TÉRMINOS DE REFERENCIA

No. _____

CONTRATACIÓN DE EMPRESA CONSULTORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO GESTIÓN DEL CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN EL PODER JUDICIAL

Marzo, 2023

- **Puesta en contexto y Antecedente**

El Plan Estratégico Institucional Visión Justicia 20/24, aprobado en el año 2020 representa un proceso de transformación que se constituye en una mirada compartida y consensuada sobre los retos que enfrenta el Poder Judicial, la identificación de las necesidades de mejora y la definición de las soluciones a las mismas.

No obstante, tras los trabajos del Plan Estratégico "Visión justicia 20/24" y a las situaciones vividas producto de los cambios realizados y la digitalización instaurada en los últimos dos años, surgió la necesidad de mejorar la orientación del Poder Judicial a la sociedad, ofreciendo una justicia para todos y todas, un servicio judicial oportuno y eficiente y una justicia confiable e íntegra. Tras ello, se plantean la necesidad de llevar a cabo un proyecto de transformación cultural, iniciándolo con un diagnóstico de cultura, para entender mejor los valores y cultura actual, e identificar la cultura y valores que las personas de la organización desean vivir en el futuro.

La nueva estrategia de la Dirección de Gestión Humana se enmarca en el Plan estratégico Visión Justicia 20|24, específicamente en su EJE 3: Integridad para una Justicia Confiable, respondiendo a la línea de acción L.A. 3.3.2 Fortalecimiento del clima organizacional y del bienestar del capital humano de la institución.

El propósito de este diagnóstico subyace de la necesidad de cambio y transformación cultural para el fortalecimiento Institucional, a través de la identificación de los comportamientos que favorecen el compromiso en cada una de las relaciones técnicas y humanas, para la consolidación de un clima organizacional favorable.

En ese sentido, precisamos del análisis de la cultura y los valores para identificar a través del diagnóstico, las brechas existentes entre la cultura actual y la cultura deseada.

- **Fuente de Recursos**

Los fondos para financiar el costo de la contratación objeto de los presentes Términos de Referencias, provendrán del presupuesto del Consejo del Poder Judicial en el Acta 02-2023 del 24 de enero del 2023.

- **Idioma**

El idioma oficial de la presente contratación es el español, por tanto, toda la correspondencia y los documentos vinculados a la misma, serán presentados en este idioma. De encontrarse en idioma distinto, deberán contar con la traducción al español realizada por un intérprete judicial debidamente autorizado.

- **Objetivo General**

Diagnosticar los valores y la cultura organizacional del Poder Judicial, a través de la implementación de la herramienta de diagnóstico de cultura para integrar un proceso de cambio enfocado al reconocimiento de los comportamientos necesarios para el abordaje del Plan Estratégico institucional 20|24 y la nueva estrategia de Gestión Humana 2022|2024.

- **Objetivos Esperados**

a) Diagnosticar los valores y la cultura para alinear la estrategia del cambio con base a los comportamientos deseables (valores institucionales), manifestados a través de la construcción de la filosofía y el propósito de la alta dirección.

b) Describir y comunicar los valores institucionales como recurso de la interacción relacional en la gestión del talento, para la definición de un liderazgo colaborativo y humano que incremente la satisfacción laboral de todos los involucrados.

c) Reconocer las brechas culturales que interfieren en el logro del propósito institucional y el liderazgo para contribuir al bienestar integral a la satisfacción laboral de los colaboradores del Poder Judicial.

d) Diseñar formaciones integrales alineadas a la cultura para fortalecimiento de las relaciones que aseguren la comunicación y experiencia de los valores institucionales.

e) Manifestar el involucramiento de los lideres a través de los comportamientos que materialicen los valores, en donde se valide las acciones o estrategias transaccionales con base en la nueva cultura definida para sustentar el plan estratégico de gestión humana.

- **Actividades de la Consultoría**

En esta primera etapa pretendemos abordar la Transformación Cultural, desde un enfoque muy práctico para reflexionar sobre la cultura organizacional del Poder Judicial, a través de un diagnóstico de Valores y Cultura.

En esta fase, participará casi toda la institución, y se desarrollaran unos talleres con los líderes del Poder Judicial, los grandes creadores de la cultura institucional, para definir los valores futuros de la misma, adaptándolos a la necesidad institucional, y a las demandas futuras de las principales partes interesadas. Todo ello, a través de una metodología contrastada que permite medir la transformación cultural.

