Sección 5. Términos de referencia

PARAGUAY

Segundo Programa de apoyo a la modernización del Crédito Agrícola de Habilitación

PR-T1096

TERMINOS DE REFERENCIA

Consultoría para Fortalecer y Reestructurar la Gerencia de Finanzas

I. Antecedentes

I.1 El Gobierno de Paraguay ha solicitado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) un apoyo relacionado a un mejor funcionamiento del sistema financiero rural y, en particular, a la reforma del Crédito Agrícola de Habilitación (CAH). El sector rural en Paraguay, como en otros países de la región, presenta retos particulares para ampliar la frontera de servicios financieros formales. Actualmente, el segmento de productores y empresarios rurales de mayores ingresos y rentabilidad es cubierto por intermediarios privados, a través de bancos, sociedades financieras y cooperativas, así como por el Banco Nacional de Fomento, empero la atención del segmento de pequeños productores o de bajos ingresos ha recaído fundamentalmente en el CAH.

I.2 El gobierno ha impulsado un proceso de fortalecimiento institucional del CAH para orientarlo hacia una entidad de microfinanzas para el sector rural y desea embarcar en una reforma integral del mismo que permita cumplir su misión, guiada bajo los siguientes principios: i) subsidiariedad respecto de la actividad del sector privado, atendiendo los nichos viables no cubiertos por éste, ya sea por la rentabilidad o riesgos de los proyectos, el tamaño de los productores o su dispersión geográfica, y, en su caso, compitiendo lealmente; ii) sostenibilidad financiera de manera que garantice su permanencia como entidad especializada en microfinanzas y minimice el costo gubernamental; iii) regulación mediante una normativa equivalente a las Sociedades Financieras, que no le suponga ninguna ventaja competitiva respecto de éstas; iv) supervisión efectiva de la Superintendencia de Bancos; y v) con la capacidad de fomentar la formalización progresiva de los potenciales sujetos de créditos existentes, pero desde fuera de su balance.

I.3 El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el objetivo general de fortalecer el sector productivo rural paraguayo a través de una mayor penetración y calidad de los servicios financieros disponibles, ha considerado apoyar al CAH con el propósito de abordar la reforma institucional del CAH para transformarla en una entidad financiera eficiente y sostenible, que brinde apoyo a los productores de bajos niveles de ingresos y microempresarios rurales, al construir las bases técnicas organizacionales que permitan una gestión más eficiente. Se define al CAH como una institución financiera no tradicional, ya que atiende a un sector con ingresos variables (no asalariados) y productos estacionales, y con un tipo diferente de capacidad y cultura de pago.

I.4 Se ha realizado un diagnóstico de la situación actual de la estructura de la institución y se ha detectado que carece de un área especializada en preparar informes que contengan análisis financieros sobre las distintas variables que

Juan E. Meili W.
Crédito Agrícola de Habilitación

afectan la evolución los resultados de la institución, y en elaborar la planificación financiera estableciendo las necesidades de fondos para la implementación de los planes estratégicos y operativos, que a su vez permita realizar un seguimiento periódico efectivo con el objeto de identificar desvíos y proporcionar medidas correctivas que permitan optimizar la gestión.

II. Objetivos de la Consultoría

II.1 Efectuar un diagnóstico de la Gerencia de Finanzas con el objeto de evaluar la situación actual e identificar las necesidades de la institución para fortalecer su gestión.

II.2 Elaborar una propuesta de estructura interna de la Gerencia de Finanzas que a través de su accionar esté integrada a las demás áreas de la institución, y contribuya de manera eficiente al logro de los objetivos institucionales.

II.3 Contar con un proceso de planificación financiera y control periódico que permita identificar las variaciones en tiempo y forma, y tomar medidas correctivas que optimicen la gestión.

III.Características de la Consultoría

III.1 **Tipo consultoría**: Individual Nacional.

III.2 **Duración**: se estima un esfuerzo de 20 días de trabajo por mes, en un plazo máximo de 5 meses y medio.

III.3 **Lugar principal de trabajo**: República del Paraguay, particularmente en el Crédito Agrícola de Habilitación, pudiendo además realizar trabajos desde su oficina particular.

III. 4 **Costo aproximado de la Consultoría:** 99.000.000 Guaraníes**,** impuestos incluidos.

IV. Calificación

IV.1 Los requisitos mínimos:

IV.1 El consultor deberá ser un profesional en el área Economía, Administración de Empresas, Contaduría Pública o carreras afines; con experiencia como mínimo de 10 años de experiencia profesional, contabilizados a partir de la obtención del título universitario, en trabajos de análisis financieros y proyecciones, así como también en evaluación de alternativas de financiamiento en el área financiera en instituciones públicas y privadas.

Además deberá acreditar como mínimo: (i) una (1) experiencia en consultoría no menor de seis (6) meses o trabajo realizado con una duración de un año en evaluación de alternativas de financiamiento en el área financiera de instituciones públicas y privadas; (ii) una (1) experiencia en consultorías no menor de seis (6) meses o trabajo realizado con una duración de un año en reingeniería de procesos financieros.

