Ministerio de Hacienda

PLIEGO DE BASES Y CONDICIONES

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL
N° 11/2018

"SERVICIO DE CONSULTORÍA Y AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS"

PLURIANUAL

ID N° 351.008

AÑO 2018

ÍNDICE

Sección 1. Carta Invitación

Sección 2. Instrucciones para los Consultores

Sección 3. Propuesta Técnica – Formularios Estándar

Sección 4. Propuesta de Precios – Formularios Estándar

Sección 5. Términos de Referencia

Sección 6. Formulario de Contrato Estándar

SECCIÓN 1. CARTA DE INVITACIÓN

Referencia ***LPN N° 11/2018 "Servicio de Consultoría y Auditoría de Gestión para Empresas Públicas" (ID N° 351.008) PLURIANUAL***

Señores/Señoras

El MINISTERIO DE HACIENDA (en adelante denominado "La Convocante") invita a presentar propuestas para la **LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORÍA Y AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008, PLURIANUAL.**

En los términos de referencia adjuntos se proporcionan más detalles sobre los servicios, el sistema de adjudicación será por el total.

Aquellos que tengan interés de participar en el proceso, podrá acceder a estos documentos a través del Portal de Contrataciones Públicas www.contrataciones.gov.py.

La consultora podrá ser seleccionada mediante el criterio de evaluación basado en **Calidad y Costo** y siguiendo los procedimientos descritos en esta SP, en concordancia con la Ley 2051/03, de "*Contrataciones Públicas*", y sus reglamentaciones.

La SP incluye los siguientes documentos:

Sección 1 - Carta de invitación
Sección 2 - Instrucciones para los Consultores
Sección 3 - Propuesta técnica - Formularios estándar
Sección 4 - Propuesta de Precio - Formularios estándar
Sección 5 - Términos de referencia
Sección 6 - Contrato estándar

Las Consultas serán recibidas hasta las ***09:00 horas del día 30/11/18,*** en la en la Coordinación de la Unidad Operativa de Contratación del Ministerio de Hacienda, sito en Estrella N° 345 casi Chile, 5° Piso – Edificio Citicentro.

Las Propuestas serán recibidas hasta las ***08:45 horas del día 07/12/18,*** en la Coordinación de la Unidad Operativa de Contratación del Ministerio de Hacienda, sito en Estrella N° 345 casi Chile, 5° Piso – Edificio Citicentro.

La Apertura de Sobres será a las **09:00** ***horas del día 07/12/18,*** en la Coordinación de la Unidad Operativa de Contratación del Ministerio de Hacienda, sito en Estrella N° 345 casi Chile, 5° Piso – Edificio Citicentro.

La presente Licitación se regirá de acuerdo a las disposiciones contenidas en la Ley 2.051/03, que establece el Régimen de Contrataciones Públicas, su Decreto reglamentario N° 21.909/03 y el Decreto N° 5.174/05 que modifica algunos artículos del Decreto N° 21.909/03.

Atentamente,

ABOG. ANDRÉS SORIA
ENCARGADO DE DESPACHO RES 384/18
COORDINACIÓN UNIDAD OPERATIVA DE CONTRATACIÓN

SECCIÓN 2

INSTRUCCIONES A LOS CONSULTORES

ÍNDICE

I. Instrucciones a los Consultores Oferentes

II. Hoja de datos

III. Criterios de Evaluación

Anexo "A" – Documentos legales requeridos para la presentación de oferta

Anexo "B" – Documentos legales requeridos para la firma del Contrato

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL

I. Instrucciones a los Consultores Oferentes

1. Objeto del Pedido de Propuestas (PP)

1.1 De conformidad con la carta de invitación indicada en la sección I, la convocante identificada en la carta de invitación y en la hoja de datos, emite este pedido de propuestas con el objetivo de suministrar a las firmas consultoras y/o consultores las directivas para la contratación de servicios de consultoría, especificados en la carta de invitación y en los términos de referencia.

1.2 Según se especifique en la hoja de datos, este pedido de propuestas podrá incluir la presentación de una oferta técnica y una oferta de precio, o bien una oferta técnica solamente, de acuerdo al método de selección que se indique en la carta de invitación y en la hoja de datos. El nombre e identificación de este pedido de propuestas están indicados en la sección 1, carta de invitación y en la hoja de datos

1.3 El trabajo se llevará a cabo de acuerdo con las etapas indicadas en la hoja de datos. Cuando el trabajo incluya varias etapas, el inicio de cada etapa estará sujeto a que la convocante haya determinado que el desempeño del consultor ha sido satisfactorio en la etapa anterior

1.4 La convocante proporcionará los insumos especificados en la hoja de datos, ayudará a la firma a obtener las licencias y los permisos que sean necesarios para suministrar los servicios y proporcionará datos e informes pertinentes sobre el proyecto.

1.5 En este Pedido de Propuestas:

(a) El término "por escrito" significa una comunicación escrita con prueba de recepción;

(b) Si el contexto lo requiere, singular significa plural y viceversa; y

(c) "día" significa día calendario "propuesta" significa la oferta presentada por el Consultor Oferente.

2. Fuente de Recursos

2.1. Los fondos para la presente contratación se encuentran expresamente previstos en la partida 260 del Presupuesto General de la Nación especificados en la Hoja de Datos.

3. Prácticas Corruptas

3.1. La Convocante exige que los Oferentes que participen en los procedimientos de contratación, observen los más altos niveles éticos, ya sea durante el proceso de precalificación, de pedido de propuestas o de ejecución de un contrato. Las definiciones de acciones que constituyen prácticas corruptas y que se transcriben a continuación, constituyen las más comunes, pero estas acciones pueden no ser exhaustivas. Por esta razón, la Convocante actuará frente a cualquier hecho similar o reclamación que se considere corrupto, conforme al procedimiento establecido.

(a) "Soborno" ("Cohecho"). Consiste en ofrecer, dar, recibir o solicitar indebidamente cualquier cosa de valor capaz de influir en las decisiones que deban tomar funcionarios públicos, o quienes actúen en su lugar en relación con el proceso de licitación o de contratación de consultores o durante la ejecución del contrato correspondiente.

(b) "Extorsión" o "Coacción". Consiste en el hecho de amenazar a otro con causarle a él mismo o a miembros de su familia, en su persona, honra, o bienes, un mal que constituyere hecho punible, para influir en las decisiones durante el proceso de licitación o de contratación de consultores o durante la ejecución del contrato correspondiente, ya sea que el objetivo se hubiese o no logrado.

(c) "Fraude". Consiste en la tergiversación de datos o hechos con el objeto de influir sobre el proceso de una licitación o de contratación de consultores o la fase de ejecución del contrato, en perjuicio de la Convocante y de otros participantes.

(d) "Colusión". Consiste en las acciones entre Oferentes destinadas a que se obtengan precios de licitación a niveles artificiales, no competitivos, capaces de privar a la Convocante de los beneficios de una competencia libre y abierta.

3.2. Si se comprueba, de acuerdo con el procedimiento administrativo de la Convocante, que un funcionario público, o quien actúe en su lugar, y/o el participante o adjudicatario propuesto en un proceso de contratación, ha incurrido en prácticas corruptas, la Convocante:

a. Rechazará cualquier propuesta de adjudicación relacionada con el proceso de adquisición o contratación de que se trate; y/o

b. Remitirá los antecedentes del Oferente directamente involucrado en las prácticas corruptivas a la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas, a los efectos de la aplicación de las sanciones previstas en el Título Séptimo de la Ley N° 2051/03

3.3. Los Oferentes deberán declarar las comisiones o gratificaciones que hayan sido pagadas o a ser pagadas a agentes, representantes, o comisionistas relacionados con este Pedido de Propuestas o con la ejecución del contrato. La información proporcionada deberá incluir, como mínimo, el nombre y dirección del agente, representante, o comisionista, monto y moneda, y el propósito de la comisión o

gratificación. Dicha información deberá incluirse en el Formulario de Presentación de Oferta.

3.4. El Oferente deberá permitir a la Convocante, o a quien éste designe, inspeccionar o realizar auditorías de los registros contables y estados financieros de los proveedores/contratistas, relacionados con la ejecución del contrato.

4. Oferentes Elegibles

4.1. Podrán participar en este Pedido de Propuestas los Oferentes que no se encuentren comprendidos en las prohibiciones o limitaciones para presentar propuestas o para contratar establecidas en el artículo 40 de la Ley N° 2051/03.

4.2. Las prohibiciones o limitaciones para presentar propuestas o para contratar establecidas en el artículo 40 de la Ley N° 2051/03 también se aplicarán a cualquier subcontratista de cualquier parte del contrato resultante de este proceso

4.3. Serán descalificados los Oferentes que la Dirección General de Contrataciones Públicas hubiese declarado inhabilitados a la hora y fecha límite de presentación de ofertas o posteriormente, mientras se desarrolla el proceso hasta la fecha de adjudicación del contrato

CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS DEL PEDIDO DE PROPUESTAS

5. Secciones del Pedido de Propuestas

5.1. El Pedido de Propuesta está compuesto por los documentos especificados en la Carta de Invitación. Los documentos comprenden, además, cualquier adenda que se emita de conformidad con la Cláusula 7 de esta Sección.

5.2. La Convocante no se hace responsable de que estos Documentos y sus adendas estén completos, cuando dichos documentos no fueron obtenidos directamente de éste

5.3. Es responsabilidad del Oferente examinar todas las instrucciones, formularios, términos y especificaciones contenidos en estos Documentos. La falta de presentación de toda la información o documentación de carácter sustancial requerida en estos Documentos, podrá constituir causal de rechazo de la oferta.

6. Aclaración sobre los Documentos del Pedido de Propuestas

6.1. Todo Oferente que requiera alguna aclaración sobre los Documentos, podrá solicitarla por escrito a la Convocante a la dirección indicada en la Hoja de Datos.

La Convocante responderá también por escrito a las solicitudes de aclaración que se reciban a más tardar 5 (cinco) días antes de la fecha límite de presentación de las propuestas. La Convocante enviará copia de las respuestas, incluyendo una descripción de las consultas realizadas, sin identificar su fuente, a todos los Consultores que hubiesen sido invitados.

6.2. Sin perjuicio de lo expuesto en los párrafos precedentes, la Convocante podrá prever en la Hoja de Datos la celebración de una Junta de Aclaraciones hasta cinco días hábiles previos al acto de presentación y apertura de las propuestas. La Junta de Aclaraciones se llevará a cabo en el lugar, fecha y hora indicados en la Hoja de Datos. Las modificaciones de los documentos del PP que resulten necesarias a raíz de la reunión de la Junta de Aclaraciones, se regirán por lo dispuesto en la siguiente cláusula. Se levantará acta de la Junta de Aclaraciones donde se dejarán registradas las preguntas y aclaraciones. La inasistencia a la Junta de aclaraciones no será motivo de descalificación de los Oferentes.

6.3. Si como resultado de las aclaraciones, la Convocante considerase necesario modificar los Documentos del PP, deberá hacerlo siguiendo el procedimiento indicado en la siguiente Cláusula 7

7. Modificación de los Documentos del PP

7.1. La Convocante podrá enmendar los Documentos del PP a través de la emisión de adenda, a partir de la fecha en que sea publicada la convocatoria y hasta, inclusive, el quinto día hábil previo al acto de presentación y apertura de ofertas, siempre que: a) las modificaciones a la convocatoria se pongan en conocimiento de los Oferentes a través de los mismos medios utilizados para su publicación; y b) en el caso de los documentos del PP, la notificación se haga a través de los mismos medios que se emplearon para dar a conocer la invitación, a fin de que los Oferentes concurran ante la Unidad Operativa de Contratación (UOC) o utilicen el Sistema de Información de las Contrataciones Públicas (SICP) para conocer, de manera específica las modificaciones respectivas.

7.2. Las modificaciones en ningún caso podrán consistir en la sustitución del alcance de los servicios convocados originalmente, en la adición de otros de distintos rubros o en la variación significativa de sus características. Las adendas que se emitan formarán parte de los Documentos del PP y además deberán ser notificadas, por escrito, a todos los Oferentes invitados, quienes deberán acusar recibo de las adendas.

7.3. Cuándo se hubiesen emitido adenda a los Documentos del PP y para dar más tiempo a los Oferentes para preparar sus ofertas con motivo de dichas adenda, la Convocante podrá prorrogar la fecha límite de presentación de ofertas.

PREPARACIÓN DE LAS OFERTAS

8. Costos de preparación y presentación de las Ofertas

8.1 El Oferente sufragará todos los gastos relacionados con la preparación y presentación de su oferta. La Convocante no será responsable en ningún caso de dichos costos, independientemente de la forma en que se lleve a cabo el procedimiento de selección de consultores o su resultado.

9. Idioma de la Oferta

9.1. La oferta que prepare el Oferente, así como toda la correspondencia y documentos relativos a ella que intercambien el Oferente y la Convocante, deberán redactarse en

el idioma español. Los documentos complementarios y textos impresos que formen parte de la oferta podrán estar escritos en otro idioma, con la condición de que las partes relevantes de dicho material vayan acompañadas de una traducción fidedigna al idioma español. Para efectos de la interpretación de la oferta, prevalecerá dicha traducción.

10. Documentos que Componen la oferta

10.1. La oferta deberá incluir los siguientes documentos:
(a) Oferta Técnica;
(b) Oferta de precio;
(c) Documentos que autoricen al signatario de la oferta a comprometer al Oferente, conforme con lo dispuesto en el Anexo A de esta Sección II.
(d) Otros documentos especificados en el Anexo A y en la Hoja de Datos.

10.2. Los poderes y otros documentos legales especificados en el Anexo A deberán estar incluidos en el sobre correspondiente a la Oferta Técnica.

11. Oferta Técnica

11.1. Al preparar la oferta técnica, los oferentes deberán examinar detenidamente los documentos que integran este PP. Cualquier deficiencia importante en el suministro de la información solicitada podrá dar como resultado el rechazo de la oferta.

11.2. Al preparar la oferta técnica, los Oferentes deben prestar especial atención a lo siguiente:

i) Si un Oferente considera que no posee todas las áreas de especialización necesarias para el trabajo, puede complementarlas asociándose con uno o más consultores individuales y/u firmas consultoras en una asociación en participación, consorcio o grupo (joint venture), o subcontratando consultores, según resulte apropiado. El Consultor deberá obtener la aprobación previa de la Convocante para toda asociación en participación, consorcio o grupo (joint venture). El Consultor también deberá obtener la aprobación de la Convocante para cualquier forma de asociación con otros Consultores invitados para este trabajo, según se indica en la Hoja de datos.

ii) En el caso de trabajos en base al tiempo del personal, el número estimado de meses-personal profesional se indica en la Hoja de datos. Sin embargo, la propuesta deberá basarse en el número de meses-personal profesional estimado por la firma. En el caso de trabajos con Presupuesto Fijo, el presupuesto disponible se presenta en la Hoja de datos y la oferta de precio deberá ajustarse a él.

iii) Es deseable que la mayoría del personal profesional clave que se proponga sean empleados permanentes de la firma o tengan una relación de trabajo duradera y estable con ésta.

iv) El personal profesional propuesto debe tener, como mínimo, la experiencia indicada en la Hoja de datos y haber trabajado, de preferencia, en condiciones similares a las existentes en el lugar donde se ha de realizar el trabajo.

v) No se deberá proponer personal profesional alternativo y sólo se podrá presentar un currículo para cada cargo.

vi) Los informes que deberán presentar los Consultores como parte de este trabajo deberán redactarse en el idioma español. El personal de la firma debe tener dominio del idioma español de manera tal que le permita comunicarse adecuadamente para los propósitos del trabajo.

11.3. En la oferta técnica se deberá incluir la siguiente información, utilizando los formularios estándar adjuntos (Sección 3):

i) Una breve descripción de la organización de la firma y una reseña de su experiencia en trabajos recientes. Para cada trabajo, la reseña deberá indicar, entre otras cosas, la especialización del personal propuesto, la duración del trabajo, el monto del contrato y el grado de participación que tuvo la firma.

ii) Comentarios o sugerencias con respecto a los términos de referencia y a la información, y una lista de los servicios e instalaciones que proporcionará la Convocante.

iii) Currículos recientes firmados por el personal profesional propuesto y por el representante autorizado que presenta la oferta.

vii) Cualquier información adicional que se solicite en la Hoja de datos

11.4. La oferta técnica no deberá incluir información financiera

12. Oferta de precio

12.1. La oferta de precio deberá tener en cuenta los requisitos y condiciones señalados en los documentos del PP y seguir el formato de los formularios estándar (Sección 4). En ella se enumeran todos los costos asociados con el trabajo, incluidos los siguientes: a) remuneración del personal y b) gastos reembolsables, tales como subsistencia (viáticos, vivienda), transporte, servicios y equipo (vehículos, equipo de oficina, muebles y suministros), alquiler de oficinas, seguros, impresión de documentos, levantamientos y capacitación, si ésta es un componente importante del trabajo. Si corresponde, esos costos se desglosarán por actividad.

12.2. En la oferta de precio se deberán estimar claramente y por separado los tributos aplicables (incluidos los aportes a la seguridad social), derechos, gravámenes y otros cargos que deberán pagar los consultores, Subconsultores y su personal, de

conformidad con la ley aplicable, a menos que en la Hoja de datos se especifique otra cosa.

12.3. Los Oferentes deberán expresar el precio de sus servicios en guaraníes, conforme con lo dispuesto en el artículo 20 inciso e de la Ley N° 2051/03 de Contrataciones Públicas.

12.4. Las comisiones y bonificaciones, si las hubiere, pagadas o pagaderas por los Oferentes en relación con el trabajo se indicarán en el formulario de presentación de la Ofertas de precio (Sección 4- Formulario PR-1)

13. Período de Validez de Ofertas

13.1. Las ofertas permanecerán válidas por el período especificado en la Hoja de Datos, a partir de la fecha límite para presentación de ofertas establecida por la Convocante. Durante ese período, se espera que el consultor mantenga disponible el personal profesional propuesto para el trabajo. Toda oferta con un período de validez menor será rechazada por la Convocante por no ajustarse a los DDL.

13.2. En circunstancias excepcionales, y antes de la expiración del período de validez de ofertas, la Convocante podrá solicitar a los Oferentes prorrogar dicho período. La solicitud y las respuestas se harán por escrito. Los Oferentes que estén en desacuerdo tienen el derecho de no prolongar la validez de sus propuestas

14. Formato y Firma de la Oferta Técnica y de Precio. Sobres N° 1 y N° 2

14.1. El Oferente deberá preparar su oferta en dos sobres. El Sobre N° 1 contendrá la Oferta Técnica, con los documentos legales, y el Sobre N° 2, la Oferta de Precio. Los documentos legales especificados en el Anexo A de esta Sección, así como cualquier información adicional requerida para actualizar los datos proveídos en el proceso de precalificación deberán estar incluidos en el sobre N° 1.

14.2. Cada sobre contendrá un original de los documentos, marcados claramente con la palabra "ORIGINAL". Adicionalmente, el Oferente deberá presentar dos copias, y marcar cada una claramente con la palabra "COPIA". En caso de cualquier discrepancia entre el original y las copias, prevalecerá el original.

14.3. El original y todas las copias de la oferta deberán ser mecanografiados o escritos con tinta indeleble y firmados por una persona debidamente autorizada para firmar en nombre del Oferente. Esta autorización, que se adjuntará a la oferta, deberá consistir en un poder suficiente otorgado por el Oferente, según lo indicado en la Hoja de Datos. El nombre y cargo de los que firmen la autorización deberán ser mecanografiados, sellados o impresos al pie de la respectiva firma. Todas las páginas de la oferta, excepto las que contengan texto impreso que no haya sido modificado, deberán llevar la firma o las iníciales de la persona que firma la oferta.

14.4. Todo texto entre líneas, tachaduras o palabras superpuestas serán válidos solamente si llevan la firma o las iníciales de la persona que firma la oferta.

14.5. El original y todas las copias de la oferta técnica deberán ponerse en un sobre cerrado en forma inviolable, marcado claramente como "Oferta técnica", y el original y todas las copias de la oferta de precio deberán ponerse en un sobre cerrado también en forma inviolable, marcado claramente como "Oferta de precio", con la siguiente advertencia: "No abrir al mismo tiempo que la oferta técnica."

14.6. Ambos sobres deberán ponerse en un sobre exterior, que también deberá estar cerrado en forma inviolable.

14.7. Los sobres interiores y exteriores deberán indicar además:

(a) Indicar el nombre y dirección del Oferente;
(b) Estar dirigidos a la Convocante
(c) Indicar la identificación específica del Pedido de Propuestas mencionada en la Carta de Invitación y en la Hoja de Datos
(d) Contener la advertencia de que los sobres no deberán ser abiertos antes de la hora y fecha de apertura de las ofertas

14.8. Si los sobres recibidos no estuviesen cerrados e identificados según lo dispuesto anteriormente, la Convocante no asumirá responsabilidad alguna por el traspapelamiento o la apertura prematura de las ofertas

PRESENTACIÓN, APERTURA Y EVALUACIÓN DE OFERTAS

15. Plazo para Presentación de Ofertas

15.1. La oferta técnica y la oferta de precio completas deben entregarse en la dirección indicada para su presentación, a más tardar a la hora y en la fecha señaladas en la Hoja de Datos.

15.2. La Convocante podrá extender la fecha límite para la presentación de ofertas emitiendo una adenda a estos Documentos, de conformidad con la Cláusula 7 de esta Sección. En este caso todos los derechos y obligaciones de la Convocante y de los Oferentes que estaban sujetos a la fecha límite original, quedarán sujetos a la nueva fecha límite para presentación de ofertas.

16. Ofertas Tardías

16.1. La Convocante no considerará ninguna oferta que llegue con posterioridad a la fecha límite fijada para la presentación de ofertas. Toda oferta que reciba la Convocante una vez vencida la hora y fecha límite para presentación de ofertas será declarada tardía, rechazada y devuelta al Oferente sin abrir.

17. Apertura del Sobre 1. Oferta Técnica

17.1. En la dirección, día y hora señalados en la Carta de Invitación y en la Hoja de Datos - o en la prorroga en su caso - se procederá a la apertura del Sobre que contiene la Oferta Técnica en un acto público y formal y en presencia de los representantes de los Oferentes que decidan concurrir.

17.2. La oferta de precio permanecerá cerrada y quedará en poder de la Convocante hasta el momento en que todas las ofertas de precio presentadas sean abiertas en público.

17.3. Al momento de la apertura de la oferta técnica, se leerán en voz alta y se registrarán en el acto, el nombre del Oferente y cualquier otro detalle que la Convocante estime apropiado anunciar. En este acto, se realizará una verificación preliminar y meramente cuantitativa de la documentación presentada por los Oferentes, sin entrar al análisis detallado de su contenido, el cual se efectuará durante el proceso de evaluación de las ofertas. Si en la verificación cuantitativa de los documentos presentados, se verificare la falta de presentación de algún documento formal no sustancial o sustancial, se dejará constancia en el acta. Dichas omisiones serán analizadas en oportunidad del proceso de evaluación a los efectos de las decisiones que fuesen pertinentes.

17.4. Durante el acto de apertura, solo podrán rechazarse las ofertas, presentadas después de la hora y fecha límite de presentación de ofertas, las cuales serán devueltas al Oferente sin abrir.

17.5. Al término del acto, se solicitará a los representantes de los Oferentes que estén presentes, la firma del acta. Los Oferentes podrán firmar, si lo desean, las ofertas de los otros Oferentes. La omisión de la firma por parte de un Oferente no invalidará el contenido y efecto del acta. Se distribuirá una copia del acta a todos los Oferentes

18. Examen de los documentos presentados.

Evaluación de la Oferta Técnica

(a) El Comité de Evaluación designado por la Convocante no tendrá acceso a las ofertas de precio hasta que se haya completado la evaluación técnica.

(b) El Comité de Evaluación examinará los documentos contenidos en la Oferta Técnica para confirmar que todos los documentos solicitados han sido suministrados, y para verificar si cada documento suministrado está completo. Para determinar si las ofertas cumplen con las condiciones de los documentos del PP, el Comité de Evaluación deberá considerar lo dispuesto en esta Sección 2, en especial, lo establecido en sus cláusulas 22 y 23.

(c) El comité de Evaluación en conjunto y cada uno de sus miembros individualmente, evaluarán las ofertas técnicas conforme con lo dispuesto en el artículo 94, 2.1. del Decreto N° 21909/03, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

a. La experiencia específica del Oferente en relación con la tarea por asignar;
b. La calidad de la metodología propuesta y/o plan de trabajo propuesto;
b. Las calificaciones profesionales del personal clave propuesto;
c. La transferencia de conocimientos si fuera aplicable;
d. Otros criterios que se indiquen en la Hoja de datos.

18.1 De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 94.2.1. del Decreto N° 21909/03 se calificará cada criterio conforme a una escala de 1 a 100. Para salvaguardar la calidad técnica de la oferta, en la Hoja de Datos se establecerá un puntaje mínimo necesario para que la propuesta sea considerada en la comparación final, no menor a 70 puntos (sobre cien). Toda propuesta que no responda a aspectos importantes de los términos de referencia o que no obtenga el puntaje técnico mínimo indicado en la Hoja de datos será rechazada en esta etapa.

19. Apertura del Sobre N° 2. Evaluación de las Ofertas de precio

19.1. En los sistemas de selección de calidad, selección cuando el presupuesto es fijo y selección basada en precio, una vez finalizada la evaluación de la oferta técnica, la Convocante notificará a los Oferentes cuyas propuestas no obtuvieron la calificación mínima necesaria o no se ajustaron al PP o a los términos de referencia, con la indicación de que sus ofertas de precio les serán devueltas sin abrir después de terminado el proceso de selección. La Convocante notificará simultáneamente a los Oferentes que hayan obtenido la calificación mínima necesaria la fecha y hora fijadas para abrir las ofertas de precio.

19.2. Las ofertas de precio serán abiertas en público en presencia de los representantes de los Oferentes que decidan asistir. Cuando se abran las ofertas de precio, se leerá en voz alta el nombre del Oferente, los puntajes de calidad obtenidos y los precios propuestos. La Convocante levantará un acta de la apertura.

19.3. El Comité de Evaluación determinará si las ofertas de precio están completas (es decir, si incluyen el costo de todos los rubros comprendidos en las propuestas técnicas correspondientes; de lo contrario, la Convocante determinará esos costos y los añadirá al precio inicial), corregirá los errores de cálculo. En la evaluación no se incluirán los impuestos, derechos, gravámenes y otros cargos impuestos de acuerdo a la ley aplicable, según hayan sido estimados de acuerdo a la Cláusula 12.2. de estos documentos.

19.4. La consultora que obtenga el puntaje técnico y financiero combinado más alto será seleccionada para la firma del contrato.

19.5. En el caso de la selección cuando el presupuesto es fijo, la Convocante seleccionará a la firma que presente la propuesta técnica con el puntaje más alto dentro del presupuesto (precio "evaluado"). Las propuestas que excedan el presupuesto indicado serán rechazadas. En el caso de selección basada en el menor precio, la

Convocante seleccionará la propuesta con el precio más bajo (precio "evaluado") entre las que hayan obtenido el puntaje técnico mínimo.

19.6. En el caso del método de selección basado en la calidad, si se ha pedido a los Oferentes que presenten inicialmente ofertas de precio junto con las ofertas técnicas, solo se abrirá el sobre con la oferta de precio de la oferta técnica con el puntaje más alto. Los sobres que contienen las ofertas de precio de los demás oferentes serán devueltos una vez que se hayan ajustado los términos del contrato con el Oferente con puntaje técnico más alto. En caso que no haya un acuerdo en los ajustes del contrato con el Oferente ubicado en primer lugar, se procederá con la que le sigue en el orden de prelación técnica

19.7. EL FORMULARIO DE OFERTA ES DOCUEMENTO SUSTANCIAL, la no presentación del mismo será motivo de descalificación de la oferta.

20. Confidencialidad

20.1. No se divulgará a los Oferentes ni a cualquier otra persona que no esté oficialmente involucrada en el proceso de Pedido de Propuestas, ninguna información relacionada con la revisión, evaluación de las ofertas, ni las recomendaciones para la adjudicación del Contrato. La información podrá darse a conocer una vez que la notificación de adjudicación del Contrato hubiese sido comunicada a todos los Oferentes.

20.2. Cualquier intento por parte de un Oferente de influir a la Convocante en la revisión, evaluación, comparación y pos calificación de las ofertas o en las decisiones de adjudicación del Contrato, podrá resultar en el rechazo de su oferta.

20.3. No obstante, si desde la fecha de apertura de ofertas hasta la fecha de adjudicación del Contrato, algún Oferente desease comunicarse con la Convocante sobre cualquier asunto relacionado con este proceso de Pedido de Propuestas, deberá hacerlo por escrito

21. Aclaración de Ofertas

21.1 La convocante podrá, a su discreción, solicitar de las oferentes aclaraciones acerca de sus ofertas. No serán consideradas las aclaraciones presentadas por los oferentes que no sean en respuesta a aclaraciones solicitadas por la convocante. Las solicitudes de aclaraciones de la convocante y las respuestas de los oferentes, deberán ser hechas por escrito. No se solicitará, ofrecerá, ni permitirá ninguna modificación a los precios ni a la sustancia de la oferta, excepto para confirmar la corrección de errores aritméticos descubiertos por la convocante en la evaluación de las ofertas, de conformidad con la cláusula 23 de esta sección

22. Cumplimiento de las condiciones de los documentos del PP

22.1. La determinación por parte de la Convocante de si una oferta se ajusta a los Documentos del Pedido de Propuestas, se basará solamente en el contenido de la propia oferta.

22.2. Una oferta se ajusta sustancialmente a estos Documentos de Pedido de Propuestas cuando concuerda con todos los términos, condiciones y especificaciones de dichos Documentos, sin desviaciones, reservas u omisiones significativas. Constituye una desviación, reserva u omisión significativa aquella que:

(a) Afecta de manera sustancial el alcance y la calidad de los servicios especificados; o

(b) Limita de manera sustancial, en discrepancia con lo establecido en los Documentos del PP, los derechos de la Convocante o las obligaciones del Oferente emanadas del Contrato; o

(c) De rectificarse, afectaría injustamente la posición competitiva de otros Oferentes que hubiesen presentado ofertas que se ajusten sustancialmente a los Documentos del PP.

22.3 Toda oferta que no se ajuste sustancialmente a los Documentos del PP será rechazada por la Convocante. No podrá convertirse posteriormente en una oferta que se ajuste a los DDL mediante la corrección de las desviaciones, reservas u omisiones significativas, que tengan por efecto que una oferta que originalmente no se ajustaba sustancialmente a los Documentos del PP, sí lo haga como resultado de dicha corrección

23. Disconformidades, Errores y Omisiones

23.1 Siempre y cuando una oferta se ajuste sustancialmente a los Documentos del PP, la Convocante podrá dispensar cualquier disconformidad u omisión que no constituya una desviación significativa

23.2 Siempre y cuando una oferta se ajuste sustancialmente a los Documentos del Pedido de Propuestas, y a efectos de rectificar disconformidades u omisiones insignificantes, la Convocante podrá requerir que el Oferente presente la información o documentación necesaria, dentro de un plazo razonable. Si el Oferente no presenta lo solicitado, su oferta podrá ser rechazada

23.3 Siempre y cuando la oferta se ajuste sustancialmente a los Documentos del Pedido de Propuestas, la Convocante rectificará las disconformidades u omisiones insignificantes de la oferta

23.4 Siempre y cuando la oferta se ajuste sustancialmente a los Documentos del Pedido de Propuestas, la Convocante corregirá errores aritméticos de la siguiente manera:

A. si existiese discrepancia entre un precio unitario y el precio total que se obtenga multiplicando ese precio unitario por las cantidades correspondientes, prevalecerá el precio unitario.;

B. si existiese un error en un precio total como consecuencia de la suma o resta de subtotales, prevalecerán los subtotales y el precio total será corregido; y

C. si existiese discrepancia entre palabras y cifras, prevalecerá el monto expresado en palabras, salvo que la cantidad expresada en palabras tenga relación con un error aritmético, en cuyo caso prevalecerá el monto en cifras con sujeción a los párrafos (a) y (b) antes mencionados

24. Informe de evaluación. Recomendación de adjudicación

24.1 Al finalizar la evaluación de las ofertas, el Comité de Evaluación emitirá un informe de evaluación, y determinará cuál es la Consultora seleccionada para la adjudicación conforme con los criterios establecidos para cada método de selección determinados en el artículo 54 de la Ley N° 2051, en los artículos 93, 94, 95, 96, 97 y 98 del Decreto Reglamentario N° 21909/03 y en los Documentos del Pedido de Propuestas

ADJUDICACIÓN DEL CONTRATO

25. Invitación al Oferente seleccionado a ajustar los términos del contrato

25.1 La Consultora seleccionada por el Comité de Evaluación será invitada por la Convocante para discutir y ajustar los puntos del contrato. A tales efectos, la Convocante determinará en la Hoja de Datos la dirección donde se realizarán dichas reuniones.

