Cofinanciado por
la Unión Europea

socieux+

Iniciativa de la UE para la protección social, el trabajo y el empleo

# Términos de referencia para especialistas

## Términos de referencia para actividades y misiones de cooperación técnica

SOCIEUX+ 2024-16
Costa Rica
*Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)*

**Para distribución externa**

SOCIEUX+ está implementado y cofinanciado por

Partenariado liderado por

EXPERTISE FRANCE GROUPE AFD · France Travail · BELINCOSOC Belgian International Cooperation on Social Protection · Enabel · fiap

# ÍNDICE DE CONTENIDO

**1. Información general ..... 3**
1.1. Panorama del país ..... 3
1.2. Situación del sector ..... 3
1.3. Papel de la institución socia en el sector ..... 5
**2. Descripción de la acción ..... 6**
2.1. Objetivo general ..... 7
2.2. Objetivo(s) específico(s) ..... 7
2.3. Resultados esperados ..... 7
2.4. Entregables finales ..... 7
**3. Metodología ..... 7**
3.1. Metodología general (de la acción) ..... 7
3.2. Actividades programadas (plan de trabajo de la acción) ..... 8
3.3. Inclusión de cuestiones transversales ..... 8
**4. Descripción de la actividad ..... 9**
4.1. Tareas programadas ..... 9
4.2. Entregables esperados ..... 10
4.2.1. Entregables previos a la misión ..... 10
4.2.2. Entregables finales ..... 10
**5. Informes y presentación de entregables ..... 12**
5.1. Formatos ..... 12
5.2. Presentación y aprobación ..... 13
5.2.1. Entregables previos a la misión ..... 13
5.2.2. Entregables finales ..... 13
**6. Experiencia necesaria ..... 14**
6.1. Perfiles del equipo de especialistas ..... 14
6.2. Carga de trabajo ..... 16
**7. Candidaturas ..... 16**
7.1. Convocatoria de especialistas ..... 16
7.2. Selección de especialistas ..... 17
7.3. Contratación de especialistas del sector público ..... 18
7.4. Compensaciones financieras ..... 19
7.5. Gastos de desplazamiento ..... 19
**8. Comunicación y visibilidad ..... 19**
**9. Código de conducta ..... 19**
**Sobre SOCIEUX+ ..... 21**

## Términos de referencia para actividades presenciales y misiones

**Código y país asociado:** SOCIEUX 2024-16 COSTA RICA

**Título de la acción:** Nuevo modelo de gestión para la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

**Institución socia:** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)

**Número y título de la actividad:**

Actividad 3: Reestructuración organizativa y clarificación de roles

**Fechas de implementacion:**

- Preparación a distancia: 15 de septiembre hasta el 3 de octubre de 2025
- Misión presencial (San José): 6-17 de octubre de 2025
- Fase de redacción de los entregables finales: 20-31 de octubre de 2025

**Perfil de los especialistas por actividad:**

Experto/a principal (Experto/a 1):

Área de especialización: Gestión de los recursos humanos y Desarrollo

Competencias/habilidades específicas de los/as expertos/as: Estructuras, funciones y disposiciones organizativas, Gestión y facilitación del cambio

Experto/a 2:

Área(s) de especialización: Gestión de los recursos humanos y Desarrollo

Competencias/habilidades específicas de los/as expertos/as: Estructuras, funciones y disposiciones organizativas, Gestión y desarrollo de los recursos humanos

**Carga de trabajo:**

| | |
|---|---|
| Actividad 3 - Experto/a 1 : | Total 17 días (7 días a distancia; y 10 días presenciales) |
| Actividad 3 - Experto/a 2 : | Total 16 días (6 días a distancia; y 10 días presenciales) |

**Referencia de la convocatoria de especialistas:** 24-16/CRI/3

**Version: 22 de julio de 2025**

# 1. Información general

## 1.1. Panorama del país

Costa Rica se destaca en América Central por su estabilidad política y su desarrollo socioeconómico. Con una democracia consolidada, el país ha logrado mantener un entorno político relativamente estable, facilitando el crecimiento económico y la inversión extranjera. El presidente actual es Rodrigo Chaves.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Costa Rica para 2021 es de 0.809, uno de los más altos de la región, reflejando mejoras significativas en salud, educación y nivel de vida lo que coloca al país en la categoría de alto desarrollo humano. Esto ubica a Costa Rica en el puesto 58 de 191 países, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Costa Rica tiene una población de 5.181 miliones de peseronas (2022) según la Banca Mundial.

Costa Rica ha avanzado en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), destacándose especialmente en la conservación ambiental y el acceso a energías renovables.

Sin embargo, desafíos persistentes como la desigualdad económica y la falta de oportunidades en algunas regiones rurales aún requieren atención. En términos económicos, el país depende en gran medida del turismo y la exportación de productos agrícolas, enfrentando vulnerabilidades ante fluctuaciones globales y desafíos climáticos.

## 1.2. Situación del sector

Marco Institucional de la Protección Social y del Trabajo y Empleo en Costa Rica:

**Protección Social**

**Políticas Clave:**

Costa Rica tiene un sistema de protección social robusto que incluye programas como el seguro de salud universal, administrado por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el sistema de pensiones (Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte - IVM), y diversos programas de asistencia social para apoyar a las poblaciones vulnerables.

Las políticas sociales del país se orientan hacia la equidad, la cobertura universal y la reducción de la pobreza, con un enfoque en garantizar el bienestar de todos los ciudadanos.

**Sistemas y Programas:**

**Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS):** Administra los servicios de salud pública y el sistema de pensiones contributivas.

**Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM):** Sistema de pensiones que ofrece protección ante la vejez, invalidez y muerte, siendo de carácter contributivo.

**Programas de Asistencia Social:** Incluyen las transferencias monetarias condicionadas y no condicionadas dirigidas a las familias en situación de pobreza extrema. Programas como el Bono de Vivienda y Avancemos apoyan el bienestar social.

**Marco Legal:**

La Constitución Política de Costa Rica garantiza derechos sociales fundamentales, como el acceso a la salud, la seguridad social y el trabajo digno.

