PROYECTO INTEGRADO DE PROTECCIÓN SOCIAL, INCLUSIÓN Y RESILIENCIA (INSPIRE)

PRÉSTAMO BIRF Nº. 9530-DO - PROGRAMA SUPÉRATE

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTOR INDIVIDUAL
"ANALISTA DE PROCESOS"

TÍTULO	ANALISTA DE PROCESOS
COMPONENTE	3. Mejoramiento de la Eficiencia en la Prestación de Servicios Integrados de Protección Social
ACTIVIDAD	3.2.2.2.1.3

1. Introducción

La Dirección de Desarrollo Social Supérate (DDSS) es el organismo responsable y ejecutor del Proyecto Integrado de Protección Social, Inclusión y Resiliencia (INSPIRE), financiado por el préstamo No. 9530-DO Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) del Grupo Banco Mundial con un periodo de ejecución de 48 meses a partir del año 2024. Para la gestión, seguimiento y evaluación del proyecto, Supérate utiliza su estructura de operación y está a cargo del manejo financiero, de adquisiciones, cumplimiento de los estándares ambientales y sociales, supervisión de las estrategias de comunicación, género y nutrición, así como del seguimiento y evaluación del Proyecto, con el apoyo de las instituciones como el Sistema Único de Beneficiarios (SIUBEN), el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP), el Ministerio del Trabajo (MT) y el Ministerio de Educación (MINERD), las que también se verán fortalecidas con la implementación de este proyecto.

El objetivo de desarrollo del Proyecto es incrementar la eficiencia de los servicios integrados de protección social, promover la inclusión económica y el acceso a asistencia ante choques, incluyendo las crisis climáticas, para los pobres y pobres extremos, y, en caso de una crisis elegible o emergencia, responder de manera ágil y efectiva.

El Proyecto contempla el desarrollo de los siguientes componentes para el logro de los resultados y medición de indicadores:

> ***Componente 1.*** *Promoción del capital humano y aumento de la resiliencia frente a los choques a través de las Transferencias Monetarias, para elevar la equidad del Sistema de Protección Social (PS) mediante la ampliación de la cobertura de los hogares en situación de pobreza y pobreza extrema y la adecuación de las Transferencias Monetarias (TM) de la DDSS.*
>
> ***Componente 2.*** *Promoción de la inclusión económica de los hogares pobres y extremadamente pobres de SUPÉRATE en las áreas urbanas, mediante el impulso de un programa de inclusión económica para jóvenes (de 18 a 35 años) provenientes de hogares de la DDSS, en condiciones de pobreza y pobreza extrema, con prioridad para los niños; reforzará la capacidad institucional del gobierno para aplicarlo.*

Componente 3. *Mejoramiento de la eficiencia en la prestación de servicios integrados de protección social para apoyar los esfuerzos de modernización y formación de capacidades a fin de perfeccionar el mecanismo de prestación de servicios y beneficios sociales y elevar la capacidad de adaptación del sistema de protección social.*

Componente 4. *Administración, monitoreo y evaluación del Proyecto mediante el cual se financiará la coordinación, gestión, seguimiento, evaluación y la administración y operatividad del proyecto; además de la implementación y supervisión fiduciaria y la supervisión y gestión de riesgos, estándares ambientales y sociales y otros mecanismos que apoyen en la medición de los indicadores del Proyecto; entre los cuales están la implementación, el seguimiento y la presentación de informes relacionados con el Plan de Compromisos Ambientales y Sociales (PCAS), Marco de Gestión Ambiental y Social (MGAS) y los demás instrumentos ambientales y sociales preparados por el Proyecto,*

Componente 5. *Componente Contingente de Respuesta a Emergencias (CERC), permitirá ofrecer una respuesta inmediata ante emergencias elegibles mediante el cual se financiarán las actividades y los gastos de emergencia mediante la reasignación de fondos del proyecto en caso de que se declare una emergencia (en correspondencia con el Manual CERC preparado y adoptado por el Gobierno de la Republica Dominicana).*

En este contexto, la operación de Supérate se sustenta en una red de procesos institucionales que articulan la gestión de beneficiarios, las transferencias monetarias, la prestación de servicios, la atención a la ciudadanía, el intercambio de información y la coordinación con otras instituciones. La eficiencia y calidad de estos servicios dependen, en gran medida, de que dichos procesos estén claramente definidos, estandarizados, controlados, medidos y alineados con las capacidades tecnológicas y los objetivos institucionales.