25.2. En las reuniones se analizará la propuesta técnica, la metodología propuesta (plan de trabajo), la dotación de personal y las sugerencias formuladas por la firma para mejorar los términos de referencia. A continuación la Convocante y la Consultora seleccionada prepararán los términos de referencia definitivos, la dotación de personal y los gráficos de barras en que se indiquen las actividades, el personal, los períodos de trabajo en el terreno y en la oficina central, los meses-personal, la logística y la presentación de informes. El plan de trabajo convenido y los términos de referencia definitivos se incorporarán en la "Descripción de los Servicios" y formarán parte del contrato. Se prestará especial atención a obtener lo máximo que la firma pueda ofrecer dentro del presupuesto disponible y a la definición clara de los recursos que deberá suministrar la Convocante para asegurar la ejecución satisfactoria del trabajo

25.3. Las reuniones incluirán una aclaración (si corresponde) de las obligaciones tributarias de la Consultora seleccionada en el Paraguay y de la forma en que se incorporarán en el contrato; además, en ellas se reflejarán las modificaciones técnicas convenidas en el costo de los servicios. A menos que haya razones excepcionales para ello, en las reuniones no se discutirán las tarifas de remuneración del personal (no se hará un desglose de los honorarios) ni otras tarifas unitarias propuestas en los casos de la SBCC, la selección cuando el presupuesto es fijo y la selección basada en el menor precio. Para todos los demás métodos, la firma proporcionará a los consultores la información sobre tarifas de remuneración descrita en el Apéndice a esta sección

25.4. Al haber seleccionado a la firma sobre la base, entre otras cosas, de una evaluación del personal profesional clave propuesto, la Convocante espera firmar un contrato basándose en los expertos nombrados en la propuesta. Antes de iniciar las reuniones para la firma del contrato, la Convocante exigirá que se le confirme que los expertos estarán realmente disponibles. La Convocante no aceptará sustituciones a menos que ambas partes convengan en que los retrasos indebidos en el proceso de selección hacen inevitable tal sustitución o que tales cambios son fundamentales para alcanzar los objetivos del trabajo. Si éste no fuera el caso, y si se determinara que en la propuesta se ofrecieron los servicios del personal clave sin confirmar su disponibilidad, la firma podrá ser descalificada

25.5. Las reuniones terminarán con una revisión del borrador del contrato. Para dar término a las reuniones, la Convocante y la Consultora seleccionada deberán poner sus iníciales en el contrato ajustado

26. Derecho de la Convocante de cancelar o declarar desierto el Pedido de Propuestas

26.1 La Convocante se reserva el derecho de declarar desierta o cancelar el proceso de Pedido de Propuestas y rechazar todas las ofertas en cualquier momento con anterioridad a la adjudicación del Contrato, conforme con lo dispuesto en los artículos 30 y 31 de la Ley N° 2051/03 de Contrataciones Públicas, sin que por ello incurra en responsabilidad alguna frente a los Oferentes.

27. Adjudicación

27.1 La Convocante adjudicará el Contrato a la Oferta que se ajuste sustancialmente a los Documentos del Pedido de Propuestas, y que haya sido seleccionado conforme con los criterios establecidos para cada método de selección determinados en el artículo 54 de la Ley N° 2051, en los artículos 93, 94, 95, 96, 97 y 98 del Decreto Reglamentario N° 21909/03 y en los Documentos del Pedido de Propuestas.

27.2. El contrato se adjudicará después de ajustar sus términos en las reuniones entre la Convocante y el Oferente seleccionado

28. Notificación de la Adjudicación

28.1. La adjudicación será notificada en un acto público, o por nota a cada uno de los oferentes. Deberá difundirse además en el Sistema de Información de Contrataciones Públicas. A tales efectos, la Convocante remitirá a la Dirección General de Contrataciones Públicas el acto administrativo de adjudicación, con el informe de evaluación pertinente. La remisión de estos documentos a la DGCP deberá efectuarse inmediatamente después de la fecha de adjudicación.

28.2. Cuando la adjudicación se dé a conocer en un acto público, la fecha, hora y lugar de realización de dicho acto deberá darse a conocer por escrito a los Oferentes, con por lo menos dos días hábiles de antelación a su realización, debiendo señalarse en

los DDL que dicho procedimiento sustituirá a la notificación personal. El acto comenzará con la lectura de la resolución de adjudicación. A continuación se procederá a levantar un acta en donde conste la participación de los interesados, así como otra información pertinente. Durante el acto público y con posterioridad al mismo hasta 20 días posteriores a su realización, se pondrá a disposición de los Oferentes copia de las actas de las juntas de aclaraciones, del acta de presentación y apertura de ofertas y del informe de evaluación, en el lugar y horario indicado por la Convocante en los DDL. Los plazos para la firma del contrato y para la presentación de protestas empezarán a computarse al día siguiente de la realización del acto, siempre que el acto administrativo de adjudicación y el informe de evaluación se encuentren a disposición de los interesados en el día de celebración del acto de notificación.

28.3. Cuando la adjudicación se dé a conocer por nota, ésta deberá acompañar una copia íntegra del acto administrativo de adjudicación. Con dicha nota, la Convocante podrá acompañar una copia del informe de evaluación

28.4. Si la Convocante no acompañare con la nota de comunicación de adjudicación una copia del informe de evaluación, los Oferentes podrán solicitar dicha copia a la Convocante previa solicitud por escrito que deberá ser formulada dentro del plazo de dos días de haber recibido la notificación del adjudicatario. La presentación de la solicitud de copia del informe suspenderá el plazo para interponer protestas contra la adjudicación, hasta tanto se haga entrega del informe de evaluación

29. Firma del Contrato

29.1. Toda adjudicación obligará a la Convocante y al adjudicatario a formalizar el contrato respectivo dentro de los veinte días hábiles siguientes al de la notificación de la adjudicación.

29.2. Para la firma del contrato, el Oferente adjudicado deberá presentar los certificados expedidos por las autoridades competentes que le sean requeridos por la Convocante para comprobar que no se encuentran inhabilitados para contratar con el Estado, conforme al artículo 40 de la Ley N° 2051/03. Si el Oferente no presentare dichos certificados para la firma del contrato cuando estos sean requeridos o si realizare declaraciones juradas falsas, se considerará que el Oferente no firma el contrato por causa imputable al mismo, y se procederá a dejar sin efecto la adjudicación.

29.3. Se espera que el Consultor inicie el trabajo en la fecha y en el lugar especificado en los Datos de la Licitación

30. Protestas y Reclamaciones

30.1 Las personas interesadas podrán protestar por escrito ante la Dirección General de Contrataciones Públicas, contra los actos que contravengan las disposiciones que rijan la materia objeto de este documento, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a aquel en que éste ocurra o el Oferente tenga o deba haber tenido conocimiento del acto impugnado, de acuerdo a la Ley N° 2051/03.

II. HOJA DE DATOS

A. INTRODUCCIÓN	
IAO 1.1	La Convocante es: **El MINISTERIO DE HACIENDA** El Pedido de Propuestas es: **LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORÍA Y AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" -PLURIANUAL- ID N° 351.008**
IAO 1.2	El método de selección es: **CALIDAD Y COSTO.** La Propuesta de Precio se deberá presentar juntamente con la Propuesta Técnica. El nombre, los objetivos y la descripción del trabajo son: **"SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" -PLURIANUAL- ID N° 351.008**
IAO 1.4.	La Convocante proporcionará los siguientes insumos: **INFORMACIONES BÁSICAS REQUERIDAS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS DE CONSULTORÍA, Y OTROS INSUMOS, SI ASÍ SE ESTABLECE EN LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA**.
IAO 2.1	Los rubros para la Licitación se encuentran expresamente previstos en el rubro 200, sub grupo de objeto de gasto 260 con Fuente de Financiamiento 10 – del Presupuesto General de Gastos de la Institución, con CDP N° 600. Los fondos correspondientes al Ejercicio Fiscal 2019 se encuentran supeditados a la aprobación del Presupuesto General de Gastos de la Nación para dicho Ejercicio Fiscal.

B. DOCUMENTOS DEL PEDIDO DE PROPUESTAS	
IAO 6.1	Para propósitos de aclaración solamente, la dirección de la Convocante es: Atención: *Abog. Andés Soria* Ministerio de Hacienda Calle y N°.: Estrella N° 345 casi Chile, 5° Piso – Edificio Citicentro Oficina: Coordinación de la Unidad Operativa de Contratación Ciudad: Asunción. Teléfono: (021) 493 630 Email: uoc@hacienda.gov.py **Fecha y hora límite para realizar consultas es el día: **/**/** hasta las 08:00 horas**
6.2	La Convocante realizará una Junta de Aclaración: **(NO)**

C. PREPARACIÓN DE LAS OFERTAS	
IAO 8.2	El Pliego de Bases y Condiciones no tendrá ningún costo para los potenciales oferentes.
IAO 11.2 (i)	**LAS PROPUESTAS PODRÁN SER PRESENTADAS POR PERSONAS JURÍDICAS CON MEMBRESIA INTERNACIONAL U OFERENTES CONSORCIADOS, DEBIENDO UNO DE LOS INTEGRANTES DEL CONSORCIO CONTAR CON MEMBRESIA INTERNACIONAL.**.
IAO 11.2 (iv)	Los participantes deberán presentar a la Convocante documentos que acrediten la Capacidad Técnica de los mismos, para la prestación de los servicios solicitados, conforme a los criterios mencionados en los términos de referencia y en los criterios de evaluación.
IAO 12.2.	Deberán ser considerados todos los impuestos aplicables a dicho servicio.
IAO 13.1	El período de validez de la oferta será de 90 (noventa) días. El período de validez de la Garantía de Mantenimiento de Ofertas, contando desde la fecha y hora límite de presentación de ofertas, deberá ser de 90 (noventa días). Y será instrumentada en virtud de una **DECLARACIÓN JURADA, conforme a lo establecido en la Ley 6026/2018.**

D. PRESENTACIÓN, APERTURA Y EVALUACIÓN DE OFERTAS	
IAO 15.1.	Para propósitos de presentación de ofertas exclusivamente, la dirección de la Convocante es: Ministerio de Hacienda Estrella N° 345 casi Chile, 5° Piso – Edificio Citicentro Coordinación de la Unidad Operativa de Contratación Asunción. La fecha y hora límite para la presentación de ofertas es: ***Fecha: 07/12/18 hasta las 08:45 am***
IAO 17.1.	La Apertura de ofertas tendrá lugar en: **Ministerio de Hacienda** **Estrella N° 345 casi Chile, 5° Piso – Edificio Citicentro** **Coordinación de la Unidad Operativa de Contratación** **Asunción.** ***Fecha: 07/12/18 a las 09:00 am***
IAO 18	La Convocante utilizará todos y cada uno de los factores, métodos y criterios que fueron definidos en la Sección II Instrucciones a los Consultores - Criterios de Evaluación, para evaluar las calificaciones de los oferentes y subcontratistas identificados. No se permitirá el uso de ningún otro factor, método o criterio.
IAO 18.1	El/la consultor/a adjudicado/a será aquel que obtenga el mejor puntaje luego de la evaluación combinada. **La oferta que no alcance 70 puntos en la Propuesta Técnica será automáticamente descalificada.**
IAO 19.2	La Apertura del sobre 2 – tendrá lugar en la hora y el día que será notificada por la convocante. La fecha de apertura será entre **dos y diez días hábiles** con posterioridad a la fecha de notificación.

E. ADJUDICACIÓN DEL CONTRATO	
IAO 25.1	La discusión y ajuste de los puntos del Contrato con la Consultora seleccionada tendrá lugar en: MINISTERIO DE HACIENDA Coordinación de la Unidad Operativa de Contratación Estrella N° 345 c/ Chile 5° Piso – Edificio CITICENTRO Teléfono: (021) 493-630 Ciudad: Asunción
IAO 28	La adjudicación será por **ITEM** en la Modalidad de **CONTRATO CERRADO.**
IAO 29.3	**La prestación del servicio comenzará el primer día hábil de la formalización del Contrato por las partes.**

Observación: El Oferente adjudicado deberá declarar con su oferta los siguientes datos:

- *Dirección;*
- *Número de teléfono y si en ella cuenta con Fax;*
- *Correo Electrónico;*

En dicha dirección de correo electrónico o vía fax será el medio de comunicación oficial entre el Oferente y la Convocante, mediante la cual se notificarán todos los actos.
Establécese que las Órdenes de Servicio serán notificadas por Fax o Correo Electrónico, declaradas por el oferente adjudicado en su oferta y las mismas deberán ser retiradas de la Coordinación de la UOC, sito en Estrella 345 c/ Chile- 5to Piso del Edificio CITICENTRO, en un plazo máximo de 3 días hábiles, de la notificación.

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

INTRODUCCIÓN

EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS

Desde el momento de la apertura de las propuestas hasta el momento de la adjudicación del Contrato, los Consultores no deberán comunicarse con la Convocante sobre ningún tema relacionado con su propuesta técnica.

Cualquier intento de los Consultores de influir al Contratante en el examen, evaluación, clasificación de las propuestas y la recomendación de adjudicación del contrato podrá resultar en el rechazo de la propuesta de los consultores. Los evaluadores de las propuestas técnicas no tendrán acceso a las propuestas de precio hasta que se haya completado la evaluación técnica y se haya expedido acerca de las propuestas técnicas.

EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS

El Comité de Evaluación evaluará las propuestas técnicas sobre la base de su cumplimiento con los términos de referencia, aplicando los criterios y subcriterios de evaluación y el sistema de puntos específicos. A cada propuesta se le asignará un puntaje técnico (Pt). Una propuesta que en esta etapa no responda a aspectos importantes de la SP, y particularmente a los términos de referencia o no logra obtener el puntaje técnico mínimo indicado en la Hoja de Datos, será rechazada.

Para la evaluación y comparación de las ofertas, la Convocante utilizará los siguientes criterios: el análisis de las presentaciones se iniciará con la apertura de los sobres con la oferta presentada. Posteriormente se revisarán las propuestas técnicas, observando si las mismas cumplen con las exigencias mínimas contempladas en este documento, las especificaciones técnicas y los criterios de evaluación.

CAPACIDAD LEGAL

a- No estar comprometido en las prohibiciones o limitaciones para contratar con el Estado. Este requisito se acredita con el formulario de presentación de ofertas que contiene las declaraciones juradas;

b- Tener capacidad legal para presentar ofertas y ejecutar el contrato. Este requisito se acredita con el poder, con los estatutos y con la declaración jurada de tener calificaciones para ejecutar el contrato requerido. En caso de poseer la constancia del SIPE, se acredita con dicha constancia.

Calificación Legal: Prohibiciones de los Inc. "a" y "b" del Artículo 40

El Comité de Evaluación confirmará que el Oferente no se encuentra comprendido en las prohibiciones establecidas en el Art. 40, Incs. "a" y "b" de la Ley 2051/03, en base al siguiente análisis:

En primer lugar, verificará que el Oferente haya proporcionado en forma satisfactoria la Declaración Jurada de no hallarse comprendido en las prohibiciones y limitaciones establecidas en el Artículo 40 de la Ley 2051/03 que se incluye como formulario pro forma en los documentos del llamado..

- Inciso a) Verificará los registros del personal de la convocante para detectar si el Oferente o sus representantes, se hallan comprendidos en el presupuesto del inciso "a" del artículo 40.
- Inciso b) Verificará por los medios disponibles, si el Oferente y los demás sujetos individualizados en las prohibiciones contenidas en la Ley 1626/00 "De la Función Pública", aparecen en la base de datos del SINARH o bien de la Secretaría de la Función Pública. Si se constata que alguna de las personas mencionadas en el párrafo anterior figura en la base de datos del SINARH, el Comité analizará acabadamente si tal situación le impedirá ejecutar el contrato de que se trate, exponiendo los motivos para aceptar o rechazar la oferta, según sea el caso. El Comité podrá recurrir a fuentes públicas o privadas de información, para verificar los datos proporcionados por el Oferente. Si el Comité confirma que el Oferente o sus integrantes, poseen impedimentos la oferta será rechazada, y se remitirán los antecedentes a la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP) para los fines pertinentes.

*Observación de cumplimiento **para oferentes en consorcios**: Cada parte deberá acreditará no estar comprendido en las prohibiciones o limitaciones para presentar ofertas o para contratar previstas en el Artículo 40, Ley N° 2051/03, al tiempo de la presentación de la oferta, y cada parte deberá Presentar la Declaración jurada de no hallarse comprendido en las prohibiciones o limitaciones para contratar establecidas*

en el artículo 40 de la Ley N° 2051, y la Declaración de integridad (Art. 20 inc. w de la Ley N° 3439/07) de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.

ANÁLISIS DE LOS PRECIOS OFERTADOS

Análisis de los precios ofertados Durante la evaluación de ofertas, luego de haber realizado la corrección de errores aritméticos y ordenar las ofertas de menor a mayor, conforme los precios ofertados, el Comité de Evaluación procederá a solicitar a los oferentes una explicación detallada de la composición del precio ofertado cuando la diferencia entre el precio ofertado y el precio referencial sea superior al treinta por ciento (30%) para ofertas por debajo del precio referencial y del veinte por ciento (20%) para ofertas que se encuentren por encima del referencial preparado por la convocante y difundido con el llamado a contratación. Si el oferente no respondiese la solicitud, o la respuesta no sea suficiente para justificar el precio ofertado del bien, obra o servicio, la oferta podrá ser rechazada. El análisis de los precios, con esta metodología, será aplicado a cada ítem, rubro o partida que contenga la oferta y en cada caso deberá ser debidamente fundada la decisión de la Convocante en el ejercicio de su facultad discrecional.

CAPACIDAD FINANCIERA

De los balances impositivos (años 2015, 2016 y 2017), verificados a través del SIPE y/o presentados por el oferente,

- **Ratio de Liquidez:** activo corriente/pasivo corriente.
  Deberá ser igual o mayor que 1, en promedio, en los años 2015/2016/2017.

- **Endeudamiento:** pasivo total/activo total.
  No deberá ser mayor a 0,80 en promedio, en los años 2015/2016/2017.

- **Rentabilidad:** porcentaje de utilidad después de impuestos o pérdida con respecto al Patrimonio Neto.
  El promedio en los 3 años, no deberá ser negativo 2015/2016/2017.

En caso de consorcio: para la determinación del resultado de la formula, se sumará los valores contables de todos los integrantes del consocio, en base al tipo de información requerido para cada ratio. Para la medición del factor técnico: Se deberá indicar en la oferta cual es el líder del Consorcio quien deberá cumplir con al menos el 60% de los criterios de calificación, y el 40% restante lo cumplirán el o los demás integrantes del Consorcio.

En caso de firmas que no lleven balance impositivo por la reglamentación tributaria vigente, este criterio de evaluación no aplica, debiendo demostrar su vinculación con la obligación tributaria que lo exceptúa (IRP u otros).

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

El Ministerio de Hacienda estudiará el contenido de los documentos presentados por los oferentes, determinando si reúnen las condiciones y aptitudes para ejecutar los servicios, utilizando el método basado en **CALIDAD Y COSTO.**

LA ADJUDICACIÓN RECAERÁ EN EL CONSULTOR QUE OBTENGA EL PUNTAJE MÁS ALTO LUEGO DE LA EVALUACIÓN COMBINADA.

IMPORTANTE:

UNA MISMA FIRMA CONSULTORA PUEDE PRESENTAR OFERTA PARA TODOS LOS ITEMS, EN CUYO CASO, SOLO PODRÁ SER ADJUDICADA EN UN MÁXIMO DE DOS ITEMS, POR ENDE, DE SER ACREEDORA DE LA ADJUDICACIÓN EN LOS PRIMEROS DOS ITEMS, SE DESESTIMARÁ SU OFERTA EN EL TERCER ITEM OFERTADO.

LOS OFERENTES QUE PRESENTEN PROPUESTAS EN MÁS DE UN ITEM, DEBERÁN OFERTAR DISTINTOS EQUIPOS TÉCNICOS Y ESPECIALISTAS EN CADA ITEM. NO SERÁ CONSIDERADO UN MISMO EQUIPO TÉCNICO Y ESPECIALISTAS PARA MÁS DE UN ITEM.

EL OFERENTE DEBERÁ PRESENTAR SU OFERTA DE MANERA ORDENADA Y FOLIADA, CLASIFICANDO EL DOCUMENTO O GRUPO DE DOCUMENTOS, QUE DEN CUMPLIMIENTO A CADA

REQUISITO DEL PLIEGO DE BASES Y CONDICIONES, POR MEDIO DE UN ÍNDICE O RESUMEN, DE ESTA MANERA EL COMITÉ DE EVALUACIÓN, PODRÁ IDENTIFICAR Y EVALUAR LOS ANTECEDENTES QUE SEGÚN EL OFERENTE CORRESPONDA A LO PETICIONADO EN CADA PUNTO.

EL SISTEMA DE ADJUDICACIÓN SERÁ POR ITEM

PROCEDIMIENTO

La Evaluación se efectuará de acuerdo a **CALIDAD Y COSTO – PARA EL ITEM 1. SERVICIO DE CONSULTORIA-AUDITORIA EXTERNA DE GESTIÓN PARA ANDE, ESSAP S.A., FEPASA**

A. CRITERIOS GENERALES DE CALIFICACIÓN

1- Elegibilidad

FACTORES	PONDERACIÓN	
Carta de Presentación de la propuesta: Formulario TEC-1 (*) – (Sobre N° 1)	Pasa	No pasa

2- Documentación que establece la planificación.

FACTORES	PONDERACIÓN	
Plan de trabajo y cronograma de las actividades a realizar. Formularios TEC-4 y TEC-8. (Sobre N° 1)	Pasa	No pasa

3- Documentación que acredite su capacidad legal

FACTORES	PONDERACIÓN	
Fotocopia autenticada de los documentos que acrediten las facultades del firmante de la oferta para comprometer al oferente. Estos documentos pueden consistir en: un poder suficiente otorgado por Escritura Pública (no es necesario que esté inscripto en el Registro de Poderes); ó los documentos societarios que justifiquen la representación del firmante, tales como las actas de asamblea y de directorio en el caso de las sociedades anónimas. (*)(Sobre N° 1)	Pasa	No pasa
Declaración jurada donde exprese que no se encuentra comprendido en las inhabilidades previstas en el artículo 40 de la Ley N° 2051/2003 "De Contrataciones Públicas" Formulario ELE-3 (A) (*)(Sobre N° 1)	Pasa	No pasa
Declaración Jurada por la que el oferente garantiza, que no se encuentra involucrado en prácticas que violen los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes referentes al trabajo infantil estipulados en la Constitución Nacional, los Convenios 138, y 182 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Código de la Niñez y la Adolescencia y demás Leyes y normativas Vigentes en la República del Paraguay. Formulario ELE-3 (B) (Sobre N° 1)	Pasa	No pasa

4- Formularios

FACTORES	PONDERACIÓN	
Curriculum Vitae – Formulario TEC-6 (Sobre N° 1) (1)	Pasa	No pasa

ELE-1 Formulario de Información sobre el oferente ELE-2 Formulario de Información sobre el Oferente para cada Miembro de un Consorcio o Subcontratista FIN-1 Formulario de Resumen de Balances de los Últimos 3 Años. FIN-2 Formulario sobre Situación Financiera. TEC-2 Experiencia y organización del consultor A. Organización del consultor B. Experiencia del consultor TEC-3 Observaciones y sugerencias con respecto a los términos de referencia, al personal de contrapartida e instalaciones que proporcionará el contratante A. Sobre los términos de referencia B. Sobre el personal de contrapartida y los servicios e instalaciones TEC-4 Descripción del enfoque, la metodología y el plan de actividades para la ejecución del trabajo TEC-5 Composición del equipo y asignación de responsabilidades TEC-7 Calendario de actividades del personal TEC-8 Metodología y Plan de trabajo	Pasa	No pasa
Declaración Jurada de Mantenimiento de Ofertas. (*) (Sobre N° 2)	Pasa	No pasa

(*) Documentos sustanciales.
(1) Para ponderar el Curriculum Vitae, el mismo debe contener los Certificados y Constancias que acrediten tanto el <u>perfil académico</u> como la <u>experiencia</u>.

B. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Al efecto, se establecen los factores a evaluar, la importancia relativa de cada factor (ponderación del factor), y los puntajes a utilizar para calificar cada factor (puntaje de calificación). La calificación final de cada firma se obtendrá de la suma de los puntajes logrados en cada factor.
Se evaluará y puntuará la propuesta de cada oferente de acuerdo a los siguientes factores de evaluación:

PROPUESTA TÉCNICA

Propuesta Técnica

Matriz de Evaluación Técnica

Ítems	Puntos
Factores de Evaluación	
Experiencia de la Firma Consultora	*máx. 15 pts.*
Perfil Académico y Experiencia del Personal Clave	*máx. 60 pts.*
Metodología de Trabajo	*máx. 25 pts.*
Total	**100 pts.**

Experiencia de la Firma Consultora (Hasta 15 Puntos)

Para la evaluación de la experiencia específica se considerarán aquellos trabajos en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado realizado por el oferente mediante la presentación de contratos culminados y/o certificados de trabajo.

Para la calificación de los trabajos realizados en el área específica propuesta (a.1, a.2, a.3), se calificará con el 100% de la puntuación a la firma que haya realizado tres (3) o más trabajos de en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado; con el 80% del puntaje al que haya realizado dos (2) trabajos; con el 60% del puntaje al que haya realizado un (1) trabajo; y cero puntos a aquella firma sin trabajos.

a.1) Auditoría de gestión en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado realizado por el oferente mediante la presentación de contratos culminados y/o certificados de trabajo. **(5 puntos).**

a.2) Auditoría administrativa y comercial de sistemas informáticos, de recursos humanos y organización, y de servicios de atención al cliente. **(5 puntos).**

a.3) Auditoría y servicios de consultorías a empresas del sector eléctrico, del sector agua y alcantarillado sanitario, y del sector ferroviario según corresponda. **(5 puntos).**

Perfil Académico y Experiencia del Personal Clave (60 Puntos)

El personal del oferente debe integrar un equipo multidisciplinario de expertos altamente calificados (profesionales universitarios), más técnicos y el personal de apoyo que sea necesario, para cada empresa pública. Globalmente el equipo debe estar capacitado y experimentado y como mínimo se exige el siguiente plantel:

a. **Director Técnico:** Grado académico de **título universitario** que acrediten nivel profesional, en el área de Ciencias Económicas, Administración de Empresas, Ingeniería (sector eléctrico, y/o del sector agua y alcantarillado sanitario, y/o del sector ferroviario), y Ciencias Contables, con **Post-grado**, habilitan al proponente para evaluación posterior, llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado.

El Director Técnico deberá contar con al menos 10 años de experiencia, en actividades que tengan relación con el objetivo y alcance del TDR, **comprobables mediante certificados de trabajo y/o contratos concluidos,** llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado,

- Con Especialización concluidos en Auditoría, Control de Gestión, Ingeniería (sector eléctrico, y/o del sector agua y alcantarillado sanitario, y/o del sector ferroviario, según corresponda), Economía. Administración de Empresas, Contabilidad y/o afines. (**10 puntos).**

- Con Maestría o Doctorado concluidos en Auditoría, Control de Gestión, Ingeniería (sector eléctrico, y/o del sector agua y alcantarillado sanitario, y/o del sector ferroviario según corresponda), Economía. Administración de Empresas, Contabilidad y/o afines, con al menos 10 años de experiencia (**12 puntos).**

Cursos con información insuficiente o sin relación a los TDR no serán puntuadas.

b. **Especialista por rubro:**

b.1) Especialista del Sector Eléctrico, con al menos 5 años de experiencia. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos** llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(6 puntos)**

b.1) Especialista del Sector Agua y Alcantarillado sanitario, con al menos 5 años de experiencia. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos** llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(6 puntos)**

b.1) Especialista del Sector Ferroviario, con al menos 5 años de experiencia. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos** llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(6 puntos)**

b.2) Especialista en Estrategia con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en supervisión, liderazgo y/o gerenciamiento de trabajos de planificación y/o gestión de políticas públicas llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación con el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

b.3) Especialista en Diseño u optimización de procesos, con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en trabajos de diseño y/o optimización de procesos y/o similares llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación con el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

b.4) Especialista en compras y contrataciones, con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en trabajos de compras y procesos de contrataciones llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de**

trabajo y/o contratos concluidos. Otras actividades que tengan relación con el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)** b.5) Especialista en Auditoría de Sistemas informáticos, con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en auditorías de sistemas informáticos llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación con el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)** b.6) Especialista en Finanzas, con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en trabajos de finanzas llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación con el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)** b.7) Especialista en RRHH con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en trabajos de Recursos Humanos llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación con el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**
Observación: El consultor propuesto, deberá contar con los requerimientos académicos y experiencias mínimas de trabajo expuesto en los términos de referencia, en concordancia con lo requerido en el Inc. IV de la Cláusula 11.2 de las IAO.
La dedicación de los especialistas propuestos por el oferente, mínimamente, podrá ser a tiempo parcial.
La dedicación del equipo de apoyo deberá ser a tiempo completo.

Metodología de Trabajo (Hasta 25 Puntos)

Lógica de la metodología y plan de trabajo propuestos en respuesta a los términos de referencia:
Las propuestas cuyo Plan de Trabajo y Organización del Personal, guarden coherencia y relación entre sí y sean a la vez consistentes con el enfoque y la metodología propuesta para obtener el producto deseado, todo esto reflejado en un plan de trabajo factible y detallado tendrá una ponderación del 100% de los puntos obtenidos en los ítems a), b) y c) siguientes. De la misma forma para grados menores de coherencia o comprensión del plan de trabajo descripto y su detalle (es decir una Propuesta Técnica más débil), se le asignará una ponderación del 80%. Aquella propuesta que presente alguna incoherencia y/o se encuentre incompleta, llevará una ponderación del 50%.

a) **Enfoque técnico y metodología** **(15 puntos).**
a.1) Definición de la totalidad de las tareas. **(3 puntos).**
a.2) Descripción de las actividades en cada caso. **(3 puntos).**
a.3) Definición de la interrelación entre las actividades. **(3 puntos).**
a.4) Planteo para cada área de trabajo. **(3 puntos).**
a.5) Presentación de resultados mediante informes periódicos. **(3 puntos).**
b) **Plan de trabajo** **(5 puntos)**
b.1) Definición de la duración de las tareas. **(1 punto).**
b.2) Establecimiento de frentes de trabajo necesarios para el cumplimiento de los plazos de trabajo. **(2 puntos).**
b.3) Coherencia en la afectación del equipo de trabajo. **(2 puntos).**
c) **Organización y dotación del personal** **(5 puntos)**
c.1) Definición de funciones y responsabilidades para dirección y coordinación. **(1 punto).**
c.2) Definición de perfiles para la organización de la propuesta. **(1 punto).**
c.3) Definición de dependencia funcional. **(1 punto).**
c.4) Planteo de base de operaciones. **(1 punto).**
c.5) Definición de estructura de apoyo. Se considera como mínimo cinco (5) técnicos de apoyo por ITEM **(1 punto).**

TOTAL DE PUNTAJE PROPUESTA TÉCNICA: 100 PUNTOS. -

LA CONSULTORA CUYA PUNTUACIÓN NO ALCANCE UN MÍNIMO DE 70 PUNTOS, NO PODRÁ ACCEDER A LA EVALUACIÓN DE SU PRESENTACIÓN ECONÓMICA

PROPUESTA ECONÓMICA

Se otorgarán 100 puntos a la propuesta económica más baja y puntajes inversamente proporcionales a las demás propuestas.

Se asignará un puntaje de precio (Pp) de 100 puntos a la propuesta de precio más baja (Pm) y puntajes inversamente proporcionales a las demás propuestas.

La fórmula para determinar los puntajes de precio es la siguiente:

Pp = 100 x Pm / Pi, donde Pp es el puntaje de precio, Pm es el precio más bajo y Pi el precio de la propuesta en consideración.

EVALUACIÓN FINAL

Para la evaluación final, la propuesta técnica tendrá una ponderación de 70 puntos y la propuesta económica 30 puntos.

EVALUACIÓN COMBINADA

El puntaje total se obtendrá sumando los puntajes ponderados relativos a la Propuesta Técnica y la Propuesta Económica.

Puntaje Total = 0,70*(Puntaje Propuesta Técnica) + 0,30*(Puntaje Propuesta Económica)

LA ADJUDICACIÓN RECAERÁ EN LA FIRMA CONSULTORA QUE OBTENGA EL PUNTAJE MÁS ALTO LUEGO DE LA EVALUACIÓN COMBINADA.

CRITERIOS DE DESEMPATE:

En caso de que existan dos o más oferentes solventes que cumplan con todos los requisitos establecidos en el pliego de bases y condiciones del llamado, igualen en puntajes, el comité de Evaluación determinará cuál de ellas es la mejor calificada para ejecutar el contrato utilizando los criterios en el siguiente orden.

a) En primer lugar, la convocante tendrá en cuenta al oferente que tenga mayor cantidad de empleados inscriptos en el Instituto de Previsión Social – IPS, en promedio en los últimos seis meses anteriores al Acto de Apertura, para ello se requerirá la presentación de la "Declaración Jurada de Salarios" que el empleador utilizó para el pago del seguro social, en caso de que la documentación no esté contenida en la oferta o en el Sistema de Información de Proveedores del Estado (SIPE)

b) De persistir el empate, se analizará la capacidad financiera del Oferente, para cuyo efecto se verificará quien posea el mayor coeficiente en el Ratio de Liquidez (activo corriente / pasivo corriente) del último año. (Este criterio de desempate no se utilizará si entre las empatadas existiere unipersonales que no cuenten con balances impositivos)

c) Si aun aplicando este criterio de desempate, persistiera el mismo, la Convocante analizará la capacidad técnica de las ofertas evaluándose lo siguiente: El que posea la mayor cantidad de contratos o facturaciones ejecutados satisfactoriamente en el último año cerrado (2017).

En caso de Consorcios;

Para los criterios a) y b), se sumarán los promedios y los coeficientes, respectivamente, de cada miembro, a los efectos de promediar los resultados; para el criterio c) se sumarán las cantidades de los contratos de todos los miembros.

De persistir el empate luego de la aplicación de los criterios precedentemente indicados, la Convocante determinará cuál es la oferta a ser adjudicada, exponiendo las razones de su elección en el Informe de Evaluación o en el acto administrativo de adjudicación.

PROCEDIMIENTO

La Evaluación se efectuará de acuerdo a **CALIDAD Y COSTO – PARA EL ITEM 2. SERVICIO DE CONSULTORIA-AUDITORIA EXTERNA DE GESTIÓN PARA COPACO S.A., DINAC, ANNP.**

A. CRITERIOS GENERALES DE CALIFICACIÓN

1- Elegibilidad

FACTORES	PONDERACIÓN	
Carta de Presentación de la propuesta: Formulario TEC-1 (*) – (Sobre N° 1)	Pasa	No pasa

2- Documentación que establece la planificación.