Leyes específicas regulan el funcionamiento de la CCSS y el sistema de pensiones, tales como la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social y la Ley de Protección al Trabajador.

**Principales Actores:**

**Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS):** Institución principal a cargo de la administración del seguro de salud y las pensiones contributivas.

**Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS):** Encarna la regulación de las relaciones laborales y la promoción del empleo digno.

**Instituto Nacional de Seguros (INS):** Proveedor del seguro de riesgos del trabajo, salud ocupacional y otros seguros sociales.

**Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social (MDHIS):** Responsable de coordinar las políticas de asistencia social para personas y grupos en situación de vulnerabilidad.

**Trabajo y Empleo**

**Políticas Clave:**

El marco institucional promueve el empleo formal y digno, con protección de los derechos laborales y apoyo a la creación de empleos.

Se fomenta el desarrollo de habilidades técnicas y la formación profesional para incrementar la empleabilidad.

Existe un interés por garantizar los derechos sindicales y las condiciones laborales adecuadas para los trabajadores.

**Sistemas y Programas:**

**Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS):** Regula el mercado laboral, las condiciones de trabajo y la intermediación laboral. Además, gestiona las políticas para reducir el desempleo.

**Instituto Nacional de Aprendizaje (INA):** Ofrece formación técnica y programas de capacitación para desarrollar habilidades laborales, contribuyendo a la inserción de la población en el mercado laboral.

**Red de Cuido y Desarrollo Infantil:** Programa orientado a la asistencia de personas dependientes, facilitando la integración laboral de sus cuidadores.

**Marco Legal:**

**Código de Trabajo de Costa Rica:** Establece las normas que regulan las relaciones laborales, los derechos de los trabajadores y las obligaciones de los empleadores. El código garantiza la seguridad ocupacional y los derechos colectivos, como la libertad sindical.

Leyes complementarias incluyen la Ley de Protección al Trabajador y la Ley de Fomento del Empleo.

**Principales Actores:**

**Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS):** Es la principal entidad gubernamental encargada de velar por los derechos laborales y garantizar que las condiciones de trabajo sean justas.

**Sindicatos y Asociaciones de Trabajadores:** Cumplen una función crucial en la representación y defensa de los derechos de los trabajadores en negociaciones colectivas y en la mejora de las condiciones laborales.

**Instituto Nacional de Aprendizaje (INA):** Juega un papel clave en la capacitación y actualización profesional, colaborando con el sector empresarial para ajustar los perfiles formativos a las necesidades del mercado laboral.

# 1.3.Papel de la institución socia en el sector

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) es la institución líder en el marco socio-laboral dirigida a la ciudadanía, vigilante del trabajo decente, la equidad, la justicia social y el resguardo de los derechos fundamentales del trabajo.

Desde el enfoque de una Gestión por Procesos, los diferentes Unidades Administrativas que componen la institución, las cuales se categorizan en Nivel Político, Instancias Asesoras, Nivel Directivo y Niveles Operativos Departamentales y de Unidades; se pueden agrupar de la siguiente manera:

Direcciones y Áreas Estratégicas

- Despacho del Ministro.
- Despachos Viceministros.
- Consejo Superior de Trabajo y de Empleo.
- Dirección General de Auditoria.
- Dirección de Planificación Institucional.

Direcciones y Áreas Sustantivas

- Contraloría de Servicios.
- Dirección de Asuntos Jurídicos.
- Dirección Nacional de Inspección.
- Dirección de Asuntos Laborales.
- Dirección Nacional de Empleo.
- Dirección Nacional de Seguridad Social.
- Dirección Nacional de Pensiones.
- Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares.
- Dirección Economía Social Solidaria.
- Consejo de Salud Ocupacional.
- Consejo Nacional de Salarios.
- Tribunal Administrativo de la Seguridad Social.
- Consejo Nacional de la Persona con Discapacidad.

Direcciones y Áreas de Apoyo

- Unidad de Equidad de Género.
- Unidad Asesora de Prensa.
- Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Dirección General Administrativa y Financiera.

o Departamento de Proveeduría.

o Departamento de Archivo Central.

o Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

o Departamento de Servicios Generales.

o Departamento Financiero.

De conformidad con el artículo 29 inciso a) de nuestra Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Dirección de Asuntos Jurídicos es por excelencia el Asesor Jurídico del Ministerio, tiene asignadas funciones de importancia a lo externo y a lo interno de la Institución, incluso se desarrollan funciones a nivel internacional.

La Dirección y Subdirección brindan asesoría en Derecho Laboral directamente al Jerarca y/o a los Viceministros y Director(a) General Administrativo(a) de manera verbal y en ocasiones de forma escrita, asimismo realizan labores de coordinación administrativa y técnica a lo interno de la Unidad con las Jefaturas de los tres Departamentos que conforman la Dirección: Departamento de Asesoría Interna, Departamento de Asesoría Externa y Departamento de Asuntos Internacionales, de manera que se mantiene control de los asuntos que conocen cada uno de esos Departamentos, y cuando es necesario por lo complicado o delicado del tema, se realizan reuniones técnicas para definir criterios institucionales tanto en materia de Derecho laboral individual y colectivo, como en materia de pensiones o de Derecho Administrativo.

El Departamento de Asesoria Externa se encarga de atender consultas que formulen las organizaciones de empresarios y trabajadores y las personas particulares, mediante la emisión de pronunciamentos referentes a la implementación de la normativa laboral y seguridad social. Así como la aprobación de los reglamentos internos de trabajo.

El Departamento de Asesoria Interna tiene la competencia de revisar anteproyetos de leyes, decretos, resoluciones y reglamentos, elaboración de criterios que soliciten las direcciones del MTSS, resoluciones de pago de derechos laborales y de facturas, atención de recursos interpuestos contra el jerarca.

El Departamento de Asuntos Internacionales que tiene entre sus competencias el seguimiento de los temas relativos a normas internacionales del trabajo; gestión de la coopracion internacional; seguimiento de foros internacionales de política laboral y representación como punto de contacto ante diferente organizaciones y entes interinstitucionales.

