

TERMINOS DE REFERENCIA

Diagnóstico de la Gestión por Procesos y propuesta de mejora de CARE Perú

1. Información Institucional

CARE Perú es una organización de desarrollo humanitario cuyo quehacer principal es la elaboración e implementación de proyectos sociales que contribuyan en la reducción de la pobreza. CARE fue constituida hace más de 70 años y hoy expande su acción en más de 90 países, en Perú inició su intervención hace 50 años, a raíz de la emergencia ocurrida en el Callejón de Huaylas, en Ancash, desde entonces viene apoyando a las comunidades con programas integrales y esfuerzos en incidencia.

CARE busca construir un mundo de esperanza y justicia social, donde la pobreza haya sido vencida y todas las personas vivan con dignidad y seguridad. En todas sus intervenciones, a nivel mundial, coloca a las niñas y mujeres en el centro de sus proyectos, porque es consciente que , para terminar con la pobreza, todas las personas deben tener los mismos derechos y oportunidades. Su estrategia al 2030 está enfocada en liderar con innovación, el uso de data, la evidencia y la tecnología para generar impacto. CARE Perú, busca desarrollar una red más diversa, inclusiva y eficaz que le permita contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

2. Antecedentes

Con el afán de responder a los cambios a nivel global, CARE Internacional ha venido promoviendo la nacionalización de sus oficinas en países en vías de desarrollo. En el año 2011, CARE Perú se acogió a esta política y se convirtió en una ONG nacional independiente con su propia estructura de gobierno, convirtiéndose en el 2015 en un miembro pleno de CARE Internacional, al sumarse a los 13 miembros existentes y ubicarse entre los tres miembros de países en vías de desarrollo que conforman la Confederación.

El estar afiliados a CARE Internacional le permite acceder a la experiencia global de la organización y tener un mayor impacto, al poder articular experiencias nacionales con acciones a nivel internacional. Sin embargo, también esto le representa importantes retos, como la sostenibilidad y autogestión de fondos, autonomización de los procesos de operación y sistemas de monitoreo, en articulación con una gama diversa de stakeholders del sector gubernamental, privado y cooperación tanto nacional, como internacional.

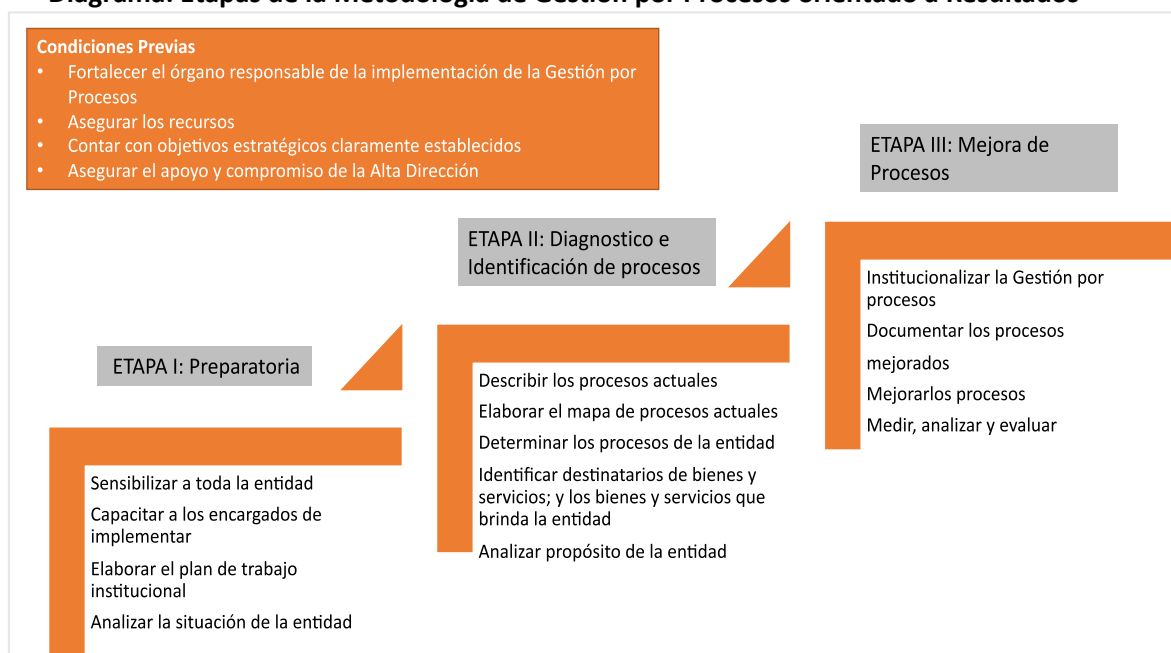
En los últimos cinco años, ha enfrentado un crecimiento significativo de sus operaciones, en una diversidad de niveles de cumplimiento con terceros, entre los que se encuentran: políticas de la confederación de CARE Internacional, donantes, entidades reguladoras, entre las más importantes. Esto ha significado replantear el modelo de gestión de calidad de procesos basada hacia la eficiencia basada en resultados como una apuesta institucional desde la Alta Dirección de CARE Perú.