FACTORES	PONDERACIÓN	
Plan de trabajo y cronograma de las actividades a realizar. Formularios TEC-4 y TEC-8. (Sobre N° 1)	Pasa	No pasa

3- Documentación que acredite su capacidad legal

FACTORES	PONDERACIÓN	
Fotocopia autenticada de los documentos que acrediten las facultades del firmante de la oferta para comprometer al oferente. Estos documentos pueden consistir en: un poder suficiente otorgado por Escritura Pública (no es necesario que esté inscripto en el Registro de Poderes); ó los documentos societarios que justifiquen la representación del firmante, tales como las actas de asamblea y de directorio en el caso de las sociedades anónimas. (*)(Sobre N° 1)	Pasa	No pasa
Declaración jurada donde exprese que no se encuentra comprendido en las inhabilidades previstas en el artículo 40 de la Ley N° 2051/2003 "De Contrataciones Públicas" Formulario ELE-3 (A) (*)(Sobre N° 1)	Pasa	No pasa
Declaración Jurada por la que el oferente garantiza, que no se encuentra involucrado en prácticas que violen los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes referentes al trabajo infantil estipulados en la Constitución Nacional, los Convenios 138, y 182 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Código de la Niñez y la Adolescencia y demás Leyes y normativas Vigentes en la República del Paraguay. Formulario ELE-3 (B) (Sobre N° 1)	Pasa	No pasa

4- Formularios

FACTORES	PONDERACIÓN	
Curriculum Vitae – Formulario TEC-6 (Sobre N° 1) (1)	Pasa	No pasa
ELE-1 Formulario de Información sobre el oferente ELE-2 Formulario de Información sobre el Oferente para cada Miembro de un Consorcio o Subcontratista FIN-1 Formulario de Resumen de Balances de los Últimos 3 Años. FIN-2 Formulario sobre Situación Financiera. TEC-2 Experiencia y organización del consultor A. Organización del consultor B. Experiencia del consultor TEC-3 Observaciones y sugerencias con respecto a los términos de referencia, al personal de contrapartida e instalaciones que proporcionará el contratante A. Sobre los términos de referencia B. Sobre el personal de contrapartida y los servicios e instalaciones TEC-4 Descripción del enfoque, la metodología y el plan de actividades para la ejecución del trabajo TEC-5 Composición del equipo y asignación de responsabilidades TEC-7 Calendario de actividades del personal TEC-8 Metodología y Plan de trabajo	Pasa	No pasa

Declaración Jurada de Mantenimiento de Ofertas. (*) (Sobre N° 2)	Pasa	No pasa

(*) Documentos sustanciales.
(1) Para ponderar el Curriculum Vitae, el mismo debe contener los Certificados y Constancias que acrediten tanto el <u>perfil académico</u> como la <u>experiencia</u>.

B. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Al efecto, se establecen los factores a evaluar, la importancia relativa de cada factor (ponderación del factor), y los puntajes a utilizar para calificar cada factor (puntaje de calificación). La calificación final de cada firma se obtendrá de la suma de los puntajes logrados en cada factor.
Se evaluará y puntuará la propuesta de cada oferente de acuerdo a los siguientes factores de evaluación:

PROPUESTA TÉCNICA

Propuesta Técnica

Matriz de Evaluación Técnica

Ítems	Puntos
Factores de Evaluación	
Experiencia de la Firma Consultora	*máx. 15 pts.*
Perfil Académico y Experiencia del Personal Clave	*máx. 60 pts.*
Metodología de Trabajo	*máx. 25 pts.*
Total	**100 pts.**

Experiencia de la Firma Consultora (Hasta 15 Puntos)

Para la evaluación de la experiencia específica se considerarán aquellos trabajos en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado realizado por el oferente mediante la presentación de contratos culminados y/o certificados de trabajo.

Para la calificación de los trabajos realizados en el área específica propuesta (a.1, a.2, a.3), se calificará con el 100% de la puntuación a la firma que haya realizado tres (3) o más trabajos en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado; con el 80% del puntaje al que haya realizado dos (2) trabajos; con el 60% del puntaje al que haya realizado un (1) trabajo; y cero puntos a aquella firma sin trabajos.

a.1) Auditoría de gestión en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(5 puntos).**
a.2) Auditoría administrativa y comercial de sistemas informáticos, de recursos humanos y organización, y de servicios de atención al cliente en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(5 puntos).**
a.3) Auditoría y servicios de consultorías a empresas del sector telecomunicaciones, y/o del sector aeronáutico, y/o del sector portuario según corresponda. **(5 puntos).**

Perfil Académico y Experiencia del Personal Clave (60 Puntos)

El personal del oferente debe integrar un equipo multidisciplinario de expertos altamente calificados (profesionales universitarios), más técnicos y el personal de apoyo que sea necesario, para cada empresa pública. Globalmente el equipo debe estar capacitado y experimentado y como mínimo se exige el siguiente plantel:

a. **<u>Director Técnico:</u>** Grado académico de **<u>título universitario</u>** que acrediten nivel profesional, en el área de Ciencias Económicas, Administración de Empresas, Ingeniería (áreas sector telecomunicaciones, y/o del sector aeronáutico, y/o del sector portuario), y Ciencias Contables, con **<u>Post-grado</u>**, habilitan al proponente para evaluación posterior, llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado.

El Director Técnico deberá contar con al menos 10 años de experiencia, en actividades que tengan relación con el objetivo y alcance del TDR, **comprobables mediante certificados de trabajo y/o contratos concluidos,** llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado,

Con Especialización concluidos en Auditoría, Control de Gestión, Ingeniería (áreas sector telecomunicaciones, y/o del sector aeronáutico, y/o del sector portuario, según corresponda), Economía. Administración de Empresas, Contabilidad y/o afines. **(10 puntos).**

Con Maestría o Doctorado concluidos en Auditoría, Control de Gestión, Ingeniería (áreas sector telecomunicaciones, y/o del sector aeronáutico, y/o del sector portuario según corresponda), Economía. Administración de Empresas, Contabilidad y/o afines, con al menos 10 años de experiencia (**12 puntos).** Cursos con información insuficiente o sin relación a los TDR no serán puntuadas.

b. **Especialista por rubro:**

b.1) Especialista del Sector Telecomunicaciones, con al menos 5 años de experiencia. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos** llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(6 puntos)**

b.1) Especialista del Sector Aeronáutico, con al menos 5 años de experiencia. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos** llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(6 puntos)**

b.1) Especialista del Sector Portuario, con al menos 5 años de experiencia. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos** llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(6 puntos)**

b.2) Especialista en Estrategia con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en supervisión, liderazgo y/o gerenciamiento de trabajos de planificación y/o gestión de políticas públicas llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

b.3) Especialista en Diseño u optimización de procesos, con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en trabajos de diseño y/o optimización de procesos y/o similares llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

b.4) Especialista en compras y contrataciones, con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en trabajos de compras y procesos de contrataciones llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

b.5) Especialista en Auditoría de Sistemas informáticos, con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en auditorías de sistemas informáticos llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

b.6) Especialista en Finanzas, con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en trabajos de finanzas llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

b.7) Especialista en RRHH con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en trabajos de Recursos Humanos llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

Observación: El consultor propuesto, deberá contar con los requerimientos académicos y experiencias mínimas de trabajo expuesto en los términos de referencia, en concordancia con lo requerido en el Inc. IV de la Cláusula 11.2 de las IAO

La dedicación de los especialistas propuestos por el oferente, mínimamente, podrá ser a tiempo parcial.

La dedicación del equipo de apoyo deberá ser a tiempo completo.
Metodología de Trabajo (Hasta 25 Puntos) Lógica de la metodología y plan de trabajo propuestos en respuesta a los términos de referencia: Las propuestas cuyo Plan de Trabajo y Organización del Personal, guarden coherencia y relación entre sí y sean a la vez consistentes con el enfoque y la metodología propuesta para obtener el producto deseado, todo esto reflejado en un plan de trabajo factible y detallado tendrá una ponderación del 100% de los puntos obtenidos en los ítems a), b) y c) siguientes. De la misma forma para grados menores de coherencia o comprensión del plan de trabajo descripto y su detalle (es decir una Propuesta Técnica más débil), se le asignará una ponderación del 80%. Aquella propuesta que presente alguna incoherencia y/o se encuentre incompleta, llevará una ponderación del 50%. a) **Enfoque técnico y metodología** **(15 puntos).** a.1) Definición de la totalidad de las tareas. **(3 puntos).** a.2) Descripción de las actividades en cada caso. **(3 puntos).** a.3) Definición de la interrelación entre las actividades. **(3 puntos).** a.4) Planteo para cada área de trabajo. **(3 puntos).** a.5) Presentación de resultados mediante informes periódicos. **(3 puntos).** b) **Plan de trabajo** **(5 puntos)** b.1) Definición de la duración de las tareas. **(1 punto).** b.2) Establecimiento de frentes de trabajo necesarios para el cumplimiento de los plazos de trabajo. **(2 puntos).** b.3) Coherencia en la afectación del equipo de trabajo. **(2 puntos).** c) **Organización y dotación del personal** **(5 puntos)** c.1) Definición de funciones y responsabilidades para dirección y coordinación. **(1 punto).** c.2) Definición de perfiles para la organización de la propuesta. **(1 punto).** c.3) Definición de dependencia funcional. **(1 punto).** c.4) Planteo de base de operaciones. **(1 punto).** c.5) Definición de estructura de apoyo. Se considera como mínimo cinco (5) técnicos de apoyo por ITEM. **(1 punto).**

TOTAL DE PUNTAJE PROPUESTA TÉCNICA: 100 PUNTOS. -

LA CONSULTORA CUYA PUNTUACIÓN NO ALCANCE UN MÍNIMO DE 70 PUNTOS, NO PODRÁ ACCEDER A LA EVALUACIÓN DE SU PRESENTACIÓN ECONÓMICA

PROPUESTA ECONÓMICA

Se otorgarán 100 puntos a la propuesta económica más baja y puntajes inversamente proporcionales a las demás propuestas.

Se asignará un puntaje de precio (Pp) de 100 puntos a la propuesta de precio más baja (Pm) y puntajes inversamente proporcionales a las demás propuestas.

La fórmula para determinar los puntajes de precio es la siguiente:

Pp = 100 x Pm / Pi, donde Pp es el puntaje de precio, Pm es el precio más bajo y Pi el precio de la propuesta en consideración.

EVALUACIÓN FINAL

Para la evaluación final, la propuesta técnica tendrá una ponderación de 70 puntos y la propuesta económica 30 puntos.

EVALUACIÓN COMBINADA

El puntaje total se obtendrá sumando los puntajes ponderados relativos a la Propuesta Técnica y la Propuesta Económica.

Puntaje Total = 0,70*(Puntaje Propuesta Técnica) + 0,30*(Puntaje Propuesta Económica)

LA ADJUDICACIÓN RECAERÁ EN LA FIRMA CONSULTORA QUE OBTENGA EL PUNTAJE MÁS ALTO LUEGO DE LA EVALUACIÓN COMBINADA.

CRITERIOS DE DESEMPATE:

En caso de que existan dos o más oferentes solventes que cumplan con todos los requisitos establecidos en el pliego de bases y condiciones del llamado, igualen en puntajes, el comité de Evaluación determinará cuál de ellas es la mejor calificada para ejecutar el contrato utilizando los criterios en el siguiente orden.

a) En primer lugar, la convocante tendrá en cuenta al oferente que tenga mayor cantidad de empleados inscriptos en el Instituto de Previsión Social – IPS, en promedio en los últimos seis meses anteriores al Acto de Apertura, para ello se requerirá la presentación de la "Declaración Jurada de Salarios" que el empleador utilizó para el pago del seguro social, en caso de que la documentación no esté contenida en la oferta o en el Sistema de Información de Proveedores del Estado (SIPE)

b) De persistir el empate, se analizará la capacidad financiera del Oferente, para cuyo efecto se verificará quien posea el mayor coeficiente en el Ratio de Liquidez (activo corriente / pasivo corriente) del último año. (Este criterio de desempate no se utilizará si entre las empatadas existiere unipersonales que no cuenten con balances impositivos)

c) Si aun aplicando este criterio de desempate, persistiera el mismo, la Convocante analizará la capacidad técnica de las ofertas evaluándose lo siguiente: El que posea la mayor cantidad de contratos o facturaciones ejecutados satisfactoriamente en el último año cerrado (2017).

En caso de Consorcios;

Para los criterios a) y b), se sumarán los promedios y los coeficientes, respectivamente, de cada miembro, a los efectos de promediar los resultados; para el criterio c) se sumarán las cantidades de los contratos de todos los miembros.

De persistir el empate luego de la aplicación de los criterios precedentemente indicados, la Convocante determinará cuál es la oferta a ser adjudicada, exponiendo las razones de su elección en el Informe de Evaluación o en el acto administrativo de adjudicación.

PROCEDIMIENTO

La Evaluación se efectuará de acuerdo a **CALIDAD Y COSTO – PARA EL ITEM 3. SERVICIO DE CONSULTORIA-AUDITORIA EXTERNA DE GESTIÓN PARA PETROPAR, INC, CAPASA**

A. CRITERIOS GENERALES DE CALIFICACIÓN

1- Elegibilidad

FACTORES	PONDERACIÓN	
Carta de Presentación de la propuesta: Formulario TEC-1 (*) – (Sobre N° 1)	Pasa	No pasa

2- Documentación que establece la planificación.

FACTORES	PONDERACIÓN	
Plan de trabajo y cronograma de las actividades a realizar. Formularios TEC-4 y TEC-8. (Sobre N° 1)	Pasa	No pasa

3- Documentación que acredite su capacidad legal

FACTORES	PONDERACIÓN	
Fotocopia autenticada de los documentos que acrediten las facultades del firmante de la oferta para comprometer al oferente. Estos documentos pueden consistir en: un poder suficiente otorgado por Escritura Pública (no es necesario que esté inscripto en el Registro de Poderes); ó los documentos societarios que justifiquen la representación del firmante, tales como las actas de asamblea y de directorio en el caso de las sociedades anónimas. (*)(Sobre N° 1)	Pasa	No pasa
Declaración jurada donde exprese que no se encuentra comprendido en las inhabilidades previstas en el artículo 40 de la Ley N° 2051/2003 "De Contrataciones Públicas" Formulario ELE-3 (A) (*)(Sobre N° 1)	Pasa	No pasa
Declaración Jurada por la que el oferente garantiza, que no se encuentra involucrado en prácticas que violen los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes referentes al trabajo infantil estipulados en la Constitución Nacional, los Convenios 138, y 182 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Código de la Niñez y la Adolescencia y demás Leyes y normativas Vigentes en la República del Paraguay. Formulario ELE-3 (B) (Sobre N° 1)	Pasa	No pasa

4- Formularios

FACTORES	PONDERACIÓN	
Curriculum Vitae – Formulario TEC-6 (Sobre N° 1) (1)	Pasa	No pasa
ELE-1 Formulario de Información sobre el oferente ELE-2 Formulario de Información sobre el Oferente para cada Miembro de un Consorcio o Subcontratista FIN-1 Formulario de Resumen de Balances de los Últimos 3 Años. FIN-2 Formulario sobre Situación Financiera. TEC-2 Experiencia y organización del consultor A. Organización del consultor B. Experiencia del consultor TEC-3 Observaciones y sugerencias con respecto a los términos de referencia, al personal de contrapartida e instalaciones que proporcionará el contratante A. Sobre los términos de referencia B. Sobre el personal de contrapartida y los servicios e instalaciones TEC-4 Descripción del enfoque, la metodología y el plan de actividades para la ejecución del trabajo TEC-5 Composición del equipo y asignación de responsabilidades TEC-7 Calendario de actividades del personal TEC-8 Metodología y Plan de trabajo	Pasa	No pasa
Declaración Jurada de Mantenimiento de Ofertas. (*) (Sobre N° 2)	Pasa	No pasa

(*) Documentos sustanciales.
(1) Para ponderar el Curriculum Vitae, el mismo debe contener los Certificados y Constancias que acrediten tanto el perfil académico como la experiencia.

B. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Al efecto, se establecen los factores a evaluar, la importancia relativa de cada factor (ponderación del factor), y los puntajes a utilizar para calificar cada factor (puntaje de calificación). La calificación final de cada firma se obtendrá de la suma de los puntajes logrados en cada factor.
Se evaluará y puntuará la propuesta de cada oferente de acuerdo a los siguientes factores de evaluación:

PROPUESTA TÉCNICA

Propuesta Técnica

Matriz de Evaluación Técnica

Ítems	Puntos
Factores de Evaluación	
Experiencia de la Firma Consultora	*máx. 15 pts.*
Perfil Académico y Experiencia del Personal Clave	*máx. 60 pts.*
Metodología de Trabajo	*máx. 25 pts.*
Total	**100 pts.**

Experiencia de la Firma Consultora (Hasta 15 Puntos)

Para la evaluación de la experiencia específica se considerarán aquellos trabajos en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado realizado por el oferente mediante la presentación de contratos culminados y/o certificados de trabajo.

Para la calificación de los trabajos realizados en el área específica propuesta (a.1, a.2, a.3), se calificará con el 100% de la puntuación a la firma que haya realizado tres (3) o más trabajos en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado; con el 80% del puntaje al que haya realizado dos (2) trabajos; con el 60% del puntaje al que haya realizado un (1) trabajo; y cero puntos a aquella firma sin trabajos.

a.1) Auditoría de gestión en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(5 puntos).**

a.2) Auditoría administrativa y comercial de sistemas informáticos, de recursos humanos y organización, y de servicios de atención al cliente en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(5 puntos).**

a.3) Auditoría y servicios de consultorías a empresas del sector hidrocarburos, y/o del sector cementero, y/o del sector bebidas según corresponda. **(5 puntos).**

Perfil Académico y Experiencia del Personal Clave (60 Puntos)

El personal del oferente debe integrar un equipo multidisciplinario de expertos altamente calificados (profesionales universitarios), más técnicos y el personal de apoyo que sea necesario, para cada empresa pública. Globalmente el equipo debe estar capacitado y experimentado y como mínimo se exige el siguiente plantel:

a. **Director Técnico:** Grado académico de **título universitario** que acrediten nivel profesional, en el área de Ciencias Económicas, Administración de Empresas, Ingeniería (sector hidrocarburos, y/o del sector cementero, y/o del sector bebida), y Ciencias Contables, con **Post-grado**, habilitan al proponente para evaluación posterior, llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado.

El Director Técnico deberá contar con al menos 10 años de experiencia, en actividades que tengan relación con el objetivo y alcance del TDR, **comprobables mediante certificados de trabajo y/o contratos concluidos,** llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado,

- Con Especialización concluidos en Auditoría, Control de Gestión, Ingeniería (sector hidrocarburos, y/o del sector cementero, y/o del sector bebida, según corresponda), Economía. Administración de Empresas, Contabilidad y/o afines. (**10 puntos).**

- Con Maestría o Doctorado concluidos en Auditoría, Control de Gestión, Ingeniería (sector hidrocarburos, y/o del sector cementero, y/o del sector bebida según corresponda), Economía. Administración de Empresas, Contabilidad y/o afines, con al menos 10 años de experiencia (**12 puntos).**

Cursos con información insuficiente o sin relación a los TDR no serán puntuadas.

b. **Especialista por rubro:**

b.1) Especialista del Sector Hidrocarburos, con al menos 5 años de experiencia. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos** llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(6 puntos)**

b.1) Especialista del Sector Cementero, con al menos 5 años de experiencia. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos** llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(6 puntos)**

b.1) Especialista del Sector Bebida, con al menos 5 años de experiencia. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos** llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. **(6 puntos)**

b.2) Especialista en Estrategia con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en supervisión, liderazgo y/o gerenciamiento de trabajos de planificación y/o gestión de políticas públicas llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación con el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

b.3) Especialista en Diseño u optimización de procesos, con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en trabajos de diseño y/o optimización de procesos y/o similares llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación con el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

b.4) Especialista en compras y contrataciones, con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en trabajos de compras y procesos de contrataciones llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación con el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

b.5) Especialista en Auditoría de Sistemas informáticos, con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en auditorías de sistemas informáticos llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación con el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

b.6) Especialista en Finanzas, con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en trabajos de finanzas llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo y/o contratos concluidos.** Otras actividades que tengan relación con el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

b.7) Especialista en RRHH con al menos 5 años de experiencia. El especialista deberá contar con experiencia, en trabajos de Recursos Humanos llevadas a cabo en entidades gubernamentales, organismos desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado. Se asumirá como experiencia específica los **trabajos comprobados por certificados de trabajo**

y/o contratos concluidos. Otras actividades que tengan relación con el objetivo y alcance de los TDR. **(5 puntos)**

Observación: El consultor propuesto, deberá contar con los requerimientos académicos y experiencias mínimas de trabajo expuesto en los términos de referencia, en concordancia con lo requerido en el Inc. IV de la Cláusula 11.2 de las IAO.

La dedicación de los especialistas propuestos por el oferente, mínimamente, podrá ser a tiempo parcial.

La dedicación del equipo de apoyo deberá ser a tiempo completo.

Metodología de Trabajo (Hasta 25 Puntos)

Lógica de la metodología y plan de trabajo propuestos en respuesta a los términos de referencia:

Las propuestas cuyo Plan de Trabajo y Organización del Personal, guarden coherencia y relación entre sí y sean a la vez consistentes con el enfoque y la metodología propuesta para obtener el producto deseado, todo esto reflejado en un plan de trabajo factible y detallado tendrá una ponderación del 100% de los puntos obtenidos en los ítems a), b) y c) siguientes. De la misma forma para grados menores de coherencia o comprensión del plan de trabajo descripto y su detalle (es decir una Propuesta Técnica más débil), se le asignará una ponderación del 80%. Aquella propuesta que presente alguna incoherencia y/o se encuentre incompleta, llevará una ponderación del 50%.

a) **Enfoque técnico y metodología** **(15 puntos).**
a.1) Definición de la totalidad de las tareas. **(3 puntos).**
a.2) Descripción de las actividades en cada caso. **(3 puntos).**
a.3) Definición de la interrelación entre las actividades. **(3 puntos).**
a.4) Planteo para cada área de trabajo. **(3 puntos).**
a.5) Presentación de resultados mediante informes periódicos. **(3 puntos).**
b) **Plan de trabajo** **(5 puntos)**
b.1) Definición de la duración de las tareas. **(1 punto).**
b.2) Establecimiento de frentes de trabajo necesarios para el cumplimiento de los plazos de trabajo. **(2 puntos).**
b.3) Coherencia en la afectación del equipo de trabajo. **(2 puntos).**
c) **Organización y dotación del personal** **(5 puntos)**
c.1) Definición de funciones y responsabilidades para dirección y coordinación. **(1 punto).**
c.2) Definición de perfiles para la organización de la propuesta. **(1 punto).**
c.3) Definición de dependencia funcional. **(1 punto).**
c.4) Planteo de base de operaciones. **(1 punto).**
c.5) Definición de estructura de apoyo. Se considera como mínimo cinco (5) técnicos de apoyo por ITEM. **(1 punto)**

TOTAL DE PUNTAJE PROPUESTA TÉCNICA: 100 PUNTOS. -

LA CONSULTORA CUYA PUNTUACIÓN NO ALCANCE UN MÍNIMO DE 70 PUNTOS, NO PODRÁ ACCEDER A LA EVALUACIÓN DE SU PRESENTACIÓN ECONÓMICA

PROPUESTA ECONÓMICA

Se otorgarán 100 puntos a la propuesta económica más baja y puntajes inversamente proporcionales a las demás propuestas.

Se asignará un puntaje de precio (Pp) de 100 puntos a la propuesta de precio más baja (Pm) y puntajes inversamente proporcionales a las demás propuestas.

La fórmula para determinar los puntajes de precio es la siguiente:
Pp = 100 x Pm / Pi, donde Pp es el puntaje de precio, Pm es el precio más bajo y Pi el precio de la propuesta en consideración.

EVALUACIÓN FINAL

Para la evaluación final, la propuesta técnica tendrá una ponderación de 70 puntos y la propuesta económica 30 puntos.

EVALUACIÓN COMBINADA

El puntaje total se obtendrá sumando los puntajes ponderados relativos a la Propuesta Técnica y la Propuesta Económica.

Puntaje Total = 0,70*(Puntaje Propuesta Técnica) + 0,30*(Puntaje Propuesta Económica)

LA ADJUDICACIÓN RECAERÁ EN LA FIRMA CONSULTORA QUE OBTENGA EL PUNTAJE MÁS ALTO LUEGO DE LA EVALUACIÓN COMBINADA.

CRITERIOS DE DESEMPATE:

En caso de que existan dos o más oferentes solventes que cumplan con todos los requisitos establecidos en el pliego de bases y condiciones del llamado, igualen en puntajes, el comité de Evaluación determinará cuál de ellas es la mejor calificada para ejecutar el contrato utilizando los criterios en el siguiente orden.

a) En primer lugar, la convocante tendrá en cuenta al oferente que tenga mayor cantidad de empleados inscriptos en el Instituto de Previsión Social – IPS, en promedio en los últimos seis meses anteriores al Acto de Apertura, para ello se requerirá la presentación de la "Declaración Jurada de Salarios" que el empleador utilizó para el pago del seguro social, en caso de que la documentación no esté contenida en la oferta o en el Sistema de Información de Proveedores del Estado (SIPE)

b) De persistir el empate, se analizará la capacidad financiera del Oferente, para cuyo efecto se verificará quien posea el mayor coeficiente en el Ratio de Liquidez (activo corriente / pasivo corriente) del último año. (Este criterio de desempate no se utilizará si entre las empatadas existiere unipersonales que no cuenten con balances impositivos)

c) Si aun aplicando este criterio de desempate, persistiera el mismo, la Convocante analizará la capacidad técnica de las ofertas evaluándose lo siguiente: El que posea la mayor cantidad de contratos o facturaciones ejecutados satisfactoriamente en el último año cerrado (2017).

En caso de Consorcios;

Para los criterios a) y b), se sumarán los promedios y los coeficientes, respectivamente, de cada miembro, a los efectos de promediar los resultados; para el criterio c) se sumarán las cantidades de los contratos de todos los miembros.

De persistir el empate luego de la aplicación de los criterios precedentemente indicados, la Convocante determinará cuál es la oferta a ser adjudicada, exponiendo las razones de su elección en el Informe de Evaluación o en el acto administrativo de adjudicación.

Anexo A

DOCUMENTOS LEGALES REQUERIDOS PARA LA PRESENTACIÓN DE LA OFERTA

1. Documentos legales requeridos para oferentes domiciliados en la República del Paraguay.

1.1. Oferentes individuales. Personas físicas. (NO APLICA)

a) Copia autenticada de Cédula de Identidad.
b) Declaración Jurada de no hallarse comprendido dentro de las causales de inhabilitación del Art. 40 de la Ley 2051/03 y declaración de integridad, según el Art. 20 inc. W, de la Ley 2051/03 (el formulario en el que constan ambas declaraciones deberá ser el aprobado por la resolución 330/07 de la DNCP, se encuentra en la Sección III – Formulario ELE-3).
c) Declaración Jurada por la cual el oferente garantiza que no se encuentra involucrado en prácticas que violen los derechos de los niños, niñas y adolescentes referentes al trabajo infantil estipulados en la Constitución Nacional, los Convenios 138 y 182 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Código del Trabajo, el Código de la Niñez y la Adolescencia demás leyes y normativas vigentes en la República del Paraguay.
d) Declaración Jurada del Impuesto al Valor Agregado correspondientes a los tres últimos meses precedentes y del Impuesto a la Renta del último ejercicio fiscal; conforme a lo establecido en el Art. 2° del Decreto N° 6285/05.
e) Nota de Declaración Jurada que garantice la oferta por el término de 90 (noventa) días. (Debe ir en el Sobre N° 2)
f) En el caso que suscriba la oferta otra persona en su representación, deberá acompañar poder suficiente otorgado por Escritura Pública para presentar la oferta y representarlo en los actos del Pedido de Propuestas. No es necesario que el Poder esté inscripto en el Registro de Poderes.
g) Copia del Registro Único de Contribuyentes.
h) Copia de la declaración de IVA del último mes vencido y/o del Impuesto a la Renta o Certificado de Cumplimiento Tributario expedido en el mes anterior a la presentación de la oferta.

1.2. Oferentes individuales. Personas jurídicas.

a) Documentos que acrediten la existencia legal de la persona tales como la Escritura Pública de Constitución y protocolización de los Estatutos Sociales. Los estatutos deberán estar inscriptos en la Sección Personas Jurídicas de la Dirección de Registros Públicos. En caso de las Sociedades Anónimas deberán presentar, adicionalmente, el acta de la última Asamblea y la nómina de los directores titulares y distribución de cargos.
b) Declaración Jurada de no hallarse comprendido dentro de las causales de inhabilitación del Art. 40 de la Ley 2051/03 y declaración de integridad, según el Art. 20 inc. W, de la Ley 2051/03 (el formulario en el que constan ambas declaraciones deberá ser el aprobado por la resolución 330/07 de la DNCP, se encuentra en la Sección III – Formulario ELE-3).
c) Declaración Jurada por la cual el oferente garantiza que no se encuentra involucrado en prácticas que violen los derechos de los niños, niñas y adolescentes referentes al trabajo infantil estipulados en la Constitución Nacional, los Convenios 138 y 182 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Código del Trabajo, el Código de la Niñez y la Adolescencia demás leyes y normativas vigentes en la República del Paraguay.
d) Nota de Declaración Jurada que garantice la oferta por el término de 90 (noventa) días. (Debe ir en el Sobre N° 2)
e) Declaración Jurada del Impuesto al Valor Agregado correspondientes a los tres meses precedentes y del Impuesto a la Renta del último ejercicio fiscal; conforme a lo establecido en el Art. 2° del Decreto N° 6285/05.
f) Documentos que acrediten las facultades del firmante de la oferta para comprometer al oferente. Estos documentos pueden consistir en:
   - un poder suficiente otorgado por Escritura Pública (no es necesario que esté inscripto en el Registro de Poderes); o
   - los documentos societarios que justifiquen la representación del firmante, tales como las actas de asamblea y de directorio en el caso de las sociedades anónimas.
g) Copia del Registro Único de Contribuyentes.

1.3. Oferentes en consorcio.

- Cada integrante domiciliado en la República del Paraguay deberá presentar los documentos requeridos para oferentes individuales especificados en los incisos (a), (b), (c) y (e), de los numerales 1.1. y 1.2. precedentes.
- Consorcio constituido o acuerdo de intención de constituir el consorcio en caso de resultar adjudicados y antes de la firma del contrato, en el que se indicarán con precisión los puntos establecidos en el artículo 48, incisos 2 y 3 del Decreto Reglamentario N° 5174/05. El acuerdo de intención deberá hallarse instrumentado, como mínimo, en un documento privado con certificación de firmas por Escribano Público. El Consorcio constituido deberá estar formalizado por Escritura Pública.
- Documentos que acrediten las facultades de los firmantes del acuerdo de intención de consorciarse. Estos documentos pueden consistir en:
    - un poder suficiente otorgado por escritura pública por cada Miembro del consorcio a cada firmante del acuerdo de intención (no es necesario que esté inscripto en el Registro de Poderes); o
    - los documentos societarios de cada Miembro del Consorcio, que justifiquen la representación del firmante, tales como actas de asamblea y de directorio en el caso de las sociedades anónimas.
- Documentos que acrediten las facultades del firmante de la oferta para comprometer al Consorcio. Estos documentos pueden consistir en:
    - un poder suficiente otorgado por escritura pública de la Empresa Líder del consorcio (no es necesario que esté inscripto en el Registro de Poderes); o
    - los documentos societarios de la Empresa Líder, que justifiquen la representación del firmante, tales como actas de asamblea y de directorio en el caso de las sociedades anónimas.
- Nota de Declaración Jurada que garantice la oferta por el término de 90 (noventa) días. (Debe ir en el Sobre N° 2)

2. Presentación de Propuestas

Las propuestas técnicas y económicas, así como los recaudos legales, deberán presentarse en sobre cerrado, conteniendo original o copia autenticada de lo siguiente:

a) Antecedentes de la firma – presentación de la firma, incluyendo la descripción de la experiencia en trabajos con empresas públicas y/o privadas, acompañando las respectivas evidencias.
b) Calificación y Experiencia del personal asignado – Listado de los Profesionales designados para la ejecución de los servicios, adjuntando calificaciones profesionales y/o universitarias, experiencia anterior, currículos de los mismos.
c) Planificación del trabajo – para el desarrollo de los servicios conforme a las exigencias mínimas de los Términos de Referencia.
d) Propuesta Económica – indicando el valor de los servicios en guaraníes. (sobre n°2)

OBSERVACIÓN
Los oferentes inscriptos en el Sistema de Información de Proveedores del Estado – SIPE - de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP), podrán presentar con su oferta la constancia emitida a través del SIPE, que reemplazará a los documentos exigidos en este Pliego, conforme estén regulados en la Reglamentación correspondiente. El llenado y suscripción de los formularios, es de carácter obligatorio.

Anexo B

DOCUMENTOS LEGALES REQUERIDOS PARA LA FIRMA DEL CONTRATO

Para la firma del contrato, el oferente adjudicado deberá presentar los siguientes documentos:

1. Oferentes adjudicados domiciliados en la República del Paraguay

1.1. Personas físicas (NO APLICA)

(a) Certificado de no encontrarse en quiebra o en convocatoria de acreedores expedida por la Dirección General de Registros Públicos (*);
(b) Certificado de no hallarse en interdicción judicial expedida por la Dirección General de Registros Públicos (*);
(c) Constancia de no adeudar aporte obrero patronal expedida por el Instituto de Previsión Social (*);
(d) En el caso que suscriba el contrato otra persona en su representación, acompañar poder suficiente del apoderado para asumir todas las obligaciones emergentes del contrato hasta su terminación. El Poder debe estar otorgado por Escritura Pública y estar inscripto en el Registro de Poderes de la Dirección General de Registros Públicos, conforme con lo dispuesto en el artículo 349 del Código de Organización Judicial.
(e) Constancia emitida por un banco o declaración jurada de poseer Cta. Cte. y/o Caja de Ahorro en un Banco de plaza a fin de recibir los pagos correspondientes como proveedor del Estado conforme al Decreto 7781/09 y 10340/07.
(f) Seguro de responsabilidad profesional; (Póliza 10% del monto total del contrato, pudiendo ser una Garantía bancaria expedida por una Institución Bancaria de plaza o una Póliza de Seguros emitida por una Compañía de Seguros autorizada a operar y emitir pólizas de seguros de caución en la República del Paraguay).