La DAJ, ha sido afectada por los cambios acelerados e ineludibles de los últimos años en el mercado laboral y más recientemente por la precipitada transición a la virtualidad. Los retos y desafíos que conlleva la 4ª Revolución Industrial y su impacto en las nuevas relaciones y formas de trabajo obligan a replantear la forma tradicional en que se ha venido cumpliendo con las funciones y responsabilidades establecidas por Ley. No obstante, a medida que los cambios se desarrollan aceleradamente, los recursos con que cuenta el MTSS no crecen ni se desarrollan al ritmo y complejidad, que las necesidades de personas trabajadoras y empleadoras, a las que se debe hacer frente.

Como ejemplo, en el año 2023, la DAER, compuesta por tan solo 8 personas funcionarias, incluyendo a la jefatura, atendió 1682 solicitudes de criterios jurídicos, 108 estudios técnicos de proyectos de ley, 148 recursos de apelación, 31 Reglamentos Internos de Trabajo de diferentes organizaciones y 17 eventos de capacitación (461 personas). Esto solo para mencionar la labor del departamento con más solicitud de servicios externos desde DAJ.

Las herramientas tecnológicas, de fácil acceso y a la mano, de las personas usuarias, que permiten una multiplicidad de canales de comunicación, han desbordado la posibilidad de brindar respuesta oportuna por parte de la DAJ, provocando en muchas ocasiones mayor desatino que satisfacción en las personas usuarias.

Un replanteamiento del modelo de gestión de la DAJ es esencial para mejorar la calidad de sus servicios.

# 2. Descripción de la acción

El objetivo de esta acción es proporcionar a la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) de Costa Rica un modelo de gestión.
Para ello, SOCIEUX+ movilizará expertos para realizar, en primer lugar, una revisión operativa de la Dirección (actividad 1). Las revisiones operativas son esenciales para que las organizaciones del sector público gestionen proactivamente sus operaciones y aumenten su rendimiento. Los resultados pueden incluir el fortalecimiento de los controles internos, la reingeniería eficiente de procesos y la optimización de los recursos financieros y de personal.

## 2.1. Objetivo general

Las capacidades institucionales de las instituciones de empleo, trabajo y protección social se fortalecen y consolidan.

## 2.2. Objetivo(s) específico(s)

Permitir a la Dirección de Asuntos Jurídicos asesorar con mayor eficacia a sus usuarios (empresarios, trabajadores, sindicatos, cooperativas).

## 2.3. Resultados esperados

- Elaboración de una propuesta de modelo de gestión para la Dirección de Asuntos Jurídicos.
- Elaboración de un plan de acción para la aplicación del nuevo modelo de gestión para la DAJ.

## 2.4. Entregables finales

- Un informe con una revisión operativa de la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (actividad 1)
- Un plan de trabajo de acción (WP) final (actividad 1)
- Un informe que incluye los indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia y calidad en la resolución de consultas jurídicas (actividad 2)
- Un informe que contiene un sistema de revisión periódica de los criterios emitidos para garantizar su coherencia y aplicabilidad (actividad 2)
- Un informe que contiene una propuesta de Reestructuración organizativa y clarificación de roles (actividad 3)

# 3. Metodología

## 3.1. Metodología general (de la acción)

La primera actividad fue exploratoria, de diagnóstico del funcionamiento actual de la Dirección, y sirvió para proponer un nuevo modelo de gestión para la Dirección. Además, esta actividad permitió la elaboración de las actividades sucesivas del plan de trabajo de la Acción.

Los expertos utilizaron las siguientes metodologías para la obtención de insumos: grupos focales (talleres de trabajo reducidos) con los diferentes grupos representados, especialmente con los profesionales de la Dirección de Asuntos Jurídicos, entrevistas grupales, cuestionarios con preguntas de respuestas cerradas y abiertas, y un análisis de la documentación facilitada por la Dirección de Asuntos Jurídicos.

La segunda actividad dio continuidad operativa al diagnóstico realizado en la primera actividad. El enfoque de esta actividad fue la definición de los indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia y calidad en la resolución de consultas jurídicas, así como la construcción de un sistema de revisión periódica de los KPIs para garantizar su coherencia y aplicabilidad, y utilizar los datos obtenidos para mejorar la toma de decisiones y medir la eficiencia y calidad en la resolución de consultas jurídicas. La metodología empleada fue similar a la de la actividad 1 en cuanto a la participación de las personas interpeladas.

## 3.2. Actividades programadas (plan de trabajo de la acción)

En la actualidad están previstas las siguientes actividades para la acción:

- Actividad 1 - Revisión operativa de la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Actividad 2 - Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) y creación de un sistema de revision periódica de los indicadores para medir la eficiencia y calidad en la resolución de consultas jurídicas
- Actividad 3 - Reestructuración organizativa y clarificación de roles

Los presentes términos de referencia cubren los servicios previstos para las actividades del plan de trabajo indicado:

- **Actividad 3 - Reestructuración organizativa y clarificación de roles**

## 3.3. Inclusión de cuestiones transversales

SOCIEUX+ reconoce la importancia de incluir cuestiones transversales en las políticas y sistemas de protección social, laboral y de empleo. Se tienen debidamente en cuenta las siguientes cuestiones transversales:

- Igualdad de género.
- Buena gestión.
- Derechos humanos (incluidos los derechos de los menores, las personas con discapacidad, los grupos vulnerables y las minorías).
- Inclusión social y económica de grupos vulnerables.
- Desigualdad.

# 4. Descripción de la actividad

## 4.1. Tareas programadas

El experto/a principal dirigirá la misión presencial. Será responsable de producir todos los entregables de la actividad (ver Sección 4.2 más abajo). También será responsable de preparar, coordinar, implementar e informar sobre la actividad general hacia SOCIEUX+.

Esta tercera actividad tendrá como objetivo redefinir y reestructurar la organización interna y los roles dentro de los tres departamentos.