3. Alcance

Teniendo en cuenta que la adopción de la gestión por procesos en CARE Perú representa un cambio significativo, la presente Metodología busca facilitar y apoyar ese cambio. La Metodología hace énfasis en aspectos prioritarios que son indispensables para iniciar y avanzar en la implementación de la gestión por procesos. Asimismo, presenta orientaciones y pautas metodológicas para su implementación, las que deben desarrollarse por cada entidad dependiendo de su naturaleza, particularidades y grado de avance. La Metodología establece tres (3) grandes etapas: Preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos y mejora de procesos,

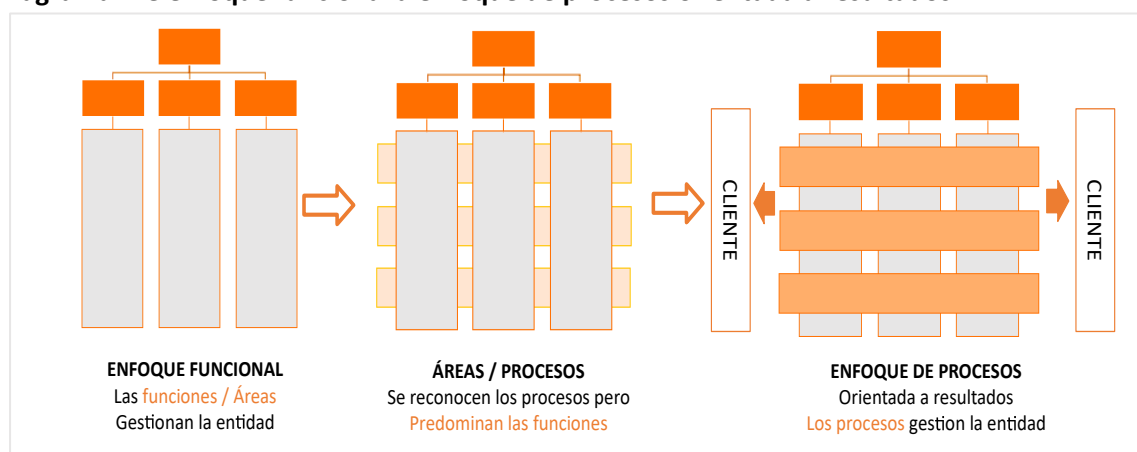
sin embargo, antes de ello se debe tomar en cuenta las consideraciones previas, con el fin de garantizar el éxito de la implementación.

Diagrama: Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos orientado a Resultados



Usualmente el quehacer de la institución de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las instituciones.

