TERMINOS DE REFERENCIA

CONSULTOR INDIVIDUAL

TITULO: "ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO NICARAGUENSE DE TURISMO"

I. INTRODUCCION.

El Banco Interamericano de Desarrollo efectúo préstamo de largo plazo a la República de Nicaragua, para llevar a cabo a través de la Operación PO-1702-SF/NI el "Programa de Apoyo al Plan Nacional de Desarrollo", el cual tiene como objetivo incrementar la competitividad de los principales conglomerados del país a través de mejoras en infraestructura y actividades de apoyo productivo que busquen incrementos en la productividad, calidad, exportaciones e ingresos de divisas, mediante la preparación, financiamiento y ejecución de proyectos que sean parte del Plan Nacional de Desarrollo.

El Instituto Nicaragüense de Turismo –INTUR- Co-Ejecutor del Componente 2 "Apoyo al Conglomerado de Turismo-Ruta del Agua", contempla, entre otros, una serie de actividades para el fortalecimiento institucional del INTUR, particularmente la revisión de todos los procesos administrativos, preparación de manuales y reglamentos internos, modernización tecnológica y análisis organizacional. Estas acciones fueron identificadas por medio de la evaluación institucional realizada por el BID, durante la preparación del Programa.

Basado en la evaluación del Sistema de Evaluación de las Capacidades Institucionales (SECI) efectuado por el BID que midió la capacidad institucional del INTUR para manejar el componente II Apoyo al Conglomerado de Turismo y que la presente administración de INTUR, reconoce la necesidad de analizar el clima organizacional de la institución bajo los lineamientos del actual Gobierno de forma que se implementen acciones que contribuyan a mejorar la productividad de los funcionarios y empleados, se hace imperativa la contratación de un consultor individual, para que coadyuve con el aspecto organizacional del INTUR.

II. ANTECEDENTES

El Programa de Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional tiene como objetivo estratégico reducir la pobreza, el desempleo y erradicación del hambre en Nicaragua, mediante el impulso de una economía en crecimiento equitativo y sostenible. Por lo anterior, el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), como ente rector y facilitador de la actividad turística en nuestro país, tiene como objetivo crear las condiciones y promover medidas adecuadas para la promoción, fomento y desarrollo sostenible del Turismo, haciendo énfasis en el Turismo rural Comunitario y turismo ecológico, con el fin de contribuir a la reducción de la pobreza y la vulnerabilidad del sector rural, así como diversificar la oferta que tradicionalmente ha mostrado Nicaragua.

Adicionalmente, el Gobierno identifica al Turismo como una herramienta clave para garantizar el derecho al disfrute y a la recreación sana de las familias, el derecho a un empleo digno y el derecho del pueblo a ser protagonista del desarrollo cultural, social y económico de sus localidades, pues el nuevo modelo que emprende el GRUN, pone en el centro del desarrollo al ser humano.

En este año, ante la crisis financiera provocada por el modelo capitalista, el gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional impulsa una estrategia para hacer frente a los efectos negativos de ésta y a la vez presentar a nuestro pueblo un modelo alternativo donde la solidaridad, unidad y la cooperación sean los principios que nos guíen"[1].

Esta coyuntura demanda que fortalezcamos las relaciones entre las distintas instituciones, así como a lo interno de las mismas, a fin de que podamos optimizar los recursos y volver más eficaces y eficientes las acciones emprendidas. Ello conlleva la adecuación de los planes institucionales, las estrategias y los recursos hacia una

[1] Idem: Plan Institucional

propuesta que responda a esta coyuntura. En este contexto rol fundamental lo juega la organización institucional y el clima que dentro de la misma se genere.

Por tales motivos, el INTUR realiza esfuerzos para apoyar el fortalecimiento de la oferta turística existente y su diversificación, ello demanda de dotarse de estructuras organizativas y de clima organizacional que facilite una gestión eficiente y eficaz que contribuya al alcance de estos objetivos.

Además se requiere de una constate evaluación de su Planificación Institucional acorde a las necesidades planteadas en el sector, así como de las potencialidades que se presentan, pero que además se logre articular de manera lógica con las particularidades que se presentan en el entorno económico local, nacional e internacional, buscando la eficiencia, pertinencia y eficacia de las acciones planteadas.

La Evaluación de las herramientas y clima organizacional, más las de planificación permitirá analizar las necesidades, fortalezas y demandas que se requieren para mejorar el desempeño de la Institución.

III. **OBJETIVO:**

Realizar diagnóstico del clima organizacional de INTUR mediante la evaluación de las herramientas de planificación, organización y presupuestos que actualmente se aplican, a fin de que se analicen y se identifiquen los factores que favorecen o limitan su accionar, así como presentar las propuestas de mejora para del clima organizacional, fortalecimiento organizativo y de funcionamiento de la institución.

