

## **TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA:**

### **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA, PROCESOS SISTEMAS Y HERRAMIENTAS DE WWF BOLIVIA**

#### **1. Antecedentes.**

WWF Bolivia es una organización sin fines de lucro que opera legalmente en Bolivia, cuya misión es detener la degradación ambiental de la tierra y construir un futuro donde el ser humano viva en armonía con la naturaleza, conservando la diversidad biológica mundial, asegurando que el uso de los recursos naturales renovables sea sostenible, promoviendo además la reducción de la contaminación y del consumo desmedido.

En el marco de su proceso de fortalecimiento institucional, la organización requiere realizar un **diagnóstico organizacional integral** que permita identificar oportunidades de mejora en su estructura, procesos internos, sistemas y herramientas de gestión, con el fin de identificar brechas, cuellos de botella y oportunidades de mejora para que la organización funcione de manera más eficiente y eficaz.

Este diagnóstico se orienta a fortalecer el desempeño organizacional, optimizar la coordinación interna y apoyar el logro de los objetivos estratégicos de la institución bajo los principios de eficiencia, transparencia y mejora continua.

#### **2. Objetivos.**

##### **General**

Realizar un diagnóstico organizacional integral de WWF Bolivia para identificar brechas, nudos críticos y oportunidades de mejora en su estructura organizativa, procesos de gestión y herramientas operativas y que permita optimizar y fortalecer la eficiencia, la eficacia y la capacidad de gestión institucional.

##### **Específicos**

- 2.1. Analizar la estructura organizativa y la definición de roles y responsabilidades de WWF Bolivia.
- 2.2. Analizar la eficiencia y efectividad de los procesos internos en función del modelo de gestión de WWF Bolivia, considerando además el nivel de madurez y formalización de sus procesos internos actuales.
- 2.3. Realizar el levantamiento, análisis y evaluación de la información y modelado de los procesos (Flujogramas actuales), tomando en cuenta las políticas de WWF, el marco legal nacional y la interrelación entre sus procesos.
- 2.4. Revisar los sistemas y herramientas tecnológicas disponibles, identificando brechas de integración, automatización y digitalización.
- 2.5. Proponer el mejoramiento de procesos que sean determinados para el modelo de gestión de WWF Bolivia, considerando soluciones para optimizar sus plataformas digitales, procesos, sistemas y flujos y diseñar una hoja de ruta de implementación gradual, que priorice mejoras de alto impacto.

- 2.6. Diseñar el manual de procesos y procedimientos de la oficina de WWF Bolivia, así como la definición de una Cuadro de Mando integral (CMI) para el control de indicadores clave de desempeño (KPI).
- 2.7. Realizar la capacitación y gestión del cambio (in-house) que faciliten la implementación y apropiación de los procesos a líderes de área y equipos internos, fomentando una cultura de gestión por procesos y de trabajo en equipo.

### **3. Alcance de la consultoría.**

- 3.1. Analizar la estructura organizativa y la definición de roles y responsabilidades de WWF Bolivia:
  - ✓ Relaciones de supervisión y coherencia de funciones.
  - ✓ Roles, responsabilidades y niveles de delegación.
  - ✓ Flujos de toma de decisiones.
- 3.2. Analizar la eficiencia y efectividad de los procesos internos en función del modelo de gestión de WWF Bolivia, considerando además el nivel de madurez y formalización de sus procesos internos actuales:
  - ✓ Elaboración de la Arquitectura de procesos (mapa de macroprocesos, procesos críticos, misionales y de soporte y procedimientos: Procesos estratégicos, administrativos, financieros y de gestión de proyectos).
  - ✓ Análisis de comunicación interna y coordinación inter-áreas.
  - ✓ Análisis sobre la gestión de planificación, monitoreo y evaluación.
  - ✓ Alineación de procesos con servicios administrativos y marco legal.
  - ✓ Asignación de responsables de macroprocesos y de procesos.
  - ✓ Identificación y priorización de procesos gestionados por la WWF Bolivia.
- 3.3. Realizar el levantamiento, análisis y evaluación de la información y modelado de los procesos (Flujogramas actuales), tomando en cuenta las políticas de WWF, el marco legal nacional y la interrelación entre sus procesos:
  - ✓ Levantamiento de información de flujos de procesos y procedimientos.
  - ✓ Elaboración de propuestas de modelos de flujos optimizados de procesos.
- 3.4. Revisar los sistemas y herramientas tecnológicas disponibles, identificando brechas de integración, automatización y digitalización.
  - ✓ Sistemas de información institucional (ERP, contabilidad, gestión de proyectos, RR.HH.).
  - ✓ Plataformas de colaboración y comunicación (intranets, nube, correo, repositorios).
  - ✓ Automatización de procesos y flujos de datos.
  - ✓ Seguridad de la información y respaldo de datos.
- 3.5. Proponer el mejoramiento de procesos que sean determinados para el modelo de gestión de WWF Bolivia, considerando soluciones para optimizar sus plataformas digitales, procesos, sistemas y flujos:
  - ✓ Identificación de las mejoras.
  - ✓ Elaboración de flujos diagramados en notación estándar y/o infográfica.
  - ✓ Generación de metas de los indicadores de los procesos mejorados.
  - ✓ Generación de soluciones (propuestas de mejora) a macroprocesos y procedimientos considerando la viabilidad técnica, legal, operacional y económica.
  - ✓ Propuesta de hoja de ruta para implementación gradual de mejoras.
- 3.6. Diseñar el manual de procesos y procedimientos de la oficina de WWF Bolivia, así como la definición de una Cuadro de Mando integral (CMI) para el control de indicadores clave de desempeño (KPI).
  - ✓ Elaboración de propuesta de manual de funciones y procedimientos.