A medida que la institución amplía y moderniza sus servicios, resulta necesario fortalecer el análisis, documentación y mejora continua de sus procesos, identificando brechas, cuellos de botella, duplicidades, riesgos, controles, dependencias y oportunidades de simplificación y automatización. Para ello, se requiere contar con capacidades especializadas que permitan documentar la situación actual (AS-IS), diseñar procesos objetivo (TO-BE) y generar insumos para orientar su estandarización, transformación y seguimiento en el marco del Proyecto INSPIRE.

2. Objetivo de la consultoría

Contratar los servicios profesionales de un(a) Analista de Procesos, para levantar, analizar, modelar, documentar, rediseñar, optimizar y dar seguimiento a los procesos institucionales de la Dirección de Desarrollo Social Supérate, en el marco del Proyecto INSPIRE. La consultoría deberá contribuir al fortalecimiento de la eficiencia operativa, la estandarización, la simplificación, el control interno, la trazabilidad, la medición del desempeño y la transformación digital de los procesos que apoyan la prestación de servicios integrados de protección social.

3. Alcance de la consultoría

La consultoría comprenderá el ciclo completo de gestión y mejora de procesos institucionales, incluyendo levantamiento, inventario y priorización de procesos; análisis de la situación actual (AS-IS); identificación de actores, entradas, salidas, reglas de negocio, controles, riesgos, indicadores y dependencias; modelado de procesos; análisis de brechas y cuellos de botella; diseño de procesos objetivo (TO-BE); definición de oportunidades de simplificación, estandarización, automatización y digitalización; documentación operativa; validación con las áreas responsables y acompañamiento a la implementación de las mejoras priorizadas.

El alcance deberá considerar los objetivos institucionales, las necesidades de las áreas usuarias, el marco normativo aplicable, la estructura organizacional, los roles y responsabilidades, los sistemas de información

existentes, las integraciones interinstitucionales, la gestión de datos, los controles internos, los niveles de servicio, la experiencia de usuarios y beneficiarios, y las dependencias que puedan afectar el desempeño, la calidad o la continuidad de los procesos.

La consultoría se ejecutará bajo un enfoque incremental y colaborativo, con validaciones periódicas de los modelos y propuestas de mejora, priorización basada en valor, criticidad y viabilidad, gestión controlada de cambios y coordinación continua con responsables de procesos, áreas funcionales, equipos técnicos y responsables de proyecto. Se aplicarán buenas prácticas de gestión por procesos, BPM, mejora continua, gestión de riesgos, transformación digital y gestión de proyectos aplicables a iniciativas financiadas por organismos internacionales.

Resultados esperados

- Inventario de procesos institucionales priorizados, con alcance, responsables, actores, entradas, salidas, dependencias y relaciones claramente identificadas.
- Procesos actuales (AS-IS) levantados, modelados y documentados de manera consistente, incluyendo reglas de negocio, controles, riesgos, puntos de decisión y excepciones.
- Brechas, cuellos de botella, duplicidades, actividades sin valor agregado, riesgos operativos y oportunidades de simplificación, estandarización y automatización identificadas y priorizadas.
- Procesos objetivo (TO-BE) diseñados y validados con las áreas responsables, incorporando mejoras orientadas a eficiencia, calidad, trazabilidad, control y experiencia de usuario.
- Roles, responsabilidades, reglas de negocio, controles, puntos de integración y mecanismos de escalamiento documentados para los procesos intervenidos.
- Indicadores de desempeño, niveles de servicio y mecanismos de seguimiento definidos para medir eficiencia, tiempos, calidad, cumplimiento y resultados de los procesos.
- Plan de mejoras y oportunidades de transformación digital estructurado, priorizado y acompañado durante su validación e implementación cuando corresponda.
- Mayor capacidad institucional para gestionar, documentar, medir y mejorar de manera continua los procesos que soportan la prestación de servicios de protección social.

