

Términos de Referencia

Consultoría para el Fortalecimiento Organizacional de la Asociación de Productores de Haba (ASOHABA) en Puna- Potosí

1. Antecedentes

El proyecto Mercados inclusivos es una iniciativa de la Cooperación Sueca y de la Cooperación Suiza en Bolivia, ejecutado por las Fundaciones Swisscontact y PROFIN. El objetivo del proyecto es contribuir a la reducción de la pobreza y al mejoramiento de la calidad de vida de las familias rurales en territorios priorizados, a través de un conjunto de intervenciones bajo una perspectiva de análisis multidimensional de la pobreza (AMDP) y del enfoque de desarrollo de sistemas de mercado (DSM), en conjunción a un análisis de desarrollo territorial y de equidad de género. El proyecto desarrolla acciones en municipios seleccionados y en complejos priorizados de los departamentos de La Paz, Oruro y Potosí.

PROINPA es un socio co-facilitador del Proyecto Mercados Inclusivos, actualmente realiza acciones de fortalecimiento en el complejo productivo de Haba con Unidades Productivas Familiares (UPF) en el departamento de Potosí, vinculados principalmente en la producción de Haba y Acceso a Mercados.

La Asociación de Productores de Haba - ASOHABA, es una organización productiva que desarrolla actividades de emprendimiento productivo en el marco del complejo productivo de haba, con la iniciativa de establecer un sistema de comercialización sostenible para pequeñas/os productoras/es mejorando la calidad y competitividad del haba seca para la exportación.

Durante el proceso de investigación y análisis (I&A) en el departamento de Potosí y más específicamente en los municipios Betanzos, Puna y Chaqui, se identificaron oportunidades y sinergias con ASOHABA para apoyar en el desarrollo del complejo productivo de Haba desde una perspectiva integral.

A finales de la gestión 2018 se encargó una consultoría para la realización de un **Diagnóstico rápido, integral y participativo**, con el propósito de identificar cuellos de botella y problemáticas actuales en ASOHABA, en el estudio tomaron cinco ámbitos de análisis: i) Producción, acopio y transformación ii) Comercialización y acceso a mercados iii) Administración, contabilidad y finanzas iv) Institucionalidad y organizacional y v) Análisis de poder - interés.

En base al resultado del **Diagnóstico**, se evidenció que ASOHABA carece de políticas, reglamentos, planes estratégicos, herramientas importantes para una gestión de desarrollo organizacional. En el **anexo 1** se encuentra un resumen del diagnóstico.

En el marco del Proyecto Mercados Inclusivos se ha propuesto facilitar el apoyo, brindar asistencia técnica y capacitación, cuyos desafíos sean resolver los problemas emergentes con iniciativa, autonomía y creatividad, es decir, promover el empoderamiento personal y el liderazgo a través de un fortalecimiento organizacional de ASOHABA.

Para ello se requiere contratar una empresa consultora o equipo de consultoras/es que pueda realizar mediante un proceso participativo, consensuado e innovador el fortalecimiento organizacional de ASOHABA.

2. Objetivos de la Consultoría

Desarrollar acciones de fortalecimiento organizacional a ASOHABA, para desarrollar capacidades en conocimientos, actitudes y destrezas para una participación social efectiva para la gestión sostenible de los emprendimientos económicos productivos.

3. Principales actividades

- Coordinación y planificación con la Directiva de ASOHABA y Gerencia.
- Plan de fortalecimiento y desarrollo de capacidades, en los cinco ámbitos solicitados.
- Desarrollo de eventos de capacitación orientada al fortalecimiento del negocio de Haba en las siguientes temáticas:
 - Planificación estratégica participativa
 - Empoderamiento liderazgo y gobernabilidad con enfoque de género

- Fortalecimiento a la gestión del directorio con enfoque de género
- Gestión de información administrativa y contable y
- Gestión empresarial.
- Trabajo de gabinete para la sistematización de la información y elaboración de reportes.
- Presentación de los avances a ASOHABA y Proyecto Mercados Inclusivos.

4. Productos esperados

- 4.1** Plan de trabajo, cronograma y diseño metodológico que incluyan las herramientas de desarrollo de capacidades y fortalecimiento organizacional en ASOHABA. A los quince días a partir de la firma de contrato.
- 4.2** Informe de avance 1 de la consultoría. A los 60 días a partir de la firma contrato.
- 4.3** Informe de avance 2 de la consultoría. A los 120 días a partir de la firma contrato.
- 4.4** Informe final de la consultoría. A los 150 días a partir de la firma contrato.

