

TÉRMINOS DE REFERENCIA

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE DIRECCIÓN EJECUTIVA

1. ANTECEDENTES

El Estatuto de UNITAS (Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social) establece que la Dirección Ejecutiva constituye la máxima autoridad ejecutiva y representante legal de la institución, ejerciendo funciones por un período de tres años, con posibilidad de ratificación por dos períodos adicionales.

En cumplimiento de esta disposición estatutaria y considerando que el primer período de gestión de la dirección ejecutiva concluye el 14 de enero de 2027, el Directorio de UNITAS ha dispuesto la realización de una evaluación orientada a valorar el desempeño, contribuciones institucionales y resultados alcanzados durante el trienio 2024-2027.

Este período ha coincidido con un contexto nacional caracterizado por crecientes desafíos para la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil, restricciones al espacio cívico, mayores exigencias normativas, transformaciones en la cooperación internacional y la necesidad de fortalecer los mecanismos de articulación. Así también, el país ha transitado por un contexto de crisis económica, política, social e institucional, un periodo de elecciones de diferentes órganos del Estado, incluyendo elecciones generales, que han generado desafíos importantes en Bolivia.

La presente evaluación busca valorar la pertinencia, resultados y contribuciones de estos procesos en relación con las atribuciones de la Dirección Ejecutiva y los desafíos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional de UNITAS.

2. OBJETIVO GENERAL

- ❖ Valorar el desempeño de la Dirección Ejecutiva de UNITAS durante el periodo 2024-2027, considerando sus resultados, liderazgo y contribución al fortalecimiento institucional y de la red, en el marco de un contexto país desafiante.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a) Valorar la capacidad de liderazgo estratégico ejercido para implementar las decisiones de Asamblea y Directorio, así como para conducir la ejecución del Plan Estratégico Institucional.
- b) Evaluar las contribuciones realizadas al fortalecimiento organizacional y la modernización institucional de UNITAS durante el período evaluado.
- c) Analizar los resultados alcanzados en el fortalecimiento de la red, la articulación con instituciones asociadas y la generación de servicios orientados al desarrollo institucional de las asociadas.
- d) Valorar el desempeño en la gestión de alianzas, relaciones institucionales, incidencia pública, posicionamiento de la red y movilización de recursos.
- e) Evaluar la adaptabilidad en un contexto político, considerando las implicaciones políticas e institucionales para la red y las asociadas.

- f) Identificar fortalezas, desafíos y oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional durante el siguiente período.

4. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación deberá concentrarse en aquellos aspectos estratégicos y de gestión directamente vinculados al rol de la Dirección Ejecutiva, evitando duplicar evaluaciones programáticas o institucionales ya realizadas. En este marco, se evaluará las siguientes dimensiones:

4.1. Liderazgo estratégico y gobernanza

- Capacidad de conducción institucional.
- Gestión de procesos de cambio organizacional.
- Fortalecimiento de mecanismos de coordinación y toma de decisiones.
- Implementación de resoluciones y orientaciones del Directorio y Asamblea.

4.2. Fortalecimiento y desarrollo institucional

- Consolidación de políticas, procedimientos y herramientas de gestión interna.
- Diseño e implementación de la macro y microestructura institucional.
- Impulso a procesos de innovación y transformación digital y de planificación y monitoreo.

4.3. Gestión de la red y servicios a asociadas

- Fortalecimiento de la articulación de la red.
- Pertinencia y calidad de los servicios brindados a las asociadas.
- Generación de espacios de intercambio, coordinación y fortalecimiento institucional.

4.4. Gestión institucional y sostenibilidad

- Relacionamiento con cooperación internacional y alianzas estratégicas.
- Contribución a la sostenibilidad institucional.
- Seguimiento de compromisos institucionales y administrativos.

4.5. Representación, posicionamiento y contexto

- Representación pública e institucional de UNITAS.
- Participación en redes nacionales e internacionales.
- Posicionamiento de la red y sus temas estratégicos incluyendo derechos humanos, democracia y desarrollo sostenible.
- Fortalecimiento de la imagen y legitimidad institucional.
- Lectura de contexto y relacionamiento con actores diversos.

5. METODOLOGÍA

La evaluación combinará técnicas de revisión documental y consulta a actores clave, que permita una valoración cualitativa por dimensiones, acompañada de evidencia verificable. No se prevé viajes.

