

FUNDACIÓN SUYANA

TÉRMINOS DE REFERENCIA SONDEO SALARIAL SECTORIAL

Convocatoria para empresas consultoras y profesionales especializados

Dato	Referencia
Entidad	Fundación Suyana
Modalidad	Consultoría por producto
Lugar	Bolivia
Plazo referencial	Hasta 30 días calendario
Fecha límite de entrega de propuesta	Sábado, 19 de septiembre de 2026

1. Contexto institucional

Fundación Suyana trabaja por el desarrollo integral y sostenible de comunidades, articulando programas de educación, salud, desarrollo económico, social y medioambiental. Su gestión de personas busca que cada colaborador contribuya al propósito institucional desde su rol, tanto en campo como en las áreas administrativas.

El Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano concibe la gestión de personas como un ciclo integrado que conecta dotación, evaluación, desarrollo, cultura, compensación y reconocimiento. El modelo prioriza la misión social, la gestión por competencias, la toma de decisiones basada en evidencia y la sostenibilidad institucional.

En este marco, el eje de Compensación y Reconocimiento busca valorar de manera justa y sostenible el aporte del personal. Sus principios son la equidad interna, la competitividad externa, el reconocimiento del desempeño, la sostenibilidad financiera y la conexión entre compensación e impacto social. El sondeo salarial será un insumo práctico para fortalecer este eje y orientar decisiones futuras.

Enfoque esperado El estudio debe ser técnicamente útil, proporcional a la realidad de una organización social y aplicable a decisiones de atracción, retención, equidad y sostenibilidad.

2. Objeto de la consultoría

Contratar una empresa consultora, firma especializada, equipo profesional o consultor con experiencia pertinente para realizar un Sondeo Salarial Sectorial que permita comparar las remuneraciones y beneficios de Fundación Suyana con organizaciones y puestos similares del mercado boliviano.

3. Objetivo

Contar con información salarial externa, actualizada y comparable para conocer la posición de Fundación Suyana frente al mercado y formular recomendaciones que fortalezcan la equidad, competitividad y sostenibilidad de su esquema de compensación.

4. Alcance mínimo

- Revisar el listado de cargos y la información institucional necesaria proporcionada por Fundación Suyana.
- Definir y validar con Fundación Suyana el mercado de referencia mediante dos o tres grupos comparadores: (i) ONG y fundaciones nacionales; (ii) organismos de cooperación y ONG internacionales con operación en Bolivia; y (iii) organizaciones de tamaño, presupuesto y complejidad operativa semejantes. La segmentación deberá permitir resultados generales y, cuando el volumen de datos lo permita, cortes por grupo comparador.
- Homologar los cargos institucionales con puestos comparables mediante contenido real del trabajo, propósito, funciones, responsabilidad, conocimientos, autonomía, impacto, nivel jerárquico, supervisión, cobertura geográfica y condiciones de campo, evitando comparaciones basadas únicamente en el título del cargo. La metodología deberá ser objetiva y aplicable de manera consistente a todos los puestos.
- Utilizar o relevar información salarial confiable, vigente y trazable, identificando fuente, fecha de referencia, tamaño de muestra y reglas de actualización. Como estándar deseable, el estudio deberá integrar información equivalente a 8 a 12 organizaciones comparables. Si no fuera posible alcanzar ese rango, el proveedor deberá justificar técnicamente la muestra, explicar sus limitaciones y aplicar reglas de supresión para resultados con baja representatividad. Para cada estadístico publicado por cargo se procurará contar con al menos cinco organizaciones aportantes, sin revelar datos individuales ni identificables.
- Presentar resultados normalizados en bolivianos por mes (Bs/mes), separando remuneración fija, variable y beneficios valorizables. El informe deberá explicar la fecha de corte, criterios de anualización o mensualización y cualquier ajuste aplicado para asegurar comparabilidad.
- Comparar la situación de Fundación Suyana con el mercado mediante mínimo, promedio, máximo y percentiles P25, P50 y P75, indicando por cargo el número de organizaciones y observaciones válidas. Se deberá calcular la brecha salarial porcentual y el Compa-Ratio respecto del punto medio de la banda propuesta o, transitoriamente, respecto del percentil de mercado adoptado como referencia.