GRUPOS OCUPACIONALES	CANTIDAD	APLICAR	
		TALLER	ENCUESTA
Directores Generales	7	X	X
Alta Gerencia (sub directores)	5	X	X
Directivos	15	X	X
Gerencial	43	X	X
Jueces(zas) SCJ y Consejeros(as)	20	X	X
Supervisión no Gerencial	630		X

El adjudicatario, en el Plan de Acción deberá incluir las actividades a realizar y los requerimientos para la transformación cultural, apegado al Plan Estratégico Institucional, Visión Justicia 20/24 y al Plan Estratégico de Gestión Humana 2022-2024.

Este plan de acción debe contener, además, la identificación del área idónea para responsabilizarse de cada actividad, los pasos y plazos necesarios para que la implementación se lleve a cabo y la herramienta o metodología a utilizar. Es necesario realizar un cronograma que contemple los siguientes criterios, como mínimo:

- Planificación
- Definición entregables y objetivos
- Diseño y personalización de template del cuestionario de cultura y valores a aplicar
- Construccion del equipo del Proyecto
- Estrategia comunicativa y lanzamiento del Diagnóstico de valores y cultura a toda la institución
- Preparación de los Workshops (talleres) para el equipo directivo y alta gerencia.
- Informe de la interpretación y conclusiones del diagnóstico de la cultura actual y la cultura deseada.
- Diseño de las acciones e iniciativas para la reducción de la entropía cultural.
- Presentación de los próximos pasos para desplegar la nueva cultura.
- Elaborar un informe con los resultados del proyecto y las recomendaciones basadas en las oportunidades de mejora que se identifiquen.

Para la implementación de la herramienta de diagnóstico, se llevarán a cabo las siguientes cuatro (4) encuentros distribuidos en las siguientes fases o etapas:

Etapa 0: Diagnostico de Valores

El adjudicatario deberá hacer entrega de la planificación y el cronograma de las actividades que ha de desarrollar para la consecución de los objetivos, estableciendo como fecha límite de entrega en 30 días luego de firmado el

contrato. Este programa de trabajo deberá contener el alcance y la metodología a utilizar, así como la fecha de entrega de cada producto.

El cronograma de trabajo deberá ser consensuado con el equipo motor del proyecto, que será el equipo técnico designado para el desarrollo de los objetivos específicos, así como aprobado por el equipo estratégico que realizará el seguimiento del proyecto. El consultor deberá hacer entrega de la planificación y el cronograma de las siguientes actividades:

- Construccion del equipo motor del proyecto
- Presentar una estrategia de comunicación interna con guion, mensajes, sugerencias de formatos (prever la edición de hasta 3 videos).
- Preparar y personalizar el template del cuestionario de cultura y valores a aplicar (cortes demográficos, n° de participantes etc….)
- Lanzar el Diagnostico de valores y cultura para toda la organización a través de la comunicación interna.
- Preparar los talleres (workshops) del equipo de la alta gerencia y directores
- Coordinación de reunión para la encuesta

Etapa I: Evaluación Valores Culturales (Assesment Values Cultural)

El adjudicatario deberá establecer las bases estructurales para la puesta en marcha del taller o mesas de diálogo en el que se compartirá con el equipo directivo y la alta gerencia, los resultados de diagnóstico de valores y la cultura institucional actual y se generarán diversos diálogos para socializar y entender la cultura interna actual del Poder Judicial (sus fortalezas y puntos de mejora) y su grado de alineamiento con la estrategia futura, partiendo de los siguientes indicadores:

- Valores Personales de las personas del Poder Judicial
- Valores reales de la cultura actual y la cultura deseada
- Nivel de resiliencia organizativa y entropía cultural

- Diferencias y puntos comunes entre lideres y top y el global
- Grado de alineamiento entre cultura y estrategia

Etapa II: Taller (workshop) de Alineamiento Cultural

El adjudicatario deberá analizar e interpretar las conclusiones principales del diagnóstico cultural con el equipo de líderes, además de las siguientes actividades:

- Entender los valores actuales del Poder Judicial y los de sus líderes
- Analizar la coherencia entre la estrategia futura y la cultura actual
- Priorizar los temas claves culturales (prioridades estratégicas)
- Trabajar de manera práctica ¨ el caso práctico de valores de la Alta gerencia¨
- Revisar y contrastar la presencia de los valores declarados por la institución
- Se requiere al menos dos consultores y/o asesores, debido a la cantidad de líderes (90) que participaran en los talleres.

