# TÉRMINOS DE REFERENCIA

## COMPONENTE 2: FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISION Y FISCALIZACION

## CONSULTORÍA PARA EL DIAGNÓSTICO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE OFICINAS REGIONALES DEL INCOOP

## I. ANTECEDENTES

### A. Situación actual: Contexto macroeconómico

A.1 En los últimos años la economía paraguaya ha mostrado señales de significativa recuperación, luego de un período de 10 años (1995-2004) caracterizados por un marcado estancamiento, cuyo promedio de incremento del PIB había sido de solamente el 1,4% anual, con una contracción significativa en el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita y un debilitamiento de la solvencia del sistema bancario. Sin embargo, la tasa promedio de crecimiento del PIB en el periodo 2004-2008 fue de 4,8% anual, la cual se considera satisfactoria dado que se produjo en el marco de un exitoso programa de ajuste macroeconómico, y para el año 2011 se espera una tasa de crecimiento del PIB del 5,0%, alcanzando los US$ 20.000 millones, que para una población de 6,5 millones (estimación julio 2011), resulta un PIB per cápita de US$ 3.250. El Gobierno llevó adelante su programa económico en el marco de un acuerdo Stand By con el Fondo Monetario Internacional (FMI) que inició en diciembre de 2003 y finalizó en agosto de 2008, con los objetivos específicos, tales como de solucionar problemas de liquidez del sector público, estabilizar el sector financiero y restablecer la confianza de los agentes económicos.

A.2 La estructura del producto de la economía paraguaya muestra una predominancia del sector agropecuario (soja, maíz, carne, lácteos) y de la generación hidroeléctrica. El primero está fundamentado en los cultivos de soja y la ganadería de características competitivas orientada principalmente a la exportación, la cual coexiste con un sector algodonero con marcadas ineficiencias productivas. El sector, que genera el 40% de los empleos y contribuye con el 75% de las exportaciones, no tiene los encadenamientos necesarios para resolver los problemas estructurales existentes en las zonas rurales. La generación hidroeléctrica provee importantes ingresos fiscales (alrededor de 4% del PIB). Ambos sectores coexisten con un sector industrial que es relativamente pequeño y sólo produce para el mercado doméstico, y un sector servicios que alcanza el 46% del PIB.

## B. El sistema financiero y cooperativo. Situación actual

B.1. El sistema financiero paraguayo se vio muy afectado por la incidencia de al menos tres crisis bancarias desde 1995 y por la inestabilidad financiera de los últimos años. Como consecuencia: (i) sucesivos gobiernos adoptaron medidas de saneamiento del sistema y mejora de la calidad de su regulación y supervisión; (ii) las instituciones financieras privadas abandonaron prácticamente su actuación en el interior del país dejando a la banca pública y algunas sociedades financieras como principales actores en el sector rural; y (iii) se generó una falta de confianza en el sistema que llevó a la ausencia de alternativas de crédito o ahorro de largo plazo y a un crecimiento del sector financiero cooperativo a niveles récord a comparación internacional.

B.2. A marzo de 2011, el sistema financiero paraguayo está compuesto por 17 bancos y 9 financieras, a los que hay sumar unas 760 cooperativas activas entre grandes y pequeñas – de las cuales 334 son de ahorro y crédito - que a marzo de 2011 poseen activos por US$ 2.800 millones. A su vez, las cooperativas de ahorro y crédito poseen una cartera de préstamos de US$ 1.700 millones y captación de ahorros por US$ 1.350 millones. Las 760 cooperativas se distribuyen en: 730 en la región occidental y 30 en la región oriental.

B.3. A nivel del sistema en su conjunto, la eficiencia operativa (gastos administrativos/depósitos) presenta un nivel aceptable y decreciente en los últimos años, situándose en 1,5% cuando que a inicio del año 2000 el ratio alcanzaba el 7,5%. Con respecto a la morosidad del sistema bancario (cartera vencida/cartera total), los niveles también han venido cayendo rápidamente desde las mencionadas crisis, evolución que sólo se vio afectada por la crisis financiera internacional del 2008/2009. As, la morosidad del sistema financiero hoy se sitúa en un promedio del 1,6%, pero en el sector cooperativo de crédito alcanza a poco más del 6 %.