4. Actividades principales

El(la) consultor(a) deberá desarrollar, como mínimo, las siguientes actividades:

4.1. Planificación, inventario y levantamiento de procesos

- Revisar la documentación normativa, operativa, funcional y técnica disponible relacionada con los procesos institucionales objeto de análisis.
- Identificar responsables de procesos, áreas involucradas, usuarios, proveedores internos, beneficiarios y demás partes interesadas relevantes para el levantamiento.
- Planificar y facilitar entrevistas, talleres, observaciones, sesiones de trabajo y otras técnicas de levantamiento con las áreas responsables y participantes de los procesos.
- Elaborar o actualizar el inventario de procesos, definiendo alcance, propósito, responsables, entradas, salidas, clientes, proveedores, dependencias y criticidad.
- Priorizar los procesos a intervenir considerando impacto institucional, volumen, criticidad, riesgos, tiempos de respuesta, nivel de manualidad y oportunidades de mejora.

4.2. Análisis y diagnóstico de procesos AS-IS

- Levantar y analizar la ejecución actual de los procesos priorizados, identificando actividades, secuencias, responsables, decisiones, tiempos, documentos, sistemas y puntos de control.

- Documentar problemáticas, reprocesos, duplicidades, demoras, actividades manuales, transferencias innecesarias, puntos de espera y demás fuentes de ineficiencia.
- Identificar riesgos operativos, regulatorios, de control, datos, continuidad, servicio y coordinación que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del proceso.
- Analizar roles, responsabilidades, segregación de funciones, reglas de negocio, excepciones, dependencias e interacciones entre áreas o instituciones participantes.
- Consolidar diagnósticos de los procesos analizados, estableciendo causas, efectos, brechas, criticidad y oportunidades de mejora debidamente sustentadas.

4.3. Modelado y documentación de procesos

- Elaborar y mantener diagramas de procesos AS-IS y TO-BE utilizando BPMN, diagramas de flujo u otras técnicas de modelado aprobadas por la institución.
- Documentar actividades, eventos, decisiones, responsables, entradas, salidas, reglas de negocio, controles, excepciones y puntos de integración asociados a cada proceso.
- Elaborar mapas de procesos y representar las relaciones entre procesos estratégicos, misionales, de apoyo, sistemas institucionales y actores externos cuando corresponda.
- Mantener la documentación de procesos organizada, versionada, trazable y disponible en los repositorios o herramientas definidas por la contraparte institucional.

4.4. Análisis de brechas, riesgos, controles y priorización de mejoras

- Realizar análisis de brechas entre la situación actual de los procesos y las condiciones requeridas para alcanzar los objetivos institucionales y del Proyecto INSPIRE.
- Identificar y evaluar cuellos de botella, desperdicios, duplicidades, riesgos, controles insuficientes, dependencias críticas y actividades que no agreguen valor.
- Proponer oportunidades de simplificación, estandarización, centralización, eliminación, automatización o rediseño de actividades, controles y flujos de información.
- Elaborar matrices de brechas, riesgos, controles, acciones de mejora, responsables, dependencias, impacto esperado y criterios de priorización.
- Apoyar a la contraparte institucional en la priorización de iniciativas considerando valor, criticidad, esfuerzo, viabilidad, riesgos, dependencias y capacidad de implementación.

4.5. Rediseño y optimización de procesos TO-BE

- Diseñar procesos objetivo (TO-BE) orientados a simplificar flujos, reducir tiempos, eliminar reprocesos, fortalecer controles y mejorar la calidad y trazabilidad del servicio.
- Definir roles, responsabilidades, puntos de decisión, controles, reglas de negocio, excepciones, escalamiento y mecanismos de coordinación requeridos en los procesos rediseñados.
- Incorporar oportunidades de automatización, interoperabilidad, reutilización de datos y soporte tecnológico cuando estas contribuyan a mejorar el desempeño del proceso.
- Validar los modelos TO-BE y las propuestas de mejora con responsables de procesos, usuarios, equipos técnicos y demás partes interesadas involucradas.
- Documentar decisiones, cambios aprobados, impactos organizacionales, dependencias y condiciones necesarias para la implementación de los procesos objetivo.

4.6. Indicadores, niveles de servicio y gobernanza de procesos

- Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) asociados a eficiencia, oportunidad, calidad, productividad, cumplimiento, incidencias y experiencia de usuario de los procesos priorizados.
- Establecer líneas base, metas, fuentes de información, periodicidad, responsables y mecanismos de cálculo y seguimiento para los indicadores definidos.

