

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Contratación de Servicio de Levantamiento, Rediseño y Documentación de Procesos Operativos-Administrativos Transversales

1. Antecedentes

La Asociación UNACEM es una organización sin fines de lucro que impulsa programas de desarrollo social, educativo, cultural y ambiental en diversas zonas del país, en alineación con el marco estratégico del Grupo UNACEM.

Actualmente, la organización cuenta con un equipo aproximado de 25 colaboradores, distribuidos en 7 áreas funcionales, de las cuales 3 están orientadas a la intervención social y 4 brindan soporte funcional y administrativo.

La organización atravesó un proceso de reestructuración que llevo a una reducción significativa de equipo (de ~4 a 13 personas como Staff permanente y otros en planilla temporal). En ese proceso, varios procesos desaparecieron, otros cambiaron sin diseño estratégico, y tenemos nuevos estándares de cumplimiento, incluyendo una nueva política de compras que aún no se implementa al 100% por falta de procesos claros.

En el marco de una coyuntura de cambio y fortalecimiento de su modelo operativo, la Asociación UNACEM ha identificado la necesidad de revisar, ordenar y estandarizar sus procesos operativos-administrativos transversales, con el fin de asegurar un desempeño institucional más eficiente, ordenado y alineado al nuevo enfoque estratégico.

Por ello, se requiere la contratación de un proveedor especializado que acompañe el levantamiento, rediseño, documentación e implementación de los procesos críticos para el funcionamiento transversal efectivo de la organización.

2. Objetivo General

Contratar a un proveedor especializado que realice el levantamiento, análisis, rediseño y documentación de los procesos operativos-administrativos críticos y transversales de la Asociación UNACEM, con el fin de fortalecer su modelo operativo, optimizar la eficiencia institucional y asegurar claridad en roles, responsabilidades y flujos de trabajo, asegurando que los procesos sean implementados y funcionen en la práctica, no solo queden documentados.

3. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos centrales transversales operativos-administrativos, alineados a las Políticas Corporativas del Grupo UNACEM.

- Identificar y corregir a través de la elaboración y/o corrección las brechas operativas y cuellos de botella en los procesos operativos-administrativos actuales.
- Revisar y analizar los procesos existentes, incluyendo la medición de tiempos, cargas operativas y detección de ineficiencias.
- Crear procedimientos nuevos que se requieran implementar para asegurar la efectividad operativa-administrativa transversal.
- Socializar los nuevos flujos de trabajo y capacitar a los equipos en los procesos definidos y roles asignados.
- Acompañar la implementación real de los procesos diseñados hasta validar que funcionan en la operación cotidiana del equipo.
- Identificar oportunidades de automatización e implementar aquellas de rápida adopción.
- Plantear una hoja de ruta de desarrollo para los procesos que hoy no estén a nivel Gold Standard mediante herramientas accesibles para la organización.
- Elaborar un informe final con recomendaciones para las áreas impactadas.

4. Alcance del Servicio

El servicio comprenderá los procesos operativos-administrativos transversales a todas las áreas de la organización, tales como (referencialmente):

- Gestión administrativa y financiera.
- Compras y contrataciones.
- Planeamiento, monitoreo y reporte.
- Soporte operativo y comunicacional a los programas y proyectos.
- Flujos de aprobación y toma de decisiones transversales.

Se pone énfasis especial en el proceso de compras y contrataciones, dado que existe una política vigente con requerimientos que actualmente no pueden atenderse al 100%.

Si bien ya se cuenta el manual de compras en la versión 1, es importante evaluar el desarrollo de un proceso de compras específico para Infraestructura, que contiene procesos que se vienen ejecutando pero que no se están reflejando en ningún documento.

El proveedor deberá trabajar en estrecha coordinación con los equipos internos designados por la Asociación UNACEM.

5. Metodología y Etapas:

El servicio se desarrollará en dos etapas principales, según el detalle siguiente:

Etapa 1: Levantamiento y Diagnóstico (Duración aproximada: 2 semanas)

Esta etapa estará orientada a comprender el funcionamiento actual de la organización e identificar oportunidades de mejora.

Actividades mínimas:

- Revisión de información y documentación existente.
- Entrevistas y/o talleres de levantamiento con los equipos clave.
- Mapeo de procesos actuales
- Identificación de cuellos de botella, brechas operativas, duplicidades y riesgos.
- Medición base de tiempos y cargas operativas.
- Propuesta de un nuevo modelo operativo y priorización de procesos críticos.