Diagrama: De enfoque funcional a enfoque de procesos orientada a resultados



Fuente: Optimiso - Centro de Desarrollo Industrial (2013)

Elaboración: PCM – 2014

Entre las principales diferencias entre el enfoque funcional (Vertical) y la gestión por procesos orientada a resultados (Horizontal), se identifican:

Enfoque Funcional (Vertical)	Gestión por Procesos orientada a Resultados (Horizontal)
Énfasis en el bien y servicio (producto)	Énfasis en los/as participantes o destinatario de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controlar a los/as trabajadores/as	Desarrollar competencias de los/as trabajadores/as
Sólo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Demora en adaptarse a los cambios	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno
Departamentalismo (Compartimentos estancos)	Trabajo en Equipo
Lenta coordinación	Rápida coordinación

Fuente: Optimiso - Centro de Desarrollo Industrial (2013)

Elaboración: PCM – 2014

Generalmente, las organizaciones trabajan con tres tipos de procesos, los que dan forma a la representación gráfica del Mapa de Procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte, pero existen algunas organizaciones que incluyen los procesos de evaluación como una clasificación adicional o evidenciados en sus procesos estratégicos.

- **PROCESOS ESTRATÉGICOS:** Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento; sobre los que se debe crear los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad.
- **PROCESOS OPERATIVOS O MISIONALES:** Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también Proceso de Realización, Clave o Core Business. Son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción de este, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor.
- **PROCESOS DE APOYO O SOPORTE:** Se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales (actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales).
- **PROCESOS DE EVALUACIÓN:** Hacen el seguimiento y el control para el adecuado funcionamiento en la organización.



Diagrama: Gestión de Procesos por niveles

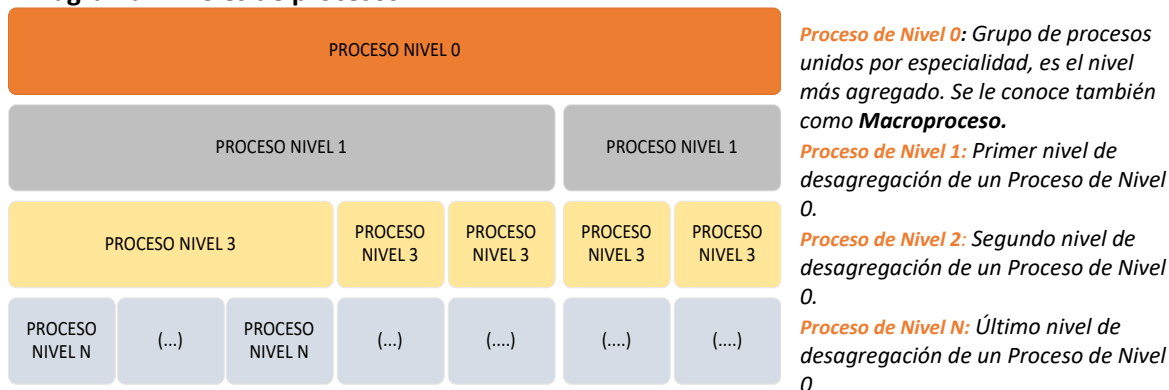
Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los procesos de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos.

Fuente: (Adaptado de) Optimiso - Centro de Desarrollo Industrial (2013)

Elaboración: PCM – 2014

La Metodología define generalmente tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0; Proceso de nivel 1 y Proceso de nivel 2; sin perjuicio de que en el proceso de diagnóstico, se puedan definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad (Procesos de nivel 3, 4,..., n). Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos a los que se arrije en CARE Perú, dependerá del proceso de construcción participativa, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles.