- Apoyar la definición de niveles de servicio, tiempos objetivo, puntos de control y criterios de escalamiento cuando la naturaleza del proceso lo requiera.
- Proponer mecanismos de gobernanza para la revisión periódica del desempeño, gestión de desviaciones y actualización de los procesos institucionales.
- Preparar tableros, matrices o reportes de seguimiento que faciliten la toma de decisiones y la gestión continua del desempeño de los procesos.

4.7. Apoyo a implementación, transformación digital y validación

- Elaborar planes de implementación para las mejoras priorizadas, identificando actividades, responsables, dependencias, riesgos, hitos y condiciones de entrada y salida.
- Coordinar con los equipos funcionales y técnicos la traducción de las mejoras de proceso en necesidades organizacionales, operativas o tecnológicas cuando corresponda.
- Acompañar pilotos, validaciones o implementaciones de procesos rediseñados, documentando resultados, incidencias, desviaciones y ajustes requeridos.
- Verificar que los cambios implementados mantengan coherencia con los procesos TO-BE, controles, roles, indicadores y objetivos aprobados por las áreas responsables.
- Evaluar resultados posteriores a la implementación y proponer acciones correctivas o de mejora continua cuando se identifiquen brechas respecto al desempeño esperado.
- Apoyar la aceptación institucional de los procesos rediseñados y la formalización de los procedimientos, responsabilidades y mecanismos de seguimiento asociados.

4.8. Coordinación y gestión de interesados

- Mantener coordinación permanente con responsables de procesos, áreas usuarias, equipos técnicos, responsables de proyecto, proveedores y demás actores involucrados.
- Facilitar la comunicación entre áreas y niveles organizacionales, procurando un entendimiento común sobre objetivos, problemáticas, prioridades, responsabilidades y propuestas de mejora.
- Preparar y conducir sesiones de levantamiento, análisis, rediseño, validación y aprobación de procesos y documentos asociados.
- Dar seguimiento a compromisos, decisiones, dependencias y definiciones pendientes que puedan afectar la implementación o sostenibilidad de las mejoras propuestas.
- Alertar oportunamente sobre riesgos, resistencias, inconsistencias o decisiones que puedan afectar alcance, cronograma, calidad, adopción o resultados de las iniciativas de mejora.

4.9. Documentación y transferencia de conocimiento

- Mantener actualizada la documentación de procesos generada durante la consultoría, asegurando su organización, control de versiones, trazabilidad y disponibilidad para la institución.
- Elaborar fichas de procesos, procedimientos, diagramas, matrices de riesgos y controles, matrices RACI, catálogos de reglas de negocio, indicadores y registros de decisiones.
- Preparar guías operativas, materiales de apoyo y documentación para responsables de procesos y usuarios cuando corresponda.
- Realizar sesiones de transferencia de conocimiento sobre metodologías, procesos rediseñados, indicadores, controles y mecanismos de mejora continua.
- Entregar recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión por procesos, la estandarización, la gobernanza y la mejora continua institucional.

5. Productos Esperados

El(la) consultor(a) deberá entregar de manera evolutiva y recurrente los siguientes productos durante el tiempo de la consultoría:

No.	Producto	Descripción (incluye)
1	Plan de trabajo, metodología y coordinación de procesos	Metodología de trabajo, cronograma de actividades, estrategia de coordinación con la contraparte institucional, mecanismos de seguimiento, criterios de priorización, herramientas de levantamiento y modelado, estándares de documentación, control de versiones y esquema de validación y aprobación de entregables.
2	Inventario y priorización de procesos institucionales	Inventario de procesos con propósito, alcance, responsables, actores, entradas, salidas, clientes, proveedores, dependencias, criticidad y criterios de priorización para definir los procesos a intervenir durante la consultoría.
3	Diagnóstico y modelado de procesos AS-IS	Documentación y diagramas de los procesos actuales, incluyendo actividades, responsables, reglas de negocio, tiempos, sistemas, documentos, controles, riesgos, excepciones, dependencias, cuellos de botella, reprocesos y oportunidades de mejora identificadas.
4	Diseño y documentación de procesos TO-BE	Modelos de procesos objetivo validados, incorporando simplificación, estandarización, roles y responsabilidades, reglas de negocio, controles, puntos de integración, indicadores, niveles de servicio y oportunidades de automatización o transformación digital.
5	Matrices de brechas, riesgos, controles y responsabilidades	Matrices consolidadas de brechas, riesgos, controles, causas, impactos, acciones de mejora, responsables, dependencias y prioridades; incluyendo matrices RACI u otros instrumentos para clarificar responsabilidades cuando corresponda.
6	Plan de mejora, simplificación y transformación de procesos	Portafolio priorizado de iniciativas de mejora, estandarización, automatización y digitalización, con impacto esperado, esfuerzo, dependencias, riesgos, secuencia de implementación, hitos y recomendaciones para la transición desde AS-IS hacia TO-BE.
7	Indicadores, documentación operativa y transferencia de conocimiento	Fichas de procesos, procedimientos, indicadores clave de desempeño, líneas base, metas, niveles de servicio, mecanismos de seguimiento, guías operativas y sesiones de transferencia de conocimiento a los responsables y equipos institucionales designados.