1. **Revisión de Objetivos y Mandatos**
   - Alinear la estructura con los objetivos estratégicos del ministerio y el marco legal vigente.
   - Verificar que las funciones actuales responden a las competencias institucionales.
2. **Consulta Interna**
   - Realizar entrevistas o talleres con jefaturas y personal clave.
   - Recoger percepciones sobre fortalezas, debilidades y necesidades del modelo organizacional actual.
3. **Diseño de Propuesta de Nueva Estructura**
   - Redefinir funciones, niveles jerárquicos, roles y relaciones entre departamentos.
   - Elaborar un nuevo organigrama funcional y operativo.
4. **Validación y Ajustes**
   - Presentar la propuesta a instancias directivas o comité institucional para su revisión.
   - Ajustar la propuesta según retroalimentación recibida.
5. **Plan de Implementación**
   - Establecer fases de aplicación, responsables, cronograma y acciones de comunicación interna.
   - Incluir medidas de acompañamiento (formación, reasignación de funciones, etc.).
6. **Monitoreo y Evaluación**
   - Definir indicadores de éxito (tiempos de respuesta, satisfacción del personal, claridad de funciones).
   - Realizar una evaluación post-implementación para ajustes finales.

Las tareas mínimas incluirán:

**Tarea 1 – Preparación de la misión**

El equipo de especialistas:

- Adquiere un conocimiento sustancial del contexto local; revisa cualquier documento de referencia pertinente proporcionado por el equipo SOCIEUX+ y/o la Institución Asociada (IP).
- Establece, en estrecha consulta con la institución socia, la metodología y el programa de la misión.
- Presenta la metodología y el programa de la misión para su aprobación por el equipo de SOCIEUX+.
- Participa en una sesión informativa previa a la salida con el equipo de SOCIEUX+ (aproximadamente una semana antes de la misión).

**Tarea 2 – Ejecución de la misión**

El equipo de especialistas:

- Revisa y finaliza el orden del día de la misión y la lista de partes interesadas que deben consultarse con el investigador principal a su llegada; cualquier cambio se comunicará al equipo de SOCIEUX+ de manera oportuna.

- Organiza, según sea necesario, una breve presentación de los objetivos y la metodología de la misión para el indicador de rendimiento y las partes interesadas pertinentes.
- Proporciona un informe sobre los antecedentes de la solicitud y los objetivos de la misión a la Delegación de la UE, si procede.
- Lleva a cabo consultas con los ejecutivos y el personal del PI, así como con las partes interesadas pertinentes, incluida la Delegación de la UE, de conformidad con el orden del día.
- Recopila los hallazgos iniciales y las principales conclusiones que surgen del intercambio técnico entre pares en una breve presentación que se utilizará para la consulta final y el informe in situ.
- Canaliza cualquier material que pueda ser útil para informar al público sobre la actividad (fotografías, entrevistas, notas breves o artículos).
- Se pone en contacto con el equipo de SOCIEUX+ en cada etapa de la implementación en relación con las dudas sobre la elegibilidad de las propuestas planteadas por el socio, los desarrollos políticamente sensibles o cualquier otro tema relevante que pueda requerir una posición formal de SOCIEUX+.

**Tarea 3 – Consulta final y debriefing**

El equipo de especialistas:

- Presenta las conclusiones iniciales y las principales recomendaciones derivadas del intercambio técnico entre pares al indicador principal, a las partes interesadas pertinentes y a la Delegación de la UE.
- Recopila los comentarios del indicador de rendimiento, de las partes interesadas pertinentes y de la delegación de la UE para incluirlos, en la medida de lo posible, en su borrador final de los resultados finales de la actividad.

**Tarea 4 – Finalización y presentación de los entregables.**

- Prepara los entregables finales para su revisión y retroalimentación por parte de SOCIEUX+, el socio y, finalmente, otras partes interesadas.

## 4.2. Entregables esperados

### 4.2.1. Entregables previos a la misión

- Nota metodológica y agenda de actividades (MeN): Una nota metodológica que detalla el enfoque de trabajo, las herramientas y los métodos que se emplearán, un análisis de riesgos, etc.; y una agenda de actividades/misión, especificando las reuniones y sesiones de trabajo que se llevarán a cabo, las personas a contactar, etc. La Nota Metodológica no deberá exceder de cinco páginas (excluyendo la portada y los anexos).

### 4.2.2. Entregables finales

- D1: Un informe individual de misión de especialista (ExMR) en formato SOCIEUX+ (plantilla proporcionada). Este informe es un producto confidencial destinado exclusivamente para el uso de SOCIEUX+. El equipo de especialistas también puede presentar un informe ExMR conjunto si lo prefiere (consulte las instrucciones en la plantilla).
- D2: Un formulario de retroalimentación individual del especialista (ExF) completado en línea (consulte las instrucciones y el enlace en la plantilla del ExMR).
- D3: Un informe colectivo de actividades (AcR) en formato SOCIEUX+ (plantilla proporcionada). El equipo de misión elaborará este AcR de manera conjunta. Está destinado a la Institución Socia, pero probablemente será compartido con los principales interesados de la acción. El informe reflejará las tareas realizadas durante la actividad. Debe proporcionar una contribución significativa hacia los entregables finales de la acción.
- D4: Un informe técnico que represente la contribución de los especialistas a la Institución Socia (PI) respecto al contenido de los intercambios entre pares para alcanzar los resultados esperados de la acción y contribuir al logro de sus objetivos específicos. Es una pieza de

trabajo técnico sobre el tema de la cooperación entre pares. El informe técnico debe cumplir con la descripción proporcionada en el ToREx y lo acordado posteriormente en la Nota Metodológica (MeN):

Propuesta de estructura del informe:

**Resumen Ejecutivo**

- Breve descripción del propósito del informe
- Principales recomendaciones
- Resumen de los beneficios esperados

**1. Introducción**

- Antecedentes del departamento y contexto del proceso de reorganización
- Objetivos de la propuesta de cambio organizativo
- Metodología utilizada (entrevistas, revisión funcional, análisis comparativo, etc.)