Diagrama: Niveles de procesos



Para la elaboración del diagnóstico, el/la consultor/a deberá identificar fortalezas y debilidades, problemas y limitaciones, en cinco aspectos internos:

- Cultura organizacional y estilo de gerencia.
- Estructura y gobernanza
- Sistemas y procesos institucionales
- Planes y Estrategias.
- Recursos. Asignación de recursos humanos, financieros

4. Objetivo del servicio

4.1. Objetivo general:

Facilitar y/o conducir la implementación de las tres etapas de transformación de la gestión de calidad de CARE Perú, desde un enfoque por funciones a uno por procesos, que asegure el cumplimiento, la eficiencia y la calidad.

4.2. Objetivos específicos:

- Implementar una estrategia de sensibilización y/o fortalecimiento de capacidades para la implementación de la gestión de calidad con enfoque en procesos a nivel de la organización.
- Diseñar la metodología para la revisión y construcción participativa de los procesos desde el nivel 0 (cero) hasta su alcance final.
- Facilitar y asegurar el rediseño de los procesos que considere las políticas y enfoques organizacionales, así como la elaboración y ordenamiento de los documentos normativos que correspondan.

5. Actividades

- Revisión de la información a nivel organizacional relevante para el servicio de consultoría, así como los documentos normativos vigentes de CARE Perú.

- Identificación de oportunidades y resistencias dentro de la cultura organizacional frente a la transformación hacia la gestión de procesos, así como las capacidades requeridas para desarrollar y adoptar nuevas herramientas de gestión.
- Diseño e implementación de una estrategia de sensibilización y fortalecimiento de capacidades para la adopción de la gestión de calidad con enfoque de procesos.
- Diseño del proyecto de mejora continua de la calidad y elaboración y consenso de la metodología para la construcción y/o revisión participativa de la Gestión por Procesos en CARE Perú y planificación detallada de las diferentes etapas de implementación.
- Identificación y/o construcción del nivel 0 (cero) de los procesos de la organización participativamente con la alta dirección.
- Implementación de reuniones de facilitación con los responsables de los procesos para el mapeo del proceso actual (As Is) identificando nudos críticos y puntos de mejora, utilizando flujogramas de información utilizando herramientas como Lucidchart o Visio.
- Facilitación de la construcción del mapeo de los procesos mejorados (To Be) de los niveles 1, 2 y 3 (o según lo requerido), utilizando flujogramas de información contruidos con las herramientas de modeladores visuales mencionadas.
- Facilitación para la elaboración de los documentos normativos de la organización relacionados a los procesos identificados y sus respectivas matrices de calidad de los procesos y fichas técnicas de indicadores.
- Facilitación para la elaboración de herramientas para la Identificación y medición de los riesgos de cumplimiento de la normativa institucional.
- Verificación del cumplimiento de las políticas de Care Internacional y enfoques organizacionales en el planteamiento de los procesos mejorados y su documentación.

6. Productos esperados

6.1. Descripción de productos y contenidos

- **Producto 1: Propuesta de sensibilización y/o fortalecimiento de capacidades implementada.** Debe incluir la identificación de necesidades formativas e informe de implementación de programa de capacitación/sensibilización para la adaptación de los procesos y políticas internas.
- **Producto 2: Diseño del proyecto de mejora continua de la calidad y Mapa de Procesos.** Debe el diseño y el desarrollo metodológico del proyecto, plan de actividades que aplicará para el cumplimiento de los productos descritos en el presente documento. (especificar contenidos requeridos) y construcción del mapa de procesos nivel 0.
- **Producto 3: Mapa de Procesos de niveles subsiguientes**
 - Debe incluir la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos de CARE Perú, clasificados en estratégicos, misionales y de apoyo, y de las Fichas Técnicas de cada uno; utilizando flujogramas de información contruidos con herramientas de modeladores visuales (Lucidchart, Visio).
 - Propuesta de Fichas de procesos mejorados nivel hasta el nivel mínimo
 - Flujogramas de información del proceso mejorado
 - Debe verificar una profunda comprensión, de la manera cómo la entidad desarrolla sus actividades, verificando si éstos responden a las necesidades y desafíos de CARE Perú y CARE Internacional (Cumplimiento de Políticas de CARE Internacional, funciones de posiciones claves) para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

- **Producto 4: Instrumentos de implementación de la Propuesta de Procesos M Plan de Mejora**
 - Documentos normativos (procedimientos, normas de normas, y/o instructivos)
 - Identificación de mecanismos de automatización y titulares del proceso.
 - Matrices de requisitos de calidad de los procesos.
 - Fichas técnicas de los indicadores de procesos.
 - Matrices de riesgos y controles vinculados al cumplimiento.