IV. **ALCANCES**

Para garantizar el cumplimiento del objetivo del estudio, el consultor o la consultora deberán realizar, sin ser limitativo, las siguientes actividades:

1. Definir los procedimientos e instrumentos metodológicos a ser utilizados en el estudio, que deberán contenerse en el correspondiente diseño metodológico de trabajo.

2. Analizar y evaluar los instrumentos de organización, planificación y ejecución presupuestaria de la institución, versus política sectorial, marco institucional, normativa nacional para el sector turismo, Plan Nacional de Desarrollo Humano y Políticas de Inversión Pública.

3. Diagnosticar el clima institucional de INTUR.

4. Elaborar informe de resultados de la evaluación y diagnóstico realizado, con las correspondientes recomendaciones, plan de acción y presupuesto para sus mejoras.

V. **PRODUCTO ESPERADO**

El producto final será el documento conteniendo los resultados de la evaluación y diagnóstico del clima organizacional así como plan de acción, con su correspondiente presupuesto, para la mejora del clima organizacional, y de los Planes Institucionales. Dicho documento deberá ser aprobado por la contraparte técnica de INTUR, el mismo deberá ser entregado en formato digital compatible con Microsoft Office e impreso en cuatro copias, y deberá contener, sin ser limitativo, lo siguiente:

1. Resumen ejecutivo de los resultados de la consultoría, destacando principales resultados, conclusiones y recomendaciones.
2. Resultados de la evaluación de la organización y del plan institucional 2009.
3. Diagnóstico del clima organizacional
4. Plan de Acción y Presupuesto para la mejora de la organización, plan institucional y clima organizacional
5. Ayudas memorias de las reuniones y/o talleres realizados.

VI. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

La metodología propuesta por el consultor será consensuada y revisada previamente con el equipo contraparte del INTUR, quienes deberán dar su aprobación antes de ser implementada. No obstante, se debe tener en cuenta:

a) Para la evaluación del plan institucional, el modelo organizacional, el avance programático, así como el plan de acción de mejoras, se debe desarrollar una metodología de investigación sustentada en el marco de referencia que se propone en el Plan Nacional de Desarrollo Humano, las políticas para el sector turismo que se mandatan desde el GRUN, las normativas organizacionales que se han definido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, particularmente por la Dirección de Función Pública.

b) Revisión del acervo documental que se le proveerá por el INTUR, y de todos aquellos instrumentos que consideren determinantes para la ejecución de la consultoría y de las recomendaciones que de esta se generen.

c) La realización de encuestas, entrevistas, encuentros y/o talleres con todos los niveles de la estructura organizativa de INTUR.

d) Presentación de los resultados parciales y finales a la Dirección Superior y Directores.

VII. PERFIL DEL CONSULTOR

a. **Nivel Académico:**
Profesional con título académico en Psicología, Ciencias Sociales, Económicas, Administrativas o de Ingeniería, con postgrado o especialidad en áreas relacionadas con la asistencia técnica institucional (pública) y/o poseedor de un MBA.

b. **Experiencia:**
Con experiencia mínima de cinco años en asistencia técnica institucional y con al menos 3 trabajos enfocados en la elaboración de planes de fortalecimiento institucional y/o análisis de clima organizacional

c. **Conocimientos y Habilidades:**
Habilidades comprobadas en el manejo de talleres con grupo multidisciplinarios; en la aplicación de encuesta y entrevistas. Conocimientos en formulación y evaluación de planes institucionales.

VIII. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

Los aspectos de coordinación general serán asumidos por la Unidad Ejecutora de Proyectos del INTUR (UEP-INTUR), instancia que coordina y da seguimiento a la ejecución del Componente 2 del Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo.

La Dirección Superior de INTUR, a través del Despacho de la Vice Presidencia Ejecutiva, será la Contraparte Técnica de la Consultoría y por tanto la encargada del seguimiento técnico y ejecución del contrato y como tal avalará cada uno de los informes y los productos esperados que emita el consultor.

IX. PLAZO DE EJECUCION

El tiempo de duración de la Consultoría se espera que sea hasta un máximo de dos meses a partir de la orden de inicio. Razón por la cual el consultor deberá prever en su oferta la estrategia a desarrollar para cumplir con el plazo señalado.

X. INFORMES

El consultor deberá presentar informes como requisito para el seguimiento y desembolsos, de acuerdo a lo siguiente:

- Un informe inicial a los siete (7) días calendarios después de la firma del contrato, el cual expresará principalmente el Plan de Trabajo, el cronograma detallado de actividades, ajuste a la metodología a emplear y fecha de entrega de los productos esperados. A la entrega de éste informe se propone la entrega primer desembolso equivalente al 10% del monto del contrato.