**2. Análisis de la Situación Actual**

- Descripción de la estructura actual
- Funciones y responsabilidades de las unidades existentes
- Principales desafíos identificados (ineficiencias, duplicidades, vacíos de funciones, falta de coordinación)
- Resumen de insumos o comentarios de las partes interesadas

**3. Justificación del Cambio**

- Alineación con los objetivos estratégicos del ministerio
- Adaptación a nuevos mandatos, funciones o contexto normativo
- Necesidad de mejorar eficiencia, rendición de cuentas, o prestación de servicios
- Referencias a buenas prácticas nacionales e internacionales

**4. Propuesta de Nueva Estructura Organizativa**

- Descripción general de la nueva estructura (por divisiones, unidades, departamentos)
- Organigrama propuesto (diagrama visual)
- Funciones y responsabilidades de cada nueva unidad y de los puestos clave
- Cambios en las líneas de reporte o supervisión
- Comparación con la estructura anterior (tabla opcional)

**5. Implicaciones en Recursos Humanos**

- Nuevos roles y redefinición de puestos
- Reasignación o redistribución del personal
- Necesidades de formación o desarrollo de capacidades
- Estrategia de transición en materia de gestión de talento

**6. Plan de Implementación**

- Enfoque para el despliegue (por fases, si corresponde)
- Principales hitos y cronograma estimado
- Responsables de cada etapa de implementación
- Plan de comunicación interna y externa
- Principales riesgos y estrategias de mitigación

**7. Monitoreo y Evaluación**

- Indicadores clave de seguimiento del proceso
- Mecanismos de retroalimentación
- Periodicidad de revisiones y ajustes

**8. Anexos**

- Descripciones de puestos actualizadas
- Organigramas (antes y después)
- Términos de referencia de nuevas unidades
- Lista de personas y entidades consultadas

# 5. Informes y presentación de entregables

## 5.1. Formatos

*Todos los entregables y productos de la actividad* (notas, informes, presentaciones, etc.) deberán ajustarse a los formatos y plantillas facilitados por el Equipo SOCIEUX+.

Todos los entregables deberán presentarse en *versiones electrónicas editables* (Microsoft Word 97-2003 [doc], PowerPoint 97-2003 [ppt] y Excel 97-2003 [xls]; o en formato OpenDocument equivalente). No se aceptarán documentos electrónicos no editables, como Portable Document Format (PDF).

*Las plantillas para las presentaciones electrónicas* durante la actividad/misión son facilitadas por el Equipo SOCIEUX+. Estas se encuentran en formato Microsoft PowerPoint y cumplen las normas de imagen corporativa de SOCIEUX+. Dichas plantillas deberán emplearse como formato único por parte de todos los miembros del equipo de experto/as de la misión. Deben utilizarse *para todas las presentaciones de los expertos/as* durante y para la actividad/misión. No está permitido el uso por parte de expertos/as de plantillas o formatos propios o de su(s) organización(es), excepto indicación contraria por escrito por parte del Equipo SOCIEUX+ [por correo electrónico].

Todas las versiones de los entregables y demás productos utilizados o producidos durante la actividad/misión incluirán el siguiente descargo de responsabilidad:

> "Descargo de responsabilidad:
>
> La responsabilidad de esta publicación recae exclusivamente en las personas autoras de la misma. La Unión Europea, la Comisión Europea, la institución socia o los socios de implementación de SOCIEUX+, así como el personal de SOCIEUX+, no se responsabilizan del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma."

*Consulte el paquete de información para expertos/as si precisa más orientación al respecto de la comunicación y las plantillas.*

Todos los entregables se facilitarán en inglés o en el idioma de la institución socia.

## 5.2. Presentación y aprobación

*Todas las versiones de los entregables (borradores, definitivos u otros) se presentarán directa y únicamente al Equipo SOCIEUX+, excepto indicación por escrito [por correo electrónico] en sentido contrario por parte de este a los expertos/as.*

### 5.2.1. Entregables previos a la misión

- Los entregables previos a la misión deberán acordarse en primer lugar con la institución socia y, a continuación, entregarse al equipo de SOCIEUX+ en un plazo máximo de cinco días laborables con anterioridad a la salida en misión del equipo de expertos/as.

- Los entregables previos a la misión serán compartidos y revisados por SOCIEUX+. Deberán remitirse al equipo de la FFM los comentarios acerca de los entregables como máximo dos días antes de que los expertos/as partan a la misión. Los comentarios y recomendaciones de estos comentarios se tendrán en cuenta a la hora de la implementación de la actividad/misión por parte de los expertos/as. El equipo de expertos/as volverá a presentar una versión actualizada de la MeN que integre los comentarios y recomendaciones del equipo SOCIEUX+ a la mayor brevedad.

### 5.2.2. Entregables finales

- El equipo de expertos/as deberá presentar al equipo SOCIEUX+ los primeros borradores de los entregables definitivos en un plazo máximo de 10 días laborables tras la finalización de la misión.

- Los comentarios del equipo de SOCIEUX+ sobre el primer borrador del informe deberán remitirse cinco días laborables después de su presentación.

- Se espera que la integración por parte del equipo de expertos/as de los comentarios en borradores se produzca en un plazo de cinco días laborables tras la recepción de dichos comentarios.

- El equipo SOCIEUX+ presentará a la institución socia la segunda versión del borrador de los entregables para su revisión y aprobación. La institución socia deberá aprobar o formular comentarios y/o solicitudes de modificación en un plazo máximo de cinco días laborables una vez recibidos.

- En caso de comentarios y/o solicitudes de modificación, el equipo de expertos/as dispondrá de cinco días laborables adicionales para lograr una versión definitiva de los entregables. Por lo general, no se acepta más de una ronda de comentarios y revisiones.

- Los pagos finales a los expertos/as solo podrán autorizarse una vez aprobada la versión definitiva de los entregables por la institución socia y SOCIEUX+.