Identificar cargos críticos por riesgo de pérdida de talento, dificultad de contratación, especialización, continuidad operativa, cobertura rural o brechas salariales significativas, indicando criterios de priorización.

Elaborar escenarios de impacto financiero para: (i) cierre inmediato de brechas; (ii) cierre progresivo en dos años; y (iii) cierre progresivo en tres años. Cada escenario deberá mostrar costo incremental mensual y anual, incidencia sobre la masa salarial, supuestos, prioridades y riesgos de implementación.

- Construir como producto obligatorio una propuesta de estructura salarial con familias o niveles/grados y bandas que incluyan mínimo, punto medio y máximo, acompañada de criterios de progresión, solapamiento, amplitud y posicionamiento de mercado. La propuesta deberá preservar la equidad interna, la competitividad externa y la sostenibilidad financiera.

5. Metodología

Cada proponente podrá plantear la metodología que considere más adecuada. La propuesta deberá explicar de manera clara:

- Cómo definirá los grupos comparadores y aplicará criterios mínimos de comparabilidad: sector, tamaño institucional, presupuesto o ingresos, número de trabajadores, cobertura geográfica, presencia rural o de campo, complejidad organizacional y mercado real de talento.
- Cómo realizará la homologación de puestos.
- Qué información salarial analizará y cómo la expresará en Bs/mes.
- Qué estadísticas presentará. Como mínimo: tamaño de muestra por cargo, mínimo, promedio, máximo y percentiles P25, P50 y P75. Cuando la muestra no permita estimaciones suficientemente robustas, deberá suprimirse el resultado o presentarse con una advertencia explícita y justificación técnica.
- Cómo protegerá la confidencialidad y evitará identificar remuneraciones individuales u organizaciones participantes.
- Qué limitaciones podría tener el estudio y cómo serán tratadas.

Flexibilidad metodológica. Se aceptan fuentes primarias, bases salariales disponibles, estudios previos, fuentes secundarias verificables o una combinación. No es obligatorio contar con plataforma propia. Como estándar deseable, la evidencia deberá equivaler a 8 a 12 organizaciones comparables. Si no se alcanza dicho rango, el proponente deberá justificar técnicamente la muestra, triangular fuentes y explicitar limitaciones. Para divulgar estadísticas por cargo se procurará un mínimo de cinco organizaciones aportantes y se aplicarán criterios de agregación y confidencialidad.

6. Productos esperados

Producto	Contenido mínimo
1. Plan de trabajo	Metodología detallada; definición del mercado de referencia y grupos comparadores; criterios de comparabilidad; estrategia de muestra y fuentes; reglas de homologación, confidencialidad y calidad; cronograma, responsables, información requerida, riesgos y medidas de mitigación.
2. Resultados preliminares	Matriz de homologación y valoración de cargos; composición y suficiencia de la muestra; benchmark preliminar; P25, P50 y P75; brechas iniciales; criterios de cargos críticos y reunión de validación.
3. Informe final	Informe integral que incluya como mínimo: benchmark salarial; metodología de homologación y valoración; muestra y fuentes; P25, P50 y P75; brecha salarial porcentual; Compa-Ratio; análisis de equidad interna; estructura de niveles o grados y bandas salariales con mínimo, punto medio y máximo; cargos críticos; escenarios de impacto financiero inmediato, a dos años y a tres años; recomendaciones, plan gradual de implementación, supuestos y limitaciones.