B.4. El movimiento cooperativo paraguayo se ha transformado en uno de los motores principales del crecimiento económico del país, a través de las cooperativas de producción. Al mismo tiempo, la actividad del sector en labores de intermediación financiera ha alcanzado una gran relevancia a nivel comparado pues, a la fecha, y respecto del sistema, los depósitos y los préstamos otorgados representan el 14 y el 21% de los depósitos y préstamos del sistema bancario. Sus servicios permiten el acceso a servicios financieros a más del millón de socios, mayoritariamente de ingresos medios o bajos.

B.5. El sistema se encuentra bastante concentrado pues las 45 cooperativas de Tipo A representan el 89% del total de activos del sector cooperativo. Si de éste universo escogemos sólo las de ahorro y crédito (CAC), las 23 CAC Tipo A representan el 63% del total de las captaciones y 56% de préstamos de todo el mercado cooperativo.

B.6. El propósito de esta consultoría es contar con un proyecto para la creación e instalación de las oficinas regionales del INCOOP en puntos geográficos estratégicos del país, en el marco del plan de expansión y descentralización de los servicios ofrecidos por el INCOOP al sector cooperativo. La descentralización de los servicios básicos que brinda el INCOOP al sector cooperativo - que pueden ser ofrecidos gradualmente desde los básicos hasta los más complejos - contribuirá agilizando los trámites burocráticos o rutinarios que, debido a la dispersión geográfica a lo largo de todo el país, generan gastos, inconvenientes y/o dificultades a las cooperativas para acercarse hasta la sede central para realizar dichas gestiones.

B.7. Respecto al marco institucional, el Art. 14º, inciso L), de la Ley Nº 2.157/03, atribuye al Consejo Directivo del INCOOP la potestad para autorizar la habilitación de oficinas regionales en cualquier parte del territorio nacional, aplicando las mismas normativas y políticas vigentes en el INCOOP.

## II. OBJETIVOS DE LA CONSULTORIA

Los objetivos de esta consultoría son:

**A. General:** Descentralizar los principales servicios brindados por el INCOOP, a fin de facilitar a las cooperativas el cumplimiento de las normativas vigentes.

**B. Específico:** Lograr la regularización, del mayor porcentaje posible de cooperativas, de la situación documental y/o económica en cuanto al cumplimiento de las exigencias de aportes obligatorios, presentación de documentaciones y demás requerimientos del INCOOP.

Dado que el objetivo general de este Programa es fortalecer la capacidad de supervisión y fiscalización del INCOOP, esta consultoría pretende:

(a) Diagnosticar y proponer la implementación de las oficinas regionales que requiera el INCOOP (en número de agencias y sus respectivas ubicaciones geográficas) para cumplir con todas sus funciones y responsabilidades, de acuerdo con las normas legales y el modelo de regulación y supervisión que se establezca en este Programa.

(b) Definir las condiciones que deberán cumplirse para requerir la apertura de una oficina regional del INCOOP, bien por el número de entidades a supervisar, por el tamaño de las

mismas, o por su ubicación geográfica, o por la reducción de costos o para facilitar la interacción entre las cooperativas supervisadas por el INCOOP;

(c) Definir los procedimientos y facultades que tendrán las diferentes oficinas regionales frente a las cooperativas supervisadas y a los supervisores auxiliares, y los procedimientos y relaciones que deberán cumplirse entre los Encargados de las diferentes Oficinas Regionales, la Coordinación General de las mismas y la Máxima Autoridad del INCOOP;

(d) Capacitar, de requerirse, al personal del INCOOP en todos los aspectos relacionados con el objeto de la consultoría.

(e) Diseñar un sistema de comunicación digital e intercambio de correspondencia entre las Oficinas Regionales y la Oficina Central, mediante tecnología adecuada y ágil para la interconexión con la Oficina Central con canal virtual seguro y vía Web, para intercambio de información. La plataforma informática utilizada deberá ser compatible e integrada con los proyectos desarrollados en la Oficina Central. Se deberán definir asimismo las especificaciones de los equipos informáticos necesarios para cada Oficina Regional, así como la diagramación de las redes internas y los requerimientos técnicos necesarios conforme a la ubicación geográfica de las oficinas.

(f) Complementariamente, la consultoría debe analizar la posibilidad de que el INCOOP firme convenios con Instituciones públicas o privadas, a fin de compartir locales e infraestructuras de comunicación, con el objetivo de minimizar los costos operativos.

El beneficio esperado para el INCOOP es la atención eficiente a todas las cooperativas del país, que por la distancia geográfica u otros motivos, no concurren a la Institución, como asimismo lograr paulatinamente la actualización de los registros, mayor eficiencia en el trabajo de supervisión y fiscalización, la regularización de situaciones morosas respecto a presentaciones de carácter obligatorio, como aportes de sostenimiento, informaciones contables económica-financiera y otras documentaciones establecidas, lo que finalmente redundará en la depuración, ajuste y actualización continua de la base **de datos** estadística del INCOOP.