1.2. Personas jurídicas

(a) Certificado de no encontrarse en quiebra o en convocatoria de acreedores expedida por la Dirección General de Registros Públicos (*);
(b) Certificado de no hallarse en interdicción judicial expedida por la Dirección General de Registros Públicos (*);
(c) Constancia de no adeudar aporte obrero patronal expedida por el Instituto de Previsión Social (*);
(d) Poder suficiente del apoderado para asumir todas las obligaciones emergentes del contrato hasta su terminación. El Poder debe estar debe estar otorgado por Escritura Pública y estar inscripto en el Registro de Poderes de la Dirección General de Registros Públicos, conforme con lo dispuesto en el artículo 349 del Código de Organización Judicial.
(e) Constancia emitida por un banco o declaración jurada de poseer Cta. Cte. y/o Caja de Ahorro en un Banco de plaza a fin de recibir los pagos correspondientes como proveedor del Estado conforme al Decreto 7781/09 y 10340/07.
(f) Seguro de responsabilidad profesional; (Póliza 10% del monto total del contrato, pudiendo ser una Garantía bancaria expedida por una Institución Bancaria de plaza o una Póliza de Seguros emitida por una Compañía de Seguros autorizada a operar y emitir pólizas de seguros de caución en la República del Paraguay).

1.3. Consorcios

a) Certificado para cada integrante de no encontrarse en quiebra o en convocatoria de acreedores expedida por la Dirección General de Registros Públicos (*);
b) Certificado para cada integrante de no hallarse en interdicción judicial expedida por la Dirección General de Registros Públicos(*);
c) Constancia para cada integrante de no adeudar aporte obrero patronal expedida por el Instituto de Previsión Social (*);
d) Seguro de responsabilidad profesional; (Póliza 10% del monto total del contrato, pudiendo ser una Garantía bancaria expedida por una Institución Bancaria de plaza o una Póliza de Seguros

emitida por una Compañía de Seguros autorizada a operar y emitir pólizas de seguros de caución en la República del Paraguay).

e) consorcio constituido con los requisitos establecidos en el artículo 48, numeral 3, del decreto reglamentario N° 21909/03.
f) Poder suficiente del apoderado para asumir solidariamente en nombre de sus integrantes todas las obligaciones emergentes del contrato hasta su terminación. El Poder debe estar debe estar otorgado por Escritura Pública y estar inscripto en el Registro de Poderes de la Dirección General de Registros Públicos, conforme con lo dispuesto en el artículo 349 del Código de Organización Judicial.

(*) Documentos exigibles a los oferentes que sólo hayan presentado declaraciones juradas en sustitución de los certificados, conforme con lo dispuesto en el artículo 47 del Decreto Reglamentario N° 21909/03.

SECCIÓN 3

OFERTA TÉCNICA – FORMULARIOS ESTÁNDAR

ÍNDICE

ELE-1	Formulario de Información sobre el oferente
ELE-2	Formulario de Información sobre el Oferente para cada Miembro de un Consorcio o Subcontratista
ELE-3	Formulario de Declaración Jurada de no encontrarse comprendido en la inhabilitaciones previstas en el artículo 40 y de integridad establecida en el art. 20, inciso "w" ambos de la Ley 2051/03 De Contrataciones Públicas
FIN-1	Formulario de Resumen de Balances de los Últimos 3 Años.
FIN-2	Formulario sobre Situación Financiera.
TEC-1	Formulario de presentación de la propuesta técnica
TEC-2	Experiencia y organización del consultor A. Organización del consultor B. Experiencia del consultor
TEC-3	Observaciones y sugerencias con respecto a los términos de referencia, al personal de contrapartida e instalaciones que proporcionará el contratante A. Sobre los términos de referencia B. Sobre el personal de contrapartida y los servicios e instalaciones
TEC-4	Descripción del enfoque, la metodología y el plan de actividades para la ejecución del trabajo
TEC-5	Composición del equipo y asignación de responsabilidades
TEC-6	Hoja de vida del personal profesional propuesto (Curriculum Vitae)
TEC-7	Calendario de actividades del personal
TEC-8	Metodología y Plan de trabajo

FORMULARIO ELE – 1

FORMULARIO DE INFORMACIÓN SOBRE EL OFERENTE

Asunción, de de 2018

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.

Nombre legal del Oferente:
RUC del Oferente
En el caso de ser un Consorcio, nombre legal de cada miembro:
Año de constitución efectivo o previsto:
Domicilio legal del Oferente:
Información sobre el representante autorizado del Oferente Nombre: Dirección: Números de teléfono y de fax: Dirección de correo electrónico:
Se adjuntan copias de los documentos legales indicados en los Datos de la Licitación

Formulario ELE – 2

FORMULARIO DE INFORMACIÓN SOBRE EL OFERENTE PARA CADA MIEMBRO DE UN CONSORCIO O SUBCONTRATISTA

Asunción, de de 2018

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.

Nombre legal del Oferente:
RUC del Oferente
Nombre legal del miembro integrante del Consorcio o del Subcontratista:
Año de constitución del miembro del Consorcio o del Subcontratista:
Domicilio legal del miembro del Consorcio
Información sobre el representante autorizado del miembro del Consorcio o del Subcontratista: Nombre: Dirección: Números de teléfono y de fax: Dirección de correo electrónico:
Se adjuntan copias de los documentos legales indicados en los Datos de la Licitación

Formulario ELE - 3 (a)

Formulario de Declaración Jurada de no encontrarse comprendido en la inhabilitaciones previstas en el artículo 40 y de integridad establecida en el art. 20, inciso "w" ambos de la Ley 2051/03 De Contrataciones Públicas

Asunción, de de 2018

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.

A la Convocante:
MINISTERIO DE HACIENDA

Yo/Nosotros, quien suscribe/n, declaro/amos Bajo Fe de Juramento que, no me/nos encuentro/encontramos comprendido/s en ninguna de las inhabilidades previstas por el Artículo 40 de la Ley N° 2.051/03 para presentar propuestas y/o contratar con el Estado Paraguayo en general, y con esta Convocante en particular y al proceso de contratación arriba individualizado.-

Asimismo, declaro/amos Bajo Fe de Juramento, que me/nos abstengo/abstenemos de adoptar conductas orientadas a que los funcionarios o empleados de la Convocante en el presente llamado, induzcan o alteren las exigencias del llamado, las evaluaciones de las propuestas, el resultado del procedimiento, la ejecución contractual u otros aspectos que pudiera/n otorgarme/nos condiciones más ventajosas con relación a los demás participantes, como por ejemplo, y de manera enunciativa y no limitativa, el soborno y la colusión.-

Asumo/imos el compromiso de comunicar por medios fehacientes a la Entidad Convocante, de manera inmediata a su surgimiento, cualquier alteración en la situación jurídica respecto de las citadas inhabilidades, dejando expresa constancia que independiente a esta situación, automáticamente resta eficacia y validez a la presente.-

La presente declaración jurada, la hago/hacemos, en los términos y condiciones del Artículo 47 del Decreto Reglamentario N° 21.909/03 y el artículo 20, inciso "W", de la Ley 2051/03, de "Contrataciones Públicas". Así mismo, declaro conocer y aceptar el contenido y las disposiciones de la Resolución N° 330/07 de la Dirección General de Contrataciones Públicas.-

_____ _____

Firma El/los Oferente/s Aclaración de Firma/s
RUC del Oferente

Adjunto/amos cópia/s de documentos	SI: .	NO .

Formulario ELE - 3 (b) Declaración Jurada

POR LA QUE EL OFERENTE GARANTIZA, QUE NO SE ENCUENTRA INVOLUCRADO EN PRÁCTICAS QUE VIOLEN LOS DERECHOS DE LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES REFERENTES AL TRABAJO INFANTIL ESTIPULADOS EN LA CONSTITUCIÓN NACIONAL, LOS CONVENIOS 138 Y 182 DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), EL CÓDIGO DEL TRABAJO, EL CÓDIGO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA, DEMÁS LEYES Y NORMATIVAS VIGENTES EN LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY.

Asunción, de de 2018

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.

Señores
MINISTERIO DE HACIENDA
De mi/nuestra consideración:

La empresa _____, con RUC _____, en su calidad de oferente del llamado de referencia, por medio de su/s representante/s legal/es _____, con cédula de identidad N° _____, formula la presente DECLARACIÓN BAJO FE DE JURAMENTO:
QUE no emplea/mos a niños, niñas y adolescentes en tipos de labores consideradas como Trabajos Prohibidos y en particular "TRABAJO INFANTIL PELIGROSO" de conformidad a lo dispuesto en el Art. 125 del Código del Trabajo, el Art. 54 del Código de la Niñez y la Adolescencia y el Decreto N° 4951/05 que reglamenta la Ley 1657/01.
QUE, en caso de tomar conocimiento de alguna conducta que se aparte de las disposiciones citadas precedentemente y que involucre a nuestros proveedores de bienes que componen la cadena de producción y comercialización de lo ofertado, denunciaremos ese hecho ante la instancia pertinente, de conformidad a lo dispuesto en el Artículo 5 del Código de la Niñez y la Adolescencia.
QUE en el caso de que emplee/mos adolescentes lo haremos de conformidad a lo que establece el Código del Trabajo y el Código de la Niñez y de la Adolescencia, y sus disposiciones concordantes y complementarias salvaguardando todos los derechos y garantías del mismo, teniendo presente las obligaciones que como empleador/es me/nos competen.
RECONOCEMOS QUE cualquier violación a esta Declaración facultará a la Convocante a descalificarnos durante la etapa de evaluación de ofertas y/o rescindir el contrato respectivo cualquiera sea su etapa de ejecución, de conformidad a la forma establecido 59 de la Ley 2051/03.
En estos casos reconozco que no tendré derecho a reembolso de gastos ni a indemnización alguna y será pasible de la aplicación del procedimiento para imposición de sanciones previsto en la Ley 2051/03, independientemente de las demás responsabilidades que me pudieran generar.

Atentamente,

_____ _____
Firma El/los Oferente/s Aclaración de Firma/s
RUC del Oferente

FORMULARIO FIN-1

FORMULARIO DE RESUMEN DE BALANCES DE LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS

Asunción, de de 2018

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.

Señores
MINISTERIO DE HACIENDA
Nombre legal del Oferente: _____
Nombre legal del integrante del Consorcio: _____

A completar por el Oferente y, en el caso de un consorcio, por cada uno de los miembros integrantes.

BALANCE GENERAL	2015	2016	2017
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
1- DISPONIBILIDADES			
2- CRÉDITOS A CORTO PLAZO			
3- BIENES DE CAMBIO			
4- INVERSIÓN			
ACTIVOS NO CORRIENTES			
5-CRÉDITOS A LARGO PLAZO			
6-ACTIVO FIJO			
7-INVERSIONES A LARGO PLAZO			
8-OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS			
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
9- DEUDAS A CORTO PLAZO			
10- OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO			
PASIVOS NO CORRIENTES			
11-DEUDAS A LARGO PLAZO			
12-OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS			
PATRIMONIO NETO			
Capital Integrado			
Reservas			
Resultados Acumulados			
Resultado del Ejercicio			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO			

Observación: El formulario de Resumen de los Balances Generales de los últimos 3años (2015, 2016, 2017), FIN – 1 tendrá carácter de declaración jurada y deberá ser firmado por un profesional Contable y por el Representante Legal.

Formulario FIN-2

FORMULARIO SOBRE SITUACIÓN FINANCIERA

Asunción, de de 2018

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.

Señores
MINISTERIO DE HACIENDA
Nombre legal del Oferente: _____
Nombre legal del integrante del Consorcio: _____

A completar por el Oferente y, en el caso de un Consorcio, por cada uno de los miembros integrantes.

Información financiera en equivalente de guaraníes	**Información histórica correspondiente a los _____ (__) años anteriores (equivalente en miles de guaraníes)**						
	Año 1	Año2	Año 3	Año ...	Año *n*	Promedio	Coeficiente medio
Información del Balance							
Total del Pasivo (TP)							
Total del Activo (TA)							
Patrimonio Neto (PN)							
Activo a corto plazo (AC)							
Pasivo a corto plazo (PC)							
Información tomada del Estado de Resultados							
Total del Ingreso (TI)							
Utilidades antes de Impuestos (UAI)							

Se adjuntan copias de los balances generales correspondientes a los ejercicios arriba requeridos, los cuales cumplen con las siguientes condiciones:

a) Deben reflejar la situación financiera del Oferente o del miembro integrante de un Consorcio, y no de una sociedad matriz u otra perteneciente al mismo grupo;
b) Los balances generales deben estar firmados por un contador público matriculado;
c) Los balances generales deben estar completos, incluidas todas las notas a los estados financieros;
d) Los balances generales deben corresponder a períodos contables ya completados (no se solicitarán ni aceptarán estados financieros de períodos parciales).

FORMULARIO TEC-1

FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTA TÉCNICA

Asunción, de de 2018

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.

Señores
MINISTERIO DE HACIENDA

Los abajo firmantes ofrecemos proveer los servicios de consultoría para **LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL,** de conformidad a el Pliego de Bases y Condiciones y con nuestra propuesta. Presentamos por medio de la presente nuestra propuesta, que consta de esta propuesta técnica y una propuesta de Precio, que se presenta en sobre separado sellado.
Estamos presentando nuestra propuesta en asociación con: ***[Insertar una lista con el nombre completo y dirección de cada Consultor asociado]***
Los suscritos declaramos que toda la información y afirmaciones realizadas en esta propuesta son verdaderas y que cualquier mal interpretación contenida en ella puede conducir a nuestra descalificación.
Si las reuniones para ajustar los términos del contrato se llevan a cabo durante el período de validez de la propuesta, es decir, antes de la fecha indicada en párrafo referencial 13.1 de los Datos de la Licitación, nos comprometemos a ajustar los términos del contrato sobre la base del personal propuesto. Esta propuesta es de carácter obligatorio para nosotros y está sujeta a las modificaciones que resulten de las reuniones para ajustar el contrato.
Nosotros aseguramos que si nuestra propuesta es aceptada, iniciaremos el Servicio de Consultoría relacionado con esta propuesta, a más tardar en el día indicado en el 29.3 de los Datos de la Licitación.
Entendemos que ustedes no están obligados a aceptar ninguna de las propuestas que reciban.
Declaro que he verificado toda la documentación que compone mi propuesta y conozco el contenido del mismo, incluso de aquellos gestionados por terceros, y autorizo a la Convocante a confirmar la información suministrada en mi oferta a cualquier fuente pública o privada de información.

Atentamente,

Firma autorizada [*completa e iníciales]:*_____
Nombre y cargo del signatario: _____
Nombre de la firma: _____
Dirección: _____

FORMULARIO TEC-2

ORGANIZACIÓN Y EXPERIENCIA DEL CONSULTOR

A – Organización del Consultor

[Proporcione aquí una descripción breve de los antecedentes y organización de su firma/ entidad y de cada uno de los asociados con este trabajo.]

B – Experiencia del Consultor

[En el siguiente formato, proporcione información sobre cada uno de los trabajos para los cuales su firma y cada uno de los miembros del Consorcio con este trabajo fueron contratados legalmente, como individuos o como persona jurídica, o como una de las principales firmas integrantes de un Consorcio, para prestar servicios de consultoría similares a los solicitados bajo este trabajo.]

Nombre del trabajo:	Valor aproximado del contrato (_____):
País: Lugar dentro del país:	Duración del trabajo (meses):
Nombre del Contratante:	Número total de persona-meses para realizar el trabajo:
Dirección:	Valor aproximado de los servicios prestados por su firma bajo el contrato (_____)
Fecha de iniciación (mes / año): Fecha de terminación (mes / año):	Número de persona-meses profesional proporcionado por consultores asociados:
Nombre de los consultores asociados, si los hubo:	Nombre de funcionarios de nivel superior de su empresa involucrado y funciones desempeñadas (indique los perfiles más significativos tales como Director/ Coordinador de Proyecto, Jefe del equipo):
Descripción narrativa del trabajo:	
Descripción de los servicios efectivamente provistos por el personal de la firma para el proyecto:	

Nombre de la firma: _____

Observación: El oferente deberá acompañar con el presente formulario, los documentos respaldatorios de las manifestaciones vertidas en el mismo, pudiendo consistir estos documentos en copias de contratos, certificaciones de trabajos realizados. También podrá presentar notas con carácter de declaración jurada de clientes a quienes hayan prestado servicios similares a los descritos en este Pliego de Bases y Condiciones.

FORMULARIO TEC-3

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS SOBRE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA, AL PERSONAL DE CONTRAPARTIDA Y LAS INSTALACIONES A SER PROPORCIONADOS POR EL CONTRATANTE

A – Sobre los Términos de Referencia

[Presentar y justificar aquí cualquier observación o mejora a los términos de referencia que usted propone para mejorar el desempeño en la ejecución del contrato (tales como eliminar alguna actividad que usted no considere necesaria, o agregar otra, o proponer diferentes etapas de las actividades). Tales sugerencias deberán ser concisas y puntuales, y estar incorporadas en su propuesta.]

B – Sobre el personal de contrapartida y las Instalaciones

[Comentar aquí sobre el personal y las instalaciones que serán suministradas por el Contratante de acuerdo al párrafo referencial 1.4 de los Datos de la Licitación incluyendo: apoyo administrativo, espacios de oficinas, transporte local, equipo, información, etc.]

FORMULARIO TEC-4

DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE, LA METODOLOGÍA Y EL PLAN DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO

[El enfoque técnico, la metodología y el plan de trabajo son componentes claves de la propuesta técnica. Se le sugiere que presente su propuesta técnica dividida en las tres partes siguientes:

a) Enfoque técnico y metodología
b) Plan de trabajo, y
c) Organización y dotación de personal.

a) Enfoque técnico y metodología. En este capítulo el Consultor deberá explicar su comprensión de los objetivos del trabajo, enfoque de los servicios, metodología para llevar a cabo las actividades y obtener el producto esperado, y el grado de detalle de dicho producto. Usted deberá destacar los problemas que se están tratando y su importancia, y explicar el enfoque técnico que usted adoptaría para tratarlos. El Consultor deberá explicar la metodología que propone adoptar y resaltar la compatibilidad de esa metodología con el enfoque propuesto.

b) Plan de Trabajo. En este capítulo deberá proponer las actividades principales del trabajo, su contenido y duración, fases y relaciones entre sí, etapas (incluyendo las aprobaciones provisionales del Contratante), y las fechas de entrega de los informes. El plan de trabajo propuesto deberá ser consistente con el enfoque técnico y la metodología, demostrando una compresión de los TDR y habilidad para traducirlos en un plan de trabajo factible. Aquí se deberá incluir una lista de los documentos finales, incluyendo informes, planos y tablas que deberán ser presentadas como producto final. El plan de trabajo deberá ser consistente con el Programa de Trabajo en el Formulario TEC-8.

c) Organización y Dotación de Personal. En este capítulo deberá proponer la estructura y composición de su equipo. Deberá detallar las disciplinas principales del trabajo, el especialista clave responsable, y el personal técnico y de apoyo designado.]

FORMULARIO TEC-5

COMPOSICIÓN DEL EQUIPO Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Personal Profesional

Nombre del personal	Firma	Área de Especialidad	Cargo asignado	Actividad asignada

Firma El/los Oferente/s

Aclaración de Firma/s

RUC del Oferente

FORMULARIO TEC-6

CURRÍCULO DEL/LOS PROFESIONAL/ES PROPUESTOS

1. **Cargo propuesto** [*solamente un candidato deberá ser nominado para cada posición]:*

2. **Nombre de la firma:** *[inserte el nombre de la firma que propone al candidato]:*

3. **Nombre del individuo:** *[inserte el nombre completo]:*

4. **Fecha de nacimiento:** _____ Nacionalidad: _____

5. **Educación:** [*Indicar los nombres de las universidades y otros estudios especializados del individuo, dando los nombres de las instituciones, grados obtenidos y las fechas en que los obtuvo.*]

6. **Asociaciones profesionales a las que pertenece:** _____

7. **Otras especialidades** *[Indicar otros estudios significativos después de haber obtenido los grados indicados en el 5 – Dónde obtuvo la educación]:*

8. **Países donde tiene experiencia de trabajo:** *[Enumere los países donde el individuo ha trabajado en los últimos diez años]:*

9. **Idiomas** *[Para cada idioma indique el grado de competencia: bueno, regular, pobre, en hablarlo, leerlo y escribirlo]:* _____

10. **Historia Laboral** *[Empezando con el cargo actual, enumere en orden inverso cada cargo que ha desempeñado desde que se graduó el candidato, indicando para cada empleo (véase el formulario siguiente): fechas de empleo, nombre de la organización, cargos desempeñados]:*

Desde [*Año]:* _____ Hasta [Año] _____
Empresa: _____
Cargos desempeñados: _____

11. **Detalle de las actividades asignadas**	12. **Trabajos que ha realizado que mejor demuestran la capacidad para ejecutar las tareas asignadas**
[Enumere todas las tareas que desempeñará bajo este trabajo]	*[Entre todos los trabajos que el individuo ha desempeñado, complete la siguiente información para aquellos que mejor demuestran su capacidad para ejecutar las tareas enumeradas bajo el punto 11.]* Nombre de la tarea o proyecto: _____ Año: _____

	Lugar: _____ Contratante: _____ Principales características del proyecto: _____ Actividades desempeñadas: _____

13. Certificación:

Yo, el abajo firmante, certifico que, según mi mejor conocimiento y mi entender, este currículo describe correctamente mi persona, mis calificaciones y mi experiencia. Entiendo que cualquier declaración voluntariamente falsa aquí incluida puede conducir a mi descalificación o la cancelación de mi trabajo, si fuera contratado.

_____ Fecha: _____

[Firma del individuo o del representante autorizado del individuo] *Día / Mes / Año*

Nombre completo del representante autorizado: _____

Observación: Esta planilla deberá ser llenada por cada uno de los profesionales propuestos para el trabajo de elaboración del proyecto, debiendo acompañar documentos respaldatorios de las manifestaciones vertidas en el mismo, pudiendo consistir estos documentos en copias de contratos, certificaciones de trabajos realizados. También podrá presentar notas con carácter de declaración jurada de clientes a quienes hayan prestado servicios conforme a los descritos en los Términos de referencia

FORMULARIO TEC-7

CALENDARIO DE ACTIVIDADES DEL PERSONAL[1]

N°	Nombre del personal	Contribución del personal (en un gráfico de barras)[2]													Total de la contribución persona-meses		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	n	Sede	Campo[3]	Total
Extranjero																	
1		[*Sede*]															
		[*Campo*]															
2																	
3																	
n																	
											Subtotal						
Local																	
1		[*Sede*]															
		[*Campo*]															
2																	
n																	
											Subtotal						
											Total						

1 Para el personal profesional el aporte deber ser indicado individualmente; para el personal de apoyo, deberá ser indicado por categoría (por ejemplo, dibujante, empleado de oficina; etc.)

2 Los meses se cuentan desde el inicio del trabajo. Para cada empleado indique separadamente el aporte en la sede y en el campo.

3 Trabajo en el campo significa el trabajo realizado fuera en un lugar que no es la oficina sede del Consultor.

Tiempo completo

Tiempo parcial

Firma El/los Oferente/s Aclaración de Firma/s

RUC del Oferente

FORMULARIO TEC-8

PLAN DE TRABAJO

N°	Actividad[1]	Meses[2]												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	N
1														
2														
3														
4														
5														
n														

1 Indique todas las actividades principales del trabajo, incluyendo entrega de informes (por ejemplo, inicial, provisional, informes finales), y otras etapas tales como aprobaciones por parte del Contratante. Para tareas en varias fases, indique separadamente las actividades, entrega de informes y etapas para cada fase.

2 La duración de las actividades deberán ser indicadas en un gráfico de barras.

Firma El/los Oferente/s
RUC del Oferente

Aclaración de Firma/s

SECCIÓN 4

OFERTA DE PRECIO – FORMULARIOS ESTÁNDAR

ÍNDICE

Formulario PR-1 Presentación de la propuesta de precio

Formulario PR-2 Desglose de precios

Declaración Jurada de Mantenimiento de Ofertas

FORMULARIO PR –1

FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE PRECIO

Asunción, de de 2018

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.

Señores
MINISTERIO DE HACIENDA

Los abajo firmantes ofrecemos proveer el "**LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL**, de conformidad con los Términos de Referencia y con nuestra propuesta técnica. La propuesta de precio que se adjunta es por la suma de [*monto en palabras y en cifras*[1]]. Esta cifra incluye todos los impuestos, los que se hallan identificados en el detalle incluido en este formulario.

Nuestra propuesta de precio será obligatoria para todos nosotros, con sujeción a las modificaciones que resulten de las reuniones para ajustar el contrato, hasta la expiración del período de validez de la propuesta, es decir, antes de la fecha indicada en el párrafo referencial 13.1 de los Datos de la Licitación.
A continuación, se detallan los impuestos, tasas y/o tributos que se han considerado en esta propuesta y con la ejecución del contrato, en el caso de que el contrato nos sea adjudicado.

Declaramos que hemos verificado toda la documentación que compone nuestra oferta y conocemos el contenido de las mismas, incluso de aquellas gestionadas por terceros para nosotros y, autorizamos a la Convocante a confirmar, a través de cualquier fuente pública o privada de información, los datos por nosotros suministrados en nuestra oferta.

A continuación, se detallan los impuestos, tasas y/o tributos que se han considerado en esta propuesta y con la ejecución del contrato, en el caso de que el contrato nos sea adjudicado:

Detalle del Servicio	Monto del Tributo, tasa y/o impuesto	Monto del servicio con el Tributo, tasa y/o impuesto incluido

Entendemos que ustedes no están obligados a aceptar ninguna de las propuestas que reciban.

Declaro que he verificado toda la documentación que compone mi propuesta y conozco el contenido del mismo, incluso de aquellos gestionados por terceros, y autorizo a la Convocante a confirmar la información suministrada en mi oferta a cualquier fuente pública o privada de información.

Atentamente,

Firma autorizada: [*nombre completo e iníciales]:* _____
Nombre y cargo del signatario: _____
Nombre de la firma: _____
Dirección: _____

1 Las cifras deberán coincidir con las indicadas bajo el Precio Total de la Propuesta de Precio, Formulario PR-2

FORMULARIO PR-2

DESGLOSE DE PRECIOS

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.

ITEM	Cód. de Catálogo	Descripción	Presentación	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario (IVA Incluido)	Precio Total(IVA Incluido)
1	**80101507-044**	**SERVICIO DE CONSULTORIA-AUDITORIA EXTERNA DE GESTIÓN PARA ANDE, ESSAP S.A., FEPASA**	Evento	Unidad	1		
2	**80101507-044**	**SERVICIO DE CONSULTORIA-AUDITORIA EXTERNA DE GESTIÓN PARA COPACO S.A., DINAC, ANNP.**	Evento	Unidad	1		
3	**80101507-044**	**SERVICIO DE CONSULTORIA-AUDITORIA EXTERNA DE GESTIÓN PARA PETROPAR, INC, CAPASA.**	Evento	Unidad	1		
						Monto Total de la Oferta	

Firma El/los Oferente/s Aclaración de Firma/s

RUC del Oferente_____

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE MANTENIMIENTO DE OFERTAS

Asunción, de de 2018

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.

Señores
MINISTERIO DE HACIENDA

Yo, quien suscribe, declaro bajo Fe de Juramento que he presentado oferta en representación *de [nombre o razón social de la firma]* en fecha _____ para la _____ con número de ID_____, para el suministro de_-_____.
Asimismo, dejo constancia que con la presentación de mi Oferta he contraído una obligación con el Ministerio de Hacienda por la suma de _____, que pagaré a la misma en los siguientes casos:

a. **Si retiro mi oferta durante el período de validez de la misma;**
b. **Si no acepto la corrección del precio de mi oferta, de conformidad a lo establecido en el artículo 59 del Decreto 21.909/03;**
c. **Si en mi carácter de adjudicatario no procedo, por causa que me fuera imputable a:**
   i. Firmar el Contrato o rechazar la Orden de Servicio; o
   ii. Suministrar la garantía de cumplimiento de contrato de conformidad a la IAO 13.1 del PBC
   iii. Presentar los certificados expedidos por las autoridades competentes que me sean requeridos por la Convocante para comprobar que no me encuentro comprendido en las prohibiciones o limitaciones para contratar con el Estado, conforme al artículo 40 de la Ley N° 2051/03 de Contrataciones Públicas y de acuerdo al artículo 47 del Decreto Reglamentario N° 21909/03 y su modificación, el Decreto N° 5174/05.
d. **Cuando se comprobare que las declaraciones juradas presentadas con mi oferta sean falsas; o**
e. **Si en mi carácter de adjudicatario no presentare las legalizaciones correspondientes, cuando éstas sean requeridas para la firma del contrato o para emitir la Orden de Servicio.**

Me obligo a pagar al Ministerio de Hacienda, hasta el monto arriba indicado, contra recibo de la primera solicitud por escrito por parte de la Convocante, sin que ésta tenga que justificar su demanda. El pago se condiciona a que la Convocante haga constar en su solicitud la suma adeudada en razón de que ha ocurrido por lo menos una de las condiciones antes señaladas, y de que indique expresamente las condiciones en que se hubiesen dado.
Esta garantía permanecerá en vigor durante el plazo de 90 días, y toda reclamación pertinente deberá ser recibida por el Garante a más tardar en la fecha indicada.

Nombre _____ En calidad de_____
Firma _____
Debidamente autorizado para firmar la garantía por y en nombre de _____

_____
El día _____ del mes de _____ de _____

SECCIÓN 5

TÉRMINOS DE REFERENCIA

TÉRMINOS DE REFERENCIA

TERMINOS DE REFERENCIA

Título de la consultoría:	**LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.**

ITEM 1- AUDITORIA DE GESTION DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD (ANDE), EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY SOCIEDAD ANÓNIMA (ESSAP S.A.) Y FERROCARRILES DEL PARAGUAY SOCIEDAD ANÓNIMA (FEPASA)

1. GENERALIDADES

1.1. OBJETO

Estos términos de referencia (TDR) tienen por objeto la selección y contratación de servicios profesionales de auditoría operativa o de gestión de la Administración Nacional de Electricidad (ANDE), de la Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay S.A. (ESSAP S.A.), y de Ferrocarriles del Paraguay (FEPASA) así como también de auditoría de cumplimiento de ANDE, ESSAP S.A. y FEPASA con los objetivos asociados al Plan Estratégico de las mismas durante el periodo **agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.**

Dicho análisis deberá identificar y proponer potenciales mejoras en las operaciones administrativas, comerciales, financieras, técnicas y operativas en la forma en que las empresas ejecutan sus actividades y aplican sus recursos procurando eficiencia, eficacia, economía y mejora en la calidad de sus productos y/o servicios.

1.2. ANTECEDENTES

El Consejo Nacional de Empresas Públicas (CNEP), en la sesión de fecha 15 de octubre del corriente año, dispuso la realización de una Auditoria de Gestión, por empresas auditoras con membresía internacional, a todas las Empresas Públicas y Sociedades Anónimas con participación mayoritaria del Estado, operativizada por la Resolución N° 001 del Presidente del CNEP,

1.3. PRESENTACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS

Los Términos de Referencia para la selección y contratación de los servicios profesionales para la Auditoría de Gestión deberán formar parte de la propuesta del Oferente, conforme a los requerimientos propuestos.

2. TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión a realizar deberá ser entendida como el examen de planes, procedimientos y operaciones de la entidad, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos, resultados alcanzados, utilización de los recursos, calidad de su organización, y el cumplimiento de las normas aplicables. Todo ello permitirá entender si la entidad está cumpliendo con el objetivo para el cual fue creada e identificar el valor que aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

Los conceptos de eficacia, eficiencia y economía se entienden indisolublemente asociados en esta clase de auditoría y deberán ser entendidos por el Oferente en los términos siguientes:

- **Eficacia:** se entiende el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.; primeramente, deberá verificarse si la entidad cuenta con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permiten conocer en forma confiable y oportuna el estado de situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas; si esto no existiera difícilmente pueda medirse la eficacia.

- **Eficiencia:** se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos; una operación eficiente produce el máximo de "producto" para una cantidad dada de "insumos" o requiere el mínimo de "insumos" para una calidad y cantidad de "producto" determinada.

- **Economía:** se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales la entidad "adquiere" recursos humanos y materiales, evaluando si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles; una operación económica requiere que éstos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

2.2. OBJETIVOS

El objetivo de la Auditoría de Gestión de la ANDE, ESSAP S.A. y FEPASA, es efectuar una evaluación objetiva y sistemática de las operaciones administrativas, financieras, recursos humanos y técnicas; evaluar acerca del grado en que los responsables de las empresas, cumplen sus responsabilidades con economía, eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos financieros en sus principales actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas, como de la calidad de los procesos y tecnología empleados en dichas actividades.

2.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, A CONTRATAR PARA LA ANDE, SON:

- Evaluar si la ANDE, cumplió con sus objetivos/metas de gestión establecidas en su Plan Estratégico en el periodo agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.

- Detectar las debilidades existentes y proponer acciones de mejora, considerando para ello acciones de corto (2 años), medio (<5 años) y largo plazo (>5 años) de manera que la Administración pueda considerar su incorporación en los planes futuros. En cada acción propuesta deberá ser considerado el nivel de criticidad para el cumplimiento de los objetivos impuestos a la empresa y considerando la continua búsqueda de la eficiencia, eficacia, economía y mejora de calidad de los servicios.

