PARAGUAY

APOYO A LA MODERNIZACION DEL CREDITO AGRICOLA DE HABILITACION PR-T1090

TERMINOS DE REFERENCIA

Consultoría para mejorar la Gestión de Capital Humano en el Crédito Agrícola de Habilitación

I ANTECEDENTES

1.1 El Gobierno de Paraguay ha solicitado al Banco 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.

1.2 El CAH enfrenta un posible problema de descapitalización y de insostenibilidad financiera a mediano plazo, ocasionado en parte por un elevado índice de morosidad y excesivos costos operativos que no alcanzan a ser cubiertos por las tasas de interés activas. La cartera es muy concentrada en términos de actividades. En cuanto a sus fuentes de fondeo, se limitan a aportaciones gubernamentales y un préstamo internacional.

1.3 Asimismo, enfrenta una serie de restricciones o debilidades institucionales, particularmente en materia de su gobierno corporativo y estructura organizacional, recursos humanos, contabilidad, tecnología en sistemas, administración de riesgos, procesos de gestión de créditos (desde el otorgamiento hasta la recuperación), así como la falta de una supervisión externa efectiva. Lo anterior conlleva a que la imagen pública de la institución se ha deteriorado.

1.4 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.

1.5 El Banco, con el objetivo general es fortalecer el sector productivo rural paraguayo a través de una mayor penetración y calidad de los servicios financieros disponibles, ha considerado un apoyo al CAH con el propósito de abordar la reforma institucional del CAH para transformarla en una entidad financiera eficiente y sostenible en el apoyo a los productores de bajos niveles de ingresos y microempresarios rurales, al construir las bases técnicas organizacionales que permitan una gestión más eficiente.

1.6 En los diagnósticos previos realizados se evidencia la necesidad de mejorar la gestión de capital humano para incrementar la productividad laboral, así como emitir las políticas y las estrategias en ésta materia para apoyar la consecución de los objetivos y metas institucionales.

II. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

2.1 La Consultoría en Gestión del Capital Humano implica realizar un análisis, diagnóstico y asesoramiento en la implantación de modificaciones en la estructura organizacional y en la aplicación de herramientas que faciliten el desarrollo de una organización flexible y adaptable a los cada vez más acelerados ritmos de cambio. A partir de un estudio sistemático y con metodologías probadas, el diagnóstico permitirá plantear las recomendaciones necesarias para ajustar la estructura y la capacidad directiva y operativa a la estrategia del CAH.

III. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

3.1 **Tipo consultoría**: Firma consultora, Nacional.

3.2 **Duración**: 6 meses.

3.3 **Precio estimado**: Gs. 350.000.000, impuestos incluidos.

3.4 **Lugar principal de trabajo**: República del Paraguay, particularmente en el Crédito Agrícola de Habilitación.

Calificaciones: La firma deberá poseer reconocida experiencia en desarrollar políticas y modelos de gestión del capital humano, por lo que deberá tener mínimo 5 años de experiencia en estas labores. Debe tener experiencia comprobada y satisfactoria en el desarrollo de modelos organizacionales de gestión de recursos humanos. La firma deberá incluir como mínimo: i) Profesional universitario con especializaciones en el área de Administración de Empresas o Gestión/Administración de Recursos Humanos, con experiencia en asesoramiento al sector público o privado en materia de gestión de recursos humanos, quien actuará como jefe de equipo; ii) un profesional experto en organización y métodos especializado en preparación de manuales y procedimientos.

IV. Actividades y productos esperados

4.1 Realizar un Diagnostico de la situación de la gestión del Capital Humano y otorgar una asesoría global al CAH en dicha materia.

4.2 Analizar la actual estructura organizacional y funcional y proponer modificaciones, de ser necesarias, al Organigrama de la Institución, a fin de promover su modernización, eficiencia y eficacia.

4.3 Elaborar el Manual de Funciones y de Procedimientos, para cada Área de la estructura organizacional, los Perfiles de cada Cargo, identificando las competencias (Genéricas, técnicas y específicas) y la descripción de los recursos requeridos para el cumplimiento de las funciones.