Finalmente, deberá estimarse para cada Oficina Regional, la siguiente infraestructura mínima:

- **Oficinas, muebles y servicios:** Estructura y equipamiento mobiliario, equipos informáticos y redes internas, comunicación telefónica, Internet, acondicionadores de aire, útiles y artículos de escritorio.
- **Recursos Humanos:** Contratación de personal calificado y con perfil adecuado para realizar las tareas previstas, en cantidad necesaria.
- **Movilidad:** Vehículo utilitario para transporte de encomiendas, documentos y/o visitas necesarias a las cooperativas, incluyendo visitas de supervisión y control.

## III. ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

Las actividades principales comprenderán las siguientes tareas:

- Elaborar un diagnóstico de las cooperativas a nivel país, con énfasis en su distribución geográfica y dentro de ella, por tamaño, por actividad y por complejidad de las cooperativas allí instaladas, y demás aspectos que sirvan de base para el diseño del Proyecto de Implementación de las Oficinas Regionales del INCOOP.
- Identificar los principales factores que justifican la ubicación estratégica de las oficinas regionales, de manera a optimizar el alcance y la efectividad de los servicios a ser prestados.
- Elaborar el diseño del Proyecto de Implementación de las Oficinas Regionales del INCOOP que contenga etapas y actividades que deberán llevarse a cabo para su realización, presentadas en un cronograma general, por cada oficina necesaria, con sus indicadores de cumplimiento, plazos y responsables respectivos. Este diseño deberá abarcar asimismo las propuestas de comunicación digital entre las Oficinas Regionales y la Oficina Central, y la infraestructura mínima (muebles, RRHH, movilidad) requerida para el funcionamiento óptimo.
- Elaborar el marco legal y normativo que sustente el funcionamiento de las Oficinas Regionales del INCOOP, analizando la posibilidad de auto sustentación con parte de los fondos generados por los servicios prestados.
- Proponer un mecanismo de selección de recursos humanos para las oficinas regionales, indicando el perfil técnico mínimo requerido, el proceso de selección de los mismos, las principales funciones y responsabilidades, la estructura organizativa interna y la capacitación de los mismos.
- Determinar los recursos financieros que serán necesarios para el funcionamiento de cada Oficina Regional, así como la fuente de financiamiento sugerida.
- Relevar todos los servicios prestados por el INCOOP y evaluar cuales deberán ser brindados en las Oficinas Regionales, determinando la descentralización gradual de los mismos.

- Asesorar al INCOOP y a la UEP así como participar de las reuniones y sustentaciones que se requieran, durante la ejecución de la consultoría.
- Informar al INCOOP y a la UEP sobre el avance de la consultoría que, además, incluya las recomendaciones para el avance efectivo del trabajo y del proyecto.

## IV. PRODUCTOS ESPERADOS

Como resultado de la Consultoría a realizar y de las actividades previstas en el punto anterior, el Consultor deberá entregar lo siguiente:

1. Diagnóstico sobre las cooperativas con énfasis en su distribución a nivel país.
2. Propuesta de la cantidad de oficinas regionales a habilitar de acuerdo a la localización geográfica y tipo de cooperativa a atender.
3. Diseño integral del Proyecto de Implementación de las Oficinas Regionales del INCOOP, incluyendo implementaciones tecnológicas e infraestructura.
4. Marco legal y normativo y manual de organización y funciones de las Oficinas Regionales.
5. Plan de Inversión general de la implementación y el mantenimiento de las Oficinas Regionales.
6. Estructura organizativa interna de los recursos humanos, capacitación y perfiles adecuados.
7. Servicios a ser brindados en las Oficinas Regionales y su gradualidad, definido en cronogramas.
8. Infraestructura edilicia, mobiliaria y tecnológica necesarias, definidas.
9. Mecanismo de comunicación digital y por encomiendas entre las Oficinas Regionales y la Oficina Central, definido.
10. Proyección del crecimiento y expansión de las Oficinas Regionales.
11. Mecanismo de evaluación y control, con generación de informes periódicos.
12. Otros informes, recomendaciones y/o sugerencias que sean necesarios y que favorezcan la implementación del Proyecto de las Oficinas Regionales del INCOOP.