Etapa III: Taller (Workshop) de Exploración culturas locales

El adjudicatario deberá realizar las siguientes actividades en conjunto con el equipo de la Alta dirección para el desarrollo de los talles de exploraciones de las culturas locales:

- Entender la metodología y métricas del Diagnóstico Cultural
- Analizar e interpretar las conclusiones del diagnóstico de la cultura con el equipo de dirección de cada unidad/departamento
- Entender los valores y deseados en cada unidad/departamento
- Priorizar los temas claves culturales de cada unidad /departamento
- Co-Diseñar acciones e iniciativas (¨Quick wins¨) para la reducción de la entropía y la evolución culturales
- Preparar las conclusiones de la cultura actual y deseada de cada unidad para presentarlas al equipo de líderes en la etapa IV.
- Se requiere la realización de esta etapa con dos consultores y/o asesores

Etapa IV: Taller co-creción Nueva Cultura

- Presentar las conclusiones de los Workshops en las unidades/Dptos. y los planes de acción para lograr la cultura deseada de cada unidad.
- Revisar y/o ajustar (si fuera necesario) los valores declarados del Poder Judicial teniendo en cuenta su encaje con la Visón futura.
- Identificar iniciativas de impacto urgente ("Quick wins") para la reducción de la entropía y evolución cultural.
- Co-diseñar los próximos pasos a llevar a cabo para desplegar la cultura por toda la organización.
- Alinear al equipo de lideres y asegurar su compromiso con los próximos pasos del proyecto.
- Se requiere la realización de esta etapa con dos consultores y/o asesores

- **Productos Esperados**

No.	PRODUCTO	FECHA DE ENTREGA	REVISIÓN Y APROBACIÓN
1	Documentos del cronograma de actividades y/o plan de trabajo del proyecto. Documento de las tareas de cada integrante y composición del equipo motor del proyecto. Plan de comunicación Cuestionario diseñado para su implementación	Primer mes	Dirección de Gestión Humana
2	Informe **general** codificado con los resultados del diagnóstico de cultura y valores.	Segundo mes	Dirección de Gestión Humana
3	Informe **individual** codificado para el equipo de lideres	Tercer mes	Dirección de Gestión Humana

	Listado de acciones concretas y/o urgentes		
4	Informe **general** codificado con los resultados de la consultoría y recomendaciones Listado de acciones concretas y/o urgentes. Próximos pasos para las siguientes fases de implementación.	Cuarto mes	Dirección de Gestión Humana

***Mensual:** se refiere a cada mes dentro del esquema de ejecución del proyecto.
Nota: En todos los productos el orden y tiempo de entrega pueden ser ajustados por acuerdo previo de las partes.

- **ESPECIFICACIONES DE LOS SERVICIOS REQUERIDOS**

- Se debe contemplar al área administrativa y judicial.
- El plan de acción debe considerar las distintas modalidades de trabajo que operan en la Institución, a saber: presencial y teletrabajo. En adición, la herramienta utilizada durante la implementación del diagnóstico (cuestionario) deberá ser lo suficientemente práctico y accesible para los distintos servidores judiciales, independientemente del grupo ocupacional al que pertenezcan, incluyendo aquellos roles de primera línea con limitaciones tecnológicas.
- La propuesta deberá contemplar el acompañamiento y diseño de las acciones a desarrollar.
- La propuesta deberá contener todos los puntos mencionados en este documento, principalmente: objetivos específicos y productos esperados.
- La propuesta deberá contener una metodología de trabajo, es decir, la descripción de las actividades a realizar en un plan de trabajo definido.
- La propuesta deberá contener un cronograma de trabajo ajustado a 4 meses.

- **DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES/SERVICIOS/OBRAS**

Este proceso está establecido por **lote único**, por lo que será una sola empresa la que resulte adjudicataria para la implementación del diagnóstico de cultura y valores.

- **PROPIEDAD INTELECTUAL**

Los productos de la **CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO GESTIÓN DEL CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN EL PODER JUDICIAL,** en su totalidad: escritos, informes, cronogramas, bases de datos, formularios, cuadros, esquemas, procesos, procedimientos e instrumentos utilizados y aplicados, y toda documentación producto de la consultoría, serán de la total propiedad del Consejo del Poder Judicial, el cual tendrá todos los derechos y con carácter exclusivo para utilizarlos de manera parcial o total, publicarlos y difundirlos.