Juan E. Meili W.
Crédito Agrícola de Habilitación

V. Actividades

V.1 Brindar al CAH asesoría técnica de apoyo, al proceso de fortalecimiento de la gestión de la Gerencia de Finanzas, enfocada a las microfinanzas rurales, que incluya:

a. Efectuar un diagnóstico del funcionamiento actual de la Gerencia de Finanzas y de la interacción con las demás áreas, considerando adicionalmente los avances en la implementación de las recomendaciones realizadas en el "Informe del Proyecto N° PR-T1090, Diagnóstico financiero del Crédito Agrícola de Habilitación, análisis de la situación financiera y propuesta de medidas para el fortalecimiento de los estados financieros de la institución".

b. Diseñar la estructura de la Gerencia de Finanzas adecuada a lo previsto Ley 1.535 de Organización Administrativa del Estado y de acuerdo con las características de la institución, que le permita ejecutar sus funciones en los procesos requeridos por una eficiente gestión para el logro de los objetivos establecidos, asignando las respectivas responsabilidades a cada uno de sus integrantes.

c. Alinear, conforme a los resultados obtenidos, los manuales de funciones y procedimientos de las áreas afectadas a las operaciones de finanzas en coordinación con la Consultoría para mejorar el Capital Humano del CAH, de manera que se incrementen los niveles de desempeño del personal y la calidad de los informes generados para la adecuada toma de decisiones a nivel ejecutivo. Todos los puntos mencionados deberán ser analizados y estudiados conforme a la naturaleza, misión y objetivo del CAH.

d. Formular procedimientos y metodologías que permitan administrar y controlar las pérdidas potenciales en el valor de los activos financieros de la institución y sus resultados difundir al interior de las áreas encargadas en el CAH, con el propósito de dotar de capacidad de previsión a la institución ante los efectos que puedan ser provocados por situaciones adversas internas y del entorno, tales como requerimientos de liquidez, variaciones del tipo de cambio y el movimiento de las tasas de interés.

e. Elaborar un proceso de planificación financiera y control periódico que permita identificar las variaciones en tiempo y forma para tomar medidas correctivas que optimicen la gestión, que incluya el esquema óptimo de fondeo y el análisis de sostenibilidad a mediano plazo.

f. Determinar los reportes de gestión financiera a emitir en forma periódica con sus respectivos indicadores que formarán parte del sistema de información gerencial y que deberán ser consolidados con los demás informes que actualmente elabora la Gerencia de Planificación u otros sectores de la institución.

g. Realizar análisis y recomendaciones sobre la diversificación de los productos financieros, sus estructuras de costos y sus tasas de interés, como así también sobre la colocación de excedentes para obtener rendimientos superiores.

Juan E. Meili W.
Crédito Agrícola de Habilitación

e. Fortalecer la gestión de la Gerencia de Finanzas a través de la asignación de nuevas funciones de sus integrantes, implementando nuevos estándares de gestión financiera desarrollados por la consultoría.

VI. Informes y Desembolsos

VI.1 El consultor deberá entregar:

a. Presentación del Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades debidamente calendarizado, a los diez días de firmado el contrato.
b. Diagnóstico del funcionamiento actual de la Gerencia de Finanzas y de la interacción con las demás áreas.
c. Diseño de la estructura de la Gerencia de Finanzas, con la asignación de las respectivas responsabilidades a cada uno de sus integrantes.
d. Propuesta de un área especializada en la gestión de análisis financieros dentro de la estructura organizacional, incluyendo manuales de funciones y procedimientos.
e. Propuesta de los sistemas de control, incluyendo las señales de alerta de identificación y prevención de riesgos financieros, metodologías de análisis financieros para el mejoramiento de la gestión institucional y de reportes de gestión financiera a emitir en forma periódica con sus respectivos indicadores.

VI.2 Los desembolsos se efectuarán de la siguiente manera:

i) 25% a la firma del contrato y presentación del plan de trabajo debidamente calendarizado; y previa confirmación de conformidad de la institución.

ii) 25% a la entrega de los documentos del Diagnóstico del funcionamiento actual de la Gerencia de Finanzas y el Diseño de la nueva estructura, previa conformidad de la institución.

iii) 25% a la entrega de la propuesta de un área especializada en la gestión de análisis financieros y la propuesta de los sistemas de control, metodologías de análisis financieros y de reportes de gestión financiera, previa conformidad de la institución.

iv) 25% a la entrega del **Informe Final,** previa confirmación de conformidad por nota de la institución y la no Objeción Correspondiente por parte del BID.

VII. Coordinación

VII.1 La coordinación y evaluación de los trabajos de la consultoría estará a cargo de la Gerencia de Finanzas, con el soporte administrativo de la Unidad Ejecutora del Programa y bajo la supervisión de la representación del Banco en Asunción, República del Paraguay.

Juan E. Meili W.
Crédito Agrícola de Habilitación