6.2. Control de calidad y aprobación de productos

El Mapa de procesos e instrumentos de mejora, abarcará todas las áreas y niveles que componen la organización. Además de estos tres productos finales el equipo consultor deberá presentar:

- Estudio de gabinete: análisis de la documentación, programación detallada del plan de trabajo y preparación del trabajo de recolección de datos/información (agenda y herramientas).
- Instrumentos recopilación de datos/información
 - Recolección de Información. La consultoría deberá producir información de calidad demostrable, necesaria para cubrir las necesidades de información detectadas y valorar los componentes y factores señalados en este documento. Al finalizar esta fase se deberá realizar una reunión de devolución de resultados preliminares el equipo de SCE a cargo de esta consultoría.
 - Preparación productos finales detallados en el anterior punto. Se presentará avances iniciales de cada producto para validación del Comité de Gestión del Servicio, y un borrador que servirá de base para la discusión para la definición final de estructura y contenidos de los cuatro productos finales.
 - Comunicación de resultados. Con el objetivo de fomentar el aprendizaje, la rendición de cuentas y la puesta en práctica de los resultados de esta consultoría, una vez aprobados los productos finales se hará una presentación a los principales titulares de procesos y actores involucrados.

Para asegurar la calidad de los productos y del proceso en general, todos los productos de cada fase requerirán el visto bueno del Comité de Gestión del Servicio a cargo antes de dar por finalizada una fase y proceder a la siguiente. En caso de no alcanzarse los estándares aceptables de calidad, el equipo consultor deberá hacer las modificaciones correspondientes hasta la aprobación de los productos.

Comité de Gestión del Servicio

- Sponsor: Directora Nacional
- Directora de Finanzas
- Directora de Programas
- Jefe/a de Género y Cumplimiento

Equipo de Referencia para procesos clave:

- Jefe/a de Calidad Programática
- Jefe/de RRHH
- Contadora General
- Jefe de TICs
- Jefe/a de Administración y Logística
- Jefe/a de Alianzas Estratégicas
- Jefe/a de Comunicación y Marketing
- Auditor/a Interno

7. Duración del servicio:

Se tiene estimado una duración de 24 semanas para la consultoría, de acuerdo con las siguientes fechas.

<i>Actividad</i>	<i>Fechas</i>
Difusión de Términos de Referencia	Del 20 de enero de 2022
Consultas	Del 25 de enero de al 31 de enero de 2022
Fecha límite para Presentación de propuesta.	4 de febrero de 2022 hasta las 9:00 a.m.
Evaluación de Propuestas.	Del 4 al 7 de febrero de 2022
Buena Pro	7 de febrero de 2022
Reunión de coordinación para establecer procesos y plazos de la consultoría y firma de contrato	8 de febrero de 2022
Producto 1: Plan de trabajo y diseño metodológico	21 de febrero de 2022
Producto 2: Propuesta de fortalecimiento de capacidades para la adaptación de procesos y políticas internas.	7 de marzo de 2022
Producto 3: Mapa de Procesos	13 de mayo de 2022
Producto 4: Instrumentos de implementación del Plan de Mejora	18 de julio de 2022

8. Criterios de ética

Acreditación de fuentes: Todas las fuentes secundarias utilizadas deberán ser debidamente acreditadas según las normas internacionales.

Cumplimiento puntual: La puntualidad en el cumplimiento de los compromisos es fundamental.