- Analizar las prácticas de gestión de proyectos y de portafolios a efectos de analizar su nivel de madurez, proponiendo mejoras a las mismas.

- Analizar el grado de cumplimiento de metas, expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, u otro factor, asimismo los desvíos respecto a las metas proyectadas. Proponer indicadores.

- Análisis de la gestión de la empresa a partir de Indicadores de Gestión que permita a la Dirección de la empresa, no solo verificar la marcha del negocio y el cumplimiento de los objetivos de gestión definidos, sino que proactivamente permita tener una visión integral y completa de todos los aspectos relevantes para la empresa (no solo contemplando los aspectos económicos-financieros). Dicho sistema de indicadores

deberá estar asociados a los objetivos estratégicos de la empresa e indicar las distintas relaciones entre ellos, los objetivos y los resultados perseguidos.

- Identificar oportunidades de mejora de las operaciones en las áreas administrativas, comerciales, financieras, técnicas y operativas al realizar un análisis de las mismas comparándolas con las mejores prácticas identificadas. Las oportunidades de mejoras detectadas deberán ser considerando aspectos de eficiencia, eficacia y economía.

- Revisar el proceso de elaboración y el grado de cumplimiento de metas, planes de acción, presupuestos incluidos los proyectos financiados con préstamos internacionales (Incluidos Bonos Soberanos).

- Analizar el Plan de Reducción de pérdidas eléctricas y proponer mejoras para la ANDE.

- Analizar los procesos de adquisición de los insumos y servicios críticos y proponer mejoras.

- Evaluar si la estructura de costos y gastos de la ANDE están definidos y estructurados de manera económica, eficiente y eficaz.

- Recopilar y analizar los Pasivos Financieros.

- Analizar los procesos comerciales, tratamientos de los Créditos incobrables, previsiones y proponer mejoras.

- Evaluar y proponer planes de mejora del ambiente informático de la Empresa.

- Analizar y proponer planes de mejora en lo referente al organigrama y dotación de Recursos Humanos.

- Analizar la situación de las demandas promovidas en contra de la Empresa y las promovidas por la misma.

2.1.2. <u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A CONTRATAR, PARA LA ESSAP S.A. SON:</u>

- Evaluar si la ESSAP S.A. cumplió con sus objetivos/metas de gestión establecidas en su Plan Estratégico en el periodo agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.

- Evaluar la estructura de costos y gastos están definidos y estructurados de manera económica, eficiente y eficaz.

- Identificar oportunidades de mejora de las operaciones en las áreas administrativas, comerciales, financieras, técnicas y operativas al realizar un análisis de las mismas comparándolas con las mejores prácticas identificadas. Las oportunidades de mejoras detectadas deberán ser considerando aspectos de eficiencia, eficacia y economía.

- Detectar las debilidades existentes y proponer acciones de mejora, considerando para ello acciones de corto (2 años), medio (<5 años) y largo plazo (>5 años) de manera que la Administración pueda considerar su incorporación en los planes futuros. En cada acción propuesta deberá ser considerado el nivel de criticidad para el cumplimiento de los objetivos impuestos a la empresa y considerando la continua búsqueda de la eficiencia, eficacia, economía y mejora de calidad de los servicios.

- Analizar las prácticas de gestión de proyectos y de portafolios a efectos de analizar su nivel de madurez, proponiendo mejoras a las mismas.

- Analizar el grado de cumplimiento de metas, expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, u otro factor, asimismo los desvíos respecto a las metas proyectadas. Proponer indicadores.

- Análisis de la gestión de la empresa a partir de Indicadores de Gestión que permita a la Dirección de la empresa, no solo verificar la marcha del negocio y el cumplimiento de los objetivos de gestión definidos, sino que proactivamente permita tener una visión integral y completa de todos los aspectos relevantes para la empresa (no solo contemplando los aspectos económicos-financieros). Dicho sistema de indicadores deberá estar asociados a los objetivos estratégicos de la empresa e indicar las distintas relaciones entre ellos, los objetivos y los resultados perseguidos.

- Revisar el proceso de elaboración y el grado de cumplimiento de metas, planes de acción, presupuestos incluidos los proyectos financiados con préstamos internacionales.

- Analizar los procesos de adquisición de los insumos y servicios críticos y proponer mejoras.

- Recopilar y analizar los Pasivos Financieros.

- Analizar los procesos comerciales y tratamientos de los incobrables y proponer mejoras.

- Evaluar y proponer planes de mejora del ambiente informático de la Empresa.

- Analizar la situación de las demandas promovidas en contra de la Empresa y las promovidas por la misma.

- Revisar y evaluar la Política de RRHH, analizando su formación, calidad, cantidad; si son eficientes para la operativa de la Institución.

2.1.3. <u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A CONTRATAR, PARA FEPASA, SON:</u>

- Evaluar si FEPASA cumplió con sus objetivos/metas de gestión establecidas en su Plan Estratégico o de Negocios en el periodo agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.

- Detectar las debilidades existentes y proponer acciones de mejora, considerando para ello acciones de corto (2 años), medio (<5 años) y largo plazo (>5 años) de manera que la Administración pueda considerar su incorporación en los planes futuros. En cada acción propuesta deberá ser considerado el nivel de criticidad para el cumplimiento de los objetivos impuestos a la empresa y considerando la continua búsqueda de la eficiencia, eficacia, economía y mejora de calidad de los servicios.

- Analizar las prácticas de gestión de proyectos y de portafolios a efectos de analizar su nivel de madurez, proponiendo mejoras a las mismas.

- Analizar el grado de cumplimiento de metas, expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, u otro factor, asimismo los desvíos respecto a las metas proyectadas. Proponer indicadores.

- Análisis de la gestión de la empresa a partir de Indicadores de Gestión que permita a la Dirección de la empresa, no solo verificar la marcha del negocio y el cumplimiento

de los objetivos de gestión definidos, sino que proactivamente permita tener una visión integral y completa de todos los aspectos relevantes para la empresa (no solo contemplando los aspectos económicos-financieros). Dicho sistema de indicadores deberá estar asociados a los objetivos estratégicos de la empresa e indicar las distintas relaciones entre ellos, los objetivos y los resultados perseguidos.

- Identificar oportunidades de mejora de las operaciones en las áreas administrativas, comerciales, financieras, técnicas y operativas al realizar un análisis de las mismas comparándolas con las mejores prácticas identificadas. Las oportunidades de mejoras detectadas deberán ser considerando aspectos de eficiencia, eficacia y economía.

- Analizar los procesos de adquisición de los insumos y servicios críticos y proponer mejoras.

- Evaluar si la estructura de costos y gastos de FEPASA están definidos y estructurados de manera económica, eficiente y eficaz.

- Recopilar y analizar los Pasivos Financieros.

- Relevar y evaluar el Patrimonio Físico y proponer planes de acción para el usufructo responsable y su preservación.

- Analizar las cuentas por cobrar, incobrables, previsiones y proponer mejoras.

- Recopilar y analizar los contratos comerciales, convenios, acuerdos, concesiones, etc, su eficiencia, conveniencia y cumplimiento, emitir planes de mejora.

- Evaluar y proponer planes de mejora del ambiente informático de la Empresa.

- Analizar y proponer planes de mejora en lo referente al organigrama y dotación de Recursos Humanos.

- Analizar la situación de las demandas promovidas en contra de la Empresa y las promovidas por la misma.

2.3. ALCANCE Y TAREAS SOLICITADAS

El alcance y profundidad de los análisis, estudios y evaluaciones a realizar será propia del plazo previsto para las tareas, entendiéndose que las mismas formen parte de un proceso progresivo de auditoría de gestión que deberá llevarse a cabo a mediano plazo. El periodo de estudio es el ejercicio periodo **agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.**

Dando cumplimiento a los objetivos precitados, la propuesta deberá incluir como mínimo las tareas descriptas a continuación:

2.3.1. ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD (ANDE)

(i) Estrategia

a. **Realizar** una revisión y evaluación del cumplimiento de la Administración de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos durante el periodo solicitado, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos de los planes de inversión, gestión de proyectos, incluidos proyectos financiados con préstamos del Exterior

y Bonos Soberanos, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación de recursos.

b. **Realizar** un análisis y evaluación crítica de los planes estratégicos diseñados y su grado de cumplimiento por parte de la Administración tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos y de los planes de inversión a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos.

c. **Analizar y evaluar** el proceso de planificación estratégica y aquellas acciones significativas desarrolladas durante el periodo bajo estudio para mejorarlo, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas.

d. **Efectuar** una evaluación del procedimiento de gestión por objetivos aplicado por la Entidad y de control y evaluación de resultados, debiendo comentar sus deficiencias y áreas de mejoramiento sobre las cuales deberán avanzarse.

e. **Identificar y comentar** sobre acciones de alto impacto en la organización encarada por la administración durante el periodo.

f. **Identificar** las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas revisadas de la ANDE, proponiendo recomendaciones estratégicas para mejorar sus actividades en el corto plazo.

(ii) <u>Operaciones</u>

a. **Realizar** un análisis y evaluación crítica de los planes operativos diseñados para el ejercicio solicitado y su grado de cumplimiento por parte de la Administración tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.

b. **Efectuar** una evaluación de los programas de reducción de pérdidas eléctricas desarrollados durante el periodo bajo análisis y reportar evidencias sobre los resultados alcanzados.

c. **Realizar** un análisis acerca de las pérdidas eléctricas (técnicas-ineficiencia), realizando una cuantificación aproximada del monto anual de la pérdida y sus fundamentaciones técnicas; elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas a corto y mediano plazo.

(iii) <u>Compras y Contrataciones</u>

a. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos, elaboración de los términos de referencia para compras y contrataciones de obras, bienes y servicios, vigentes durante los periodos solicitados, y en base a una muestra verificar el cumplimiento considerando el marco de la Ley N° 2051, la reglamentación interna de la entidad y los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Emitir recomendaciones.

b. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos para la ejecución, verificación, pago de las compras y contratación de bienes y servicios y en base a una muestra verificar el cumplimiento.

c. **Analizar** los contratos de provisión de insumos críticos, esquema de precios, suministro, y grado de cumplimiento considerar la dependencia y riesgos

significativos para la actividad de la entidad y recomendaciones para su mitigación.

(iv) **Finanzas**

a. **Realizar** una recopilación y análisis de los pasivos financieros para el periodo solicitado, verificando sus condiciones (monto, tasa, plazo, garantía afectada, etc.), grado de cumplimiento, y reportar incumplimientos que sean identificados, analizar la capacidad de la entidad, específicamente para los próximos 5 años, de honrarlos y los potenciales riesgos, sugiriendo acciones correctivas para su mitigación.

b. **Evaluar** la capacidad de endeudamiento actual y futuro (5 años).

Aclaración: *No se solicita Dictamen sobre los Estados Financieros.*

(v) **Comercialización**

a. **Realizar** un relevamiento de los procedimientos administrativos y controles internos del ciclo de facturación y cobranza, para una muestra realizar procedimientos de prueba para verificar su cumplimiento e identificando aspectos a ser mejorados.

b. **Efectuar** una evaluación del procedimiento aplicado por la ANDE y el estado situacional comercial de los 50 principales clientes de la entidad (considerados en términos de facturación anual).

c. **Evaluar** la suficiencia de las previsiones de incobrables y de la política al respecto aplicada por la entidad, elaborando unas recomendaciones para su mejoramiento.

(vi) **Administración**

a. **Evaluar** el proceso de planificación, presupuestario, y ejecución de inversiones significativas desarrolladas durante el período solicitado y su financiamiento, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas en el corto plazo.

b. **Realizar** un análisis del ambiente informático, apreciación de los sistemas de registro contable, confiabilidad de los datos, integración y flujo de las informaciones entre las distintas unidades operativas y al interior de la empresa. Evaluar funcionalidad de los sistemas administrativo - contables, riesgos, control y auditoría. Elaborar recomendaciones y sugerencias.

c. **Evaluar** la estructura de Costos y Gastos y proponer planes de mejora.

(vii) **Recursos Humanos**

a. **Revisar** el organigrama de la Empresa, la descripción de funciones, composición de personal permanente y contratado por dependencia y desglose por cargo y nivel de remuneración, realizando una evaluación critica del grado de implementación y su funcionalidad para responder a los objetivos de la empresa.

b. **Realizar** una evaluación de la cantidad de funcionarios permanentes y contratados, determinando si existiere una sobredimensión de administrativos, técnicos u otra categoría.

c. **Determinar** aquellas áreas necesitadas de personal para su normal funcionamiento y la cantidad óptima de recursos humanos para la gestión de la empresa.

(viii) <u>Jurídica</u>

a. Efectuar el análisis de situación de los juicios en contra de la empresa, así como las promovidas por la misma, detallando monto actualizado al periodo de evaluación, reportando riesgos materialmente significativos.

(ix) <u>Medición de la gestión</u>

a. **Realizar** una evaluación de la gestión de la ANDE para el periodo solicitado a partir de los indicadores que reflejen el estado de su negocio en forma regular, objetiva y comprable.

b. El Oferente deberá proponer un listado de indicadores (para ello se presenta a continuación un listado TENTATIVO para elaborar su propuesta) y calcular sus importes asegurando que puedan derivarse de los estados contables auditados o hayan sido obtenidos a partir de informes de gestión fidedignos.

<u>Indicadores Financieros y de Gestión</u>

Indicador	Definición
Comercial	
Ventas (G)	Facturación neta Anual
Demanda del sistema (kWh)	Demanda promedio nacional año en KWh
Área servida total (hab)	Población residente en el área servida año
Clientes por grupo de consumo (#)	Clientes conectados por grupo de consumo en área servida año
Consumo por grupo de consumo (#)	Consumo promedio por grupo de consumo y área servida año
Tarifa media por grupo de Consumo (G/kWh)	Facturación neta anual / total del clientes año por grupo de consumo
Rotación cuentas a cobrar (%)	Cuentas a cobrar año / Facturación neta anual
Antigüedad de cuentas a cobrar (días)	Cuentas a cobrar año / (Facturación neta anual/360)
Rotación cuentas a cobrar. Estado (días)	Cuentas a cobrar al Estado año / Facturación neta anual
Rotación de cuentas a pagar (días)	Cuentas a pagar año / Facturación neta anual
Antigüedad de cuentas a pagar (días)	Cuentas a pagar año / (Facturación neta anual/360)
Economía Comercial (%)	Gastos comerciales neto de amortización y depreciación año/Facturación neta anual
Operacional	
Costo de generación	USD/MWh año
Potencia instalada (kVA)	Potencia total instalada año
ENF (G)	Energía no facturada año / energía bruta año
ENF (kWh)	Energía no facturada año / energía bruta año
Perdidas en transmisión (%)	Pérdidas en transmisión / Energía disponible
Perdidas en distribución (%)	Pérdidas en distribución / Energía disponible
Longitud red de media tensión (km)	Km de líneas de media tensión acumulado año, por tipo de red
Longitud red de baja tensión (km)	Km de líneas de baja tensión acumulado año por tipo de red
Alumbrado público (#)	Artefactos de alumbrado público acumulado año
Núcleos poblacionales (#)	Barrios electrificados por sistemas de autogestión acumulado año
Calidad	
Continuidad (%)	Interrupciones del servicio al año, frecuencia y duración FEP/DEP
Reclamos (#)	Total de reclamos de usuarios al año
Resolución de Reclamos (%)	Total de reclamos resueltos al año / total de reclamos año
Eficiencia comercial (%)	Reclamos por facturación año / reclamos totales año
Eficiencia	
Eficiencia (%)	Tarifa media / Costo marginal a largo plazo

Productividad del personal (#)	Número de funcionarios / cantidad de usuarios
Cobranza (G)	Cantidad de facturas cobradas en primer vencimiento
Recaudación (G)	Recaudación anual / Facturación neta anual
Ciclo comercial (días)	Plazo para la lectura de medidor, facturación, impresión, distribución
Ejecución de la inversión (%)	Inversiones ejecutadas año/ Inversiones presupuestadas año
Eficacia	
Capital de trabajo (G)	(Caja y bancos + cuentas por cobrar + inventario + cuentas pagadas por adelantado + créditos fiscales)- (cuentas a pagar + deudas sociales + deudas fiscales)
Productividad del capital del trabajo (%)	(Capital del trabajo año (n) – Capital de trabajo del año (n-1)) / (Facturación neta anual (n) – facturación neta anual (n-1))
Liquidez inmediata	Activos circulantes (sin inventario) / Pasivos Circulantes
Productividad de la inversión (%)	Inversiones ejecutadas / Facturación neta anual
Rentabilidad	
Margen Bruto (%)	Resultado bruto año / facturación neta anual
Margen EBITDA (%)	Beneficios antes de impuestos, interés y amortización año/ facturación neta anual
Margen neto (%)	Utilidad neta año (después de impuestos) / facturación neta anual
Creación de valor EBITDA (G)	Beneficios antes de impuestos, interés y amortización año
Economía productiva (%)	Gastos de generación neto de amortización y depreciación año / facturación neta anual
Economía administrativa (%)	Gastos administrativos neto de amortización y depreciación año / facturación neta anual
Pasivo financiero e intereses de préstamos externos (%)	Pasivo financiero e intereses pagados año/ financiamiento externo otorgado
Costo financiero (%)	Intereses pagados / Pasivo financiero
Rentabilidad de capital propio (%)	Utilidad neta año / Patrimonio
Rentabilidad del activo (%)	Utilidad neta año / Pasivo Total

2.3.2. EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A. (ESSAP S.A.)

(i) Estrategia

a. **Revisar y evaluar** el cumplimiento de la administración de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos durante el periodo solicitado, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos de los planes de inversión, gestión de proyectos, incluidos proyectos financiados con préstamos del Exterior, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación de recursos.

b. **Realizar** un análisis y evaluación crítica de los planes estratégicos diseñados y su grado de cumplimiento por parte de la Administración tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos y de los planes de inversión a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos.

c. **Analizar** y evaluar el proceso de planificación estratégica y aquellas acciones significativas desarrolladas durante el periodo bajo estudio para mejorarlo, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas.

d. **Evaluar** el procedimiento de gestión por objetivos aplicado por la Entidad y de control y evaluación de resultados, debiendo comentar sus deficiencias y áreas de mejoramiento sobre las cuales deberán avanzarse.

e. **Identificar y comentar** sobre acciones de alto impacto en la organización encarada por la administración durante el periodo.

f. **Describir** la situación de cobertura del servicio de agua y saneamiento en el área de influencia de la ESSAP SA, presentando información cualitativa y cuantitativa del aspecto hallado.

g. **Identificar** las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas revisadas de la ESSAP S.A., proponiendo recomendaciones estratégicas para mejorar sus actividades en el corto plazo.

h. ***Obs:*** *La empresa que se encargue del trabajo, debe de tener en cuenta las leyes a que la ESSAP se rige (ERRSAN), en especial al momento de recomendar.*

(ii) **<u>Operaciones</u>**

a. **Realizar** un análisis y evaluación crítica de los planes operativos diseñados para el ejercicio solicitado y su grado de cumplimiento por parte de la Administración tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.

b. **Efectuar** una evaluación de los programas de reducción de pérdidas de agua (Agua No Contabilizada) desarrollados durante el periodo bajo análisis y reportar evidencias sobre los resultados alcanzados.

c. **Identificar** si las pérdidas se refieren a la cantidad de agua producida que finalmente no llega a los usuarios para su consumo o no se factura (agua no facturada), las pérdidas producidas en la red pueden ser físicas o comerciales.

d. **Realizar** una evaluación de los mecanismos que aplica la empresa acerca de las pérdidas de agua producida (técnicas-ineficiencia), forma en la cual monitorea y controla una cuantificación aproximada del monto anual de la pérdida y sus fundamentaciones técnicas; en base a los resultados elaborar recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas a corto y mediano plazo.

e. **Realizar** investigación sobre los reclamos de clientes (índice de resolución de reclamos) dentro del plazo de 48 hs., identificar los retrasos (solo se satisfacen el 50%), y como paliar dicha gestión.

f. **Considerar** los siguientes aspectos: rotura de cañerías -densidad de caños rotos por cada cuadra-; conexión clandestina a las redes de agua de la empresa; fuga en plantas de producción de agua de la empresa; mala lectura de medidores.

g. **Evaluar** la densidad de reclamos totales de usuarios de la empresa (Número de reclamos por cuenta) y el tiempo de respuesta a los usuarios.

h. **Evaluar** la eficiencia en la Cobranza (mensual y anual) por los servicios de agua potable y saneamiento básico. Emitir recomendaciones para mejorar la gestión de recupero de la cartera.

i. **Revisar** y evaluar el funcionamiento del sistema informático de la empresa en cuanto al procesamiento de los datos sobre facturación y comercialización; determinar el motivo de las diferencias de montos manejados en las gerencias, así como la no coincidencia del monto de recaudación con la ejecución presupuestaria (ingresos corrientes) y el grado de confiabilidad de las informaciones procesadas y emitidas por el sistema. Recomendaciones de mejora.

(iii) <u>Compras y Contrataciones</u>

a. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos, elaboración de los términos de referencia para compras y contrataciones de obras, bienes y servicios, vigentes durante los periodos solicitados, y en base a una muestra verificar el cumplimiento considerando el marco de la Ley N° 2051, la reglamentación interna de la entidad y los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Emitir recomendaciones.

b. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos para la ejecución, verificación, pago de las compras y contratación de bienes y servicios, y en base a una muestra verificar el cumplimiento.

c. **Analizar** los contratos de provisión de insumos críticos, esquema de precios, suministro, y grado de cumplimiento, evaluando el nivel de dependencia y riesgos significativos para la actividad de la entidad y recomendaciones para su mitigación.

d. **Evaluar** la correcta utilización de los insumos químicos para el tratamiento de agua potable, con el fin de optimizar los recursos (cantidad, precio, volumen, y otros), siendo que representa una gran erogación para la institución.

(iv) <u>Finanzas</u>

a. **Evaluar** el impacto que representa para las finanzas de la empresa el pago de la deuda externa de la Ex CORPOSANA. Realizar un análisis del registro de la deuda externa.

b. **Evaluar** el procedimiento aplicado y estado de situación financiera de la empresa (considerados en términos de facturación anual), incluyendo el volumen de facturación realizada al Estado (Municipalidades, Ministerios, etc.).

c. **Efectuar** una evaluación respecto al grado de cumplimiento de las detecciones y recomendaciones emitidas en el informe de auditoría financiera externa practicada a la ESSAP y elaborar recomendaciones para su cumplimiento.

d. **Verificar** si los estados financieros fueron aprobados por la Asamblea General de Accionistas y emitir recomendaciones.

e. **Evaluar** los procedimientos administrativos y controles internos para compras y contrataciones de obras, bienes y servicios vigentes, verificando el cumplimiento de la normativa vigente y/o la reglamentación interna de la empresa.

f. **Realizar** una recopilación y análisis de los pasivos financieros para el periodo solicitado, verificando sus condiciones (monto, tasa, plazo, garantía afectada, etc.), grado de cumplimiento, y reportar incumplimientos que sean identificados, analizar la capacidad de la entidad, específicamente para los próximos 5 años, de honrarlos y los potenciales riesgos, sugiriendo acciones correctivas para su mitigación.

g. **Evaluar** la capacidad de endeudamiento actual y futuro (5 años).

Aclaración: *No se solicita Dictamen sobre los Estados Financieros. (en caso de la ESSAP se requiere dado que los mismos no fueron aprobados)*

(v) <u>Comercialización</u>

a. **Realizar** un relevamiento de los procedimientos administrativos y controles internos del ciclo de facturación y cobranza, para una muestra realizar procedimientos de prueba para verificar su cumplimiento e identificando aspectos a ser mejorados.

b. **Efectuar** una evaluación del procedimiento aplicado por la ESSAP y estado situacional comercial de los principales clientes de la entidad (considerados en términos de facturación anual).

c. **Evaluar** la suficiencia de las previsiones de incobrables y de la política al respecto aplicada por la entidad, elaborando unas recomendaciones para su mejoramiento.

f. **Efectuar** una evaluación del diseño, de la capacidad y del funcionamiento de los sistemas informáticos comerciales operativos del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017 (software y hardware) así como de la estructura y ambiente de control interno, debiendo identificar y comentar sobre las deficiencias tanto como elaborar recomendaciones para su mitigación.

g. **Revisar y evaluar** el proceso de certificación requerido por el ERSSAN para que la ESSAP inicie la gestión de recuperación de las deudas de los usuarios particulares. Analizar las acciones impulsadas por la empresa y emitir opinión sobre dichas acciones.

(vi) <u>Administración</u>

a. **Evaluar** el proceso de planificación, presupuestario, y ejecución de inversiones significativas desarrolladas durante el período solicitado y su financiamiento, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y

ejecución de recursos, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas en el corto plazo.

b. **Realizar** un análisis del ambiente informático, apreciación de los sistemas de registro, confiabilidad de los datos, integración y flujo de las informaciones entre las distintas unidades operativas y al interior de la empresa. Evaluar funcionalidad, riesgos, control y auditoría. Elaborar recomendaciones y sugerencias.

c. **Revisar y evaluar** la Política Tarifaria de la empresa y su capacidad de asegurar la sostenibilidad financiera de la gestión de la ESSAP SA. Analizarla tomando como base la información del número de conexiones de agua potable, volumen facturado, facturación en guaraníes, tarifas y subsidios de la empresa entre otros. Además, la consultora deberá analizar el impacto financiero de los Ingresos No Operacionales y recomendar las acciones que la Empresa podría desarrollar para mitigar dichos impactos.

(vii) <u>Recursos Humanos</u>

a. **Revisar** el organigrama de la Empresa, la descripción de funciones, composición de personal permanente y contratado por dependencia y desglose por cargo y nivel de remuneración, realizando una evaluación critica del grado de implementación y su funcionalidad para responder a los objetivos de la empresa.

b. **Realizar** una evaluación de la cantidad de funcionarios permanentes y contratados, determinando si existiere una sobredimensión de administrativos, técnicos u otra categoría. Determinar aquellas áreas necesitadas de personal para su normal funcionamiento y la cantidad óptima de recursos humanos para la gestión de la empresa.

c. **Realizar** un análisis sobre la evolución de la cantidad de personal del 01 de enero al31 de diciembre de 2017, rotación, ausentismo, nivel de productividad y otros factores cualitativos, identificando falencias y áreas críticas y elaborando recomendaciones para mejorar su eficiencia a corto y mediano plazo.

d. **Examinar** las características y grado de cumplimiento de las leyes laborales y previsionales del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017, evaluar el grado de cumplimiento de los mismos y el impacto en aquellos casos de incumplimientos significativos y emitir recomendaciones para corrección.

e. **Realizar** un análisis_sobre las posibles contingencias laborales de carácter formal en función a los criterios aplicados por la entidad sobre aspectos laborales y previsionales, y elaborar sugerencias para su mitigación.

f. **Identificar** la cantidad de funcionarios que están en edad de jubilación para 2015-2017 así como la cantidad de funcionarios que estén en condiciones de acogerse al Plan del Retiro Voluntario, si lo hubiese y

determinar el costo que representará a la empresa la aplicación del plan en función de la cantidad de funcionarios interesados.

(viii) Jurídica

a. **Efectuar** el análisis de situación de los juicios en contra de la empresa, así como las promovidas por la misma, detallando monto actualizado al periodo de evaluación, reportando riesgos materialmente significativos.

(ix) Medición de la gestión

Realizar una evaluación de la gestión de la ESSAP S.A. para el periodo solicitado a partir de los indicadores que reflejen el estado de su negocio en forma regular, objetiva y comprable.

El Oferente deberá proponer un listado de indicadores (para ello se presenta a continuación un listado TENTATIVO para elaborar su propuesta) y calcular sus importes asegurando que puedan derivarse de los estados contables auditados o hayan sido obtenidos a partir de informes de gestión fidedignos.

Indicadores Financieros y de Gestión

Indicador	*Definición*
Comercial	
Ventas (Gs.)	*Facturación neta anual*
Composición Ventas (%)	*Facturación neta anual por servicio / Facturación neta anual*
Ingreso medio (Gs.)	*Facturación neta anual /número total de clientes año*
Tarifa media de agua potable (Gs.)	*Facturación neta anual / usuarios de agua potable año*
Tarifa media de alcantarillado (Gs.)	*Facturación neta anual / usuarios de alcantarilla año*
Área servida total (hab.)	*Población residente en área servida año*
Conexiones de agua potable (#)	*Conexiones de agua potable año*
Conexiones de alcantarillado (#)	*Conexiones de alcantarillado año*
Cobertura de agua potable (%)	*Población servida con conexión domiciliaria de agua potable año / población en el área servida año*
Cobertura de alcantarillado (%)	*Población servida con conexión domiciliaria de alcantarillado año / población en el área servida año*
Cobertura de tratamiento (%)	*Población servida con servicio de tratamiento de efluentes año / población en el área servida año*
Operacional	
Capacidad de agua potable (m3)	*Producción de agua potable en m3 promedio día*
Capacidad tratamiento (#)	*Capacidad de tratamiento de efluentes en lts. Año*
Consumo medio de agua potable (m3)	*Agua potable producida año m3 / usuarios de agua potable año*
ANC (%)	*Agua potable facturada m3 año / agua potable producida m3 año*
Pérdida técnica y comercial (%)	*Agua potable entregada en red m3 año / agua potable facturada m3 año*
Micromedición (#)	*Clientes con micromediciónaño*
Estado Micromedidores (%)	*Micromedidores en funcionamiento óptimo año / total micromedidores año*
Calidad	
Calidad de agua potable (%)	*Cantidad de muestras de agua potabilizada en red con calidad insuficiente año / Cantidad de muestras de agua potable en red año*
Calidad cloacas (%)	*Cantidad de muestras de efluentes tratados vertidos con calidad insuficiente año / Cantidad de muestras de efluentes tratados vertidos año*
Calidad de presión (#)	*Conexiones con presión disponible de XX metros de columna de agua año*
Continuidad (#)	*Cortes de servicio no programados al año, y duración de los mismos*
Reclamos (#)	*Total de reclamos de usuarios año*
Resolución de reclamos (%)	*Total de reclamos resueltos año / Total de reclamos año*
Eficacia comercial (%)	*Reclamos por facturación año / reclamos totales año*
Eficiencia	
Personal total (#)	*Funcionarios año (permanentes y contratados)*
Productividad del personal (#)	*Número de funcionarios / 1.000 conexiones*
Cobranza (Gs.)	*Cantidad de facturas cobradas en primer fecha*
Recaudación (Gs.)	*Recaudación anual / Facturación neta anual*
Costo medio de servicio (Gs.)	*Costo medio del servicio año*
Ciclo comercial (días)	*Plazo de lectura de medidor, facturación, impresión, distribución*
Eficiencia en inversión (%)	*Inversiones ejecutadas año / Inversiones presupuestadas año*
Economía	
Capital de trabajo (Gs.)	*[(caja y bancos + cuentas por cobrar + inventario + cuentas pagadas por adelantado + créditos fiscales) - (cuentas a pagar + deudas sociales + deudas fiscales)]*
Productividad del capital de trabajo (%)	*[Capital de trabajo año (n) - Capital de trabajo año (n-1)] / [Facturación neta anual (n) - Facturación neta anual (n-1)]*
Rotación Ctas. A cobrar (%)	*Cuentas a cobrar año / Facturación neta anual*
Antigüedad Ctas. a cobrar (días)	*Cuentas a cobrar año / (Facturación neta anual/360)*
Rotación Ctas. a cobrar Estado (%)	*Cuentas a cobrar Estado año / Facturación neta anual*
Rotación Ctas. A pagar (%)	*Cuentas a pagar año / Facturación neta anual*
Antigüedad Ctas. a pagar (días)	*Cuentas a pagar año / (Facturación neta anual/360)*
Liquidez inmediata	*Activos circulantes (sin inventario) / Pasivos circulantes*
Productividad de la inversión (%)	*Inversiones ejecutadas / Facturación neta anual*
Rentabilidad	
Margen Bruto (%)	*Resultado bruto año / Facturación neta anual*
Margen EBITDA (%)	*Beneficios antes de impuestos, interés y amortizaciones año / Facturación neta anual*
Margen Neto (%)	*Utilidad neta año (después de impuestos) / Facturación neta anual*
Pasivo financiero e Intereses (Gs.)	*Pasivo financiero e Intereses pagados año*
Costo Financiero (%)	*Intereses pagados / Pasivo financiero*
Rentabilidad del capital propio (%)	*Utilidad neta año / patrimonio*
Rentabilidad del activo (%)	*Utilidad neta año / activo total*

2.3.3. FERROCARRILES DEL PARAGUAY S.A. (FEPASA)

(i) Estrategia

a. **Analizar y evaluar** el proceso de planificación estratégica y aquellas acciones significativas desarrolladas durante el periodo bajo estudio para mejorarlo, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas.

b. **Efectuar** una evaluación del procedimiento de gestión por objetivos aplicado por la entidad y de control y evaluación de resultados, debiendo comentar sobre sus deficiencias y áreas de mejoramiento sobre las cuales deberían avanzarse.

c. **Identificar y comentar** sobre acciones de alto impacto en la organización encarada por la administración durante el periodo.

d. **Identificar** las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas revisadas de la FEPASA, proponiendo recomendaciones estratégicas para mejorar sus actividades en el corto, mediano y largo plazo.

(ii) <u>Operaciones</u>

a. **Emitir** una opinión sobre el estado, antigüedad, capacidad operativa, y funcionamiento de las principales instalaciones e infraestructura en base a estudios existentes, identificando aspectos sobresalientes del costo de mantenimiento y operación, acciones de mejoras de eficiencia, y perspectivas esperadas para el próximo trienio.

b. **Relevar** los procedimientos de operación, licencias y mantenimiento de instalaciones y equipamiento, identificando recomendaciones sugeridas y el grado de avance en su implementación por la entidad.

c. **Realizar** un análisis de los convenios, concesiones, contratos comerciales; elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas a corto y mediano plazo.

