



ALDEAS
INFANTILES SOS
BOLIVIA

TÉRMINOS DE REFERENCIA

(SEGUNDA CONVOCATORIA)

DISEÑO DE UN “MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE SERVICIOS Y/O PROYECTOS ALINEADO A LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS PARA ALDEAS INFANTILES SOS (BOLIVIA)”

La Paz, febrero de 2020



ALDEAS
INFANTILES SOS
BOLIVIA

CONSULTORÍA POR PRODUCTO

Diseño de un “*Modelo de Gestión para la Planificación, Implementación, Monitoreo y Evaluación de Servicios y/o Proyectos alineado a la Gestión Basada en Resultados para Aldeas Infantiles SOS (Bolivia)*”

A. Antecedentes

La **ONG Aldeas Infantiles SOS (Bolivia)**, como miembro de la Federación SOS Kinderdorf International presente en 135 países de todo el mundo, desarrolla su trabajo de acuerdo a las directrices de cuidados alternativos de las Naciones Unidas. A nivel local, como organización no lucrativa de desarrollo social legalmente establecido, cuenta con 8 áreas de acción (programas) en todo el país desde donde la organización implementa acciones de desarrollo social, prevención y protección dirigida a niñas, niños, adolescentes y jóvenes que han perdido o están en riesgo de perder el cuidado de su familia. Bajo esta línea, en los últimos años y como política de sostenibilidad, viene desarrollado e implementado proyectos sociales que tienen como propósito final, hacer efectivo el “derecho a vivir en familia”, enmarcado en una atención integral individualizada centrada en el niño y el fortalecimiento de la familia y/o cuidadores a través del desarrollo personal, mejorar las habilidades protectivas / afectivas y sustentar el desarrollo familiar (salud, educación, derechos, económicos y emocionales). Paralelamente, es determinante gestionar la participación de la comunidad, el sector público y privado como mecanismo de sostenibilidad y continuidad de los servicios implementados en los proyectos.

Por lo anterior, Aldeas Infantiles SOS (Bolivia) desarrolla acciones en favor de la niñez, a través de un **PROGRAMA** que comprende diferentes servicios tanto de fortalecimiento familiar como de cuidado alternativo cuya intervención está en la línea del **Desarrollo Social** que viene implementándose a través de la “**Estrategia de Medio Término**” (MTP) de la Asociación Nacional (AN), misma que tiene la finalidad como socio estratégico del estado y de las comunidades, implementar las modalidades alternativas de cuidado familiar para contribuir a la protección integral de los niños y niñas que perdieron el cuidado de sus familias o se encuentran en riesgo de perderlo.

Es así que Aldeas Infantiles SOS (Bolivia), desarrolla e implementa diferentes servicios en el marco del **Programa**, mismos que cuentan con **recursos de donación** que son asignados por las Aldeas Infantiles SOS Internacional y la reducción de fondos locales a través de diferentes actividades de fidelización y atención al donante. Esta implementación y el uso de estos recursos, son planificados anualmente usando las herramientas de una **Gestión Basada en Resultados** en respuesta a la MTP y la Estrategia 2030 que comprenden 3 objetivos a mediano plazo en desarrollo y siete iniciativas estratégicas.

También se cuenta con **recursos de subvención** de la cooperación internacional, a la cual se puede acceder a través de proyectos sociales. En este contexto, los **PROYECTOS DE DESARROLLO** tienen como objetivo final la obtención de resultados concretos y sostenibles en favor de las familias en situación de crisis y/o alta vulnerabilidad, con la premisa de lograr los objetivos del proyecto dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto (limitaciones del proyecto). Cuyas características únicas, incluyen la diversidad de interesados (stakeholders), quienes presentan distintas necesidades y



expectativas, así como niveles de influencia que requieren de una estrecha comunicación y negociación para lograr acuerdos diversos que contribuyan a la sostenibilidad de los productos y/o servicios desarrollados en los proyectos para generar el impacto deseado en el mediano y largo plazo. Por tanto, se hace necesario monitorear y evaluar los cambios durante y después de haber concluido el periodo de implementación del proyecto, junto al desafío de lograr el retorno social necesario enfocados principalmente en mejorar las condiciones de vida de las familias participantes del proyecto.