Producto	Contenido mínimo
4. Base de resultados	Archivo Excel editable con bases consolidadas y anonimizadas, diccionario de datos, matriz de homologación, estadísticos, brechas, Compa-Ratio, bandas propuestas y simulador de escenarios financieros. No deberá contener información que permita identificar remuneraciones individuales u organizaciones participantes.
5. Presentación ejecutiva	Resumen ejecutivo para toma de decisiones, con posicionamiento salarial, brechas prioritarias, cargos críticos, bandas recomendadas, escenarios presupuestarios y hoja de ruta de implementación.

Los informes podrán entregarse en Word o PDF, la base en Excel y la presentación en PowerPoint o PDF. Un tablero interactivo podrá ofrecerse como valor agregado.

Definiciones técnicas mínimas

Percentiles: P25, P50 y P75 representan los valores por debajo de los cuales se ubica el 25%, 50% y 75% de las observaciones válidas. P50 corresponde a la mediana.

Brecha salarial porcentual: $(\text{remuneración actual} / \text{referencia de mercado} - 1) \times 100$. El informe deberá indicar claramente la referencia utilizada.

Compa-Ratio: remuneración fija de la persona / punto medio de la banda. Un valor de 1,00 equivale al punto medio. Antes de aprobar bandas internas, podrá emplearse un índice de mercado equivalente contra el percentil objetivo, debidamente identificado.

Bandas salariales: rangos agrupados por grado o nivel, con mínimo, punto medio y máximo. Su construcción deberá documentar el percentil objetivo, amplitud, solapamiento, progresión entre grados y reglas de administración.

7. Plazo y coordinación

El plazo referencial es de hasta treinta (30) días calendario a partir de la firma del contrato. El proponente podrá plantear un cronograma diferente si lo justifica. La consultoría será coordinada por el responsable de Recursos Humanos que designe Fundación Suyana, con reuniones breves de inicio, validación y cierre.

8. Perfil del proponente

- Constitución legal y habilitación para prestar servicios en Bolivia, cuando corresponda.
- Experiencia general mínima sugerida de cinco (5) años en consultoría de gestión humana, compensaciones, remuneraciones o analítica organizacional.
- Experiencia específica comprobable en al menos tres (3) estudios o sondeos salariales comparables. Se valorará experiencia con ONG, fundaciones, cooperación internacional o entidades de desarrollo.
- Capacidad demostrable para acceder a información de mercado y aplicar protocolos de confidencialidad, anonimización y calidad de datos.
- Dominio de herramientas de análisis y visualización, incluyendo Excel y, preferentemente, Power BI.

9. Contenido de la propuesta

9.1 Propuesta técnica

- Carta de presentación.
- Comprensión del servicio y metodología propuesta.
- Cronograma de trabajo.
- Experiencia relevante del proponente.
- CV resumido de la persona o equipo responsable.
- Productos incluidos y cualquier valor agregado.

9.2 Propuesta económica

Monto total en bolivianos (Bs), incluyendo impuestos y todos los costos necesarios. La propuesta deberá indicar su vigencia y forma de pago sugerida.

10. Evaluación de propuestas

Criterio	Puntaje
Experiencia relevante del proponente y equipo	25
Metodología y comprensión del servicio	40
Plan de trabajo, cronograma y productos	15
Propuesta económica	20
TOTAL	100

Fundación Suyana seleccionará la propuesta que presente la mejor relación entre calidad técnica, utilidad de resultados y costo. Previo a la adjudicación, se realizará una reunión de aclaración y alineamiento con la consultora o empresa seleccionada, con el propósito de profundizar y precisar los alcances del servicio requerido, validar expectativas respecto a los productos entregables y resolver cualquier consulta técnica, metodológica o administrativa que pudiera afectar la correcta ejecución del estudio. Esta instancia permitirá asegurar una comprensión común de los objetivos, alcance y resultados esperados antes de la formalización de la contratación.