No.	Producto	Descripción (incluye)
8	Informe mensual de avance	Informes mensuales de las actividades realizadas, procesos levantados y analizados, resultados obtenidos, estado de los productos, riesgos, dependencias, decisiones pendientes, oportunidades de mejora y evidencias de las entregas realizadas. El informe deberá ser evaluado y aprobado por la DDSS.
9	Informe final y repositorio institucional de procesos	Informe consolidado de cierre de la consultoría, repositorio actualizado de mapas, modelos AS-IS/TO-BE, fichas, procedimientos, matrices, indicadores, planes de mejora, registro de decisiones, lecciones aprendidas, recomendaciones para la gestión por procesos y sesión formal de transferencia de conocimiento.

6. Perfil del consultor

6.1 Formación Académica

El(la) consultor(a) deberá cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Informática, Ingeniería de Producción, Economía o carreras afines.
- Deseable especialización, maestría o formación complementaria en Gestión de Procesos, Business Process Management (BPM), Gestión de Operaciones, Calidad, Análisis de Negocio, Gestión de Proyectos, Transformación Digital o áreas relacionadas.

6.2 Experiencia General

- Mínimo cinco (5) años de experiencia profesional en análisis, levantamiento, modelado, documentación, rediseño u optimización de procesos organizacionales.
- Experiencia comprobable en análisis de procesos AS-IS, diseño de procesos TO-BE, identificación de brechas, documentación de procedimientos y formulación de iniciativas de mejora.
- Experiencia participando en proyectos de mejora continua, transformación organizacional, automatización o transformación digital, trabajando con equipos multidisciplinarios y responsables de procesos.
- Experiencia en organizaciones públicas, organismos internacionales, sector financiero, programas sociales, salud, educación u organizaciones con procesos de alta criticidad o múltiples actores será valorada.

6.3 Experiencia Específica

El(la) consultor(a) deberá demostrar experiencia en las siguientes áreas:

a. Levantamiento y diagnóstico de procesos

- Experiencia en identificación, levantamiento, análisis y diagnóstico de procesos estratégicos, misionales, operativos o de apoyo.
- Dominio de técnicas de levantamiento tales como entrevistas, talleres, observación directa, revisión documental, análisis de datos y sesiones de trabajo con responsables de procesos.

- Experiencia en identificación de actividades, actores, entradas, salidas, reglas de negocio, tiempos, sistemas, documentos, controles y dependencias de los procesos.
- Capacidad para identificar causas raíz, cuellos de botella, reprocesos, duplicidades, desperdicios, riesgos y oportunidades de mejora.

b. Modelado y documentación de procesos

- Experiencia en levantamiento, documentación y modelado de procesos AS-IS y diseño de procesos TO-BE.
- Manejo de BPMN 2.0, diagramas de flujo, SIPOC, mapas de procesos, diagramas de actividades u otras técnicas de modelado aplicables.
- Experiencia elaborando fichas de procesos, procedimientos, matrices RACI, reglas de negocio, catálogos de actividades, controles y documentación operativa.
- Capacidad para estructurar repositorios de procesos y mantener control de versiones, trazabilidad y consistencia documental.