(iii) <u>Compras y Contrataciones</u>

a. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos, elaboración de los términos de referencia para compras y contrataciones de obras, bienes y servicios, vigentes durante los periodos solicitados, y en base a una muestra verificar el cumplimiento considerando el marco de la Ley N° 2051, la reglamentación interna de la entidad y los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Emitir recomendaciones.

b. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos para la ejecución, verificación, pago de las compras y contratación de bienes y servicios y en base a una muestra verificar el cumplimiento.

c. **Analizar** los contratos de provisión de insumos críticos, esquema de precios, suministro, y grado de cumplimiento considerar la dependencia y riesgos significativos para la actividad de la entidad y recomendaciones para su mitigación.

(iv) <u>Finanzas</u>

a. **Realizar** una recopilación y análisis de los pasivos financieros para el periodo solicitado, verificando sus condiciones (monto, tasa, plazo, garantía afectada, etc.), grado de cumplimiento, y reportar incumplimientos que sean identificados, analizar la capacidad de la entidad, específicamente para los próximos 5 años, de honrarlos y los potenciales riesgos, sugiriendo acciones correctivas para su mitigación.

b. **Evaluar** la capacidad de endeudamiento actual y futuro (5 años).

Aclaración: *No se solicita Dictamen sobre los Estados Financieros.*

(v) <u>Comercialización</u>

a. **Realizar** un relevamiento de los procedimientos administrativos y controles internos del ciclo de facturación y cobranza, para una muestra realizar procedimientos de prueba para verificar su cumplimiento e identificando aspectos a ser mejorados.

b. **Efectuar** una evaluación del procedimiento aplicado por FEPASA y el estado situacional comercial de los principales clientes y deudores de la entidad.

c. **Evaluar** la suficiencia de las previsiones de incobrables y de la política al respecto aplicada por la entidad, elaborando unas recomendaciones para su mejoramiento.

(vi) <u>Administración</u>

a. **Evaluar** el proceso de planificación, presupuestario, y ejecución de inversiones significativas desarrolladas durante el período solicitado y su financiamiento, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas en el corto plazo.

b. **Realizar** un análisis del ambiente informático, apreciación de los sistemas de registro contable, confiabilidad de los datos, integración y flujo de las informaciones entre las distintas unidades operativas y al interior de la empresa. Evaluar funcionalidad de los sistemas administrativo - contables, riesgos, control y auditoría. Elaborar recomendaciones y sugerencias.

c. **Evaluar** la estructura de Costos y Gastos y proponer planes de mejora.

(vii) <u>Recursos Humanos</u>

a. **Revisar** el organigrama de la Empresa, la descripción de funciones, composición de personal permanente y contratado por dependencia y desglose por cargo y nivel de remuneración, realizando una evaluación critica del grado de implementación y su funcionalidad para responder a los objetivos de la empresa.

b. **Realizar** una evaluación de la cantidad de funcionarios permanentes y contratados, determinando si existiere una sobredimensión de administrativos, técnicos u otra categoría. Determinar aquellas áreas necesitadas de personal para su normal funcionamiento y la cantidad óptima de recursos humanos para la gestión de la empresa.

(viii) <u>Jurídica</u>

a. **Efectuar** el análisis de situación de los juicios en contra de la empresa, así como las promovidas por la misma, detallando monto actualizado al periodo de evaluación, reportando riesgos materialmente significativos.

(ix) <u>Medición de la gestión</u>

a. Realizar una evaluación de la gestión de la FEPASA para el periodo solicitado a partir de los indicadores que reflejen el estado de su negocio en forma regular, objetiva y comprable.

b. El Oferente deberá proponer un listado de indicadores (para ello se presenta a continuación un listado TENTATIVO para elaborar su propuesta) y calcular sus importes asegurando que puedan derivarse de los estados contables auditados o hayan sido obtenidos a partir de informes de gestión fidedignos.

Indicadores Financieros y de Gestión

Indicador	Definición
Comercial	
Ingreso total en guaraníes	Facturación neta anual
Ingresos Operativos	Facturación neta anual
Margen bruto	Ingresos menos costo
Cobranza (Gs)	Cobranza anual / Facturación neta anual
Operacional	
Capacidad operativa real	Ingresos por año
Gestión de Activos	Rendimiento de los Activos
Personal total (#)	funcionarios año (permanentes y contratados)
Gestión de Proyectos	Proponer de acuerdo a estándares de mejores prácticas
De Calidad	
Proponer de acuerdo a las mejores prácticas	Proponer de acuerdo a estándares de mejores prácticas
De Economía	**De Economía**
Capital de trabajo (Gs)	[(caja y bancos + cuentas por cobrar + inventario + cuentas pagadas por adelantado + créditos fiscales) – (cuentas a pagar + deudas sociales + deudas fiscales)]
Productividad del capital de trabajo (%)	[Capital de trabajo año (n) - Capital de trabajo año (n-1)] / [Facturación neta anual (n) - Facturación neta anual (n-1)
Rotación cuentas a cobrar (%)	Cuentas a cobrar año / Facturación neta anual
Antigüedad de cuentas a cobrar (días)	Cuentas a cobrar año / (Facturación neta anual/360)
Rotación cuentas a pagar (%)	Cuentas a pagar año / Facturación neta anual
Antigüedad de cuentas a pagar (días)	Cuentas a pagar año / (Facturación neta anual/360)
Liquidez inmediata	Activos Circulantes (sin Inventario) / Pasivos Circulantes
De Rentabilidad	
Margen bruto (%)	Resultado bruto año / Facturación neta anual
Margen EBITDA (%)	Beneficios antes de impuestos, interés y amortizaciones año / Facturación neta anual
Margen neto (%)	Utilidad neta año (después de Impuestos) / Facturación neta anual
Creación de valor EBITDA (Gs)	Beneficios antes de impuestos, interés y amortizaciones año
Economía productiva (%)	Gastos de explotación neto de amortización y depreciación año / Facturación neta anual
Economía administrativa (%)	Gastos administrativos neto de amortización y depreciación año / Facturación neta anual
Economía comercial (%)	Gastos comerciales neto de de amortización y depreciación año / Facturación neta anual
Pasivo financiero e Intereses (Gs)	Pasivo financiero y Intereses pagados año
Costo financiero (%)	Intereses pagados / Pasivo financiero
Rentabilidad del capital propio (%)	Utilidad neta año / patrimonio
Rentabilidad del activo (%)	Utilidad neta año / activo total

2.4. INFORMES DE AUDITORIA DE GESTION

Como producto de la Auditoría de Gestión se deberán presentar los informes siguientes:

A los 10 días de la firma del contrato: *Cronograma de Trabajo, Metodología y Plan de Trabajo para cada una de las Empresas Públicas a ser auditadas.*

A los 90 días del inicio del contrato: *Informe Preliminar de Auditoría de* Gestión.

El Informe deberá contener:

- Reseña de la Empresa y de la marcha de los negocios durante el periodo **agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre 2018.**
- Descripción del sistema de información gerencial y del proceso de planificación estratégica.
- Identificación de las principales áreas y actividades para la empresa.
- Identificación de las principales áreas y actividades que se consideran críticas y sus riesgos. Evaluación y análisis de riesgos y medidas de mitigación.

- Observaciones y hallazgos preliminares sobre los distintos puntos dentro del alcance y objetivos del trabajo.
- Informar las Debilidades detectadas y la definición de acciones que deberían llevarse a cabo en el corto mediano y largo plazo.
- Comentarios preliminares.

A los 180 días del inicio del contrato: Informe Final de la Auditoría de Gestión.

El informe del auditor deberá de contener como mínimo:

1) Resultados de la evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico del periodo solicitado.

2) Análisis crítico de cada área o proceso crítico auditado, comentarios y situaciones detectadas de acuerdo al alcance y objetivos del trabajo.

3) Tablero de control con indicadores de gestión y sus resultados.

4) El informe deberá distinguirse por periodos **agosto 2017 a agosto 2018** y **por separado** el periodo **setiembre y octubre 2018**.

5) Observaciones, conclusiones y recomendaciones.

2.5. SUPERVISIÓN

Las informaciones requeridas para la realización de las tareas serán provistas por la ANDE, ESSAP S.A. y FEPASA. Las tareas y actividades de la auditoría de Gestión serán supervisadas por funcionarios de la Dirección General de Empresas Públicas, Dirección Dependiente del Consejo Nacional de Empresas Públicas.

El informe preliminar y el informe final serán remitidas con copia al Consejo Nacional de Empresas Públicas-Dirección General de Empresas Públicas (DGEP) en un plazo no mayor a 10 días contados a partir de la recepción de los mismos.

2.6. COSTO ESTIMADO, FORMA DE PAGO Y PLAZO

Se estima que la realización de tareas demandará un plazo no superior a 180 días.

La contratación de los servicios se realizará conforme a las políticas y procedimientos de contratación aplicables y mediante el sistema de ajuste de suma alzada y los pagos cancelarán todas las obligaciones emergentes de los presentes, incluidos honorarios de los profesionales asignados, gastos de viajes y viáticos de los profesionales asignados, llamadas telefónicas, gastos de impresión de informes, alquiler de equipos de computación, gastos de oficina, etc.

El pago de los servicios será efectuado con fondos del Ministerio de Hacienda – Dirección General de Empresa Públicas en la moneda pactada en el contrato.

Se prevé el pago fraccionado del contrato de la consultoría, la primera será a la presentación del cronograma y metodología de trabajo, teniendo en cuenta que deberá contratar los servicios especializados al comienzo de las tareas, lo cual demanda la utilización de importantes recursos, debido a que no son especialistas de planta de las consultoras.

La forma de pago será la siguiente:

1. TREINTA POR CIENTO (30%) a la entrega y aprobación del cronograma y la metodología del trabajo.

2. TREINTA POR CIENTO (30%) a la entrega y aprobación del Informe Preliminar de Auditoría de Gestión, según cronograma.

3. CUARENTA POR CIENTO (40%) a la entrega y aprobación del Informe Final por parte de la Dirección General de Empresas Públicas.

Para la firma del contrato, el auditor deberá presentar una póliza de garantía de responsabilidad profesional.

2.7. PERFIL DEL GRUPO CONSULTOR – EXPERIENCIA REQUERIDA

La firma oferente deberá poseer experiencia local e internacional realizando trabajos con relación al objetivo y alcance del TDR.

Deberá tener sociedad establecida en Paraguay y ser miembro de una reconocida Red de Firmas profesionales internacional (membresía) de manera a poder acceder a prácticas y Knowhow requeridos para la ejecución del trabajo.

A continuación, se especifican los requisitos del equipo profesional básico de gerencia:

a. Formación Académica: (a) Los profesionales deberán tener un título universitario de las carreras de Administración, Contabilidad, Economía o Ingeniería; y (b) preferentemente con post grado a nivel de Maestría, en las mismas ramas académicas citadas precedentemente.

b. Experiencia: (a) General: con experiencia en auditoría contable, de gestión y de reingeniería de procesos y/o sistemas; y (b) Específica: con experiencia profesional comprobada en el tema de la consultoría y/o sector de la empresa.

c. Independencia: los profesionales involucrados no podrán estar relacionados por consanguineidad ni tener parentesco ni relación comercial alguna con ejecutivos pasados ni presentes en ANDE, ESSAP S.A. y FEPASA.

d. Especialista del Sector: como mínimo el equipo del oferente deberá contar con un profesional especialista en los sectores eléctrico, agua y alcantarillado, y ferroviario según corresponda.

2.8. ANTECEDENTES Y EXPERIENCIA REQUERIDA

El oferente deberá acreditar antecedentes suficientes y comprobables para la realización de las tareas requeridas, particularmente en:

- Auditoría de gestión llevada a cabo en entidades gubernamentales, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado.
- Auditoría administrativa y comercial, de sistemas informáticos, de recursos humanos y organización, y de servicios de atención al cliente.
- Trabajos en empresas del sector eléctrico, del sector agua y alcantarillado sanitario, y del sector ferroviario según corresponda, en general.
- A dichos efectos deberá presentar documentación que demuestre el cumplimiento de tales requisitos y asimismo deberá comprometer personal calificado con dedicación suficiente con una experiencia en las siguientes materias:
- Evaluación técnica y operativa de sistemas de generación, transporte y distribución de electricidad. De sistemas de agua y alcantarillado sanitario. De sistemas de transporte ferroviario.

- Análisis y auditoría de actividades administrativas, RRHH, comerciales en general, particularmente en sistemas de facturación y tarifas.
- Evaluación y auditoría de sistemas informáticos en general.
- Auditoría y servicios de consultoría a empresas del sector eléctrico, del sector agua y alcantarillado sanitario, y del sector ferroviario según corresponda.
- Diagnóstico y evaluación de aspectos de recursos humanos y de organización.
- Normas legales y jurídicas aplicables al sector eléctrico paraguayo, al sector agua y alcantarillado sanitario paraguayo, y al sector ferroviario paraguayo según corresponda.
- Los integrantes del Oferente deben comprometerse a designar, en caso de resultar Adjudicatario, a un único DIRECTOR TÉCNICO, que desempeñará la dirección general y certificación de todas las tareas e informes objeto de la presente licitación, el que deberá acreditar una experiencia no inferior a cinco (5) años en actividades específicas relacionadas con la presente licitación.
- Deberán contar además en el equipo de trabajo a lo sumo con un especialista del sector eléctrico, del sector agua y alcantarillado sanitario, y del sector ferroviario.

ITEM 2 AUDITORIA DE GESTION DE LA COMPAÑÍA PARAGUAYA DE COMUNICACIONES S.A. (COPACO S.A.), DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE AERONÁUTICA CIVIL (DINAC), DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE NAVEGACIÓN Y PUERTOS (ANNP)

1. GENERALIDADES

1.1. OBJETO

Estos términos de referencia (TDR) tienen por objeto la selección y contratación de servicios profesionales de auditoría operativa o de gestión de la Compañía Paraguaya de Comunicaciones S.A. (COPACO S.A.), de la Dirección Nacional de Aeronáutica Civil (DINAC), y de la Administración Nacional de Navegación y Puertos (ANNP), así como también de auditoría de cumplimiento de COPACO S.A., DINAC, y ANNP con los objetivos asociados al Plan Estratégico de las mismas durante el periodo **agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.**

Dicho análisis deberá identificar y proponer potenciales mejoras en las operaciones administrativas, comerciales, financieras, técnicas y operativas en la forma en que las empresas ejecutan sus actividades y aplican sus recursos procurando eficiencia, eficacia, economía y mejora en la calidad de sus productos y/o servicios.

1.2. ANTECEDENTES

El Consejo Nacional de Empresas Públicas (CNEP), en la sesión de fecha 15 de octubre del corriente año, dispuso la realización de una Auditoria de Gestión, por empresas auditoras con membresía internacional, a todas las Empresas Públicas y Sociedades Anónimas con participación mayoritaria del Estado, operativizada por la Resolución N° 001 del Presidente del CNEP.

1.3. PRESENTACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS

Los Términos de Referencia para la selección y contratación de los servicios profesionales para la Auditoría de Gestión deberán formar parte de la propuesta del Oferente, conforme a los requerimientos propuestos.

2. TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión a realizar deberá ser entendida como el examen de planes, procedimientos y operaciones de la entidad, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos, resultados alcanzados, utilización de los recursos, calidad de su organización, y el cumplimiento de las normas aplicables. Todo ello permitirá entender si la entidad está cumpliendo con el objetivo para el cual fue creada e identificar el valor que aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

Los conceptos de eficacia, eficiencia y economía se entienden indisolublemente asociados en esta clase de auditoría y deberán ser entendidos por el Oferente en los términos siguientes:

- **Eficacia:** se entiende el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.; primeramente, deberá verificarse si la entidad cuenta con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permiten conocer en forma confiable y oportuna el estado de situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas; si esto no existiera difícilmente pueda medirse la eficacia.

- **Eficiencia:** se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos; una operación eficiente produce el máximo de "producto" para una cantidad dada de "insumos" o requiere el mínimo de "insumos" para una calidad y cantidad de "producto" determinada.

- **Economía:** se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales la entidad "adquiere" recursos humanos y materiales, evaluando si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles; una operación económica requiere que éstos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

2.2. OBJETIVOS

El objetivo de la Auditoría de Gestión de la COPACO S.A., DINAC, y ANNP, es efectuar una evaluación objetiva y sistemática de las operaciones administrativas, financieras, recursos humanos y técnicas; evaluar acerca del grado en que los responsables de las empresas, cumplen sus responsabilidades con economía, eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos financieros en sus principales actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas, como de la calidad de los procesos y tecnología empleados en dichas actividades.

2.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A CONTRATAR PARA LA COPACO S.A., SON:

- Formular una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrollando la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores que expliquen los aspectos adversos evidentes en las administraciones.

- Identificar las oportunidades de mejora realizando un análisis comparativo de las operaciones en las áreas administrativas, comerciales, financieras, técnicas y operativas en comparación con las mejores prácticas identificadas. Este análisis comparativo (banchmark) deberá ser realizado considerando empresas comparables ya sea por dimensión, como por características de mercado, regulatoria, etc. Las oportunidades de mejora detectadas deberán ser considerando aspectos de eficiencia, eficacia y economía.

- Establecer el grado en que las Empresas han cumplido los objetivos de gestión marcados en sus planes del periodo auditado, realizando para ello un análisis de la marcha del negocio.

- Analizar el cumplimiento del proceso de elaboración del Plan Anual, proponiendo mejoras para dicho proceso.

- Analizar la estructura organizacional de las empresas, con relación a su composición y estructuración e identificar los puntos críticos, sugiriendo las mejoras necesarias en relación a los aspectos de eficiencia, eficacia y economía.

- Analizar el cumplimiento del proceso de elaboración de Presupuesto anual y el grado de cumplimiento de metas y planes de acción ejecutados

- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar la cantidad, calidad y las clases de compras.
- Determinar el grado de compromiso de los funcionarios en el control y evaluación de la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Proponer acciones de mejora de alto nivel en relación a las oportunidades identificadas, considerando para ello acciones de corto, mediano y largo plazo de manera que la Administraciones puedan considerar su incorporación en los planes futuros. Cada acción propuesta deberá ser considerando el nivel de criticidad para el cumplimiento de los objetivos impuestos a las compañías y considerando la continua búsqueda de la eficiencia, eficacia, economía y mejora de los servicios.
- Analizar la suficiencia de los Sistemas de Gestión, Facturación e Información existentes a efectos de identificar eficiencias operativas, administrativas y técnicas.
- Analizar las prácticas de gestión de Recursos Humanos a efectos de analizar su nivel de madurez, proponiendo mejoras a las mismas.
- Analizar de manera particular los manuales de Recursos Humanos, así como las descripciones de cargo a efectos de verificar su nivel de actualización, proponiendo mejoras que se identifique necesarias.
- Analizar las prácticas de gestión de proyectos y portafolios a efectos de analizar su nivel de madurez, proponiendo mejoras sobre las mismas, como también analizar las decisiones de financiamiento y otorgamiento de garantías respecto a sus eficiencias, rentabilidad y racionalidad.
- Elaborar un sistema de indicadores de gestión que permita a los directorios de las Compañías, no solo verificar la marcha de los negocios y el cumplimiento de los objetivos de gestión definidos, sino que proactivamente permita tener una visión integral y completa de todos los aspectos relevantes para la organización (no solo contemplando los aspectos económicos-financieros). Tales indicadores deberán asociarse a los objetivos estratégicos de las Empresas e indicar las distintas relaciones entre ellos, los objetivos y los resultados perseguidos.

- Analizar la situación de las demandas promovidas en contra de la Empresa y las promovidas por la misma.

2.2.2. <u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A CONTRATAR, PARA LA DINAC SON:</u>

- Evaluar si la DINAC cumplió con sus objetivos/metas de gestión establecidas en su Plan Estratégico periodo agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018
- Detectar las debilidades existentes y proponer acciones de mejora, considerando para ello acciones de corto (2 años), medio (<5 años) y largo plazo (>5 años) de manera que la Administración pueda considerar su incorporación en los planes futuros. Cada acción propuesta deberá ser considerando el nivel de criticidad para el cumplimiento de los objetivos

impuestos a la empresa y considerando la continua búsqueda de la eficiencia, eficacia, economía y mejora de calidad de los servicios.

- Analizar las prácticas de gestión de proyectos y de portafolios a efectos de analizar su nivel de madurez, proponiendo mejoras a las mismas.
- Analizar el grado de cumplimiento de metas, expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, u otro factor, asimismo los desvíos respecto a las metas proyectadas. Proponer indicadores.
- Análisis de la gestión de la empresa a partir de Indicadores de Gestión que permita a la Dirección de la empresa, no solo verificar la marcha del negocio y el cumplimiento de los objetivos de gestión definidos, sino que proactivamente permita tener una visión integral y completa de todos los aspectos relevantes para la empresa (no solo contemplando los aspectos económicos-financieros). Dicho sistema de indicadores deberá estar asociados a los objetivos estratégicos de la empresa e indicar las distintas relaciones entre ellos, los objetivos y los resultados perseguidos.
- Identificar oportunidades de mejora de las operaciones en las áreas administrativas, comerciales, financieras, técnicas y operativas al realizar un análisis de las mismas comparándolas con las mejores prácticas identificadas. Este análisis comparativo (benchmarking) deberá ser realizado considerando empresas comparables ya sea por dimensión, como por características de mercado, regulatorias, etc. Las oportunidades de mejoras detectadas deberán ser considerando aspectos de eficiencia, eficacia y economía.
- Revisar el proceso de elaboración y el grado de cumplimiento de metas, planes de acción y presupuestos anuales.
- Analizar los procesos de adquisición de insumos, maquinarias, equipos, servicios de reparación y mantenimientos y proponer mejoras.
- Evaluar si la estructura de gasto de la DINAC está definido y estructurado de manera económica, eficiente y eficaz. Analizar la necesidad de establecer una estructura de costo.
- Evaluar y proponer planes de mejora del ambiente informático de la Empresa.
- Analizar y proponer planes de mejora en lo referente al organigrama, teniendo en cuenta las recomendaciones de la OACI de separar lo normativo de lo operativo y dotación de Recursos Humanos.
- Examinar las prácticas de gestión de RRHH a efectos de analizar su nivel de madurez, proponiendo mejoras a las mismas. En particular se deberá estudiar también los manuales de RRHH (manuales de funciones y procedimientos), así como las descripciones de cargo a efectos de verificar su nivel de actualización y analizar la superposición o duplicación de funciones si lo existiere, proponiendo las mejoras que identifique como necesarias o deseables.
- Analizar la situación de las demandas promovidas en contra de la Empresa y las promovidas por la misma.

2.2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A CONTRATAR, PARA LA ANNP, SON:

- Evaluar si la ANNP cumplió con sus objetivos/metas de gestión establecidas en su Plan Estratégico periodo agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.
- Detectar las debilidades existentes y proponer acciones de mejora, considerando para ello acciones de corto (2 años), medio (<5 años) y largo plazo (>5 años) de manera que la Administración pueda considerar su incorporación en los planes futuros. Cada acción propuesta deberá ser considerando el nivel de criticidad para el cumplimiento de los objetivos impuestos a la empresa y considerando la continua búsqueda de la eficiencia, eficacia, economía y mejora de calidad de los servicios.
- Analizar las prácticas de gestión de proyectos y de portafolios a efectos de analizar su nivel de madurez, proponiendo mejoras a las mismas.
- Analizar el grado de cumplimiento de metas, expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, u otro factor, asimismo los desvíos respecto a las metas proyectadas. Proponer indicadores.
- Análisis de la gestión de la empresa a partir de Indicadores de Gestión que permita a la Dirección de la empresa, no solo verificar la marcha del negocio y el cumplimiento de los objetivos de gestión definidos, sino que proactivamente permita tener una visión integral y completa de todos los aspectos relevantes para la empresa (no solo contemplando los aspectos económicos-financieros). Dicho sistema de indicadores deberá estar asociados a los objetivos estratégicos de la empresa e indicar las distintas relaciones entre ellos, los objetivos y los resultados perseguidos.
- Identificar oportunidades de mejora de las operaciones en las áreas administrativas, comerciales, financieras, técnicas y operativas al realizar un análisis de las mismas comparándolas con las mejores prácticas identificadas. Las oportunidades de mejoras detectadas deberán ser considerando aspectos de eficiencia, eficacia y economía.
- Revisar el proceso de elaboración y el grado de cumplimiento de metas, planes de acción, presupuestos incluidos los proyectos financiados con préstamos internacionales (Incluidos Bonos Soberanos).
- Analizar el Plan de Reducción de pérdidas y proponer mejoras.
- Analizar los procesos de adquisición de los insumos y servicios críticos y proponer mejoras.
- Evaluar si la estructura de costos y gastos de la ANNP están definidos y estructurados de manera económica, eficiente y eficaz.
- Recopilar y analizar los Pasivos Financieros.
- Analizar los procesos Comerciales y tratamientos de los incobrables y proponer mejoras.
- Evaluar y proponer planes de mejora del ambiente informático de la Empresa.

- Analizar y proponer planes de mejora en lo referente al organigrama y dotación de Recursos Humanos.
- Analizar posibles situaciones de contingencias judiciales y/o fiscales promovidas en contra de la Empresa y las promovidas por la misma.

2.3. ALCANCE Y TAREAS SOLICITADAS

El alcance y profundidad de los análisis, estudios y evaluaciones a realizar será propia del plazo previsto para las tareas, entendiéndose que las mismas formen parte de un proceso progresivo de auditoría de gestión que deberá llevarse a cabo a mediano plazo. El periodo de estudio es el ejercicio periodo **agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.**

Dando cumplimiento a los objetivos precitados, la propuesta deberá incluir como mínimo las tareas descriptas a continuación:

2.4. COMPAÑÍA PARAGUAYA DE COMUNICACIONES SOCIEDAD ANÓNIMA (COPACO S.A.)

(i) Estrategia

a. **Analizar** la situación del mercado en donde operan la COPACO S.A. Y HOLA PARAGUAY S.A., presentando información cualitativa y cuantitativa de la demanda histórica verificada.

b. **Analizar** las perspectivas del mercado de COPACO S.A. Y HOLA PARAGUAY S.A., emitiendo una opinión cualitativa de las tendencias esperadas y una cuantificación de la demanda esperada.

c. **Identificar** los principales competidores actuantes en el mercado nacional, comentando sus ventajas competitivas servicios prestados.

d. **Identificar y comentar** sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la actividad de la COPACO S.A. Y HOLA PARAGUAY S.A., proponiendo recomendaciones estratégicas para mejorar sus posicionamientos en el corto plazo.

e. **Desarrollar** sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la actividad de la COPACO S.A. y HOLA PARAGUAY S.A., proponiendo recomendaciones estratégicas para mejorar su posicionamiento en el corto plazo.

f. **Identificar y comentar** sobre acciones con alto impacto en las organizaciones y/o negocios encaradas por la/s Administración/es durante el período en estudio y su visión para las empresas para el período agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.

g. **Realizar** una revisión y evaluación del cumplimiento de las Administraciones de la visión, misión, y objetivos estratégicos (si estuvieren definidos) durante el período 2014, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.

(ii) Comercialización

a. **Elaborar** un cuadro analítico de cantidades, precios, y márgenes para cada producto o servicios prestados durante el período en estudio, identificando

los canales de comercialización empleados en cada caso, su participación en el mercado y su efectividad cualitativa; emitir opinión sobre acciones estratégicas a desarrollar para mejorar la capacidad comercial de las empresas.

b. **Proveer** una descripción de la estructura de costos fijos y variables de las empresas y su evaluación durante el período bajo estudio, realizando un análisis comparativo con sus competidores inmediatos del último año fiscal.

c. **Realizar** un relevamiento de los procedimientos administrativos y controles internos del ciclo de facturación y de cobranza, emitiendo una opinión sobre su cumplimiento e identificando aspectos a ser mejorados.

(iii) **<u>Operaciones</u>**

a. **Emitir** una opinión sobre el estado, antigüedad, capacidad operativa, y funcionamiento de las principales instalaciones e infraestructura en base a estudios existentes, identificando aspectos salientes del costo de mantenimiento y operación, acciones de mejoras de eficiencia, y perspectivas esperadas para el próximo trienio.

b. **Proveer** una breve descripción de los procesos de prestaciones de servicios por unidad de negocios o servicios e identificar cantidad de clientes por servicio logrado durante el periodo de agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.

c. **Reportar** estudios o evaluaciones recientes sobre principales instalaciones, equipamientos e infraestructura, si los hubiere, resumiendo sus conclusiones.

d. **Emitir** una opinión sobre el proceso de identificación, selección, presupuestario, ejecución y seguimiento de inversiones operativas desarrolladas por el área respectiva y durante el período bajo estudio, a fin de evaluar su capacidad y proponer acciones de mejoramiento.

e. **Evaluar** el estado del inventario de bienes inmuebles y muebles.

f. **Relevar** los estudios y certificaciones recientes de los procedimientos de operación, licencias y mantenimiento de instalaciones y equipamiento, identificando recomendaciones sugeridas y el grado de avance en su implementación por las compañías.

g. **Describir** procesos de control de calidad y reportar sus resultados.

h. **Analizar** los contratos de provisión de insumos críticos al periodo de **agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018**, esquema de precios y suministro, debiendo emitir una opinión sobre el plan de adquisiciones y manejo de inventario, aplicado durante el período bajo estudio y comparar sus condiciones respecto de las vigentes en el mercado realizando las recomendaciones pertinentes para insuficiencias identificadas o mejoras a realizar.

i. **Describir** cualquier estacionalidad que afecte los servicios comercializados o los insumos críticos y la política empleada por las empresas para enfrentarlos.

(iv) <u>Compras y Contrataciones</u>

a. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos y elaboración de los términos de referencia, Pliegos de Bases y Condiciones y las Especificaciones Técnicas, para compras de productos, insumos, bienes y servicios y contrataciones de obras en periodo agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018 considerando las necesidades de prestación de servicio y el marco de la Ley 2051, para COPACO S.A.

b. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos para la ejecución, verificación, pago por compras, a proveedores, por contrataciones de bienes y servicios, entre otros.

c. **Analizar** los contratos de provisión de servicios, esquema de precios, suministro y grado de cumplimiento, debiendo emitir una opinión sobre la dependencia y riesgos significativos para la actividad de las empresas y recomendaciones para su mitigación.

(v) <u>Recursos Humanos</u>

a. **Realizar** una evaluación del manual de funciones e identificar las prácticas al respecto seguidas por la Compañías; realizar una evaluación crítica acerca del grado de aplicación y de su calidad, así como del procedimiento de actualización.

b. **Revisar** el organigrama vigente (elaborarlo en caso de que no existiera), detallando la descripción de funciones, composición de personal por dependencia, y desglose por cargo y nivel de remuneración, realizando una evaluación del grado de implementación del mismo y su funcionalidad para responder a los objetivos de las empresas durante el período bajo análisis.

c. **Realizar** un análisis sobre la evolución de la cantidad de personal en el periodo auditado, rotación, ausentismo, nivel de productividad, nivel de remuneración, y otros factores cualitativos; identificando falencias y áreas críticas y elaborando recomendaciones para mejorar su eficiencia a corto y mediano plazo.

d. **Evaluar** la política de recursos humanos diseñada y aplicada durante el período bajo análisis, elaborando recomendaciones para su mejoramiento; prestar atención a los programas de capacitación y actualización implementados como su grado de ejecución y efectividad.

e. **Realizar** una evaluación de la complejidad del contrato colectivo de trabajo vigente en COPACO S.A., y su impacto sobre la gestión de la Compañía.

f. **Examinar** las características y grado de cumplimiento de las leyes laborales y previsionales al periodo auditado, debiendo emitir una opinión sobre las situaciones identificadas donde se verifiquen incumplimientos materialmente significativos y emitir recomendaciones para su corrección.

g. **Emitir** opinión sobre las posibles contingencias laborales y elaborar sugerencias para su mitigación.

(vi) <u>Administración</u>

a. **Emitir** una opinión sobre el proceso de planificación, presupuesto y ejecución de inversiones significativas desarrolladas durante el período auditado y su financiamiento, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas en el corto plazo.

b. **Evaluar** la actualidad y calidad de los manuales de procedimientos y normativas, elaborando recomendaciones para su simplificación e implementación por las empresas.

c. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos y controles internos para compras y contrataciones de obras, bienes y servicios vigentes, verificando el cumplimiento de la normativa vigente y/o la reglamentación interna de las Compañías.

d. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos y controles internos para la ejecución, verificación, y pago de las compras y contrataciones de bienes y servicios, realizando pruebas de cumplimiento y revisión de documentación de respaldo sobre un universo de 50% de las compras y adquisiciones realizadas en el periodo auditado.

(vii) **<u>Finanzas</u>**

a. **Elaborar** un perfil de las cuentas a cobrar (significación, motivo, antigüedad, cobrabilidad, etc.) y realizar una evaluación de los procedimientos de la gestión de cobranzas y sus resultados alcanzados durante el período bajo análisis, debiendo emitir recomendaciones para su realización a corto plazo y mejoramiento progresivo.

b. **Efectuar** una evaluación del procedimiento aplicado y estado de situación comercial de las empresas (considerados en términos de facturación anual), incluyendo las cuentas con el Estado.

c. **Realizar** una recopilación y análisis de los pasivos financieros para el periodo solicitado, verificando sus condiciones (monto, tasa, plazo, garantía afectada, etc.), grado de cumplimiento, y reportar incumplimientos que sean identificados, analizar la capacidad de la entidad, específicamente para los próximos 5 años, de honrarlos y los potenciales riesgos, sugiriendo acciones correctivas para su mitigación.

d. **Evaluar** la capacidad de endeudamiento actual y futuro (5 años).

Aclaración: *No se solicita Dictamen sobre los Estados Financieros.*

(viii) **<u>Jurídica</u>**

a. **Efectuar** un análisis de la situación de los juicios en contra de la COPACO S.A. y HOLA PARAGUAY S.A., así como los juicios promovidos por las empresas, detallando montos, últimas actuaciones al 31/12/2017, reportando riesgos materialmente significativos.