11. Forma de pago referencial

Hito	Porcentaje
Aprobación del plan de trabajo y Firma del Contrato	50%
Aprobación del informe y productos finales	50%

La forma de pago podrá ajustarse de común acuerdo en el contrato, contra entrega de factura y conformidad institucional.

12. Confidencialidad

La información institucional, salarial y personal entregada o generada durante la consultoría será confidencial. La empresa Consultora deberá utilizarla únicamente para este servicio, presentar resultados agregados y evitar la identificación de personas u organizaciones. Los productos finales serán entregados a Fundación Suyana en formatos editables.

13. Presentación de propuestas

Dato	Información
Correo de recepción	rrhhbolivia@suyana.org
Asunto	Propuesta Sondeo Salarial Sectorial - [Nombre del proponente]
Fecha y hora límite	Domingo 13 de septiembre de 2026, durante todo el día, hora de Bolivia
Consultas	rrhhbolivia@suyana.org

Dato	Información
Formato	Propuesta técnica y económica en PDF. Los respaldos podrán adjuntarse en el mismo archivo o por separado.

Fundación Suyana podrá ampliar plazos, solicitar aclaraciones, declarar desierta la convocatoria o no adjudicar cuando las propuestas no respondan a sus necesidades o disponibilidad presupuestaria.

14. Información que proporcionará Fundación Suyana

- Organigrama y listado de cargos a considerar.
- Descripciones de cargos disponibles.
- Información salarial, escala de viáticos y de beneficios necesaria, bajo confidencialidad.
- Lineamientos relevantes del Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano.
- Otra documentación acordada al inicio.

Alcance final La cantidad definitiva de cargos, el nivel de detalle y las fuentes de comparación serán acordados con el proveedor seleccionado durante la reunión de inicio, procurando mantener un estudio viable, útil y proporcional al presupuesto disponible.

15. Requisitos legales y administrativos del proponente

El proponente deberá acreditar su existencia legal, capacidad de contratación y cumplimiento de las obligaciones aplicables en Bolivia. La documentación deberá presentarse en copia simple, legible y vigente.

15.1 Documentos requeridos únicamente al proponente adjudicado

Las empresas consultoras deberán adjuntar:

1. **Fotocopia del Certificado de inscripción en el Padrón Nacional de Contribuyentes o documento equivalente del Número de Identificación Tributaria, NIT**, emitido por el Servicio de Impuestos Nacionales. La actividad económica registrada deberá guardar relación con los servicios objeto de la contratación.
2. **Certificación bancaria** o documento equivalente que identifique una cuenta en bolivianos a nombre de la empresa adjudicada.
3. **Fotocopia del Poder vigente del representante legal**, debidamente registrado cuando corresponda, que acredite facultades suficientes para presentar la propuesta, suscribir el contrato y asumir obligaciones en representación de la empresa.
4. **Cédula de identidad vigente del representante legal** o de la persona facultada para suscribir la propuesta y el contrato.

Asimismo, es importante considerar que el desembolso se efectuará exclusivamente a la cuenta bancaria registrada a nombre de la empresa, y no a una cuenta personal, en cumplimiento de los requisitos y lineamientos establecidos por el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN).

15.2 Participación de empresas unipersonales o profesionales independientes

Las empresas unipersonales y profesionales independientes podrán participar presentando la documentación que corresponda a su naturaleza jurídica o tributaria. Como mínimo deberán presentar:

- Fotocopia del NIT activo.
- Fotocopia de la Cédula de identidad vigente.
- Certificación bancaria o documento equivalente que identifique una cuenta en bolivianos a nombre de la empresa adjudicada.
- Documentación que demuestre su experiencia y capacidad para ejecutar el servicio.

Los desembolsos serán efectuados exclusivamente a las cuentas bancarias registradas a nombre del propietario o representante legal del Número de Identificación Tributaria (NIT) ante la Administración Tributaria, en concordancia con la información tributaria vigente proporcionada por el proveedor o consultor.