- ✓ Propuesta de cuadro de mando (Dashboard) e indicadores clave de desempeño.
- 3.7. Realizar la capacitación y gestión del cambio (in-house) que faciliten la implementación y apropiación de los procesos a líderes de área y equipos internos, fomentando una cultura de gestión por procesos y de trabajo en equipo:
- ✓ Definición del plan de la implementación que contenga cronograma, actividades y responsables.
  - ✓ Realizar hasta (xxx número) capacitaciones en Gestión por procesos para los equipos de trabajo.
  - ✓ Capacitar sobre la gestión del cambio y facilitar la formación de formadores que involucre a los líderes organizacionales para enfoque de implementación con equipos de trabajo.

#### 4. Productos Esperados

| PRODUCTO  | DESCRIPCIÓN   |
|---|---|
| <b>PRODUCTO 1 – PLAN DE TRABAJO DETALLADO DEL PROYECTO</b>      | <p>Un documento (en formato impreso y digital) que refleje la planificación y estructura del proyecto en donde se incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo del proyecto y alcance</li> <li>• Estructura de desglose de trabajo</li> <li>• Equipo del proyecto y responsabilidades</li> <li>• Metodología de trabajo (metodologías ágiles y colaborativas)</li> <li>• Cronograma general del proyecto</li> <li>• Indicadores de seguimiento al proyecto</li> <li>• Riesgos del Proyecto</li> </ul>   |
| <b>PRODUCTO 2 – DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>          | <p>Un documento (en formato impreso y digital) que incorpore la sistematización y diagnóstico de la situación actual de los procesos internos. Este documento debe contener por lo menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de relaciones de supervisión y coherencia de funciones.</li> <li>• Análisis sobre roles, responsabilidades y niveles de delegación.</li> <li>• Análisis de los flujos de toma de decisiones.</li> <li>• Mapa de Macroprocesos y procesos de WWF.</li> <li>• Mapa de problemas priorizados.</li> <li>• Inventario de Procesos y Procedimientos.</li> <li>• Estrategias de Implementación del mapa de procesos en WWF Bolivia.</li> <li>• Análisis de comunicación interna y coordinación inter-áreas.</li> <li>• Análisis sobre la gestión de planificación, monitoreo y evaluación.</li> <li>• Alineación de procesos con servicios administrativos y marco legal.</li> <li>• Asignación de responsables de macroprocesos y de procesos.</li> <li>• Identificación y priorización de procesos gestionados por la WWF Bolivia</li> <li>• Registro de reuniones y talleres.</li> <li>• Conclusiones y Recomendaciones de los flujos levantados</li> </ul> |
| <b>PRODUCTO 3 – PROPUESTA DE MACROPROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b> | <p>Un documento (en formato impreso y digital) que cuente con el análisis de mejoramiento de procesos, así como los flujos de operación mejorados. El documento debe contener por lo menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las mejoras.</li> </ul>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de flujos diagramados en notación estándar y/o infográfica.</li> <li>• Generación de metas de los indicadores de los procesos mejorados.</li> <li>• Generación de soluciones (propuestas de mejora) a macroprocesos y procedimientos considerando la viabilidad técnica, legal, operacional y económica.</li> <li>• Mapas de Caracterización por Procesos Mejorado.</li> <li>• Manual de procesos y procedimientos mejorado que incluya: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diagramas de Flujo y Anexos mejorados</li> <li>○ Procedimientos de Operación Estándar Mejorados que contengan al menos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo</li> <li>▪ Alcance</li> <li>▪ Definiciones</li> <li>▪ Responsables</li> <li>▪ Flujo-grama – Descripción de Actividades</li> <li>▪ Documentos Referenciales y Anexos.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Registro de reuniones, talleres y/o capacitación.</li> </ul> |
| <b>PRODUCTO 4 –<br/>MANUAL Y<br/>LINEAMIENTOS DE<br/>IMPLEMENTACIÓN</b> | <p>Un documento (en formato impreso y digital) que refleje las estrategias de implementación del Manual de los procesos definidos para la arquitectura de gestión por procesos de WWF Bolivia en donde se incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de procesos y procedimientos aprobados por WWF Bolivia</li> <li>• Estrategias de implementación de procesos aprobados.</li> <li>• Plan de implementación y socialización de procesos y procedimientos para equipos de trabajo.</li> <li>• Hoja de ruta con tiempos (12 a 24 meses).</li> <li>• Mejoras de corto plazo.</li> <li>• Registros de capacitación y formación de los responsables de los procesos asignados.</li> <li>• Evaluación de las relaciones de supervisión, levantamiento y definición de las competencias, formación, habilidades y experiencias requeridas para los líderes de área responsables de procesos.</li> <li>• Mecanismo de seguimiento post-consultoría.</li> </ul>            |