Así mismo, la **Gestión de Proyectos** como soporte en la implementación del proyecto, comprende todas aquellas acciones que contribuyan al logro del objetivo dentro de sus limitaciones de **RECURSOS, HERRAMIENTAS y TEMPORALIDAD** tomando en cuenta los costes. El objetivo principal de la **Gestión de Proyectos** es **ADMINISTRAR, PLANIFICAR**, coordinar, desarrollar el **MONITOREO y SEGUIMIENTO** de las actividades propuestas y los recursos asignados para la ejecución del proyecto de forma tal que se pueda cumplir con el alcance del proyecto en el tiempo establecido y con los costos presupuestados.

Ambas líneas de acción operan y contribuyen a la protección integral de los niños y niñas que perdieron el cuidado de sus familias o que encuentren en riesgo de perderlo con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la familia.

Es así que la efectividad y la eficacia del **PROGRAMA** a través de sus líneas de intervención en sus diferentes servicios, requieren ser medidos, verificados y evaluados aplicando herramientas actualizadas a una cultura de trabajo orientado a los resultados a través de la planificación estratégica, gestión del riesgo y monitoreo del desempeño. Esto implica tomar en cuenta el enfoque de la **Gestión Basada en Resultados** en lugar de simplemente actividades.

Por tanto, se hace necesario la recolección de datos e información de origen que se generan in situ para su respectivo análisis y poder generar estrategias en la mejora de las intervenciones que se desarrollan en los programas que Aldeas Infantiles SOS (Bolivia) lleva adelante en las diferentes localidades. Es importante contar con este tipo de información confiable y procesada en tiempo real que permita a los distintos actores involucrados y/o tomadores de decisión la toma de decisiones oportunas que coadyuven en la implementación de servicios y/o proyectos¹ del **PROGRAMA** a través de estrategias que respondan efectivamente a los diferentes escenarios que se presenten en el proceso de desarrollo de cada servicio (**actividades del programa y proyectos**). Así mismo, el monitoreo y el seguimiento en todas sus fases dentro de la **Gestión Basada en Resultados** donde los diferentes tomadores de decisión y actores tanto de los servicios como de los proyectos puedan participar, conocer, evaluar y aportar para lograr el éxito y mayor impacto de cada intervención. También, SOS Bolivia como aliado estratégico, requiere responder de forma oportuna y con información actualizada a financiadores (donación y subvención), tanto de aliados estratégicos como de la cooperación internacional quienes demandan reportes de la intervención en diferentes espacios y momentos, situación que actualmente requiere de movilizar equipos del programa reduciendo el tiempo que es necesario dedicar a las familias del programa y de los proyectos.

¹ Cabe señalar que si bien los proyectos están identificados por resultados específicos dentro de Aldeas Infantiles SOS todos los proyectos están alineados dentro el marco de los servicios implementados por los Programas en las diferentes localidades.



Aldeas Infantiles SOS (Bolivia) ha ingresado en procesos de fortalecimiento y desarrollo de capacidades dirigido a los responsables en la implementación de los servicios y proyectos con la finalidad de seguir mejorando el impacto de las intervenciones en favor de la niñez y de sus familias. Por lo cual, se hace necesaria implementar un nuevo modelo de gestión para planificar, implementar, monitorear y evaluar las acciones que se desarrollan en los programas, además de analizar y medir la efectividad y la eficiencia de las acciones con la participación de todos los involucrados. A partir de esta convocatoria, se espera diseñar este modelo de gestión para la aplicación en sus diferentes niveles.