## V. DURACION E INFORMES

a) El consultor deberá realizar y enmarcar su trabajo en los lineamientos generales a ser provistos por la UEP, para la generación de los documentos relacionados con el objetivo específico.
b) La responsabilidad del consultor termina al entregar los resultados y productos esperados, previa conformidad conjunta de la UEP y el INCOOP.
c) El Consultor prestará sus servicios de consultoría en sus propias oficinas y concurrirá a las oficinas de la UEP o del INCOOP, en horas a convenir con los mismos, para el

análisis y la evaluación de los diferentes informes y para las reuniones técnicas necesarias para un adecuado cumplimiento de los objetivos de la Consultoría.

d) La consultoría deberá ser completada en un plazo no mayor a 180 (ciento ochenta) días corridos, contados a partir de la firma del contrato pertinente.
e) La información generada, así como aquella que llegare a conocer el consultor, en el curso de su trabajo, es propiedad de la UEP y del INCOOP y el consultor se obliga a guardar estricta confidencialidad al respecto.

## VI. PERFIL Y CALIFICACIÓN DEL CONSULTOR

El consultor deberá poseer comprobable y reconocida experiencia en el diseño de proyectos para implementación de nuevas oficinas y/o sucursales, a nivel nacional o internacional.

**Formación académica:** Deberá contar como mínimo, además de estudios universitarios completos especialmente en Administración de Empresas, Economía o carreras afines del Área Financiera, preferentemente con postgrados (maestrías o doctorados) relacionados.

**Experiencia general:** se requiere como mínimo 5 (cinco) años de experiencia contados a partir de la obtención del título universitario.

**Experiencia directa:** deberá acreditar experiencia de trabajo en administración, gestión, análisis y desarrollo de implementación de oficinas y/o sucursales de empresas o entidades públicas o privadas.

**Experiencia indirecta:** deberá acreditar experiencia en trabajos de elaboración de reglamentos de administración, desempeño y control de gestión, así como haber participado en la elaboración de manuales de organización y funciones, diseño de la estructura orgánica de entidades públicas y privadas.

## VII. COSTOS Y CALENDARIO DE PAGOS

El costo total de la consultoría se ha estimado en Gs. 135.000.000.- (Guaraníes ciento treinta y cinco millones) los mismos cubren todos los gastos relacionados con los honorarios, los viáticos, pasajes y demás gastos de viaje o movilización y los impuestos aplicables en la República del Paraguay.

El costo total no incluye los gastos relacionados con los equipos, la infraestructura tecnológica y de comunicaciones y demás activos necesarios para la puesta en marcha de las Oficinas Regionales.

Los pagos se efectuarán de acuerdo a la siguiente distribución:

i) 15% (quince por ciento) a la presentación del plan y cronograma de trabajo, debidamente aprobado.

ii) 30 % (treinta por ciento) a la presentación del Primer informe a los 60 días de la firma del contrato, correspondiente a los Productos del 1 al 4, debidamente aprobado por la UEP y el INCOOP.

iii) 30 % (treinta por ciento) a la presentación del Segundo informe a los 90 días de la firma del contrato, correspondiente a los Productos del 5 al 8, debidamente aprobado por la UEP y el INCOOP.

iv) 25 % (veinte y cinco por ciento) a la presentación del Informe Final a los 120 días de la firma del contrato correspondiente a los productos del 9 al 12, debidamente aprobado por la UEP, el INCOOP y el Organismo Financiador (BID).

## VIII. COORDINACIÓN, SUPERVISIÓN E INFORMES.

La UEP y el INCOOP efectuarán el control de calidad del trabajo del consultor. La UEP será la encargada de supervisar las tareas del consultor y actividades objeto de la presente consultoría y de aprobar los Informes Parcial y Final, previa revisión con el INCOOP.

## IX. REQUISITOS PARA EL CONSULTOR ADJUDICADO

El Consultor que resulte adjudicado ***debe estar inscripto en el Sistema de Información de Proveedores del Estado (SIPE)*** conforme a lo establecido en el Decreto Nº 11407 de fecha 14/12/2007 y sus reglamentaciones Resolución Nº 195/2009 y Resolución Nº 1271/10.

Asimismo, el Consultor adjudicado deberá tener ***habilitada una cuenta corriente en un Banco de Plaza*** y comunicar a la Entidad a la que presten servicio y a la Dirección General del Tesoro Público, a los efectos de estar habilitados en el Sistema de Tesorería (SITE). Para tal efecto, luego de la firma del contrato, el consultor deberá solicitar a la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) el formulario respectivo.