5. Forma de pago

El monto total convenido en la consultoría se pagará en cuatro pagos:

- Primer pago (30%) a la presentación y aprobación del producto 4.1.
- Segundo pago (30%) a la presentación y aprobación del producto 4.2.
- Tercer pago (20%) a la presentación y aprobación del producto 4.3.
- Cuarto pago (20%) a la presentación y aprobación del producto 4.4.

Todos los productos deberán ser aprobados por ASOHABA, PROINPA y Swisscontact.

6. Duración

Los servicios de consultoría tendrán una duración de cinco meses.

7. Supervisión

Estará bajo la supervisión de la Gerencia de ASOHABA y el personal designado por el Proyecto Mercados Inclusivos (PROINPA y Swisscontact).

8. Perfil requerido para las empresas consultoras y/o equipo de consultoras/es

Experiencia en:

- Fortalecimiento de Asociaciones Productivas, OECA, OECOM y/o MyPE.
- Técnicas y metodologías participativas, para la facilitación y capacitación.
- Generar procesos de cambio sistémicos.
- Transversalización del enfoque de Género.

9. Consultas previas a la presentación de propuestas

Se recibirán consultas técnicas con relación a la presentación de propuestas hasta el **jueves 26 de septiembre (hrs. 14:30)** en el siguiente correo electrónico:

convocatorias@swisscontact.org

Las respuestas serán enviadas hasta el **viernes 27 de septiembre de 2019 hrs. 16:00** (sin mencionar a las empresas consultoras y/o equipos de consultoras/es que hicieron las consultas).

10. Contenido de la propuesta técnica y económica

10.1 Propuesta técnica

La propuesta técnica deberá incluir:

- Carta de presentación.
- Propuesta técnica que incluya:
 - Descripción de por qué consideran que deben seleccionadas/os para realizar la consultoría, cuál sería el valor que agregarían (que incluya elementos innovadores).
 - Antecedentes
 - Objetivos
 - Alcance
 - Metodología (detallada, será valorada positivamente que se describan los elementos innovadores en la metodología)
 - Resultados esperados
 - Equipo propuesto y rol de cada persona del equipo
 - Cronograma
 - Hoja de Vida Institucional (si corresponde) y Hojas de Vida del equipo Propuesto (no documentado).

10.2 Propuesta Económica

La propuesta técnica deberá mencionarse en bolivianos (numeral y literal) y deberá incluir honorarios, impuestos, viajes, viáticos, transporte, hospedaje, alimentación y otros. La modalidad de contratación será consultoría por producto.

11. Recepción de propuestas

Las propuestas serán recibidas por correo electrónico en la siguiente dirección:

convocatorias@swisscontact.org

Deberán presentar sus propuestas técnicas y económicas para la consultoría hasta el **miércoles 02 de octubre de 2019 (hrs. 17:00)**. Las propuestas que lleguen fuera de plazo no serán evaluadas.

Se contactará únicamente a las empresas consultoras y/o equipo de consultoras/es que cumplan con los requisitos de la convocatoria. Se invitará a tres propuestas con mayor puntaje a una **presentación en la ciudad de La Paz o Potosí**.

La información de las propuestas será mantenida confidencial y sin difusión por todo el período establecido para la remisión de las mismas por parte de los proponentes.