# 6. Experiencia necesaria

## 6.1. Perfiles del equipo de especialistas

**Experto/a principal (Experto/a 1): Reingeniería Organizacional y Gestión del Cambio**

**Área de especialización: Gestión de los recursos humanos y Desarrollo**

**Competencias/habilidades específicas de los/as expertos/as:** Estructuras, funciones y disposiciones organizativas, Gestión y facilitación del cambio

**Requisitos (esenciales/obligatorios):**

a) Tipo y nivel de educación requeridos:

Título de máster (o título o diploma académico superior equivalente que requiera 4 años de educación formal) en los ámbitos de especialización (véase más arriba), o en otra disciplina directamente relacionada (**Formación académica en Administración Pública, Ciencias Políticas, Administración de Empresas, o áreas afines. Maestría deseable en Gestión Pública, Desarrollo Institucional o Cambio Organizacional**). En su ausencia, el título de máster puede sustituirse por una combinación de título(s) académico(s) con años pertinentes de experiencia laboral/profesional que combinen el ámbito de especialización y las competencias específicas solicitadas:

• Un título académico de grado medio (título o diploma equivalente que requiera tres (3) años de educación formal) con tres (3) años adicionales de experiencia laboral/profesional; o,

• Un título académico de primer nivel (título o diploma equivalente que requiera dos (2) años de educación formal) con cinco (5) años adicionales de experiencia laboral/profesional.

La experiencia laboral adicional utilizada en el cálculo de la equivalencia académica no contará para la experiencia profesional general mínima.

b) Número de años de experiencia laboral relevante que combine el área de expertise y las habilidades y competencias específicas demostradas: **10 años**

c) Conocimiento de idiomas requerido: **español**
*Nota: servicios de traducción e interpretación pueden ser contratados por SOCIEUX+.*

d) Otras calificaciones esenciales:

- Mínimo 10 años de experiencia en **diseño o rediseño de estructuras organizativas en el sector público**, preferiblemente en contextos similares (país, región, administración pública).
- Experiencia demostrada en **análisis funcional de instituciones, mapeo de procesos, identificación de duplicidades, vacíos organizativos, y definición de mandatos institucionales**.
- Conocimiento de marcos legales y normativos aplicables al servicio civil o estructuras del Estado.
- Experiencia en **procesos de gestión del cambio**, incluyendo estrategias de comunicación, acompañamiento a equipos directivos y manejo de resistencias.
- Alta capacidad de redacción de informes técnicos, presentaciones ejecutivas, y elaboración de organigramas.
- Habilidades de facilitación para talleres participativos y entrevistas estratégicas.

**Criterios adicionales (ventajosos en la selección):**

e) Experiencia previa en la conducción de misiones de asistencia técnica de corto plazo

f) Experiencia previa en América Latina; experiencia en Costa Rica sería una ventaja

**Experto/a 2: Gestión de Recursos Humanos del Sector Público**

**Área(s) de especialización: Gestión de los recursos humanos y Desarrollo**

**Competencias/habilidades específicas de los/as expertos/as: Estructuras, funciones y disposiciones organizativas, Gestión y desarrollo de los recursos humanos**

**Requisitos (esenciales/obligatorios):**

a) Tipo y nivel de educación requeridos:

Título de máster (o título o diploma académico superior equivalente que requiera 4 años de educación formal) en los ámbitos de especialización (véase más arriba), o en otra disciplina directamente relacionada (**Psicología Organizacional, Recursos Humanos, Derecho Laboral, Administración Pública o áreas relacionadas. Especialización o maestría en Gestión del Talento o Políticas Públicas deseable**). En su ausencia, el título de máster puede sustituirse por una combinación de título(s) académico(s) con años pertinentes de experiencia laboral/profesional que combinen el ámbito de especialización y las competencias específicas solicitadas:

• Un título académico de grado medio (título o diploma equivalente que requiera tres (3) años de educación formal) con tres (3) años adicionales de experiencia laboral/profesional; o,

• Un título académico de primer nivel (título o diploma equivalente que requiera dos (2) años de educación formal) con cinco (5) años adicionales de experiencia laboral/profesional.

La experiencia laboral adicional utilizada en el cálculo de la equivalencia académica no contará para la experiencia profesional general mínima.

b) Número de años de experiencia laboral relevante que combine el área de expertise y las habilidades y competencias específicas demostradas: **7 años**

c) Conocimiento de idiomas requerido: **español**
*Nota: servicios de traducción e interpretación pueden ser contratados por SOCIEUX+.*

d) Otras calificaciones esenciales:

- Mínimo 7 años de experiencia en **planificación de recursos humanos, elaboración de perfiles de puestos, y evaluaciones de capacidades en instituciones públicas**.
- Familiaridad con **sistemas de carrera administrativa**, **escalafones, clasificación de puestos y normativas laborales** en el sector público.
- Experiencia en **análisis de impacto de reorganizaciones** sobre la estructura de personal.
- Habilidades para identificar **necesidades de formación y reconversión laboral**.
- Capacidad para trabajar en equipo multidisciplinario y traducir las propuestas organizativas en términos operativos y de personal.

**Criterios adicionales (ventajosos en la selección):**

e) Experiencia previa en la conducción de misiones de asistencia técnica de corto plazo

f) Experiencia previa en América Latina; experiencia en Costa Rica sería una ventaja

## 6.2. Carga de trabajo

| | Preparación | Trabajo sobre el terreno | Informes y entregables | Total |
|---|---|---|---|---|
| Experto/a principal (#1) | 4 | 10 | 3 | 17 |
| Experto/a (#2) | 3 | 10 | 3 | 16 |
| **Total** | **7** | **20** | **6** | **33** |

# 7. Candidaturas

## 7.1. Convocatoria de especialistas

Todas las convocatorias de especialistas para las actividades de SOCIEUX+ se publican online en la página web de SOCIEUX+. Las personas interesadas deben presentar su solicitud en la base de datos https://pmt.socieux.eu.

El proceso de solicitud pasa por:

1. De no haberlo hecho ya, los especialistas deben crear su cuenta SOCIEUX+ haciendo clic en "Crear una cuenta" y utilizando una dirección de correo electrónico válida.

2. Los datos de acceso a su cuenta le serán enviados al experto/a por correo electrónico. Para crear su perfil, los expertos/as deberán[1]:

   a) Facilitar datos de contacto.

   b) Aportar información relativa a competencias, aptitudes e historial laboral. Deben aportar información limitada mediante los campos marcados con un asterisco. No obstante, *se les anima a cumplimentar con el máximo detalle las secciones relativas a aptitudes y competencias,* ya que el equipo de SOCIEUX+ también revisa periódicamente los perfiles de la lista para identificar y contactar con posibles especialistas para futuras misiones.

   c) Subir un curriculum vitae, preferiblemente en formato Europass[2].