- Un segundo informe que deberá contener un resumen de las actividades ejecutadas, evaluación de las herramientas organizativas y del Plan Institucional. Este informe deberá ser presentado a los 20 días calendarios de haber iniciado la consultoría. A la entrega de éste informe se propone la entrega del segundo desembolso equivalente al 25% del monto del contrato.

- Un tercer informe que deberá contener un resumen de las actividades ejecutadas y el Diagnóstico del Clima Organizacional de INTUR. Este informe debe ser entregado a los 30 días calendarios de haber iniciado la consultoría. A la entrega de éste informe se propone la entrega del tercer desembolso equivalente al 30% del monto del contrato.

- Un cuarto informe que deberá contener un resumen de las actividades ejecutadas y el Plan de Mejoras propuesto, con su debido cronograma y presupuesto. Este informe debe ser entregado a 45 días calendarios de haber iniciado la consultoría. A la entrega de éste informe se propone la entrega del cuarto desembolso equivalente al 15% del monto del contrato.

- Un informe final al concluir la consultoría, el cual expresará un resumen de las actividades ejecutadas, el desglose de todos los productos realizados y objeto de la consultoría; conforme lo descrito en el apartado V de éstos Términos de Referencia. Este informe debe ser entregado a los 60 días calendarios de haber iniciado la consultoría. A la aprobación de éste informe por parte de INTUR y del BID se entregará el último desembolso equivalente al 20% del monto del contrato.

El Consultor deberá entregar los documentos preliminares y los finales escritos, en letra tipo Arial tamaño 10 a espacio sencillo, en dos tantos los primeros (preliminares) y cuatro tantos los segundos (finales), ambos impresos y en versión electrónica. El programa o software a utilizar debe ser compatible con la plataforma "Office" de Microsoft.

Los informes que elabore el Consultor, deberán ser remitidos a la **Unidad Ejecutora de Proyectos** y a la Contraparte Técnica correspondiente la cual revisará y tendrán un máximo de seis días hábiles, para remitir sus observaciones al Consultor, el que deberá proceder a realizar las modificaciones pertinentes y devolver los informes corregidos en un plazo no mayor de tres días calendarios.

Posteriormente y/o en el caso que desde el primer momento no se encuentren observaciones a los documentos, la contraparte técnica procederá por escrito y de manera oficial a la aprobación de los informes presentados por el consultor. Esta aprobación se emitirá en un plazo no mayor de **tres** días **hábiles.**

XI. OTRAS CONSIDERACIONES

1. La forma de pago que se oferte y pacte estará en correspondencia a la aprobación del avance de actividades y de la entrega de productos objetos de la consultoría. Se efectuará una retención del 20% del monto total pactado hasta la aceptación definitiva del Informe Final y Productos Esperados por parte del INTUR y del Banco Interamericano de Desarrollo. La moneda de pago será córdobas, el tipo de cambio oficial con respecto al dólar de Estados Unidos vigente al momento de notificar el retiro del pago.

2. El local donde deberá desarrollar el Consultor sus trabajos de revisión de calidad (gabinete) de la información de campo y otras será fuera de las dependencias del INTUR y por cuenta del mismo.

3. El Consultor considerará en su oferta los gastos relacionados a reproducción de documentos, movilización, equipos, computadoras, comunicación, seguros, viáticos, etc. Así también los gastos de eventuales talleres y seminarios, alquiler del local para el mismo fin, refrigerios, etc. Para éste último ítem, se estiman que se realizaran al menos tres talleres o encuentros con funcionarios de INTUR para el diagnóstico del clima organizacional y presentación final de los resultados de la consultoría.

4. No se podrán utilizar recursos del Banco para contratar otros consultores y/o firmas consultoras que sus socios, asociados, directivos y demás personal técnico o profesional de las mismas pertenezcan al personal permanente o temporal del INTUR o que hayan pertenecido al INTUR dentro de los seis meses previos al inicio del proceso de contratación.

5. El consultor debe asistir a reuniones, comités, presentaciones y demás actividades que se requieran para el desarrollo de la consultoría.

X. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La selección del consultor se llevará a cabo tomando en consideración los criterios y ponderaciones enumeradas a continuación; cuyo puntaje mínimo para pasar es de 70 puntos.

Criterios	Puntaje
Formación Académica	
Maestría	20
Postgrado	18
Universitario	15
Experiencia en Asistencia técnica institucional	
Más de 10 años	20
Entre 7 - 10 años	18
Entre 5 - 7años	15
Número de trabajos realizados en F. Inst. y/o Clima Organizacional	
Más de 7	30
Entre 5 - 7	25
Entre 3 - 5	20
Experiencia en formulación y evaluación de Planes Institucionales	
Más de 7 años	30
Entre 5 - 7 años	25
Entre 3 - 5 años	20
Totales	**100**