c. Rediseño, optimización y mejora continua

- Experiencia en análisis de brechas, rediseño, simplificación, estandarización y optimización de procesos.
- Aplicación de metodologías de mejora continua, Lean, Six Sigma, análisis de valor, análisis de causa raíz o enfoques equivalentes.
- Experiencia formulando planes de mejora, priorizando iniciativas según impacto, esfuerzo, riesgos, dependencias y viabilidad de implementación.
- Capacidad para evaluar resultados de mejoras implementadas y proponer ajustes orientados a sostenibilidad y mejora continua.

d. Riesgos, controles, indicadores y gobernanza

- Experiencia identificando riesgos operativos, puntos de control, segregación de funciones, vulnerabilidades de proceso y medidas de mitigación.
- Experiencia definiendo indicadores clave de desempeño (KPIs), líneas base, metas, niveles de servicio y mecanismos de seguimiento de procesos.
- Capacidad para analizar datos operativos y utilizar métricas para identificar desviaciones, tendencias, causas y oportunidades de mejora.
- Deseable experiencia en diseño de mecanismos de gobernanza, control interno, calidad, auditoría de procesos o gestión del desempeño.

e. Transformación digital y automatización de procesos

- Experiencia identificando oportunidades de digitalización, automatización, interoperabilidad y eliminación de actividades manuales dentro de los procesos.
- Capacidad para analizar el impacto de sistemas de información, datos, integraciones y herramientas digitales sobre el desempeño de los procesos.
- Experiencia coordinando con equipos tecnológicos la definición funcional de mejoras derivadas del rediseño de procesos.
- Participación en pilotos, implementaciones o iniciativas de transformación digital asociadas a procesos organizacionales.
- Capacidad para validar que las soluciones implementadas soporten adecuadamente los procesos objetivo, controles, roles e indicadores definidos.

f. Metodologías y herramientas de gestión de procesos

- Experiencia aplicando enfoques de Business Process Management (BPM), Lean, Six Sigma, mejora continua o metodologías híbridas.
- Manejo de herramientas de modelado, documentación o análisis de procesos, tales como Bizagi, Visio, Signavio, ARIS, Lucidchart, Camunda Modeler o equivalentes.

- Deseable experiencia con herramientas de process mining, análisis de datos, tableros o soluciones de seguimiento de indicadores.
- Capacidad para mantener documentación, matrices, modelos e indicadores actualizados durante ciclos de mejora e implementación.

g. Gestión de interesados y gestión del cambio

- Experiencia facilitando reuniones y talleres con responsables de procesos, usuarios, áreas directivas, equipos técnicos, proveedores y demás partes interesadas.
- Capacidad para facilitar acuerdos sobre roles, responsabilidades, prioridades, controles, cambios de proceso y decisiones operativas.
- Experiencia acompañando la implementación y adopción de procesos rediseñados, incluyendo gestión de observaciones, resistencias y ajustes.
- Capacidad para elaborar documentación ejecutiva, minutas, matrices, informes de avance, presentaciones y materiales para toma de decisiones.
- Experiencia en transferencia de conocimiento, capacitación y acompañamiento a responsables de procesos y equipos institucionales.

6.4 Certificaciones Deseables

- Certified Business Process Professional (CBPP).
- Certificaciones en Business Process Management (BPM) o BPMN 2.0, tales como OCEB2 o equivalentes.
- Lean Six Sigma Green Belt.
- Lean Six Sigma Black Belt o certificaciones avanzadas equivalentes en mejora continua.
- Certificaciones en gestión de calidad, tales como ISO 9001 Lead Implementer, Lead Auditor o equivalentes.
- PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA), Certified Business Analysis Professional (CBAP) o equivalentes.
- Project Management Professional (PMP), Certified Associate in Project Management (CAPM) o equivalentes.
- Professional Scrum Product Owner (PSPO), Certified Scrum Product Owner (CSPO), Professional Scrum Master (PSM) o certificaciones ágiles equivalentes.
- ITIL Foundation.
- COBIT Foundation.
- Certificaciones en gestión del cambio, tales como Prosci Change Management o equivalentes.
- Certificaciones o formación acreditada en Process Mining, Design Thinking, gestión de operaciones, mejora continua, transformación digital o áreas relacionadas.