## 5. Metodología sugerida

- ✓ Revisión documental (manuales, políticas, informes, relaciones de supervisión).
- ✓ Entrevistas semiestructuradas a personal clave.
- ✓ Talleres participativos con equipos de trabajo.
- ✓ Encuestas de clima y desempeño organizacional.
- ✓ Mapeo y análisis de procesos (diagramas de flujo).
- ✓ Evaluación de madurez tecnológica y sistemas.

La metodología propuesta no es limitativa.

## 6. Forma de pago

| PRODUCTOS         | TIEMPO DE ENTREGA                                    |
|-------------------|--|
| <b>PRODUCTO 1</b> | 10 días calendario a partir de la firma del contrato |

| PLAN DE TRABAJO DETALLADO DEL PROYECTO                                 |  |
|--|--|
| <b>PRODUCTO 2<br/>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>               | 30 días calendario a partir de la firma del contrato |
| <b>PRODUCTO 3<br/>PROPIUESTA DE MACROPROCESOS Y<br/>PROCEDIMIENTOS</b> | 60 días calendario a partir de la firma del contrato |
| <b>PRODUCTO 4<br/>MANUAL Y LINEAMIENTOS DE<br/>IMPLEMENTACIÓN</b>      | 60 días calendario a partir de la firma del contrato |

## 7. Perfil del/la Consultor/a o Firma Consultora

- ✓ Formación en Administración, Gestión Organizacional, Psicología Organizacional o áreas afines.
- ✓ Experiencia mínima de 5 años en diagnósticos organizacionales o fortalecimiento institucional.
- ✓ Experiencia con ONGs, fundaciones u organizaciones del sector ambiental o de desarrollo.
- ✓ Conocimiento del contexto boliviano y del sector de conservación.
- ✓ NIT y certificación de NIT

## 8. Supervisión y Coordinación

El trabajo será supervisado por la Dirección de WWF Bolivia, quien será responsable de la coordinación interna, validación de productos y facilitación del acceso a la información requerida.

## 9. Forma de Presentación de Propuestas

Las propuestas deberán incluir:

- ✓ Propuesta técnica (metodología, cronograma, equipo de trabajo).
- ✓ Propuesta económica (presupuesto detallado en Bs), desglosada por productos.
- ✓ Experiencia comprobable.
- ✓ Referencias de trabajos similares.

Las propuestas técnicas y económicas deben ser enviadas al correo: [convocatorias@wwfbolivia.org](mailto:convocatorias@wwfbolivia.org); hasta el 9 de enero del 2026.

## 10. Confidencialidad

Toda la información recopilada durante el proceso será tratada de manera confidencial y utilizada exclusivamente para los fines del diagnóstico organizacional.