(ix) **<u>Indicadores</u>**

a. **Analizar** los indicadores o sistemas de mediciones actuales que cuenta la empresa en el logro de sus mentas, desarrollando la conformación de los costos

de incumplimiento y/o la carencia en la medición, practicas inadecuadas que repercuten en el logro de los objetivos enmarcados en el plan estratégico y/o plan operativo anual.

b. **Elaborar** indicadores correspondientes a la perspectiva de negocio (Perspectiva Financiera, Perspectiva de Cliente, Perspectiva de procesos y Organización, Perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

c. **Presentar** un dashboard conforme a la perfectiva del negocio de la empresa pública (Perspectiva Financiera, Perspectiva de Cliente, Perspectiva de procesos y Organización, Perspectiva de aprendizaje y crecimiento) que intervienen en la consecución de los objetivos y metas del negocio. Esta debe permitir observar la evolución de la empresa en el periodo auditado, adjuntando la proyección de los mismos a corto y mediano plazo manteniendo constantes los factores vinculados a tales indicadores.

d. **Elaborar** las recomendaciones a ser aplicados para la mejora y/o mantenimiento de la tendencia de los indicadores.

(x) <u>Medición de la gestión</u>

Realizar una evaluación de la gestión de la COPACO S.A. y HOLA PARAGUAY S.A. (VOX) para el periodo solicitado a partir de los indicadores que reflejen el estado de su negocio en forma regular, objetiva y comprable.

El Oferente deberá proponer un listado de indicadores (para ello se presenta a continuación un listado TENTATIVO para elaborar su propuesta) y calcular sus importes asegurando que puedan derivarse de los estados contables auditados o hayan sido obtenidos a partir de informes de gestión fidedignos.

Indicadores Financieros y de Gestión

CONTROL DE GESTIÓN		
Directivo	***Revisión de los métodos, sistemas y procedimientos en fase del proceso administrativo.***	
Planeación	*Objetivo General*	*Valorar el proceso de organización*
	Objetivos Específicos	Valorar la estructura Organizacional respecto a cómo las actividades de la Empresa se dividen, organizan y coordinan
		Valorar la participación de los empleados en la organización
Dirección	Objetivo General	Valorar el proceso de dirección
	Objetivo Especifico	Valorar los canales de comunicación utilizados por la entidad en el suministro de la información interna
		Comprobar la existencia y cumplimiento de los mecanismos de motivación presente en la empresa y grado en que se encuentra
		Verificar si los programas de evaluación de trabajo realizados permite a la administración supervisar el desempeño de los trabajadores

		Verificar las características de los dirigentes según el criterio de los empleados
Control	*Objetivo General*	Valorar el proceso de control
	Objetivo Especifico	Verificar la existencia de sistemas de control adecuado que permita evaluar el desempeño de las actividades de la organización
Económico-Financiero	***Controlar los recursos financieros y materiales que posee la empresa y brindar información necesaria y adecuada que refleje el desarrollo de esta.***	
Índices Financieros	*Objetivo General*	Realizar una evaluación Económico-Financiera de la Empresa
Cuentas a Cobrar	Objetivo Especifico	
Pagos		Analizar el comportamiento de los indicadores Financiero (5 años)
Fuentes de Financiamientos		Analizar la gestión de cobros
Inversiones		Analizar los sistemas de pagos
Capital de Trabajo		Valoración de la información
Información		Análisis y evaluación de los costos y gastos incurridos.
Planificación Financiera		
Análisis de Costos		
Comercial	**Evaluar la planificación, organización, dirección y control de toma de decisiones sobre líneas de productos, precios, promociones, servicios post venta y políticas de satisfacción de clientes**	
Gestión Comercial	*Objetivo General*	Evaluar la Gestión Comercial de la Empresa
	Objetivo Especifico	Evaluar el entorno de la Empresa
		Valorar los sistemas de información, planificación y control de marketing y comercial
Ventas		Evaluar los comportamientos de ventas de la empresa
Satisfacción del Cliente		Verificar si la prestación del servicio satisface las necesidades del cliente
Abastecimiento y Mantenimientos	**Evaluar la adecuada organización del sistema de almacenamiento de insumos y provisiones de necesidades logísticas económicamente fundamentales y los procesos de mantenimientos de equipos**	
Sistema de Abastecimiento	*Objetivo General*	Evaluar el sistema de Abastecimiento y Mantenimientos
Procesos de Compras	Objetivo Especifico	Valorar los procesos de Compras
Custodia, almacenamiento, registros y Mantenimientos de equipos		Valorar los procesos de custodia, almacenamiento, registro o procesos de mantenimientos de equipos
Servicios	**Evaluar la calidad, rapidez, cantidad, oportunidad y precio de ventas dados por la eficiencia, economía y eficacia del funcionamiento de las dependencias involucradas**	
Oportunidad de servicios	Objetivo	Evaluar si los servicios prestados se entregan oportunamente, en la calidad determinada y requerida.
Productividad operativa	Objetivo	Evaluar y medir la productividad operativa en relación con el recurso utilizado frente a los servicios prestados
Activos Necesarios	Objetivo	Valorar los activos necesarios en la prestación de los servicios, teniendo en cuenta cantidad, costos, calidad de equipos y demás bienes involucrados, oportunidad de adquisición, adecuación, reposición y mantenimiento de bienes, capacidad instalada, capacidad utilizada, costo de mantenimiento.
Recursos Humanos	**Determinar las características del entorno con relación al logro de la eficiencia, economía, eficacia, mejoramiento de la calidad y productividad.**	

Competencia, compromiso y congruencia	Objetivo General	Evaluar las características del entorno mediante la eficacia, economía, eficiencia, calidad y productividad
	Objetivos Específicos	Determinar la composición y caracterización de la Gestión de los Recursos Humanos
		Analizar los resultados de la gestión de los RR.HH
		Valorar el proceso de selección del personal
		Evaluar niveles de competencia, compromiso y congruencia de Gerentes y trabajadores
		Evaluación de la Productividad de los RR.HH

2.5. DIRECCIÓN NACIONAL DE AERONÁUTICA CIVIL (DINAC)

(i) Estrategia

a. **Realizar** una revisión y evaluación del cumplimiento de la Administración de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos durante el periodo solicitado, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos de los planes de inversión, gestión de proyectos, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación de recursos.

b. **Realizar** un análisis y evaluación crítica de los planes estratégicos diseñados y su grado de cumplimiento por parte de la Administración tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos y de los planes de inversión a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos.

c. **Analizar y evaluar** el proceso de planificación estratégica y aquellas acciones significativas desarrolladas durante el periodo bajo estudio para mejorarlo, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas.

d. **Efectuar** una evaluación del procedimiento de gestión por objetivos aplicado por la Entidad y de control y evaluación de resultados, debiendo comentar sus deficiencias y áreas de mejoramiento sobre las cuales deberán avanzarse.

e. **Identificar y comentar** sobre acciones de alto impacto en la organización encarada por la administración durante el periodo.

f. **Identificar** las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas revisadas de la DINAC, proponiendo recomendaciones estratégicas para mejorar sus actividades en el corto plazo.

(ii) Operaciones

a. **Realizar** un análisis y evaluación crítica de los planes operativos diseñados para el ejercicio solicitado y su grado de cumplimiento por parte de la Administración tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.

b. **Realizar** un análisis comparativo (benchmarking) de las operaciones en las áreas administrativas, comerciales, financieras, técnicas, recursos humanos de la empresa con empresas similares del sector (considerando países de la región) ya sea por dimensión, como por características de mercado, regulatorias, etc.

c. **Efectuar** una evaluación sobre los mecanismos que aplica la alta Gerencia de la Dirección sobre el estado, antigüedad, capacidad operativa, y funcionamiento de las principales instalaciones e infraestructura, costo de mantenimiento y

operación, acciones de mejoras de eficiencia, llevadas a cabo por la Gerencia de la empresa, y la existencia de planes o proyecciones.

d. **Relevar** los estudios y certificaciones recientes de los procedimientos de operación, licencias y mantenimiento de instalaciones y equipamiento, identificando recomendaciones sugeridas y el grado de avance en su implementación por la entidad.

e. **Analiza**r procesos de control de calidad y reportar sus resultados.

(iii) **<u>Compras y Contrataciones</u>**

a. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos, elaboración de los términos de referencia para compras y contrataciones de obras, bienes y servicios, vigentes durante los periodos solicitados, y en base a una muestra verificar el cumplimiento considerando el marco de la Ley N° 2051, la reglamentación interna de la entidad y los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Emitir recomendaciones.

b. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos para la ejecución, verificación, pago de las compras y contratación de bienes y servicios y en base a una muestra verificar el cumplimiento.

c. **Analizar** los contratos de provisión de insumos, materiales, mantenimiento, reparaciones, adquisición de maquinarias y equipos de relevancia para la operatividad de la empresa, esquema de precios, suministro, y grado de cumplimiento considerar la dependencia y riesgos significativos para la actividad de la entidad y recomendaciones para su mitigación.

(iv) **<u>Finanzas</u>**

a. **Examinar** el perfil de las cuentas a cobrar (significatividad, motivo, antigüedad, cobrabilidad, etc.) y realizar una evaluación de los procedimientos de la gestión de cobranzas y sus resultados alcanzados durante el período bajo análisis, debiendo emitir recomendaciones para su realización a corto plazo y mejoramiento progresivo.

b. **Efectuar** una evaluación del procedimiento aplicado y estado de situación financiera de la entidad (considerados en términos de facturación anual).

c. **Realizar** una recopilación y análisis de los pasivos financieros para el periodo solicitado, verificando sus condiciones (monto, tasa, plazo, garantía afectada, etc.), grado de cumplimiento, y reportar incumplimientos que sean identificados, analizar la capacidad de la entidad, específicamente para los próximos 5 años, de honrarlos y los potenciales riesgos, sugiriendo acciones correctivas para su mitigación.

d. **Evaluar** la capacidad de endeudamiento actual y futuro (5 años).

Aclaración: *No se solicita Dictamen sobre los Estados Financieros.*

(v) **<u>Comercialización</u>**

a. **Realizar** un relevamiento de los procedimientos administrativos y controles internos del ciclo de facturación y cobranza (grado de funcionalidad de los

sistemas), para una muestra realizar procedimientos de prueba para verificar su cumplimiento e identificando aspectos a ser mejorados.

b. **Efectuar** una evaluación del procedimiento aplicado por la DINAC y el estado situacional comercial de los principales clientes de la entidad (considerados en términos de facturación anual).

c. **Evaluar** la suficiencia de las previsiones de incobrables y de la política al respecto aplicada por la entidad, elaborando unas recomendaciones para su mejoramiento.

(vi) **<u>Administración</u>**

a. **Evaluar** el proceso de planificación, presupuestario, y ejecución de inversiones significativas desarrolladas durante el período solicitado y su financiamiento, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas en el corto plazo.

b. **Realizar** un análisis del ambiente informático, apreciación de los sistemas de registro contable, confiabilidad de los datos, integración y flujo de las informaciones entre las distintas unidades operativas y al interior de la empresa. Evaluar funcionalidad de los sistemas administrativo - contables, riesgos, control y auditoría. Elaborar recomendaciones y sugerencias.

c. **Evaluar** la estructura de Gastos y proponer planes de mejora. Analizar y evaluar la necesidad de establecer una estructura de costo, plantear dicha estructura.

(vii) **<u>Recursos Humanos</u>**

a. **Revisar** el organigrama de la Empresa (teniendo en cuenta las recomendaciones de la OACI sobre la estructura organizacional), la descripción de funciones, composición de personal permanente y contratado por dependencia y desglose por cargo y nivel de remuneración, realizando una evaluación crítica del grado de implementación y su funcionalidad para responder a los objetivos de la empresa.

b. **Realizar** una evaluación del manual de funciones y realizar una evaluación crítica de su nivel de actualización y calidad, así como del procedimiento utilizado por la empresa para su actualización periódica y la superposición o duplicación de funciones si lo existiere, y proponer planes de mejoras. Realizar similar evaluación para el manual de procedimientos de la entidad.

c. **Realizar** una evaluación de la cantidad de funcionarios permanentes y contratados, determinando si existiere una sobredimensión de administrativos, técnicos u otra categoría. Determinar aquellas áreas necesitadas de personal para su normal funcionamiento y la cantidad optima de recursos humanos para la gestión de la empresa.

d. **Realizar** una evaluación de la complejidad de los contratos colectivos de trabajo vigentes, y su impacto sobre la gestión de la entidad.

e. **Evaluar** la política de recursos humanos diseñada y aplicada durante el período bajo análisis y realizar un comparativo con las exigencias o recomendaciones de la OACI en relación a este punto, elaborando recomendaciones para su mejoramiento; prestar atención a los programas de capacitación y actualización implementados tanto como su grado de ejecución y efectividad.

(viii) Jurídica

a. **Efectuar** el análisis de situación de los juicios en contra de la empresa, así como las promovidas por la misma, detallando monto actualizado al periodo de evaluación, reportando riesgos materialmente significativos.

(ix) Medición de la gestión

Realizar una evaluación de la gestión de la DINAC para el periodo solicitado a partir de los indicadores que reflejen el estado de su negocio en forma regular, objetiva y comprable.

El Oferente deberá proponer un listado de indicadores (para ello se presenta a continuación un listado TENTATIVO para elaborar su propuesta) y calcular sus importes asegurando que puedan derivarse de los estados contables auditados o hayan sido obtenidos a partir de informes de gestión fidedignos.

Indicadores Financieros y de Gestión

Indicador	Definición
Comercial	
Ventas Totales(G)	Facturación Anual
tas Operativas	Facturación Aeronáutica
Operacional	
Movimiento de pasajeros	Cantidad de pasajeros
Movimiento cargas aéreas	Cantidad de carga aérea
Movimiento aeronaves	Cantidad de aeronaves
Calidad	
Reclamos (#)	Total de reclamos de usuarios al año
Resolución de Reclamos (%)	Total de reclamos resueltos al año / total de reclamos año
Eficiencia	
Productividad del personal (#)	Número de funcionarios / cantidad de usuarios
Ejecución de la inversión (%)	Inversiones ejecutadas año/ Inversiones presupuestadas año
Eficacia	
Capital de trabajo (G)	(Caja y bancos + cuentas por cobrar + inventario + cuentas pagadas por adelantado + créditos fiscales)- (cuentas a pagar + deudas sociales + deudas fiscales)
Productividad del capital del trabajo (%)	(Capital del trabajo año (n) – Capital de trabajo del año (n-1)) / (Facturación neta anual (n) – facturación neta anual (n-1))
Liquidez inmediata	Activos circulantes (sin inventario) / Pasivos Circulantes
Productividad de la inversión (%)	Inversiones ejecutadas / Facturación neta anual
Rentabilidad	
Margen EBITDA (%)	Beneficios antes de impuestos, interés y amortización año/ facturación neta anual
Margen neto (%)	Utilidad neta año (después de impuestos) / facturación neta anual
Creación de valor EBITDA (G)	Beneficios antes de impuestos, interés y amortización año
Economía administrativa (%)	Gastos administrativos neto de amortización y depreciación año / facturación neta anual
Rentabilidad de capital propio (%)	Utilidad neta año / Patrimonio
Rentabilidad del activo (%)	Utilidad neta año / Pasivo Total

2.6. ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE NAVEGACIÓN Y PUERTOS (ANNP)

(i) Estrategia

a. **Realizar** una revisión y evaluación del cumplimiento de la Administración de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos durante el periodo solicitado, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos de los planes de inversión, gestión de

proyectos, incluidos proyectos financiados con préstamos del Exterior, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación de recursos.

b. **Realizar** un análisis y evaluación crítica de los planes estratégicos diseñados y su grado de cumplimiento por parte de la Administración tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos y de los planes de inversión a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos.

c. **Analizar y evaluar** el proceso de planificación estratégica y aquellas acciones significativas desarrolladas durante el periodo bajo estudio para mejorarlo, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas.

d. **Efectuar** una evaluación del procedimiento de gestión por objetivos aplicado por la Entidad y de control y evaluación de resultados, debiendo comentar sus deficiencias y áreas de mejoramiento sobre las cuales deberán avanzarse.

e. **Identificar y comentar** sobre acciones de alto impacto en la organización encarada por la administración durante el periodo.

f. **Identificar** las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas revisadas de la ANNP, proponiendo recomendaciones estratégicas para mejorar sus actividades en el corto plazo.

(ii) **<u>Operaciones</u>**

a. **Revisar** los avances del equipo de trabajo conformado para el análisis y actualización del pliego tarifado, realizando las recomendaciones pertinentes.

b. **Efectuar** una evaluación sobre los mecanismos que aplica la alta dirección de la empresa sobre el estado, antigua y capacidad operativa y funcionamiento de las principales instalaciones e infraestructura, realizar el análisis de comportamiento del costo de mantenimiento y operación, acciones de mejora de eficiencia, llevadas a cabo por la gerencia de la empresa y la existencia de planes o proyecciones para el próximo trienio.

c. **Relevar** los estudios y las certificaciones recientes de los procesos de operación, licencia y mantenimiento de instalaciones y equipamiento, identificando recomendaciones sugeridas y el grado de avance de su implementación por la entidad.

d. **Analizar** los procesos de control de calidad y reportar sus resultados.

e. **Examinar** los contratos de provisión de insumos críticos al 31/12/2017, esquema de precios y suministros, debiendo realizar un análisis sobre el plan de adquisiciones y manejo de inventario, aplicado durante el periodo de estudio y comparar sus condiciones respecto de las vigentes en el mercado realizando las recomendaciones pertinentes para insuficiencias identificadas o mejoras a realizar.

f. **Realizar** una investigación sobre el porcentaje de participación de la ANNP, en cuanto a la cantidad de operaciones (exportación e importación) y volumen de carga a nivel nacional, en base a las informaciones de Aduana y Banco Central de Paraguay.

(iii) **<u>Compras y Contrataciones</u>**

a. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos, elaboración de los términos de referencia para compras y contrataciones de obras, bienes y servicios,

vigentes durante los periodos solicitados, y en base a una muestra verificar el cumplimiento considerando el marco de la Ley N° 2051, la reglamentación interna de la entidad y los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Emitir recomendaciones.

b. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos para la ejecución, verificación, pago de las compras y contratación de bienes y servicios y en base a una muestra verificar el cumplimiento.

c. **Analizar** los contratos de provisión de insumos críticos, esquema de precios, suministro, y grado de cumplimiento considerar la dependencia y riesgos significativos para la actividad de la entidad y recomendaciones para su mitigación.

(iv) **<u>Finanzas</u>**

a. **Realizar** una recopilación y análisis de los pasivos financieros para el periodo solicitado, verificando sus condiciones (monto, tasa, plazo, garantía afectada, etc.), grado de cumplimiento, y reportar incumplimientos materialmente significativos; el auditor deberá emitir una opinión fundada acerca de la razonabilidad de tales pasivos, la capacidad de la entidad de honrarlos, y los potenciales riesgos, sugiriendo acciones correctivas para su mitigación.

b. **Efectuar** un análisis de la situación de las obligaciones fiscales y grado de cumplimiento, reportar lo incumplimientos significativos.

c. **Evaluar** las prácticas de la administración en gestión de riesgos, supervisión de las dificultades a las que están expuestas, identificación de técnicas y modelos que utiliza la empresa para detectar y monitorear los riesgos otorgados y contratados, comprobar (si existiere) la formulación de estrategias que contemplen medidas de gestión prudente de créditos y deudas, comparando riesgos y costos sustentados en un marco sólido.

d. **Examinar** el perfil de las cuentas a cobrar (significatividad, motivo, antigüedad, cobrabilidad, etc.) y realizar una evaluación del procedimiento de la gestión de cobranzas y su resultado alcanzados durante el periodo de análisis, debiendo emitir recomendaciones para su realización a corto plazo y mejoramiento progresivo.

e. **Evaluar** la suficiencia de las previsiones de incobrables y de la política al respecto aplicada por la entidad, elaborando una recomendación para su mejoramiento.

f. **Efectuar** una evaluación del procedimiento aplicado y estado de la situación financiera de la empresa, considerados en términos de facturación anual, incluyendo el volumen de facturación realizada al Estado.

g. **Realizar** una recopilación y análisis de los pasivos financieros para el periodo solicitado, verificando sus condiciones (monto, tasa, plazo, garantía afectada, etc.), grado de cumplimiento, y reportar incumplimientos que sean identificados, analizar la capacidad de la entidad, específicamente para los próximos 5 años, de honrarlos y los potenciales riesgos, sugiriendo acciones correctivas para su mitigación.

h. **Evaluar** la capacidad de endeudamiento actual y futuro (5 años).

Aclaración: *No se solicita Dictamen sobre los Estados Financieros.*

(v) **<u>Comercialización</u>**

a. **Realizar** un relevamiento de los procedimientos administrativos y controles internos del ciclo de facturación y cobranza, emitiendo una opinión sobre su cumplimiento e identificando aspectos a ser mejorados.

b. **Efectuar** una evaluación del procedimiento aplicado por la ANNP y estado situacional comercial de los principales clientes de la entidad (considerados en términos de facturación anual).

c. **Evaluar** en caso de que exista, la política de constitución de previsiones y su aplicación por parte de la gerencia de la entidad, elaborando recomendaciones para su cumplimiento.

d. **Efectuar** una evaluación del diseño, de la capacidad y del funcionamiento de los sistemas informáticos, así como la estructura y el ambiente de control interno, debiendo identificar las deficiencias y elaborar recomendaciones para mitigarlas.

(vi) **<u>Administración</u>**

a. **Evaluar** el proceso de planificación, presupuestario, y ejecución de inversiones significativas desarrolladas durante el período solicitado y su financiamiento, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas en el corto plazo.

b. **Realizar** un análisis del ambiente informático, apreciación de los sistemas de registro contable, confiabilidad de los datos, integración y flujo de las informaciones entre las distintas unidades operativas y al interior de la empresa. Evaluar funcionalidad de los sistemas administrativo-contables, riesgos, control y auditoría. Elaborar recomendaciones y sugerencias.

c. **Evaluar** la estructura de Costos y Gastos y proponer planes de mejora.

(vii) **<u>Recursos Humanos</u>**

a. **Revisar** el organigrama de la Empresa, detallando la descripción de funciones, composición de personal permanente y contratado por dependencia y desglose por cargo y nivel de remuneración, realizando una evaluación critica del grado de implementación y su funcionalidad para responder a los objetivos de la empresa.

b. **Realizar** una evaluación de la cantidad de funcionarios permanentes y contratados, determinando si existiere una sobredimensión de administrativos, técnicos u otra categoría. Determinar aquellas áreas necesitadas de personal para su normal funcionamiento y la cantidad optima de recursos humanos para la gestión de la empresa.

c. **Realizar** un análisis sobre la evolución de la cantidad del personal, rotación ausentismo, nivel de productividad y otros factores cualitativos, identificando falencias y áreas críticas y elaborando recomendaciones para mejorar su eficiencia a corto y mediano plazo.

d. **Evaluar** la política y programas de capacitación y actualización diseñados durante el periodo bajo el análisis, tanto como su grado de ejecución y efectividad, elaborando recomendaciones para mejorar su eficiencia a corto y mediano plazo.

e. **Evaluar** la política y programas de capacitación y actualización diseñados durante el periodo bajo análisis, tanto como su grado de ejecución y efectividad, elaborando recomendaciones para su mejoramiento a corto plazo si fuese necesario.

f. **Examinar** las características y grado de cumplimiento de las leyes laborales y previsionales, evaluar el impacto de los casos de incumplimiento significativos y emitir recomendaciones para su corrección.

g. **Realizar** un análisis sobre las posibles contingencias laborales de carácter formal en función a los criterios aplicados por la entidad sobre aspectos laborales y previsionales y elaborar sugerencias para su mitigación.

(viii) <u>Jurídica</u>

a. **Realizar una evaluación** de las contingencias (ya sean de carácter tributario, previsional, laboral, penal, comercial, etc.) registradas al 31/12/2017, de las previsiones constituidas al respecto, y realizar recomendaciones para mitigar posibles nuevas contingencias/conflictos, dentro de lo que compete a su competencia profesional.

b. **Efectuar** el análisis de situación de los juicios en contra de la empresa, así como las promovidas por la misma, detallando monto actualizado al periodo de evaluación, reportando riesgos materialmente significativos.

(ix) <u>Medición de la gestión</u>

Realizar una evaluación de la gestión de la ANNP para el periodo solicitado a partir de los indicadores que reflejen el estado de su negocio en forma regular, objetiva y comprable.

El Oferente deberá proponer un listado de indicadores (para ello se presenta a continuación un listado TENTATIVO para elaborar su propuesta) y calcular sus importes asegurando que puedan derivarse de los estados contables auditados o hayan sido obtenidos a partir de informes de gestión fidedignos.

<u>Indicadores Financieros y de Gestión</u>

Indicador	Definición
Comercial	
Ventas Total en Guaraníes	Facturación neta Anual
Rotación cuentas a cobrar (%)	Cuentas a cobrar año / Facturación neta anual
Antigüedad de cuentas a cobrar (días)	Cuentas a cobrar año / (Facturación neta anual/360)
Rotación de cuentas a pagar (días)	Cuentas a pagar año / Facturación neta anual
Antigüedad de cuentas a pagar (días)	Cuentas a pagar año / (Facturación neta anual/360)
Economía Comercial (%)	Gastos comerciales neto de amortización y depreciación año/Facturación neta anual
Operacional	
Gastos Operativos	Gastos de Administración + Gastos de Comercialización.
Personal	Cantidad de personal permanente y Contratado
Volumen de la carga	En Toneladas
Instalaciones disponibles	Cantidad de instalaciones en operación
Composición de la Carga	Subdividir según las categorías posibles
Calidad	
Productividad de las Terminales	Volumen de carga por área de almacenaje
Tiempo	Tiempo medio que toma la descarga de un contenedor desde su arribo hasta que está disponible en el apilado
Tiempo	Llegadas tempranas o atrasadas de la nave.
Pérdidas y Daños	Número de accidentes del personal por cada 100 empleados
Pérdidas y Daños	Tasa de ausentes (horas de ausentes como porción de las horas de trabajo)
Pérdidas y Daños	Números de contenedores dañados por 100 manipulados
Pérdidas y Daños	Números de contenedores perdidos por 100 manipulados
Pérdidas y Daños	Valor de pérdidas y daños reclamados por año
Excedente por tonelada de carga transferida	Margen operacional dividido por el tonelaje total de la carga manipulada
Eficiencia	
Productividad	Cantidad de carga Transferida por unidad de Tiempo

Productividad de la Nave	Cantidad promedio de carga transferida por nave por hora que permanece atracada en el muelle
Productividad de la Grúa	Carga promedio transferida por la grúa por hora de utilización.
Productividad del personal (#)	Resultado Operativo (antes de impuestos e intereses)/ gastos de personal
Ejecución de la inversión (%)	Inversiones ejecutadas año/ Inversiones presupuestadas año
Eficacia	
Capital de trabajo (G)	(Caja y bancos + cuentas por cobrar + inventario + cuentas pagadas por adelantado + créditos fiscales)- (cuentas a pagar + deudas sociales + deudas fiscales)
Productividad del capital del trabajo (%)	(Capital del trabajo año (n) – Capital de trabajo del año (n-1)) / (Facturación neta anual (n) – facturación neta anual (n-1))
Liquidez inmediata	Activos circulantes (sin inventario) / Pasivos Circulantes
Productividad de la inversión (%)	Inversiones ejecutadas / Facturación neta anual
Rentabilidad	
Margen Bruto (%)	Resultado bruto año / facturación neta anual
Margen EBITDA (%)	Resultado Operativo (antes de impuestos e intereses)/ Ingresos Corrientes.
Margen Neto (%)	Resultado del Ejercicio/ Ingresos Corrientes
Creación de valor EBITDA (G)	Beneficios antes de impuestos, interés y amortización año
Economía productiva (%)	Gastos de generación neto de amortización y depreciación año / facturación neta anual
Economía administrativa (%)	Gastos administrativos neto de amortización y depreciación año / facturación neta anual
Pasivo financiero e intereses de préstamos externos (%)	Pasivo financiero e intereses pagados año/ financiamiento externo otorgado
Costo financiero (%)	Intereses pagados / Pasivo financiero
Rentabilidad de capital propio (%)	Utilidad neta año / Patrimonio
Rentabilidad del activo ROA (%)	Utilidad neta año / Activos

2.7. INFORMES DE AUDITORIA DE GESTION

Como producto de la Auditoría de Gestión se deberán presentar los informes siguientes:

A los 10 días de la firma del contrato: *Cronograma de Trabajo, Metodología y Plan de Trabajo para cada una de las Empresas Públicas a ser auditadas.*

A los 90 días del inicio del contrato: *Informe Preliminar de Auditoría de* Gestión.

El Informe deberá contener:

- Reseña de la Empresa y de la marcha de los negocios durante el periodo **agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre 2018.**
- Descripción del sistema de información gerencial y del proceso de planificación estratégica.
- Identificación de las principales áreas y actividades para la empresa.
- Identificación de las principales áreas y actividades que se consideran críticas y sus riesgos. Evaluación y análisis de riesgos y medidas de mitigación.
- Observaciones y hallazgos preliminares sobre los distintos puntos dentro del alcance y objetivos del trabajo.
- Informar las Debilidades detectadas y la definición de acciones que deberían llevarse a cabo en el corto mediano y largo plazo.
- Comentarios preliminares.

A los 180 días del inicio del contrato: Informe Final de la Auditoría de Gestión.

El informe del auditor deberá de contener como mínimo:

1) Resultados de la evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico del periodo solicitado.
2) Análisis crítico de cada área o proceso crítico auditado, comentarios y situaciones detectadas de acuerdo al alcance y objetivos del trabajo.
3) Tablero de control con indicadores de gestión y sus resultados.
4) El informe deberá distinguirse por periodos **agosto 2017 a agosto 2018** y **por separado** el periodo **setiembre y octubre 2018**.
5) Observaciones, conclusiones y recomendaciones.

2.8. SUPERVISIÓN

Las informaciones requeridas para la realización de las tareas serán provistas por la COPACO S.A., DINAC y ANNP. Las tareas y actividades de la auditoría de Gestión serán supervisadas por funcionarios de la Dirección General de Empresas Públicas, Dirección Dependiente del Consejo Nacional de Empresas Públicas.

El informe preliminar y el informe final serán remitidas con copia al Consejo Nacional de Empresas Públicas-Dirección General de Empresas Públicas (DGEP) en un plazo no mayor a 10 días contados a partir de la recepción de los mismos.

2.9. PERFIL DEL GRUPO CONSULTOR – EXPERIENCIA REQUERIDA

La firma oferente deberá poseer experiencia local e internacional realizando trabajos con relación al objetivo y alcance del TDR.

Deberá tener sociedad establecida en Paraguay y ser miembro de una Red de Firmas profesionales internacional (membresía) de manera a poder acceder a prácticas y Knowhow requeridos para la ejecución del trabajo.

A continuación, se especifican los requisitos del equipo profesional básico de gerencia:

a. Formación Académica: (a) Los profesionales deberán tener un título universitario de las carreras de Administración, Contabilidad, Economía o Ingeniería; y (b) preferentemente con post grado a nivel de Maestría, en las mismas ramas académicas citadas precedentemente.

b. Experiencia: (a) General: con experiencia en auditoría contable, de gestión y de reingeniería de procesos y/o sistemas; y (b) Específica: con experiencia profesional comprobada en el tema de la consultoría y/o sector de la empresa.

c. Independencia: los profesionales involucrados no podrán estar relacionados por consanguineidad ni tener parentesco ni relación comercial alguna con ejecutivos pasados ni presentes en COPACO S.A., DINAC y ANNP.

e. Especialista del Sector: como mínimo el equipo del oferente deberá contar con un profesional especialista en los sectores telecomunicaciones, aeronáutico y portuario, según corresponda.

2.10. ANTECEDENTES Y EXPERIENCIA REQUERIDA

El oferente deberá acreditar antecedentes suficientes y comprobables para la realización de las tareas requeridas, particularmente en:

- Auditoría de gestión en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado realizado por el oferente mediante la presentación de contratos culminados y/o certificados de trabajo.
- Auditoría administrativa y comercial, de sistemas informáticos, de recursos humanos y organización, y de servicios de atención al cliente.
- Trabajos en empresas del sector telecomunicaciones, sector aeronáutico y sector portuario según corresponda, en general.

A dichos efectos deberá presentar documentación que demuestre el cumplimiento de tales requisitos y asimismo deberá comprometer personal calificado con dedicación suficiente con una experiencia en las siguientes materias:

- Evaluación técnica y operativa de sistemas de telecomunicaciones; de sistemas aeronáuticos; de sistemas portuarios.
- Análisis y auditoría de actividades administrativas, RRHH, comerciales en general, particularmente en sistemas de facturación y tarifas.
- Evaluación y auditoría de sistemas informáticos en general.
- Auditoría y servicios de consultoría a empresas del sector telecomunicaciones, sector aeronáutico y sector portuario, según corresponda.
- Diagnóstico y evaluación de aspectos de recursos humanos y de organización.
- Normas legales y jurídicas aplicables al sector telecomunicaciones paraguayo, al sector aeronáutico paraguayo, y al sector portuario paraguayo según corresponda.

Los integrantes del Oferente deben comprometerse a designar, en caso de resultar Adjudicatario, a un único DIRECTOR TÉCNICO, que desempeñará la dirección general y certificación de todas las tareas e informes objeto de la presente licitación, el que deberá acreditar una experiencia no inferior a cinco (5) años en actividades específicas relacionadas con la presente licitación.

Deberán contar además en el equipo de trabajo a lo sumo con un especialista del sector telecomunicaciones, un especialista del sector aeronáutico, un especialista del sector portuario.

2.11. COSTO ESTIMADO, FORMA DE PAGO Y PLAZO

Se estima que la realización de tareas demandará un plazo no superior a 180 días.

