado que es muy particular para la red NicaSalud, su estructura de organización y funcionamiento, así como las propias experiencias que ha venido desarrollando durante 15 años de existencia, se presentan algunos elementos que se deben considerar en este proceso, sin que sean limitativos para otros que puedan ser incorporados.

Preguntas facilitadoras para el análisis del modelo de trabajo en red, serían:

- ¿Cuál es el modelo de trabajo vigente? ¿Cuáles son sus partes?
- ¿El modelo de trabajo lleva a alcanzar los objetivos de NicaSalud o es un modelo con distractores, con desenfoque?
- ¿El modelo garantiza la plena satisfacción de los miembros, por qué? ¿Qué está afectando un mejor modelo?
- ¿Es sostenible el modelo vigente? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Debe haber cambios radicales en el modelo o sólo deben modificarse algunos elementos del mismo?
- ¿Cómo se ha sostenido el modelo? ¿Con qué recursos? ¿Puede continuar así?
- ¿Cuál sería el nuevo modelo (totalmente nuevo o modificado)? ¿Cómo se describe, ¿cómo opera, cuáles son sus mecanismos, con qué recursos debe sostenerse?
- ¿Debe haber una etapa de transición hacia el nuevo modelo o puede iniciar su operación en el 2017?
- ¿Cuáles son los roles de los miembros en el nuevo modelo? ¿Cuáles son los roles de la oficina técnica, si ésta continúa operando?

El documento “**Guía del modelo de trabajo de la Federación Red NicaSalud**” debe considerar la viabilidad en los tres ejes de trabajo priorizados por la membresía (Salud Sexual y Reproductiva, Prevención/Atención–violencia, Trastornos Nutricionales). Las principales formas de acción deben ser: Abogacía y campañas/comunicación, gestión de conocimiento incluyendo investigación, destacando el valor agregado a la membresía.

Para el análisis del modelo de trabajo en red de NicaSalud, se debe considerar la estructura funcional en todos sus niveles (Asamblea, Junta Directiva, Comisiones de trabajo, Oficina técnica), así como las directrices de gobierno establecidas en los documentos legales (estatutos, reglamento, documentos con directrices, otros). Esta guía debe establecer las directrices para el funcionamiento operativo de la red entre su membresía, funcionamiento por zona geográfica o por áreas temáticas y/o creación de estructuras que garanticen el trabajo en red y su vinculación con organizaciones e instituciones externas.

El documento final debe incluir una sección destinada a la sostenibilidad del modelo de trabajo que resulte propuesto por los miembros del comité, así como su costo y fuente de financiamiento. Debe ponerse a la vista de la Junta Directiva las implicaciones legales que conlleva cambiar el modelo de operación de la Red y su estructura, tomando como base la misión y visión de la Red, estatuto y sus reformas y reglamento interno vigente de la Red. Una propuesta de contenido del documento a presentar:

1. Introducción
2. Antecedentes
3. Metodología utilizada
4. Reflexiones y análisis del Modelo de trabajo en red actual
5. Propuesta de nuevo Modelo de Trabajo de la Red NicaSalud y su estructura
6. Sostenibilidad del nuevo modelo
7. Cambios implicados con el nuevo modelo

En general, actividades específicas que se deben considerar:

- **Recopilación y análisis de documentos propios de la Federación:** Estatutos, Reglamento, Plan Estratégico 2012 – 2016, Roles y funciones de la Oficina técnica, I y II Encuesta de Satisfacción de la membresía, Estudio de ForeignAID, Jornadas de reflexión interna de la Red y otros documentos que pueden estar vinculados con evaluación del PE y del modelo de trabajo en red.
- **Recopilación y análisis de información nacional e internacional** que pueda ser relacionada con el quehacer actual y a futuro de la Federación: Documentos institucionales y de Gobierno, documentos de agencias internacionales.
- **Entrevistas a profundidad con actores claves:** Aplicación de entrevistas a miembros de la Red y actores externos a ella.
- **Reuniones grupales:** Aplicación de las diferentes formas de recopilación de la información con diferentes grupos de personas que están vinculadas al quehacer de la federación.

- **Análisis de la información obtenida:** Análisis de la información, tanto para evaluar como para planificar el escenario posible de accionar para la Federación Red NicaSalud, así como el modelo de trabajo para obtener los resultados esperados en el próximo período.
- **Preparar y compartir documentos borradores y finales,** con resultados de todo el proceso desarrollado.
- En todo este proceso se debe valorar el rol y acciones que puede desempeñar la red NicaSalud, como contribución al abordaje de las prioridades que el gobierno tiene definido en los diferentes ámbitos sociales (salud, nutrición, educación, agua y saneamiento, otros), y que están vinculados al quehacer de NicaSalud.

VI. Tiempo estimado

Se estima que el tiempo para ejecutar este servicio técnico, es de 3 a 4 meses, a partir de la firma del contrato.

VII. Localidad

La asistencia técnica se realizará en la ciudad de Managua y probablemente requerirá viajar fuera de Managua donde algunas ONG miembros tienen ubicadas sus sedes. La movilización se realizará conforme calendario consensuado entre las partes y cronograma de trabajo.