6.5 Competencias requeridas

- Pensamiento analítico y sistémico para comprender procesos, relaciones, dependencias y causas de problemas organizacionales.
- Capacidad de síntesis para transformar información compleja en modelos de procesos, diagnósticos y propuestas de mejora claras y accionables.
- Orientación a resultados, eficiencia, calidad, control y mejora continua de los procesos institucionales.
- Capacidad de organización, planificación, priorización y seguimiento de múltiples procesos, iniciativas y dependencias.
- Atención al detalle y capacidad para identificar brechas, riesgos, controles insuficientes, desperdicios y oportunidades de optimización.
- Comunicación efectiva y capacidad de facilitación con perfiles operativos, técnicos, ejecutivos y proveedores.

- Capacidad de negociación, construcción de consensos y gestión de expectativas entre responsables y participantes de los procesos.
- Capacidad para documentar decisiones, medir resultados, gestionar cambios y promover la adopción de procesos estandarizados.
- Proactividad, autonomía, adaptabilidad y capacidad para trabajar colaborativamente con equipos multidisciplinarios.

7. Plazo de contratación

El/la consultor(a) será contratado(a) por un período de doce (12) meses contados a partir de la firma del contrato.

La consultoría deberá ejecutarse conforme a los cronogramas aprobados en los planes de trabajo, asegurando la entrega oportuna de los productos establecidos en estos términos de referencia.

8. Lugar de trabajo

La consultoría se desarrollará principalmente en las instalaciones de la Dirección de Desarrollo Social Supérate, sin perjuicio de actividades remotas que puedan ser autorizadas por la institución.

El/la consultor(a) deberá participar en reuniones, entrevistas, talleres y sesiones de validación que resulten necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la consultoría.

9. Coordinación y supervisión

Las actividades del(la) consultor(a) serán coordinadas y supervisadas por la Dirección de Transformación Digital de la Dirección de Desarrollo Social Supérate o por la unidad que sea designada para tales fines.

La contraparte institucional será responsable de:

- Facilitar el acceso a la información requerida para el desarrollo de la consultoría.
- Coordinar reuniones con las áreas técnicas y operativas involucradas.
- Revisar y emitir observaciones a los productos presentados.
- Aprobar los productos finales una vez incorporadas las observaciones correspondientes.

El/la consultor(a) deberá mantener reuniones periódicas de seguimiento con la contraparte institucional y presentar avances cuando estos sean requeridos.

10. Criterios de evaluación

La evaluación de las postulaciones se realizará en dos etapas sucesivas:

10.1 Evaluación de cumplimiento mínimo (Cumple/No Cumple)

Únicamente las postulaciones que cumplan con la totalidad de los requisitos mínimos pasarán a la etapa de evaluación técnica ponderada.

Requisitos mínimos:	**CUMPLE**	**NO CUMPLE**
Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Informática, Ingeniería de Producción, Economía o carreras afines.	(X)	(X)
Mínimo cinco (5) años de experiencia profesional en análisis, levantamiento, modelado, documentación, rediseño u optimización de procesos organizacionales.	(X)	(X)

Requisitos mínimos:	CUMPLE	NO CUMPLE
Experiencia comprobada en análisis de procesos AS-IS, diseño de procesos TO-BE y modelado mediante BPMN, diagramas de flujo u otras técnicas equivalentes.	(X)	(X)
Experiencia comprobada en identificación de brechas, riesgos, controles, cuellos de botella y oportunidades de mejora, simplificación o automatización de procesos.	(X)	(X)

10.2 Evaluación técnica ponderada

Las postulaciones que cumplan los requisitos mínimos serán evaluadas con los siguientes criterios, lo que permitirá evaluar la profundidad de la experiencia:

Criterios de evaluación técnica ponderada	Puntaje máximo
1. Experiencia en levantamiento, análisis y diagnóstico de procesos	**30**
• Más de 5 años de experiencia demostrable en levantamiento, análisis y diagnóstico de procesos organizacionales, incluyendo identificación de actores, actividades, reglas de negocio, tiempos, controles, riesgos y dependencias.	10
• Más de 3 años de experiencia demostrable realizando análisis AS-IS, identificación de brechas, cuellos de botella, reprocesos, causas raíz y oportunidades de mejora en procesos de complejidad media o alta.	10
• Más de 3 años de experiencia demostrable liderando análisis de procesos transversales, críticos o con participación de múltiples áreas, sistemas o instituciones.	10
2. Experiencia en modelado, documentación y diseño de procesos TO-BE	**25**
• Más de 5 años de experiencia demostrable en modelado y documentación de procesos utilizando BPMN, diagramas de flujo, SIPOC, mapas de procesos u otras técnicas equivalentes.	10
• Más de 3 años de experiencia demostrable diseñando procesos TO-BE, procedimientos, matrices RACI, reglas de negocio, controles y documentación operativa.	10
• Más de 3 años de experiencia demostrable en rediseño de procesos transversales o de alta criticidad, coordinando su validación con responsables y partes interesadas.	5
3. Experiencia en mejora continua, riesgos, controles e indicadores	**20**
• Más de 3 años de experiencia demostrable identificando y gestionando brechas, riesgos, controles, desperdicios, duplicidades y oportunidades de simplificación u optimización.	7.5
• Más de 3 años de experiencia demostrable definiendo KPIs, líneas base, metas, niveles de servicio o mecanismos de seguimiento del desempeño de procesos.	5
• Más de 3 años de experiencia demostrable aplicando Lean, Six Sigma, análisis de causa raíz, análisis de valor u otras metodologías de mejora continua.	7.5
4. Experiencia en transformación digital, automatización e implementación de mejoras	15
• Más de 3 años de experiencia demostrable identificando oportunidades de automatización, digitalización, interoperabilidad o eliminación de actividades manuales en procesos.	5
• Más de 3 años de experiencia demostrable acompañando la implementación, validación, adopción o estabilización de procesos rediseñados y sus controles asociados.	5
• Experiencia demostrable utilizando herramientas de modelado, documentación, process mining, análisis de datos o seguimiento de procesos, tales como Bizagi, Visio, Signavio, ARIS, Power BI o equivalentes.	5
5. Experiencia institucional, gestión de interesados y transferencia de conocimiento	10
• Más de 2 años de experiencia demostrable en proyectos para instituciones públicas, organismos internacionales, programas sociales, sector financiero, salud, educación u organizaciones con procesos críticos o múltiples grupos de usuarios.	5
• Más de 3 años de experiencia demostrable facilitando talleres de procesos, elaborando documentación e informes ejecutivos, gestionando interesados y realizando transferencia de conocimiento.	5
Total	**100**

10.3 Entrevista técnica

Los candidatos que obtengan una calificación mínima de setenta (70) puntos en la evaluación técnica ponderada podrán ser convocados a una entrevista técnica.

La entrevista tendrá como finalidad validar la experiencia reportada por el candidato, profundizar en aspectos metodológicos y técnicos relacionados con análisis, modelado y mejora de procesos, así como evaluar su capacidad para comunicar hallazgos, propuestas de optimización y transferir conocimiento. La entrevista también permitirá valorar la capacidad analítica, comunicación, pensamiento estratégico y habilidades de interacción institucional del candidato.

La entrevista tendrá carácter habilitante y será calificada como **Satisfactoria** o **No satisfactoria**. Únicamente los candidatos que obtengan una evaluación satisfactoria podrán ser considerados para la adjudicación de la consultoría.

La selección final recaerá en el candidato que obtenga la mayor puntuación en la evaluación técnica ponderada y cuya entrevista haya sido considerada satisfactoria.

En caso de empate, se priorizará la mayor puntuación obtenida en experiencia relacionada con levantamiento y diagnóstico de procesos, modelado AS-IS/TO-BE, rediseño y optimización, gestión de riesgos y controles, definición de indicadores y transformación digital de procesos institucionales.

11. Forma de pago

Doce (12) pagos mensuales, iguales y consecutivos, previa aprobación de los informes mensuales durante la vigencia de la consultoría.

12. Confidencialidad y propiedad de la información

Toda la información, documentación, inventarios, mapas y diagramas de procesos, matrices, análisis, procedimientos, indicadores, recomendaciones y demás productos generados durante la ejecución de la consultoría serán propiedad exclusiva de la Dirección de Desarrollo Social Supérate.

El(la) consultor(a) deberá mantener estricta confidencialidad sobre toda la información institucional a la que tenga acceso durante el desarrollo de la consultoría y abstenerse de divulgarla o utilizarla para fines distintos a los establecidos en estos términos de referencia.

El acceso a información sensible, datos personales, reglas de negocio, documentación operativa, controles internos, indicadores, procedimientos o cualquier otro activo crítico deberá realizarse bajo los protocolos y autorizaciones establecidos por la institución.