Entregables de la Etapa 1:

- Informe de diagnóstico de procesos operativos-administrativos.
- Identificación y priorización de procesos críticos.
- Mapa de procesos actual
- Propuesta de nuevos procesos operativos- administrativos.

Etapa 2: Diseño, Documentación e Implementación de Procesos (Duración a definir por el proveedor, máximo 6 semanas)

Esta etapa contempla el desarrollo detallado de los procesos críticos priorizados.

Actividades mínimas:

- Levantamiento y diseño de procesos end to end (TO BE).
- Definición clara de roles y responsabilidades (RACI u otra metodología equivalente).
- Elaboración de procedimientos operativos estandarizados.
- Definición de indicadores básicos de desempeño de procesos.
- Socialización de los nuevos procesos con los equipos involucrados.
- Capacitación a los usuarios clave en la aplicación de los procesos definidos.

- Identificación de herramientas tecnológicas accesibles para automatizar pasos clave (Notion, Monday, Google Workspace, Airtable u equivalentes con cotizaciones reales de su integración para la toma de decisiones)

Entregables de la Etapa 2:

- Manual de procesos operativos-administrativos críticos/MOF
- Diagramas de procesos end to end.
- Procedimientos claramente delimitados y documentados.
- Matriz de roles y responsabilidades.
- Materiales de capacitación.
- Sesiones de capacitación ejecutadas y validadas.

Etapa 3: Implementación y acompañamiento (6–8 semanas)

Actividades mínimas:

- Acompañamiento de la operación real,
- Ajuste de procesos con el equipo,
- Sesiones de retroalimentación,
- Validación final de funcionamiento en la práctica.

Entregables de la Etapa 3:

- Acta de validación de procesos en operación
- Hoja de ruta de mejoras
- Hoja de ruta tecnológica.

6. Entregables Finales Esperados:

- Procesos críticos documentados, estandarizados y validados.
- Manual de Operaciones y Funciones
- Procedimientos claros, prácticos y alineados al modelo operativo definido.
- Roles y responsabilidades claramente definidos y comunicados.
- Equipos capacitados en los nuevos flujos de trabajo.
- Alineamiento institucional hacia un funcionamiento transversal más efectivo.
- Acta de validación de procesos en operación (no solo diseñados).
- Hoja de ruta de automatización priorizada con herramientas recomendadas.

7. Perfil del Proveedor

El proveedor deberá contar con:

- Experiencia comprobada en levantamiento, rediseño y documentación de procesos.
- Conocimiento en gestión por procesos y modelos operativos.
- Experiencia previa con organizaciones sociales, sin fines de lucro, fundaciones o asociaciones de 10 a 30 personas en el Perú, o de tamaño similar, con referencias verificables de trabajos similares (deseable)
- Capacidad para facilitar talleres y procesos participativos.
- Equipo consultor con experiencia en gestión del cambio y capacitación.
- Conocimiento de procesos de compras y cumplimiento en el contexto de ONGs peruanas
- Propuesta metodológica ágil adaptada a equipos pequeños (no BPM corporativo).

8. Plazo del Servicio

El plazo total del servicio será definido en la propuesta técnica del proveedor, considerando como referencia mínima:

Etapa 1: 2 semanas

Etapa 2: según alcance técnico propuesto

9. Coordinación y Supervisión:

El servicio será coordinado y supervisado por el área que la Asociación UNACEM designe, quien validará avances, entregables y cumplimiento de los objetivos establecidos en los presentes Términos de Referencia.

10. Criterios de evaluación

- Propuesta técnica 40%
- Experiencia relevante 25%
- Referencias 15%
- Propuesta económica 20%

Se valoran especialmente referencias de procesos implementados (no solo diseñados) en organizaciones de tamaño similar en Perú.

11. Cronograma del Proceso de Licitación

Hito	Actividad	Plazo Referencial
1	Publicación de la convocatoria	Día 0
2	Absolución de consultas y/o aclaraciones	Día 5
3	Presentación de propuestas técnicas y económicas	Día 7
4	Evaluación de propuestas	Día 8 al Día 15
5	Elección de propuesta	Día 16
6	Suscripción de contrato / orden de servicio	Día 20

La Asociación UNACEM se reserva el derecho de modificar el cronograma del proceso, notificando oportunamente a los proveedores.