El producto final de la **CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO GESTIÓN DEL CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN EL PODER JUDICIAL** no podrá ser utilizado, parcial ni totalmente, por la empresa consultora para otros fines, ni en otras instancias e instituciones ajenas al Consejo del Poder Judicial.

- **CONFIDENCIALIDAD**

El adjudicatario no podrá en ningún momento proporcionar a terceros, directa o indirectamente, por si o interpósita persona, información confidencial, así como aspectos relativos a los sistemas de trabajo, administración, organización y/o seguridad del Consejo del Poder Judicial, y en general de la documentación, archivos, planes, programas, proyectos y otros que conozca, se entere o tome conocimiento en virtud del desarrollo de la consultoría. Lo anterior se extiende a todos los dependientes de la empresa consultora debiendo éste adoptar las medidas necesarias para que su personal cumpla las normas de confidencialidad establecidas.

La empresa consultora no podrá revelar ninguna información confidencial propiedad de la institución, relacionada con los servicios realizados, sin el consentimiento previo y por escrito del Consejo del Poder Judicial.

La violación del principio de confidencialidad constituirá un incumplimiento por parte de la empresa consultora quien podrá ser susceptible de ser demandado (a) por la Institución por los daños directos derivados del incumplimiento de dicha obligación.

- **FORMA DE ENTREGA DE PRODUCTOS**

Los productos parciales y documentos finales de la consultoría deben ser entregados en los plazos previstos en el contrato a suscribir, en forma digital (pdf, presentaciones y editables), con sus documentos de respaldo, a saber;

- Plan de trabajo para el desarrollo de las actividades de consultoría.
- Análisis situacional en base al diagnóstico sobre el estado de situación de la institución en lo que respecta al producto 2.
- Plan de acción y recomendaciones para los próximos pasos para el alineamiento cultural y el despliegue de los Valores y la cultura.

Nota: La documentación debe ser entregada a la Dirección de Gestión Humana.

- **FORMA DE PAGO**

El monto previsto para consultoría de 4 meses, el cual será cancelado en moneda nacional, contra entrega de los productos establecidos, mediante cuatro (4) pagos remunerables, una vez que los productos hayan sido aprobados de acuerdo con la siguiente distribución:

1er Pago; a la presentación, entrega y aceptación de los primeros productos; equivalente a un **10%** del valor total de la consultoría.

2do Pago; con presentación, entrega y aceptación del segundo producto; equivalente a un **30%** del valor total de la consultoría.

3er Pago: con presentación, entrega y aceptación del tercer producto; equivalente a un **30%** del valor total de la consultoría.

4to. Pago y final: a la presentación, entrega y aceptación del cuarto producto; equivalente a un **30%** del valor total de la consultoría.

El adjudicatario deberá emitir las facturas o justificantes por los servicios para la implementación del proyecto, a las cuales se les aplicarán las retenciones correspondientes.

- **DEDICACIÓN LUGAR Y DURACIÓN**

El adjudicatario deberá realizar sus actividades en la, Sede Central del Consejo del Poder Judicial, Av. Enrique Jiménez Moya, esq. Juan de Dios Ventura Simó, Centro de los Héroes en la ciudad de Santo Domingo de Guzmán, u otra localidad que se designe expresamente o que sea necesario para el proceso de levantamiento; tratándose de una consultoría por producto, a una **duración máxima de cuatro (4) meses**.

El adjudicatario podrá trabajar de forma remota previo acuerdo y coordinación con la Dirección de Gestión Humana y Carrera Judicial Administrativa.

Nota: El adjudicatario evitará cualquier actividad que pudiere generar conflicto de interés durante la prestación de los servicios profesionales a la Institución.

En el caso de desplazamientos necesarios, reuniones presenciales, sesiones de trabajo que exijan un desplazamiento, los viáticos serán abonados a parte.

- **COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN**

Los trabajos de esta consultoría se realizarán en coordinación y con el apoyo logístico, de la Dirección de Gestión Humana, órganos y áreas de apoyo correspondientes. Dicha coordinación y equipo de trabajo permitirá que la empresa consultora desarrolle eficientemente las responsabilidades que asuma.