B. Objetivo del servicio

*“Diseñar y validar un **Modelo de Gestión para la Planificación, Implementación, Monitoreo y Evaluación de Servicios y Proyectos** de Aldeas Infantiles SOS Bolivia con un enfoque de Gestión Basada en Resultados y alineado al modelo de gestión de servicios”.*

C. Objetivos del servicio

El presente servicio de consultoría comprende el diagnóstico situacional en Aldeas Infantiles SOS (Bolivia) en relación a la **Planificación, Gestión, Implementación, Monitoreo y Evaluación** de los Servicios y Proyectos del Programa. A partir de este diagnóstico, se espera desarrollar un **Modelo de Gestión de Servicios y/o Proyectos** que permita a los programas alinearse a una Gestión por Resultados consolidando procesos diferenciados tomando en cuenta que los tiempos y las fuentes de financiación son diferentes, pero ambos se alinean en el marco de los servicios y contribuyen directamente al logro de los objetivos del Programa. Para esto, se espera contar con guías y/o manuales de procedimientos estandarizados y una estructura funcional que será acompañada con el uso de herramientas, técnicas y metodologías necesarias enfatizando el trabajo por resultados. Además, será importante contar con lineamientos funcionales para la optimizar el proceso de gestión de los servicios y proyectos del programa.

Se procederá al despliegue en las 8 localidades de una fase de validación y desarrollo de capacidades a diferentes niveles (gerentes, coordinadores, administradores y técnicos responsables de implementar los servicios y proyectos), asegurando el manejo y operativización del modelo con el apoyo de guías del usuario y herramientas amigables y de fácil aplicación.

Objetivos específicos:

- Analizar y sistematizar procesos de planificación, gestión, implementación, monitoreo y evaluación del programa desde diferentes perspectivas (nivel federativo, regional, nacional y local), relacionado a los servicios y proyectos de SOS Bolivia que contribuyan a mejorar la toma de decisiones en la AN.
- Analizar y delimitar la ruta crítica en el Modelo de Gestión que permita agilizar y optimizar la gestión servicios y proyectos mediante un diagnóstico situacional y participativo sobre los actuales lineamientos, modalidades de trabajo, metodologías y



otros relacionados con la Planificación, Implementación, Monitoreo y Evaluación de Servicios y Proyecto.

- Analizar la compatibilidad de la ruta crítica con los sistemas operativos, planes, metas, objetivos, indicadores y participantes de SOS Bolivia para proponer alternativas de alineación a un solo sistema de Gestión de Servicios y/o Proyectos del Programa optimizando procesos a diferentes niveles de planeación y operativización.
- Diseñar y compatibilizar procesos simplificados, herramientas y formatos necesarios para la gestión y el desarrollo de servicios y/o proyectos del programa tomando como base el enfoque de Gestión Basada en Resultados y complementado con la Gestión de Proyectos Sociales tomando como base el PRAG y el PMDPro.
- Contar con un Manual/Guía de procesos en Gestión de Servicios y/o Proyectos en base a la estructura funcional de SOS Bolivia y alineado a procesos nacionales y federativos con Enfoque del Trabajo por Resultados.

REQUISITOS

D. Enfoques/Conceptos

La consultoría revisará y evaluará los siguientes enfoques y temáticas, proporcionando un análisis de pertinencia y alienación para la construcción del sistema de monitoreo y seguimiento del programa.

- a) El enfoque principal del diseño del modelo de gestión será la **GESTION BASADA EN RESULTADOS** desarrollado por la federación para la construcción estratégica del programa en las diferentes localidades, alineando el desarrollo los proyectos que alimenten el ciclo de gestión del programa.
- b) **El programa y la gestión de la cartera de proyectos** como parte de la planificación estratégica institucional a mediano y largo plazo en respuesta a la situación sociales y la problemática racionados a la niñez y como respuesta efectiva además de ser un medio para la gestión de recursos financieros tanto locales como de la cooperación internacional, así como la consolidación de alianzas institucionales.
- c) **Los servicios de SOS Bolivia y su propósito** como estrategia de respuesta inmediata y efectiva a las familias en situación de crisis y alta vulnerabilidad quienes como cuidadores principales y responsables directos de hacer efectivo el interés superior del niño y del derecho a vivir en familia,
- d) **El proyecto y el ciclo de vida** como medio para el desarrollo del grupo meta (niños, niñas y sus familias en situación de vulnerabilidad), cuyo ciclo de vida comprende diferentes fases desde la identificación hasta el cierre de proyecto. Donde los procedimientos y herramientas para su construcción son necesarios para el uso rápido y en formato de fácil aplicación.
- e) **La gestión de proyectos** como instrumento gerencial y de coordinación en las diferentes fases del proyecto con el objetivo de dar soporte y acompañamiento que contribuyan a la calidad, la eficiencia y eficacia del proyecto.