3. Una vez que el equipo de SOCIEUX+ apruebe su perfil, la persona podrá presentarse a las convocatorias disponibles a las que podrá acceder desde la pestaña "Convocatoria de expertos/as" y haciendo clic en "Solicitar".

[1] La base de datos de especialistas de SOCIEUX+ y demás herramientas de gestión cumplen con el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR)-Reglamento (UE) 2016/679.

[2] Las plantillas Europass para CV están disponibles en: http://europass.cedefop.europa.eu/en/documents/curriculum-vitae/templates-instructions

Las solicitudes se revisan de forma continua y las posiciones pueden quedar cubiertas en cuanto se identifiquen las candidaturas adecuadas para las vacantes ofertadas.

Los expertos pueden ser identificados y seleccionados mediante un procedimiento no competitivo, que sólo se aplica en cuatro circunstancias específicas:

- Expertos que serán movilizados de una 'institución preferida', es decir, la entidad pública del Estado miembro de la UE indicada por la institución socia en el REF como modelo de aprendizaje;
- Expertos que se movilizarán, a petición de la institución socia, de una 'entidad de apoyo', es decir, un socio técnico y/u financiero nacional o internacional que apoye a la institución socia en la misma área de trabajo afectada por la solicitud;
- Expertos que se movilizarán para acompañar una visita de estudio de una delegación de la institución socia a un Estado miembro de la UE, es decir, un experto público de una de las instituciones que acogen la institución socia;
- Movilizar a expertos de los PC o antiguas instituciónes socias para la cooperación triangular.

De precisar más información, póngase en contacto con SOCIEUX+ por correo electrónico en experts@socieux.eu con el número de referencia de la solicitud.

Las instituciones colaboradoras o interesadas que deseen poner su experiencia a disposición de una convocatoria específica pueden contactar directamente con el equipo de SOCIEUX+ en experts@socieux.eu.

## 7.2. Selección de especialistas

En principio, SOCIEUX+ moviliza a especialistas de las administraciones públicas y de los organismos mandatarios de los Estados miembros de la UE, así como a profesionales que trabajan para interlocutores sociales, entre ellos:

- Profesionales, funcionario/as y empleado/as de organismos mandatarios de carácter público.
- Colaboradores y empleados de las instituciones de los interlocutores sociales, como sindicatos y asociaciones empresariales.
- Instituciones académicas y de investigación.
- Especialistas regionales: Aportan un valor añadido significativo, ya que pertenecen a las instituciones con las que SOCIEUX+ ya ha trabajado en la región donde se llevará a cabo la acción. Además, pueden proporcionar una perspectiva contextualizada sobre las realidades socio-políticas, económicas y culturales de la región, lo que refuerza la relevancia, viabilidad y sostenibilidad de las propuestas y resultados.

Los expertos y expertas del sector público en activo de instituciones colaboradoras tienen prioridad en la selección. Podrán asimismo presentar su solicitud consultores y consultoras del ámbito. Se tendrá en cuenta su solicitud siempre que no se pueda identificar a una persona experta del sector público adecuada. La movilización de personas que en la actualidad se encuentran contratadas por agencias internacionales especializadas se limita a actividades y/o acciones que se ejecutan conjuntamente con la agencia de origen de dicho experto, indicada como "Entidad de Asistencia" en la solicitud.

Podrá contactarse únicamente a las personas candidatas preseleccionadas. El proceso de selección puede incluir entrevistas por teléfono u otros medios de comunicación.

Las personas interesadas pueden descargar la **Guía para expertos/as e instituciones colaboradoras,** que contiene información detallada sobre la contratación con SOCIEUX+, en www.socieux.eu.

En SOCIEUX+ valoramos a todas las personas expertas como individuos únicos y acogemos con satisfacción la variedad de experiencias que aportan a cada iniciativa. Como tal, tenemos una estricta política de no discriminación. Estamos convencidos de que todo el mundo debe recibir el mismo trato independientemente de su raza, sexo, identificación de género, orientación sexual, origen nacional, lengua materna, religión, edad, discapacidad, estado civil, ciudadanía, información genética, situación de embarazo o cualquier otra característica protegida por ley. Si considera que se ha producido discriminación en su contra, comuníqueselo al equipo de SOCIEUX+ cuanto antes. Todas las reclamaciones se investigarán adecuadamente.

## 7.3. Contratación de especialistas del sector público

Las personas especialistas del sector público pueden estar en activo o jubiladas. Los empleados y empleadas jubiladas de agencias especializadas internacionales o de agencias de cooperación también podrán ser objeto de movilización, independientemente de que su antiguo empleador colabore con SOCIEUX+ en una acción concreta. Las personas expertas jubiladas tendrán consideración de expertas públicas a todos los efectos y recibirán prestaciones y compensaciones económicas por parte de SOCIEUX+.

Podrá exigirse a las candidaturas preseleccionadas que faciliten el contacto del empleador o una prueba de su capacidad para ser contratados directamente en virtud de su condición de funcionariado o personal empleado público.

Distintas opciones de contratación:

- **Experto/a del sector público francés en activo (Contratado por Expertise France)**
  Certificado de contratación (+ formulario «cumulation of activities» firmado por el superior jerárquico).

- **Experto/a del sector público español en activo**
  El funcionariado español será contratado por la FIIAPP de conformidad con sus normas internas.

- **Experto/a del sector público de la UE** (incluidos expertos/as jubilado/as o privados franceses y españoles)

  - Contrato de servicios con experto/a (+ Documento de autorización del empleador indicando las fechas de la actividad + número de identificación fiscal (NIF) para poder emitir una factura); o

  - Empresa paraguas: expertos/as que no disponen de un número de identificación fiscal que les permita facturar por sus servicios en su país, si bien cuentan con autorización para la firma de contratos de trabajo temporales según la legislación local, o

  - Contrato de servicios con institución: expertos/as que no disponen de un número de identificación fiscal que les permita trabajar en su país y no pueden firmar un contrato de trabajo de acuerdo con la legislación local.