- **PERFIL DEL EQUIPO DE CONSULTORES**

- Formación universitaria en áreas de gestión empresarial, educación, formación o comunicación, y con más de 15 años de ejercicio profesional.
- Especialista en Gestión Humana, Gestión del Cambio, Transformación Digital, Liderazgo en Innovación y Comunicación Estratégica.
- Experiencia y alto desempeño en empresas del sector Público o Privado.
- Persona natural o jurídica con experiencia en la facilitación de procesos de gestión humana.
- Experiencia en el diseño e implementación de indicadores, para el seguimiento a la ejecución.
- Excelentes habilidades de comunicar, capacitar, expresar y redactar.
- Presentar con 3 certificaciones de trabajos similares realizados en otras empresas.
- Consultor certificado en la metodología de Richard Barret acreditada por programa de certificación del Centro de Valores de Barrett Value Centre.

- **ALCANCE DEL SERVICIO**

La consultoría debe cumplir con la necesidad básica de revisar todos los aspectos que intervienen para diseñar una estrategia de Diagnostico de valores para la transformación cultural jueces, juezas y servidores judiciales.

En ese sentido, el adjudicatario tendrá acceso ilimitado a la documentación y programas informáticos vinculados al proceso, esto así para contribuir de forma cabal con el logro de los objetivos y el alcance de las metas y resultados propuestos de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.

Deberá tomar en cuenta el marco normativo del Poder Judicial, como mínimo: la Ley 327-98 de la Carrera Judicial, Ley 107-13 sobre los Derechos de las Personas en sus Relaciones con la Administración, la Resolución Núm. 22/2018 que modifica el Reglamento de Carrera Administrativa Judicial, los Manuales de Procedimiento

Administrativos, de Procedimientos internos, de Organización, Funciones y Puestos vigentes al momento de la realización de la consultoría.

Desarrollar su trabajo con una metodología participativa que involucre a la mayor cantidad de actores del proceso de administración de justicia y apoyo administrativo del Poder Judicial.

Validar gradualmente los productos intermedios mediante sesiones de trabajo con la Dirección de Gestión Humana.

Aplicar buenas prácticas de Dirección de Proyectos, asegurar la ejecución del cronograma de trabajo, dar alertas oportunas ante riesgos de desviación en cualquier de las restricciones del proyecto: costo, tiempo, alcance, calidad.

Especificaciones del servicio

- Se debe contemplar al área administrativa y judicial.
- El plan de acción debe considerar las distintas modalidades de trabajo que operan en la institución, a saber: presencial y teletrabajo. En adición, deberá ser lo suficientemente flexible y amigable para los diferentes roles de los servidores, incluyendo aquellos roles de primera línea con limitaciones tecnológicas.
- La propuesta deberá contemplar el acompañamiento y diseño de las acciones a desarrollar.
- La propuesta deberá ser coherente y suficiente. Y contener todos los puntos mencionados en este documento, principalmente: objetivos específicos y productos esperados.
- La propuesta deberá contener una metodología de trabajo, es decir, la descripción de las actividades a realizar en un plan de trabajo definido.
- La propuesta deberá contener un cronograma de trabajo ajustado a 4 meses.
- La implementación del proyecto en su primera fase será realizada en cuatro (4) encuentros presenciales.
- Los gastos por concepto de desplazamientos, alojamientos y alimentación en los que pudiera incurrir el equipo consultor para el desarrollo de los talleres de alineamiento cultural, deberán ser cubiertos en su totalidad por la empresa consultora.
- La logística de los encuentros será coordinada con la Escuela Nacional de la Judicatura, la empresa consultora y la Dirección de Gestión Humana.
- La estimación de costo por concepto de los **talleres de alineamiento cultural** está contemplada en el presupuesto 2023 de la Direccion de Gestión Humana.

- **POBLACIÓN**

Para la fase de levantamiento de información, la consultoría deberá ser realizada a partir de la selección de una muestra representativa del personal administrativo y judicial.

De igual modo, durante la antedicha fase, su alcance se extenderá a las distintas dependencias que intervienen en los sistemas y subsistemas de gestión humana de los servidores judiciales.

Lo anterior así, en interés de que, al momento de la generalización del sistema a la totalidad de los empleados, esté en pleno conocimiento de las distintas variables que inciden en el proceso.