- f) **Indicadores de programa** desarrollados para la medición del alcance del programa en atención del grupo meta, su relación o modalidad de respuesta a través de los proyectos.
- g) **Tablero de comando** como una opción de acceso rápida y en tiempo real al avance de cada proyecto y la contribución a través de los proyectos e indicadores del programa.

E. Plan de trabajo

Abierta a la estrategia de trabajo que pueda proponer el consultor, se sugiere tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Investigación y recopilación de información;
- Talleres, grupos focales, consultas y otros medios para garantizar la construcción y el análisis participativo;
- Reuniones de consulta con las partes interesadas y tomadores de decisiones para identificar la mejor opción;
- Sesiones de socialización a tomadores de decisión y desarrollo de capacidades.

Es importante mencionar que se solicitara la participación activa de las localidades en el proceso de diagnóstico y de construcción de la ruta crítica de gestión de servicios y proyectos para su respectivo empoderamiento.

F. Método de recolección de datos

Abierta a la propuesta metodológica del consultor y con las herramientas necesarias que se encuentren enmarcados en un proceso constructivo y participativo que permitan llegar a los productos esperados.

G. Formación y Experiencia requerida

En general, el equipo consultor/a debe contar con conocimientos profundos en temas relevantes a la construcción y diseño de sistemas de planificación y monitoreo, la gestión de programas, la gestión de proyecto sociales, así mismo, deberá contar con experiencia en la implementación y/o evaluación de proyectos sociales y el manejo de instrumentos de diagnóstico participativo, estudios, análisis y sistematización:

Formación del equipo consultor:

- Formación a nivel licenciatura en alguna de las áreas sociales relacionados con el servicio (**indispensable**),
- Especialidad en gestión de proyectos, planificación de programas y/o relacionadas (**indispensable** para el líder equipo),
- Amplio conocimiento en diseños de sistemas de monitoreo y evaluación de proyectos y/o programas (**indispensable** para el líder equipo),
- Conocimiento amplio en el manejo y aplicación de las herramientas participativas de diagnóstico, análisis, y/o sistematización de la información,



- Conocimiento en la Gestión Basada en Resultados,

Experiencia del equipo consultor:

- Experiencia general de al menos 7 años en servicios relacionados con el tema de la presente convocatoria,
- Experiencia comprobada de 5 años en el diseño de sistemas de planificación y monitoreo de proyectos y programas (indispensable),
- Experiencia comprobada de 5 años en gestión de proyectos y/o planificación de programas (indispensable),
- Experiencia comprobada de 5 años en diseño de guías y/o manuales (indispensable),
- Experiencia comprobada de 5 años en el manejo y diseño de herramientas de planificación de programas y la gestión de proyectos (indispensable).

H. Productos Esperados

Producto 1. Diagnóstico situacional de procesos de planificación, implementación, monitoreo y evaluación a nivel Local, Nacional y Operativo: el diagnóstico debe basarse en una revisión, análisis y valoración de los procesos/modelos de gestión de servicios y proyectos vigentes en Aldeas Infantiles SOS Bolivia.