- **Especialista regional**: Dependiendo de la legislación local y las preferencias de la institución del especialista, el contrato se firmará directamente con el experto/a o con la institución a la que pertenece.

## 7.4. Compensaciones financieras

Los funcionarios y funcionarias contratados, así como el personal empleado en activo o jubilado, tienen derecho a unas prestaciones fijas estándar de *350 euros por día laborable trabajado*. Los honorarios de las personas consultoras del sector privado se negocian en función de su número de años de experiencia relevante y del baremo estándar de SOCIEUX+.

Las personas expertas jubiladas tendrán consideración de expertas del sector público a todos los efectos y recibirán remuneraciones e indemnizaciones económicas por parte de SOCIEUX+.

La normativa nacional en materia de remuneraciones e indemnizaciones de los empleados públicos y funcionarios es de aplicación, pudiendo limitar el pago de las prestaciones por parte de SOCIEUX+. La responsabilidad del cumplimiento y la verificación recae en las personas expertas individuales y en sus instituciones de origen. El pago de los impuestos sobre la renta y demás impuestos es responsabilidad exclusiva de las personas expertas movilizadas y/o de sus organizaciones.

## 7.5. Gastos de desplazamiento

La totalidad de gastos de desplazamiento de los expertos y expertas movilizados (instituciones públicas, privadas o internacionales) corren a cargo de SOCIEUX de conformidad con la Guía para especialistas e instituciones colaboradoras con información detallada sobre la contratación con SOCIEUX+ (versión a fecha de la firma del contrato).

# 8. Comunicación y visibilidad

SOCIEUX+ y sus socios de implementación podrán hacer uso de sus canales de comunicación, tales como la web, el boletín de noticias y demás medios para compartir información sobre la realización y los resultados de las actividades. Para ello, se prevén las contribuciones de las personas expertas movilizadas.

Se podrá solicitar así la aportación de pequeñas contribuciones a efectos de comunicación y visibilidad, tales como fotografías, textos breves y entrevistas. Antes y después de la misión, podrán organizarse breves sesiones informativas con la persona Responsable de Comunicación de SOCIEUX+. Dichas sesiones informativas brindarán la oportunidad de identificar oportunidades y estrategias de comunicación.

Se garantizará el uso correcto de las plantillas y elementos de visibilidad de SOCIEUX+, de acuerdo con las directrices de visibilidad de la UE.

Para actividades y eventos específicos y bajo determinadas circunstancias, podrán ponerse a disposición de las personas expertas productos de visibilidad, como folletos, carpetas, memorias USB, cuadernos y otros productos para su distribución presencial.

# 9. Código de conducta

Las personas especialistas movilizadas por SOCIEUX+ prestarán asistencia técnica desde las fases preparatorias de cada actividad hasta la entrega de los productos. El Equipo de SOCIEUX+ les prestará asistencia en el cumplimiento de sus encargos ofreciéndoles apoyo y asesoría a la hora de elaborar el material de base previo a las reuniones. El Equipo de SOCIEUX+ recogerá los comentarios y opiniones de las instituciones socias y de las partes interesadas correspondientes para

garantizar la entrega de los informes de misión y las recomendaciones a las autoridades nacionales, las delegaciones de la UE en los países asociados y la Comisión Europea.

Las personas expertas movilizadas no representan a SOCIEUX+ ni a la UE. Las opiniones técnicas y recomendaciones expresadas son las suyas propias. No podrán expresar a terceros opiniones negativas sobre la implementación de las acciones apoyadas por SOCIEUX+. No obstante, deberán ser conocedores de los objetivos y el funcionamiento de SOCIEUX+ y promover sus servicios según su leal saber y entender, siempre que sea posible y factible.

Los expertos y expertas desempeñarán sus obligaciones en el país socio de forma que cumplan y respeten plenamente las instituciones, las políticas y los comportamientos culturales locales. En particular, adoptarán un comportamiento sensible a nivel cultural a la hora de tratar con sus homólogos locales.

Cofinanciado por la Unión Europea

# Sobre SOCIEUX+

SOCIEUX+ Iniciativa de la UE para la protección social, el trabajo y empleo es un instrumento de cooperación técnica creado y cofinanciado por la Unión Europea (UE), Francia, Bélgica y España. Su objetivo es mejorar el acceso a mejores oportunidades de empleo y a sistemas de protección social inclusivos, con un enfoque particular en las mujeres, la juventud y personas en situación de vulnerabilidad.

La iniciativa se centra en reforzar las capacidades institucionales de los países socios, promoviendo la protección social, el trabajo decente y las prácticas empresariales responsables. También apoya a las instituciones públicas en la preparación y respuesta a las directivas de la UE y la legislación de los Estados miembros sobre las expectativas de diligencia debida en materia de sostenibilidad empresarial.

SOCIEUX+ está dirigido a las autoridades públicas de los países socios responsables de trabajo, empleo y protección social, así como a los interlocutores sociales, incluyendo organizaciones de empleadores y de trabajadores involucradas en el diálogo social. Estas entidades están invitadas a presentar solicitudes de cooperación técnica a través de SOCIEUX+.

Las actividades que lleva a cabo SOCIEUX+ son a demanda, de corta duración y se basan principalmente en la cooperación entre pares, entre especialistas de los Estados miembros de la UE y los países socios.

SOCIEUX+ está implementado por un consorcio compuesto por Expertise France (líder del consorcio), France Travail, el Servicio Público Federal de Seguridad Social de Bélgica a través de la Cooperación Belga Internacional en Protección Social (BELINCOSOC), la Agencia Belga de Desarrollo (Enabel) y la Fundación para la Internacionalización de las Administraciones Públicas (FIAP) de España.

Más información: www.socieux.eu

SOCIEUX+ está implementado y cofinanciado por

Partenariado liderado por

EXPERTISE FRANCE GROUPE AFD · France Travail · BELINCOSOC Belgian International Cooperation on Social Protection · Enabel · fiap