VIII. Presentación de oferta técnica y económica

Se requiere que el consultor presente una oferta técnica y económica a *NicaSalud*, la cual debe describir el abordaje técnico, fases y pasos a seguir para alcanzar los objetivos y resultados esperados de esta Asistencia Técnica. Otros componentes de la oferta técnica son:

- Objetivos de la Asistencia Técnica,
- Descripción metodológica,
- Resultados esperados (productos),
- Cronograma de trabajo, con detalle de actividades y propuesta de tiempos

Se deberá presentar propuesta económica, la cual debe incluir honorarios profesionales y gastos operativos por actividades a desarrollar. La propuesta económica debe incluir una propuesta de desembolsos. El consultor manejará su propio presupuesto y logística.

NicaSalud estará a cargo de establecer los contactos con personas claves en toda su estructura, así como de realizar las convocatorias a eventos específicos que se lleven a cabo como parte del proceso.

IX. Contraparte en NicaSalud

Un Comité Específico nombrado por la Junta Directiva de NicaSalud estará al frente de este proceso y asistencia técnica, sin embargo, en todos los aspectos operativos la persona a cargo y el contacto directo es la Directora Ejecutiva de la Oficina Técnica de NicaSalud.

X. Requisitos del consultor

La propuesta puede ser presentada por un profesional, un equipo de profesionales, o una empresa consultora. En general, se espera que se disponga de las siguientes condiciones:

Educación y experiencia:

- Profesional de las Ciencias Sociales (Salud, Ciencias Sociales, Económicas, otras similares), con estudios de post grado en Alta Gerencia, Plan Estratégico o similares.
- Experiencia mínima de 5 años en Gerencia, con facilitación comprobada de procesos de Planificación Estratégica, de preferencia con organizaciones de sociedad civil.

Aptitudes:

- Habilidad en el manejo, administración y desarrollo de recursos humanos.
- Manejo de tecnología (Procesador de texto, hojas de cálculo, manejo de base de datos, otro tipo de software aplicativo para planificación).
- Conocimientos y destrezas para la formulación de planes estratégicos, tácticos y operativos.
- Experiencia de trabajo con redes de organizaciones, conocedor de modelos de trabajo en red y de preferencia con conocimiento del quehacer de NicaSalud.

Actitudes:

- Orientado al logro de resultados.
- Ser líder que estimule el trabajo en equipo, orientado a la calidad.
- Creativo, proactivo, propositivo y generador del cambio.
- Capacidad para gestionar conflictos y confianza para manejarlos.
- Alto nivel de responsabilidad.
- Capacidad para trabajo bajo presión y sin límite de tiempo.
- Alto sentido de ética profesional.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Capacidad analítica.

XII. CONSIDERACIONES GENERALES

Consideraciones a ser tomadas en cuenta para presentar oferta:

- a) Emitir Oferta a nombre de: FEDERACION RED NICASALUD
- b) NICASALUD no está exento de pago de IVA
- c) La oferta debe contener toda la información solicitada en los TDR.
- d) **Fecha de entrega de oferta técnica y económica: A más tardar el día martes 14 de Marzo 2017, a las 4:30 p.m.**
- e) Si la oferta es mayor a US\$10,000, ésta debe ser entregada en sobre cerrado (separando oferta técnica y económica), indicando el concepto de la Licitación (Consultoría Plan Estratégico 2017 – 2021 Nicasalud), con atención al Comité de Adjudicación y especificando el nombre de la entidad/persona natural que la envía. En la oficina de NICASALUD: Reparto San Juan, Costado Este de Parroquia Santa Martha, casa No. 324.
- f) Si la oferta es menor a US\$10,000.00, ésta puede ser enviada vía correo electrónico a Lic. Mariela Mendieta mmendieta@nicasalud.org.ni, indicando el concepto de la Licitación, con atención al Comité de Adjudicación.
- g) No se aceptarán ofertas remitidas después de la fecha de recepción establecida.
- h) Consultas al correo electrónico: mmendieta@nicasalud.org.ni ; a partir de la fecha hasta el día 06 de marzo a las 8:00 a.m. Las aclaraciones se estarán enviando a los interesados a partir del día miércoles 08 de marzo 2017. No se aceptarán consultas después de la fecha establecida.
- i) La persona natural interesada en participar debe adjuntar copia de cédula RUC vigente y documento que confirma su inscripción al seguro facultativo integral o al menos última factura cancelada al INSS (Si no anexa estos documentos favor abstenerse de participar en este proceso).
- j) La persona jurídica interesada en participar deberá adjuntar copia de cédula RUC vigente, constancia de Retenedor de IVA en caso de ser retenedor de dicho impuesto (Si no anexa estos documentos favor abstenerse de participar en este proceso).

- k) Las personas de nacionalidad extranjera deberán adjuntar fotocopia de pasaporte y en caso de ser residentes deberán adjuntar su cédula de residencia. No se hace necesario que presenten cédula RUC ni documento de seguro facultativo integral.

- l) Recomendación general. Se recomienda a las personas naturales/jurídicas interesadas en presentar Ofertas, revisar cuidadosamente las condiciones y especificaciones de estos términos de referencia, para evitar omisiones que pudieran descalificarlos, invalidarlos o excluirlos.