Producto 2. Diseño de un Modelo de Gestión para optimización procesos con un Enfoque de Gestión por Resultados y Ruta Crítica de implementación: este debe comprender la planificación, implementación, el seguimiento, monitoreo de resultados y la evaluación tanto de servicios como de proyectos² tomando en cuenta el uso de procesos simplificados, herramientas aplicables y adaptadas al contexto de SOS Bolivia, estructurar niveles de participación por actores y tomadores de decisiones. En base a la estructura funcional del “Programa” analizar y reestructurar metas, objetivos, indicadores estratégicos y operativos de los servicios que permitan la aplicación de procesos, herramientas y asegurar la participación de los diferentes niveles operativos, gerenciales y de dirección para la **Planificación, Implementación, Monitoreo y Evaluación.**

Producto 3. Paquete de Herramientas amigables alineado a la Gestión de Servicios y Proyectos, Guía Gerencial y Operativa: todos alineados a las necesidades del Modelo de Gestión de Servicios y Proyectos con un enfoque de Gestión por Resultados. Las herramientas de seguimiento y monitoreo de servicios y proyectos, deben contemplar objetivos e indicadores que permitan generar información para la toma de decisiones a través de un tablero de comando que permita ver el desempeño de los servicios y

² Considerando las particularidades de cada uno, pero tomando en cuenta que ambos están dentro del marco de servicios del programa.



proyectos. La guía comprende la descripción de los procesos en sus diferentes componentes, la aplicación de herramientas y la participación de los actores y tomadores de decisión que permita a los diferentes niveles la aplicación del modelo de gestión.

Producto 4. Documento final del Modelo de Gestión Integrado: El documento final del Modelo de gestión integrado con los productos intermedios.

I. Cronograma

El equipo consultor debe incluir en su plan de trabajo un cronograma tentativo sujeto a coordinación y acuerdos tomando en cuenta los siguientes tiempos establecidos para el presente servicio:

Del 2 de marzo al 30 de mayo del 2020.

J. Propuesta técnica y económica

Para la presentación de la propuesta técnica y económica, cada proponente deberá tomar en cuenta las siguientes indicaciones tomando en cuenta que las solicitudes solo se recibirán en formato digital debidamente ordenado en tres carpetas o archivos.

Del equipo Consultor:

1. Hoja de vida de la **empresa proponente** y el equipo donde se incluya datos de la empresa y su experiencia en relación **solo al tema** de la presente convocatoria (máximo 3 páginas),
2. Hoja de vida del **líder o responsable** donde muestre su experiencia en diseño de sistemas de monitoreo, gestión de programas y proyectos (máximo 3 páginas),
3. Hoja de vida de cada uno de las **personas que lo acompañaran** – si corresponde – (máximo 3 paginas)
4. **Documentos de respaldo** de cada uno que demuestren su formación y experiencia en relación al tema solicitado en la presente convocatoria y su capacidad en el manejo de herramientas e instrumentos de investigación, diagnóstico y/o sistematización.

Propuesta Técnica:

1. Propuesta técnica y metodológica **debidamente estructurado** en pasos a seguir para el desarrollo del servicio tomando en cuenta cada uno de los productos que se solicitan donde pueda incluir tiempos, instrumentos metodológicos y logística (se sugiere a no limitarse en copiar el contenido de este documento),
2. Cronograma tentativo (ambos puntos máximos en 5 paginas).



ALDEAS
INFANTILES SOS
BOLIVIA

Propuesta Económica:

1. Propuesta económica **detallada** de acuerdo a las actividades a desarrollar donde se incluyan las formalidades de ley, materiales y equipo técnico (máximo en 1 pagina).

Las solicitudes deben basarse en estos Términos de Referencia para esta parte del servicio y podrán enviar a Aldeas Infantiles SOS Bolivia hasta el **lunes 17 de febrero de 2020**, al correo electrónico: gth@aldeasinfantiles.orb.bo indicando en el asunto: **Servicio de consultoría DISEÑO DEL “MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE SERVICIOS Y/O PROYECTOS ALINEADO A LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS PARA ALDEAS INFANTILES SOS (BOLIVIA)”**

Nota: Los términos de referencia, son enunciativos y de orientación, no son limitativos en la presentación de la propuesta, por lo que el/la proponente si así lo desea y a objeto de demostrar su habilidad en la prestación del servicio puede ampliar los contenidos y alcance.