4.4 Identificar los requerimientos de la plantilla de capital humano necesario, de acuerdo al perfil de cada cargo, para el funcionamiento eficiente y eficaz del CAH, de acuerdo

a la naturaleza de sus servicios. Examinar las actividades que podrían ser contratadas por tercerizaciónn.

4.5 Proponer un Plan de Reorganización y Reasignación del Personal CAH, tanto en cantidad como en calidad, en base a las necesidades definidas para los distintos niveles de la estructura organizacional,

4.6 Elaborar un Plan de Evaluación de la Gestión (PEG), o Gestión de desempeño, que entre otros aspectos ofrezca los distintos indicadores que permitan medir objetivamente el nivel de desempeño de las distintas áreas que integran la estructura organizativa. El Plan deberá estar Instrumentado por un programa de evaluación de desempeño, calificación por resultado y sistemas de gratificación.

4.7 Proponer un Plan de capacitación atendiendo las competencias, perfiles de cargo y servicios prestados por el CAH

4.8 Revisar los procesos de administración del personal (sistemas de pagos, legajos, bases de datos, informes, etc.) así como las políticas de reclutamiento, selección y promoción recomendando las mejores prácticas, conforme al nuevo modelo y funciones estratégicas.

4.9 Recomendar un proceso de reorganización administrativa, tendente a incrementar los ejecutivos de crédito en los Centros de Atención.

4.10 Diseñar y proponer la implementación de un Plan de Carrera para los funcionarios de manera a asegurar el desarrollo del talento y soluciones eficaces para la retención de os mismos, garantizando la continuidad de los procesos y el logro de objetivos.

4.11 Elaborar un documento de requerimientos, describiendo los flujos de procesos y las reglas de negocio de los mismos contemplando los números comprendidos del 4.5 al 4.10, los mismos servirán como base para elaborar las especificaciones técnicas del módulo de gestión de recursos humanos del Sistema Integral (SI). El documento debe ser elaborado en base a las directivas de la Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones (GTIC).

V. INFORMES Y DESEMBOLSOS

5.1 El consultor entregará a lo largo del contrato los análisis e informes que se le vayan requiriendo, de acuerdo al apartado IV. En particular, deberá entregar:

a. Informe Inicial junto con el Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades.
b. Organigrama actualizado y procesos de innovación administrativa a los 45 días de la firma del contrato.
c. Manuales de funciones y procedimientos por áreas y un informe sobre las necesidades de plantilla y un plan de reorganización y reasignación del personal, a los 90 días de la firma del contrato.
d. Un informe desarrollando las políticas y procesos en materia de gestión de recursos humanos, así como del Plan de Evaluación de la Gestión (PEG), programa de evaluación del desempeño por resultados, a los 135 días de la firma del contrato.
e. Plan de sistemas de gestión administrativa, Plan de Carrera y Plan de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas e Informe Final, a los 180 días de la firma del contrato.

5.2 Los desembolsos se efectuarán de la siguiente manera: (i) 20% a la firma del contrato y aprobación del plan de trabajo; (ii) 30% a la entrega y aprobación del informe sobre las necesidades de plantilla, un plan de reorganización administrativa y los Manuales de funciones y procedimientos. (iii) 30% a la entrega y aprobación del informe sobre las políticas y procesos en materia de gestión de recursos humanos, Plan de Evaluación de la Gestión (PEG) y el programa de desempeño por resultados.; (iv) 20% a la presentación del Plan de sistemas de gestión administrativa, Plan de capacitación y el informe final de actividades, y aprobación por el CAH y el BID, en el entendido que se habrán entregado satisfactoriamente todos los informes solicitados en el apartado IV.

VI. COORDINACION

La coordinación de la consultoría estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos y Capacitación; la Unidad Ejecutora del Programa, bajo la supervisión de la representación del Banco en Asunción, República del Paraguay.