Anexo 1. Resultados del sondeo rápido integral realizado para ASOHABA

Líneas de acción	Descripción de la línea de acción
Marco normativo interno	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere trabajar en el fortalecimiento de ASOHABA desde la generación de las políticas, normas, reglamentos hasta instrumentos operativos que permitan mejorar la gestión de información, administrativa y comercial.
Fortalecimiento del directorio	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las capacidades del directorio y de las bases en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Control interno y fiscalización, ○ Educación financiera, ○ Gestión empresarial y comercial, ○ Rendición de cuentas, ○ Empoderamiento liderazgo y gobernabilidad ○ Planificación estratégica.
Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Prever una transición transparente y efectiva de funciones una vez finalizadas las gestiones de los actuales responsables. • Mejorar el control interno y la toma de decisiones de manera informada. • Se debe también fortalecer y aclarar los roles y responsabilidades no solo del directorio, sino de los 20 comités comunales. • Involucrar a los 20 comités comunales en acciones de desarrollo de proveedores, acopio de haba y gestión de información (Registros, control interno, rendición de cuentas y planificación del acopio).
Gestión de información administrativa y contable	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia la necesidad de trabajar desde los registros de acopio, inventarios, contabilidad hasta la elaboración de estados financieros y reporte al directorio, a la asamblea, a los asociados, que permita la gestión de información, toma de decisiones de forma informada, rendición de cuentas transparentes y gobernabilidad. • También se requiere saneamiento contable, inventario y revalorización de activos, software contable, instrumentos operativos para gestión de información. • En general es necesario generar la costumbre y buen hábito de realizar rendición de cuentas periódica, y gestión de información continua a todos los niveles de ASOHABA.
Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir la participación de los activos corriente y no corriente. • Planificación de los flujos de caja. • Diseñar una estrategia de compra de haba de exportación para el mercado identificado, como principal esquema del modelo de negocios. • Realizar desembolsos parciales a la asociación de acuerdo a un plan de intervención y/o hitos por volúmenes de haba acopiada.
Administración de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir gastos fijos en relación al pago de dietas de los directivos. • Elaboración de una estrategia de pago del pasivo contraído. • Saneamiento de la información (inventarios y activos). • Sanear la documentación en lo referido a Terrenos e Inmuebles de la asociación. • Venta de vehículos que no generan productividad para el negocio de manera de quedarse con lo necesario para operar. • Venta de activos fijos: útiles y artefactos audiovisuales, equipo de computación, equipo de comunicación, y herramientas que ya cumplieron con su vida útil mantener los activos mínimos necesarios que generen productividad al negocio. • Venta de equipo de procesamiento y maquinaria antigua y/o improductiva y adquisición de maquinaria actualizada para el procesamiento de haba.
Gestión de información	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un Sistema Informático Contable Integral: inventarios, ventas, cobranzas, en el marco de las normas contables y tributarias. • Rendición de cuentas no solamente al finalizar cada campaña agrícola.

Gestión de información (inteligencia de mercado)	<ul style="list-style-type: none"> • Sería importante contar con información más específica de estos mercados, identificando y caracterizando a sus actores, los circuitos de comercialización, uso y destino del haba seca y potencialidades para ASOHABA. • ¿Es necesario realizar un sondeo de mercado para conocer a más profundidad este mercado y ver posibilidades para tener mejores ingresos con el descarte? (no es el núcleo del negocio, pero algo se debe hacer). • Hay un gran ímpetu en exportar directamente, sin embargo, como primer paso tendrían que al menos consolidar la relación con las empresas brokers en primera instancia. Es urgente contar con una estrategia comercial.
Se debe trabajar en todos los criterios considerados para el análisis de interés poder	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimidad: Trabajar en recuperar la fidelización de las/os asociadas/os. • Legalidad: Trabajar en saneamiento de documentos de propiedad, elaboración de normativa interna. • Recursos/ capacidad: Hay que trabajar en una estrategia de fortalecimiento de capacidades (temas administrativos, control interno, rendición de cuentas, gestión comercial y empresarial pueden ser claves) como también fortalecer la capacidad económica en canto a capital de operaciones • Relacionamiento: Recuperar la relación con los asociados y proveedores, así como con compradores; promover el acercamiento con Gobiernos Municipales y nuevos clientes. • Gobernabilidad: Trabajar en gestión de la información (instrumentos operativos para registro, reporte, rendición de cuentas y toma de decisiones informadas), implementar sistema de monitoreo, evaluación de desempeño y resultados. • Participación en el complejo productivo: Definir el modelo de negocio (solo intermediación en la comercialización de haba seca, participación directa en exportación y/o en procesos de transformación). • Rol institucional: Trabajar en la planificación estratégica explicitando metas claras. • Participación en el proyecto: Requiere apoyo para fortalecimiento institucional, acceso a mercados, clarificación del modelo de negocio, acceso a financiamiento. • Población objetivo: Definir más claramente las acciones dirigidas a la población objetivo (programa de desarrollo de proveedores, modelo de negocio). • Perspectivas de sostenibilidad: Requiere trabajar en gestión administrativa, contable y empresarial.