Revisión documental

Como mínimo se revisará:

- Estatuto vigente de UNITAS.
- Actas de Directorio y Asamblea.
- Plan Estratégico Institucional.
- Informes de gestión 2024 y 2025.
- Planes operativos e informes de seguimiento 2024 - 2026.
- Informes financieros y auditorías.
- Manuales y normativas desarrolladas durante el período.
- Documentación relacionada con procesos de fortalecimiento institucional.

Entrevistas semiestructuradas

La consultoría deberá recoger información de:

- **Directorio:** Presidencia e integrantes del actual y anterior Directorio.
- **Equipo de gestión:** Director administrativo y coordinadoras/es.
- **Instituciones Asociadas:** Representantes de una muestra representativa de instituciones asociadas y de las redes departamentales.

6. PRODUCTOS

Producto 1. Plan de trabajo e instrumentos de evaluación.

Producto 2. Informe preliminar presentado a Directorio para validación/retroalimentación.

Producto 3. Informe final de evaluación que incluya:

- Resumen ejecutivo (máximo 5 páginas).
- Finalidad - Objetivos
- Metodología
- Principales hallazgos.
- Valoración de desempeño por dimensiones.
- Conclusiones y recomendaciones para el fortalecimiento institucional.

La extensión del informe final no excederá las 40 páginas, excluidos el resumen ejecutivo y los respectivos anexos.

7. PERFIL DEL/A EVALUADOR/A

- Experiencia demostrada en evaluación institucional, evaluación de desempeño de cargos ejecutivos o evaluación organizacional.
- Conocimiento del funcionamiento de organizaciones de la sociedad civil y redes nacionales.
- Experiencia en procesos de fortalecimiento institucional, gobernanza y gestión estratégica.
- Conocimiento del contexto político, normativo y organizacional de la sociedad civil boliviana.
- Capacidad de análisis estratégico, síntesis y elaboración de recomendaciones.

8. PLAZO DEL SERVICIO

La evaluación tendrá una duración máxima de 30 días calendario a partir de la firma del contrato.

9. COSTO REFERENCIAL

El costo referencial del servicio es de Bs. 26.000 (veintiséis mil 00/100 bolivianos)

10. RESPONSABILIDADES

Directorio de UNITAS

- Aprobar los presentes términos de referencia.
- Selección del evaluador/a.
- Seguimiento a la consultoría.
- Revisar los productos y valorar los resultados de la evaluación.

Dirección Ejecutiva

- Coordinar aspectos operativos de la evaluación.
- Facilitar documentación institucional.
- Apoyar la programación de entrevistas y reuniones.

11. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS

Los criterios y la ponderación asignada para la evaluación de las propuestas se detallan a continuación:

CRITERIO DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN Y ASPECTOS A VALORAR	PUNTAJE
1. Perfil y Experiencia del/de la Evaluador/a	Evaluará la experiencia en evaluación de desempeño de cargos ejecutivos y redes de la sociedad civil en Bolivia (Sección 7).	30 pts.
2. Propuesta Metodológica y Plan de Trabajo	Calidad técnica, rigurosidad de las técnicas de recolección/triangulación y viabilidad del cronograma en 30 días (Secciones 5, 6 y 8).	20 pts.
3. Conocimiento del Contexto y Fortalecimiento Organizacional	Grado de comprensión del contexto político, normativo y desafíos estratégicos de la red (Sección 1 y 3).	20 pts.
4. Calidad y Claridad de la Propuesta Escrita	Capacidad demostrada de análisis estratégico, síntesis y estructura de entregables (Sección 6 y 7).	20 pts.
5. Monto y Propuesta Económica	Grado de ajuste al costo referencial (Bs. 26.000) y eficiencia de costos (Sección 9).	10 pts.
PUNTAJE TOTAL DE EVALUACIÓN		100 pts.

12. CRONOGRAMA

ETAPA	FECHAS	RESPONSABLE
Publicación de convocatoria y TDR	02 de octubre 2026	Directorio y Dir Adm
Recepción de propuestas técnico-económicas y CV	11 de octubre 2026	Dir Adm
Revisión y calificación de propuestas	12 a 14 de octubre 2026	Comisión de Directorio
Contratación del servicio	15 de octubre 2026	Directorio y Dir Adm
Ejecución del proceso de evaluación	Hasta 15 de noviembre 2026	Consultor (Seguimiento Directorio)

13. RECEPCION DE PROPUESTAS

Las propuestas serán recibidas hasta Hrs. 18:00 pm del día 11 de octubre de 2026 en la siguiente dirección: Calle Luis Crespo N° 2532 (zona Sopocachi) de la ciudad de La Paz o al correo electrónico unitas@redunitas.org con la siguiente referencia **“Servicio de Evaluación DE/UNITAS”**