Confidencialidad: Los productos elaborados como parte de la consultoría y usando los lineamientos y la información proporcionada por CARE Perú son de uso estrictamente por CARE Perú, no pudiendo el/la consultor/a difundirlos ni hacer uso de ellos con fines personales o profesionales.

Cumplir con el llenado de la declaración del conflicto de interés, que podría generar que nuestra objetividad e independencia tome decisiones que afecten o puedan verse indebidamente afectadas por intereses personales, financieros, profesionales o pretendan beneficiar a algún familiar o alguna persona cercana; por ello, se solicita a los proveedores que identifiquen situaciones de conflictos de interés pueden ser los vínculos familiares, la representación o inversión financiera en empresas o entidades competidoras, aliadas, socias o proveedores, entre otros.

9. Requisitos del consultor o institución ejecutora del estudio:

La institución o empresa consultora, o persona natural (y equipo consultor) deberá acreditar experiencia de al menos 03 años en la gestión de calidad de procesos y en los últimos 02 años haber implementado al menos 02 (dos) proyectos de mejora de la gestión de calidad por procesos. El equipo técnico debe acreditar experiencia mínima de 5 años en la aplicación de herramientas metodológicas para gestión de procesos y cumplimiento.

El equipo técnico debe acreditar experiencia comprobada en gestión de riesgos de lavado de activos, fraude y corrupción

Se valorará que el equipo técnico para consultoría cuente con experiencia en procesos de organizaciones no gubernamentales y/o implantadores de proyectos/programas de desarrollo social.

Equipo consultor, deberá acreditar:

No haber estado o estar vinculado con la gestión interna o estratégica de CARE Perú, lo que deberá acreditar mediante declaración jurada simple.

No tener relación laboral con CARE Perú, lo que deberá acreditar mediante declaración jurada simple.

En caso de presentarse un equipo de trabajo, acreditar mediante una carta simple el nombre del responsable directo de la Consultoría, en la cual recaerá la responsabilidad final del trabajo y con quien CARE establecerá la directa coordinación.

10. **Presentación de la propuesta**

Se requiere la presentación de dos documentos separados, una propuesta técnica y una propuesta económica, las cuales deberán contener lo siguiente:

- Propuesta técnica: Deberá incluir el alcance general de la propuesta, propuesta de metodología para el estudio y para el desarrollo de cada uno de los productos, plan de trabajo y detalle de los productos a ser entregados. Asimismo, deberá incluir la hoja de vida de la institución, pudiendo indexar los estudios que se requieran sustentar en la experiencia y en adición incluir hoja de vida del equipo técnico que conducirá el estudio (experiencia documentada). Copia de su ficha RUC.
- Propuesta económica: Deberá ser presentada en Soles, a todo costo, detallada, especificando los gastos operativos, de requerirse, por unidades de análisis.

Las propuestas deberán ser remitidas a convocatorias@care.org.pe, con el asunto: **Diagnóstico de Gestión por Procesos**.

11. **Contacto para la coordinación**

Todas las consultas técnicas o precisiones de los Términos de Referencia deberán ser dirigidas a convocatorias@care.org.pe, con el asunto: **Consulta Diagnóstico de Gestión por Procesos**.

12. **Forma de pago y monto referencial**

El servicio de consultoría tiene un monto referencial de **S/ 60,000** que serán cancelados mediante la siguiente forma de pago:

- A la entrega del primer producto: 20%
- A la entrega del segundo producto: 20%
- A la entrega del tercer producto: 30%
- A la entrega del cuarto producto: 30%

NOTA. -

Las propuestas enviadas a cualquier otro correo o destinatario de esta institución invalidarán su participación.

Los postulantes deben tener un buen historial crediticio.

En caso de ser seleccionado(a) el/la postulante deberá presentar antecedentes (penales y judiciales) y poseer carnet de vacunación.

El resultado de la convocatoria será comunicado solo al postulante que obtuvo la buena pro.