La contratación de los servicios se realizará conforme a las políticas y procedimientos de contratación aplicables y mediante el sistema de ajuste de suma alzada y los pagos cancelarán todas las obligaciones emergentes de los presentes, incluidos honorarios de los profesionales asignados, gastos de viajes y viáticos de los profesionales asignados, llamadas telefónicas, gastos de impresión de informes, alquiler de equipos de computación, gastos de oficina, etc.

El pago de los servicios será efectuado con fondos del Ministerio de Hacienda – Dirección General de Empresa Públicas en la moneda pactada en el contrato.

Se prevé el pago fraccionado del contrato de la consultoría, la primera será a la presentación del cronograma y metodología de trabajo, teniendo en cuenta que deberá contratar los servicios especializados al comienzo de las tareas, lo cual demanda la utilización de importantes recursos, debido a que no son especialistas de planta de las consultoras.

La forma de pago será la siguiente:

1. TREINTA POR CIENTO (30%) a la entrega y aprobación del cronograma y la metodología del trabajo.
2. TREINTA POR CIENTO (30%) a la entrega y aprobación del Informe Preliminar de Auditoría de Gestión, según cronograma.
3. CUARENTA POR CIENTO (40%) a la entrega y aprobación del Informe Final por parte de la Dirección General de Empresas Públicas.

Para la firma del contrato, el auditor deberá presentar una póliza de garantía de fiel cumplimiento, por el monto del mismo.

ITEM 3 AUDITORIA DE GESTION DE PETROLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR), INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO (INC) Y CAÑAS PARAGUAYAS SOCIEDAD ANÓNIMA (CAPASA)

1. GENERALIDADES

1.1 OBJETO

Estos términos de referencia (TDR) tienen por objeto la selección y contratación de servicios profesionales de auditoría operativa o de gestión para PETROLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR), INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO (INC) Y CAÑAS PARAGUAYAS SOCIEDAD ANÓNIMA (CAPASA), así como también de auditoría de cumplimiento con los objetivos asociados al Plan Estratégico de las misma durante el periodo **agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.**

Dicho análisis deberá identificar y proponer potenciales mejoras en las operaciones administrativas, comerciales, financieras, técnicas y operativas en la forma en que las empresas ejecutan sus actividades y aplican sus recursos procurando eficiencia, eficacia, economía y mejora en la calidad de sus productos y/o servicios.

1.2 ANTECEDENTES

El CNEP, en la sesión de fecha 15 de octubre del corriente año, dispuso la realización de una Auditoria de Gestión, por empresas auditoras con membresía internacional, a todas las Empresas Públicas y Sociedades Anónimas con participación mayoritaria del Estado operativizada por la Resolución N° 001 del Presidente del CNEP.

1.3 PRESENTACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS

Los Términos de Referencia para la selección y contratación de los servicios profesionales para la Auditoría de Gestión deberán formar parte de la propuesta del Oferente, conforme a los requerimientos propuestos.

2. TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2.1. INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión a realizar deberá ser entendida como el examen de planes, procedimientos y operaciones de la entidad, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos, resultados alcanzados, utilización de los recursos, calidad de su organización, y el cumplimiento de las normas aplicables. Todo ello permitirá entender si la entidad está cumpliendo con el objetivo social para el cual fue creada e identificar el valor que aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

Los conceptos de eficacia, eficiencia y economía se entienden indisolublemente asociados en esta clase de auditoría y deberán ser entendidos por el Oferente en los términos siguientes:

- **Eficacia:** se entiende el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.; primeramente, deberá verificarse si la entidad cuenta con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permiten conocer en forma confiable y oportuna

el estado de situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas; si esto no existiera difícilmente pueda medirse la eficacia.

- **Eficiencia:** se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos; una operación eficiente produce el máximo de "producto" para una cantidad dada de "insumos" o requiere el mínimo de "insumos" para una calidad y cantidad de "producto" determinada.

- **Economía:** se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales la entidad "adquiere" recursos humanos y materiales, evaluando si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles; una operación económica requiere que éstos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

2.2. OBJETIVOS

El objetivo de la auditoría de gestión de PETROPAR, INC Y CAPASA es efectuar una evaluación objetiva y sistemática de las operaciones administrativas, financieras, recursos humanos y técnicas; evaluar acerca del grado en que los responsables de las empresas, cumplen sus responsabilidades con economía, eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos financieros en sus principales actividades administrativas, financieras, comerciales, presupuestarias y operativas, como de la calidad de los procesos y tecnología empleados en dichas actividades.

2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A CONTRATAR PARA PETROPAR SON:

- Evaluar si PETROPAR cumplió con sus objetivos/metas de gestión establecidas en su Plan Estratégico periodo agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018;

- Evaluar si la estructura de costos y gastos de la PETROPAR están definidos y estructurados de manera económica, eficiente y eficaz.

- Detectar las debilidades existentes y proponer acciones de mejora, considerando para ello acciones de corto (2 años), medio (<5 años) y largo plazo (>5 años) de manera que la Administración pueda considerar su incorporación en los planes futuros. Cada acción propuesta deberá ser considerando el nivel de criticidad para el cumplimiento de los objetivos impuestos a la empresa y considerando la continua búsqueda de la eficiencia, eficacia, economía y mejora de calidad de los servicios.

- Analizar las prácticas de gestión comercial, gestión de créditos, cobranzas, gestión de contratos y concesiones de las unidades de negocios de PETROPAR a efectos de analizar su nivel de madurez, proponiendo mejoras a las mismas.

- Analizar el grado de cumplimiento de metas, expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, u otro factor, asimismo los desvíos respecto a las metas proyectadas. Proponer indicadores.

- Analizar la gestión de la empresa a partir de Indicadores de Gestión que permita a la Dirección de la empresa, no solo verificar la marcha del negocio y el

cumplimiento de los objetivos de gestión definidos, sino que proactivamente permita tener una visión integral y completa de todos los aspectos relevantes para la empresa (no solo contemplando los aspectos económicos-financieros). Dicho sistema de indicadores deberá estar asociados a los objetivos estratégicos de la empresa e indicar las distintas relaciones entre ellos, los objetivos y los resultados perseguidos.

- Identificar oportunidades de mejora de las operaciones en las áreas administrativas, comerciales, financieras, técnicas y operativas al realizar un análisis de las mismas comparándolas con las mejores prácticas identificadas. Las oportunidades de mejoras detectadas deberán ser considerando aspectos de eficiencia, eficacia y economía.

- Relevar y evaluar el estado y capacidad operativa de las principales instalaciones e infraestructura, el costo de mantenimiento y operación, proponer planes de mejora.

- Revisar el proceso de elaboración y el grado de cumplimiento de metas, planes de acción, de negocios y presupuestos.

- Evaluar y proponer planes de mejora del ambiente informático de la Empresa.

- Analizar y proponer planes de mejora en lo referente al organigrama y dotación de Recursos Humanos, contratos colectivos y contingencias laborales.

- Analizar la situación de las demandas promovidas en contra de la Empresa y las promovidas por la misma.

- Recopilar y analizar los pasivos financieros.

- Evaluar los procesos de adquisición de los servicios e insumos críticos y proponer mejoras.

- Analizar las mermas de productos en sus diferentes etapas, efectuar planes de mejora.

- Relevar y analizar los procesos de control de calidad, cantidad de productos, procedimientos de operación, licencias y mantenimiento de instalaciones, reportar resultados y recomendaciones.

2.3.1. ALCANCE Y TAREAS SOLICITADAS

El alcance y profundidad de los análisis, estudios y evaluaciones a realizar será propia del plazo previsto para las tareas, entendiéndose que las mismas formen parte de un proceso progresivo de auditoría de gestión que deberá llevarse a cabo a mediano plazo. El periodo de estudio es el periodo **agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.**

Dando cumplimiento a los objetivos precitados, su propuesta deberá incluir como mínimo las tareas descriptas a continuación:

(i) <u>Estrategia</u>

a. **Realizar** una revisión y evaluación del cumplimiento de la Administración de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos durante el periodo solicitado, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos, de los planes de inversión, gestión de proyectos, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación de recursos.

b. **Realizar** un análisis y evaluación crítica de los planes estratégicos diseñados y su grado de cumplimiento por parte de la Administración tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos y de los planes de inversión a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos.

c. **Analizar y evaluar** el proceso de planificación estratégica y aquellas acciones significativas desarrolladas durante el periodo bajo estudio para mejorarlo, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas.

d. **Efectuar** una evaluación del procedimiento de gestión por objetivos aplicado por la entidad y de control y evaluación de resultados, debiendo comentar sobre sus deficiencias y áreas de mejoramiento sobre las cuales deberían avanzarse.

e. **Identificar y comentar** sobre acciones de alto impacto en la organización encarada por la administración durante el periodo.

f. **Identificar** las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas revisadas de PETROPAR, proponiendo recomendaciones estratégicas para mejorar sus actividades en el corto, mediano y largo plazo.

(ii) <u>Operaciones</u>

a. **Emitir** una opinión sobre el estado, antigüedad, capacidad operativa, y funcionamiento de las principales instalaciones e infraestructura en base a estudios existentes, identificando aspectos sobresalientes del costo de mantenimiento y operación, acciones de mejoras de eficiencia, y perspectivas esperadas para el próximo trienio, emitir planes de mejora

b. **Relevar** los estudios y certificaciones recientes de los procedimientos de operación, licencias y mantenimiento de instalaciones y equipamiento, identificando recomendaciones sugeridas y el grado de avance en su implementación por la entidad, efectuar planes de mejora.

c. **Evaluar** los procesos de control de calidad y cantidad de productos y reportar sus resultados.

d. **Realizar** una investigación sobre las mermas de los productos en sus diferentes etapas (importación, almacenaje, distribución, etc), realizando una cuantificación aproximada del monto anual de las pérdidas y sus fundamentos técnicos, elaborando recomendaciones y sugerencias.

(iii) <u>Compras y Contrataciones</u>

a. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos, elaboración de los términos de referencia para compras y contrataciones de obras, bienes y servicios,

vigentes durante los periodos solicitados, y en base a una muestra verificar el cumplimiento considerando el marco de la Ley N° 2051, la reglamentación interna de la entidad y los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Emitir recomendaciones

b. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos para la ejecución, verificación, pago de las compras y contratación de bienes y servicios.

c. **Analizar** los contratos de provisión de insumos críticos, esquema de precios, suministro, y grado de cumplimiento considerando la dependencia y riesgos significativos para la actividad de la entidad y recomendaciones para su mitigación.

a. **Examinar** los planes de adquisiciones y manejo de inventario, aplicado durante el período bajo estudio y comparar sus condiciones respecto de las vigentes en el mercado realizando las recomendaciones pertinentes para insuficiencias identificadas o mejoras a realizar.

(iv) <u>Finanzas</u>

a. **Evaluar** las prácticas de la administración en gestión de riesgos (de créditos y deudas), supervisar las dificultades a las que están expuestas, identificar técnicas y modelos utilizados para detectar y monitorear los riesgos otorgados y contratados, comprobar (si existiere o sugerir) la formulación de estrategias que contemplen medidas de gestión prudente de los créditos y deudas, comparando riesgos y costos sustentados en un marco sólido.

b. Realizar una recopilación y análisis de los pasivos financieros para el periodo solicitado, verificando sus condiciones (monto, tasa, plazo, garantía afectada, etc.), grado de cumplimiento, y reportar incumplimientos que sean identificados, analizar la capacidad de la entidad, específicamente para los próximos 5 años, de honrarlos y los potenciales riesgos, sugiriendo acciones correctivas para su mitigación.

c. **Evaluar** la capacidad de endeudamiento actual y futuro (5 años).

Aclaración: *No se solicita Dictamen sobre los Estados Financieros.*

(v) <u>Comercialización</u>

a. **Elaborar** un cuadro analítico de cantidades, precios, y márgenes para cada producto/ servicio prestado durante el período en estudio, identificando los canales de comercialización empleados en cada caso, su participación en el mercado y su efectividad cualitativa; emitir opinión sobre acciones estratégicas desarrolladas para mejorar la capacidad comercial de la empresa.

b. **Realizar** un relevamiento de los procedimientos administrativos y controles internos del ciclo de facturación y de cobranza, emitiendo una opinión sobre su cumplimiento e identificando aspectos a ser mejorados.

c. **Efectuar** una evaluación del procedimiento aplicado y estado situacional comercial de los principales clientes de cada segmento comercial de la entidad (considerados en términos de facturación anual).

d. **Revisar y analizar** la política de concesión de créditos, contratos y/o convenios de

operación de Estaciones de Servicios con emblema PETROPAR, el análisis deberá incluir la revisión de los procedimientos y su cumplimiento, evaluación de la situación actual y recomendaciones de mejora.

e. **Elaborar** un perfil de las cuentas a cobrar (significación, motivo, antigüedad, cobrabilidad, etc.) y realizar una evaluación de los procedimientos de la gestión de cobranzas y sus resultados alcanzados durante el período bajo análisis, debiendo emitir recomendaciones para su realización a corto plazo y mejoramiento progresivo.

f. **Evaluar** la suficiencia de las previsiones de incobrables y de la política al respecto aplicada por la entidad, elaborando unas recomendaciones para su mejoramiento.

(vi) <u>Administración</u>

a. **Evaluar** el proceso de planificación, presupuestación, y ejecución de inversiones significativas desarrolladas durante el período solicitado y su financiamiento, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas en el corto plazo.

b. **Realizar** un análisis del ambiente informático, apreciación de los sistemas de registro contable, confiabilidad de los datos, integración y flujo de las informaciones entre las distintas unidades operativas y al interior de la empresa. Evaluar funcionalidad de los sistemas administrativos-contables, riesgos, control y auditoría. Elaborar recomendaciones y sugerencias.

c. **Evaluar** la estructura de Costos y Gastos y proponer planes de mejora.

(vii) <u>Recursos Humanos</u>

a. **Revisar** el organigrama de la entidad, la descripción de funciones, composición de personal permanente y contratado por dependencia, y desglose por cargo y nivel de remuneración, realizando una evaluación del grado de implementación y su funcionalidad para responder a los objetivos de la empresa.

b. **Realizar** una evaluación de la cantidad de funcionarios permanentes y contratados, determinando si existiere una sobredimensión de administrativos, técnicos u otra categoría. Determinar aquellas áreas necesitadas de personal para su normal funcionamiento y la cantidad optima de recursos humanos para la gestión de la empresa.

c. **Evaluar** la complejidad de los contratos colectivos de trabajo vigentes, y su impacto sobre la gestión de la entidad.

d. **Emitir** opinión sobre las posibles contingencias laborales y elaborar sugerencias para su mitigación.

(viii) <u>Jurídica</u>

a. **Efectuar** el análisis de situación de los juicios en contra de la empresa, así como las promovidas por la misma, detallando monto actualizado al periodo de evaluación, reportando riesgos materialmente significativos.

(ix) Medición de la gestión

a. **Realizar** una evaluación de la gestión de PETROPAR para el periodo solicitado a partir de los indicadores que reflejen el estado de su negocio en forma regular, objetiva y comparable. El oferente deberá proponer un listado de indicadores (para ello se presenta a continuación un listado TENTATIVO para elaborar su propuesta) y calcular sus importes asegurando que puedan derivarse de los estados contables auditados o hayan sido obtenidos a partir de informes de gestión fidedignos.

CONTROL DE GESTIÓN		
Directivo	***Revisión de los métodos, sistemas y procedimientos en fase del proceso administrativo.***	
Planeación	*Objetivo General*	*Valorar el proceso de organización*
	Objetivos Específicos	Valorar la estructura Organizacional respecto a cómo las actividades de la Empresa se dividen, organizan y coordinan
		Valorar la participación de los empleados en la organización
Dirección	Objetivo General	Valorar el proceso de dirección
	Objetivo Especifico	Valorar los canales de comunicación utilizados por la entidad en el suministro de la información interna
		Comprobar la existencia y cumplimiento de los mecanismos de motivación presente en la empresa y grado en que se encuentra
		Verificar si los programas de evaluación de trabajo realizados permite a la administración supervisar el desempeño de los trabajadores
		Verificar las características de los dirigentes según el criterio de los empleados
Control	*Objetivo General*	Valorar el proceso de control
	Objetivo Especifico	Verificar la existencia de sistemas de control adecuado que permita evaluar el desempeño de las actividades de la organización
Económico-Financiero	***Controlar los recursos financieros y materiales que posee la empresa y brindar información necesaria y adecuada que refleje su desarrollo.***	
Índices Financieros	*Objetivo General*	Realizar una evaluación Económico-Financiera de la Empresa
Cuentas a Cobrar	Objetivo Especifico	
Pagos		Analizar el comportamiento de los indicadores Financieros (5 años)
Fuentes de Financiamientos		Analizar la gestión de cobros
Inversiones		Analizar los sistemas de pagos
Capital de Trabajo		Valoración de la información
Información		Análisis y evaluación de los costos y gastos incurridos.
Planificación Financiera		
Análisis de Costos		
Comercial	**Evaluar la planificación, organización, dirección y control de toma de decisiones sobre líneas de productos, precios, promociones, servicios post venta y políticas de satisfacción de clientes**	
Gestión Comercial	*Objetivo General*	Evaluar la Gestión Comercial de la Empresa
	Objetivo Especifico	Evaluar el entorno de la Empresa
		Valorar los sistemas de información, planificación y control comercial y de marketing
Ventas		Evaluar los comportamientos de ventas de la empresa
Satisfacción del Cliente		Verificar si la prestación del servicio satisface las necesidades del cliente
Abastecimiento y Mantenimiento	**Evaluar la adecuada organización del sistema de almacenamiento de insumos y provisiones de necesidades logísticas económicamente fundamentales y los procesos de mantenimientos de equipos**	
Sistema de Abastecimiento	*Objetivo General*	Evaluar el sistema de Abastecimiento y Mantenimiento
Procesos de Compras	Objetivo Especifico	Valorar los procesos de Compras
Custodia, almacenamiento, registros y Mantenimiento de equipos		Valorar los procesos de custodia, almacenamiento, registro o procesos de mantenimiento de equipos
Servicios	**Evaluar la calidad, rapidez, cantidad, oportunidad y precio de ventas dados por la eficiencia, economía y eficacia del funcionamiento de las dependencias involucradas**	
Oportunidad de servicios	Objetivo	Evaluar si los servicios prestados se entregan oportunamente, en la calidad determinada y requerida.
Productividad operativa	Objetivo	Evaluar y medir la productividad operativa en relación con el recurso utilizado frente a los servicios prestados
Activos Necesarios	Objetivo	Valorar los activos necesarios en la prestación de los servicios, teniendo en cuenta cantidad, costos, calidad de equipos y demás bienes involucrados, oportunidad de adquisición, adecuación, reposición y mantenimiento de bienes, capacidad instalada, capacidad utilizada, costo de mantenimiento.
Recursos Humanos	**Determinar las características del entorno con relación al logro de la eficiencia, economía, eficacia, mejoramiento de la calidad y productividad.**	
Competencia, compromiso y congruencia	Objetivo General	Evaluar las características del entorno mediante la eficacia, economía, eficiencia, calidad y productividad
	Objetivos Específicos	Determinar la composición y caracterización de la Gestión de los Recursos Humanos
		Analizar los resultados de la gestión de los RR.HH
		Valorar el proceso de selección del personal
		Evaluar niveles de competencia, compromiso y congruencia de Gerentes y trabajadores
		Evaluar de la Productividad de los RR.HH

2.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A CONTRATAR PARA INC SON:

- Evaluar si la INC cumplió con sus objetivos/metas de gestión establecidas en su Plan Estratégico periodo agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.

- Detectar las debilidades existentes y proponer acciones de mejora, considerando para ello acciones de corto (2 años), medio (<5 años) y largo plazo (>5 años) de manera que la Administración pueda considerar su incorporación en los planes futuros. Cada acción propuesta deberá ser considerando el nivel de criticidad para el cumplimiento de los objetivos impuestos a la empresa y considerando la continua búsqueda de la eficiencia, eficacia, economía y mejora de calidad de sus productos.
- Analizar las prácticas de gestión de proyectos y de portafolios a efectos de analizar su nivel de madurez, proponiendo mejoras a las mismas.
- Analizar el grado de cumplimiento de metas, expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, u otro factor, asimismo los desvíos respecto a las metas proyectadas. Proponer indicadores.
- Análisis de la gestión de la empresa a partir de Indicadores de Gestión que permita a la Dirección de la empresa, no solo verificar la marcha del negocio y el cumplimiento de los objetivos de gestión definidos, sino que proactivamente permita tener una visión integral y completa de todos los aspectos relevantes para la empresa (no solo contemplando los aspectos económicos-financieros). Dicho sistema de indicadores deberá estar asociados a los objetivos estratégicos de la empresa e indicar las distintas relaciones entre ellos, los objetivos y los resultados perseguidos.
- Identificar oportunidades de mejora de las operaciones en las áreas administrativas, comerciales, financieras, técnicas y operativas al realizar un análisis de las mismas comparándolas con las mejores prácticas identificadas. Este análisis comparativo (benchmarking) deberá ser realizado considerando empresas comparables ya sea por dimensión, como por características de mercado, regulatorias, etc. Las oportunidades de mejoras detectadas deberán ser considerando aspectos de eficiencia, eficacia y economía.
- Revisar el proceso de elaboración y el grado de cumplimiento de metas, planes de acción, presupuestos incluidos los proyectos financiados con préstamos locales y/o internacionales (incluidos Bonos Soberanos).
- Analizar los procesos de adquisición de los insumos y servicios críticos y proponer mejoras.
- Evaluar si la estructura de costos y gastos de la INC están definidos y estructurados de manera económica, eficiente y eficaz.
- Realizar una investigación sobre la demanda del cemento y el porcentaje de participación de la INC en el mercado.
- Analizar la estrategia de ventas de cemento utilizadas y proponer otras estrategias de ventas.
- Recopilar y analizar los Pasivos Financieros.
- Evaluar y proponer planes de mejora del sistema informático de la Empresa.
- Analizar y proponer planes de mejora en lo referente al organigrama y dotación de Recursos Humanos.
- Revisar y analizar los contratos colectivos de trabajos vigentes y el impacto sobre la gestión de la entidad.

- Analizar la situación de las demandas promovidas en contra de la Empresa y las promovidas por la misma.

2.4.1. ALCANCE Y TAREAS SOLICITADAS

El alcance y profundidad de los análisis, estudios y evaluaciones a realizar será propia del plazo previsto para las tareas, entendiéndose que las mismas formen parte de un proceso progresivo de auditoría de gestión que deberá llevarse a cabo a mediano plazo. El periodo de estudio es el ejercicio periodo **agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018**

Dando cumplimiento a los objetivos precitados, su propuesta deberá incluir como mínimo las tareas descriptas a continuación:

(i) Estrategia

a. **Realizar** una revisión y evaluación del cumplimiento de la Administración de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos durante el periodo solicitado, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos de los planes de inversión, gestión de proyectos, incluidos proyectos financiados con préstamos a Corto Plazo y Bonos Soberanos, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación de recursos.

b. **Realizar** un análisis y evaluación crítica de los planes estratégicos diseñados y su grado de cumplimiento por parte de la Administración tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos y de los planes de inversión a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos.

c. **Analizar y evaluar** el proceso de planificación estratégica y aquellas acciones significativas desarrolladas durante el periodo bajo estudio para mejorarlo, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas.

d. **Efectuar** una evaluación del procedimiento de gestión por objetivos aplicado por la Entidad y de control y evaluación de resultados, debiendo comentar sus deficiencias y áreas de mejoramiento sobre las cuales deberán avanzarse.

e. **Identificar y comentar** sobre acciones de alto impacto en la organización encarada por la administración durante el periodo.

f. **Identificar** las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas revisadas de la INC, proponiendo recomendaciones estratégicas para mejorar sus actividades en el corto plazo.

g. **Identificar** los principales competidores actuantes en el mercado nacional, comentando sus ventajas competitivas.

h. **Realizar** una investigación sobre la demanda del cemento y el porcentaje de participación de la INC en el mercado, en cuanto a la venta de cemento.

i. **Analizar y evaluar** la estrategia de ventas de cemento utilizadas y proponer otras estrategias de ventas.

(ii) Operaciones

a. **Realizar** un análisis y evaluación crítica de los planes operativos diseñados para el ejercicio solicitado y su grado de cumplimiento por parte de la Administración tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.

b. **Efectuar** una evaluación sobre los mecanismos que aplica la Alta Gerencia de la industria sobre la capacidad operativa y funcionamiento de las instalaciones e infraestructuras y la existencia de planes o proyecciones para el próximo trienio.

c. **Relevar** los estudios y certificaciones recientes de los procedimientos de operación, licencias y mantenimiento de instalaciones y equipamiento, identificando recomendaciones sugeridas y el grado de avance en su implementación por la entidad.

d. **Analizar** procesos de control de calidad y reportar sus resultados.

e. **Examinar** los contratos de provisión de insumos críticos durante el periodo solicitado, esquema de precios y suministro, debiendo realizar un análisis sobre el plan de adquisiciones y manejo de inventario, aplicado durante el período bajo estudio y comparar sus condiciones respecto de las vigentes en el mercado realizando las recomendaciones pertinentes para insuficiencias identificadas o mejoras a realizar.

(iii) **<u>Compras y Contrataciones</u>**

a. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos, elaboración de los términos de referencia para compras y contrataciones de obras, bienes y servicios, vigentes durante los periodos solicitados, y en base a una muestra verificar el cumplimiento considerando el marco de la Ley N° 2051, la reglamentación interna de la entidad y los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Emitir recomendaciones.

b. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos para la ejecución, verificación, pago de las compras y contratación de bienes y servicios.

c. **Analizar** los contratos de provisión de insumos críticos, esquema de precios, suministro, y grado de cumplimiento; considerar la dependencia y riesgos significativos para la actividad de la entidad y recomendaciones para su mitigación.

(iv) **<u>Finanzas</u>**

a. **Evaluar** las prácticas de la administración en gestión de riesgos (de créditos y deudas), supervisión de las dificultades a las que están expuestas, identificación de técnicas y modelos que utiliza la empresa para detectar y monitorear los riesgos otorgados y contratados, comprobar (si existiere o sugerir) la formulación de estrategias que contemplen medidas de gestión prudente de los créditos y deudas, comparando riesgos y costos sustentados en un marco sólido.

b. **Examinar** el perfil de las cuentas a cobrar (significatividad, motivo, antigüedad, cobrabilidad, etc.) y realizar una evaluación de los procedimientos de la gestión de cobranzas y sus resultados alcanzados durante el período bajo análisis, debiendo emitir recomendaciones para su realización a corto plazo y mejoramiento progresivo.

c. **Realizar** una recopilación y análisis de los pasivos financieros para el periodo solicitado, verificando sus condiciones (monto, tasa, plazo, garantía afectada, etc.), grado de cumplimiento, y reportar incumplimientos que sean identificados, analizar la capacidad de la entidad, específicamente para los próximos 5 años, de honrarlos y los potenciales riesgos, sugiriendo acciones correctivas para su mitigación.

d. **Evaluar** la capacidad de endeudamiento actual y futuro (5 años).

Aclaración: *No se solicita Dictamen sobre los Estados Financieros.*

(v) **Comercialización**

a. **Elaborar** un cuadro analítico de cantidades, precios, y márgenes para cada producto o línea de productos durante el período en estudio, identificando los canales de comercialización empleados en cada caso, su participación en la venta neta total y su efectividad cualitativa; emitir opinión sobre acciones estratégicas a desarrollar para mejorar la capacidad comercial de la empresa.

b. **Realizar** un relevamiento de los procedimientos administrativos y controles internos del ciclo de facturación y cobranza, para una muestra realizar procedimientos de prueba para verificar su cumplimiento e identificando aspectos a ser mejorados.

c. **Efectuar** una evaluación del procedimiento aplicado por la INC y el estado situacional comercial de los 50 principales clientes de la entidad (considerados en términos de facturación anual).

(vi) **Administración**

a. **Evaluar** el proceso de planificación, presupuestario, y ejecución de inversiones significativas desarrolladas durante el período solicitado y su financiamiento, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas en el corto plazo.

b. **Realizar** un análisis del ambiente informático, apreciación de los sistemas de registro contable, confiabilidad de los datos, integración y flujo de las informaciones entre las distintas unidades operativas y al interior de la empresa. Evaluar funcionalidad de los sistemas administrativo - contables, riesgos, control y auditoría. Elaborar recomendaciones y sugerencias.

c. **Evaluar** la estructura de Costos y Gastos y proponer planes de mejora.

(vii) **Recursos Humanos**

a. **Revisar** el organigrama de la Empresa, la descripción de funciones, composición de personal permanente y contratado por dependencia y desglose por cargo y nivel de remuneración, realizando una evaluación crítica del grado de implementación y su funcionalidad para responder a los objetivos de la empresa.

b. **Realizar** una evaluación del manual de funciones y realizar una evaluación crítica de su nivel de actualización y calidad, así como del procedimiento utilizado por la empresa para su actualización periódica y la superposición

o duplicación de funciones si lo existiere, y proponer planes de mejoras. Realizar similar evaluación para el manual de procedimientos de la entidad.

c. **Realizar** una evaluación de la cantidad de funcionarios permanentes y contratados, determinando si existiere una sobredimensión de administrativos, técnicos u otra categoría. Determinar aquellas áreas necesitadas de personal para su normal funcionamiento y la cantidad optima de recursos humanos para la gestión de la empresa.

d. **Realizar** una evaluación de la complejidad de los contratos colectivos de trabajo vigentes, y su impacto sobre la gestión de la entidad.

(viii) **Jurídica**

a. **Efectuar** un análisis de la situación de los juicios en contra de la INC, así como los juicios promovidos por la empresa, detallando montos, últimas actuaciones al periodo solicitado, reportando riesgos materialmente significativos.

(ix) **Medición de la gestión**

Realizar una evaluación de la gestión de la INC para el periodo solicitado a partir de los indicadores que reflejen el estado de su negocio en forma regular, objetiva y comprable y que sirvan como línea de base para su posterior gerenciamiento por resultados y "benchmarking" con empresas comparables.

El Oferente deberá proponer un listado de indicadores (para ello se presenta a continuación un listado TENTATIVO para elaborar su propuesta) y calcular sus importes asegurando que puedan derivarse de los estados contables auditados o hayan sido obtenidos a partir de informes de gestión fidedignos.

Indicadores Financieros y de Gestión

Indicador	Definición
Comercial	
Ventas (G)	Facturación neta Anual
Cobertura del Mercado (%)	Despacho de Cemento al Mercado Interno (Equiv. Bls. de 50 Kg) / Importación de cemento al Mercado Interno + Otras Cementeras* (Equiv. Bls. de 50 Kg)
Despacho diario de cemento (Bls/día)	Venta de Cemento al Mercado Interno (Equiv. Bls. de 50 Kg) / Días hábiles de despacho de cemento de lunes a viernes
Economía Comercial (%)	Gastos comerciales neto de amortización y depreciación año/Facturación neta anual
Eficiencia	
Productividad del personal (#)	Cantidad de toneladas de cemento / número de funcionarios
Cantidad de Personal	Número total de personal
Recaudación (G)	Recaudación anual / Facturación neta anual
Ejecución de la inversión (%)	Inversiones ejecutadas año / inversiones presupuestadas año
Precio de Venta de Cemento Competitivo	Reducir en 15% precio de venta de cemento
Rotación Cuentas a cobrar (%)	Cuentas a cobrar año / Venta neta anual
Antigüedad Cuentas a cobrar (días ventas)	Cuentas a cobrar año / (Venta neta anual/360)
Rotación Cuentas a pagar (%)	*Cuentas a pagar año / costo productos vendidos*
Antigüedad Cuentas a pagar (días compras)	*Cuentas a pagar año / costo productos vendidos*
Eficacia	
Liquidez corriente	Activos circulantes / Pasivos Circulantes
Liquidez inmediata	Activos circulantes (sin inventario) / Pasivos Circulantes
Capital de trabajo (G)	(Caja y bancos + cuentas por cobrar + inventario + cuentas pagadas por adelantado + créditos fiscales) - (cuentas a pagar + deudas sociales + deudas fiscales)
Productividad del capital del trabajo (%)	(Capital del trabajo año (n) – Capital de trabajo del año (n-1)) / (Facturación neta anual (n) – facturación neta anual (n-1))
Ejecución Presupuestaria de Ingresos (%)	Ingresos Devengados / Ingreso Presupuestado Anual
Ejecución Presupuestaria de Egresos (%)	*Egresos Obligados / Egreso Presupuestado Anual*
Rentabilidad	
Margen Bruto (%)	Resultado bruto año / facturación neta anual
Margen EBITDA (%)	Beneficios antes de impuestos, interés y amortización año/ facturación neta anual
Margen Neto (%)	Utilidad neta año (después de impuestos) / facturación neta anual
Creación de valor EBITDA (G)	Beneficios antes de impuestos, interés y amortización año
Pasivo financiero e intereses de préstamos externos (%)	Pasivo financiero e intereses pagados año/ financiamiento externo otorgado
Costo financiero (%)	Intereses pagados / Pasivo financiero
Rentabilidad de capital propio (%)	Utilidad neta año / Patrimonio
Retorno sobre Activos (%)	*Resultado Neto antes de intereses / Activo Total*
Solvencia de la Estructura de Capital	*Patrimonio Neto / Pasivo Total*
Endeudamiento Patrimonial	*Pasivo Total / Patrimonio Neto*
Economía Productiva (%)	Gastos de generación neto de amortización y depreciación año / facturación neta anual
Economía Administrativa (%)	Gastos administrativos neto de amortización y depreciación año / facturación neta anual
Técnicos	

Producción de Clinker (Tn.)	Producción total de clinker en toneladas
Importación de Clinker (Tn.)	Importación total de clinker en toneladas
Producción Total de Cemento (Tn.)	Producción de Cemento Villeta (Tn.) + Producción de Cemento Vallemí (Tn.)
Agregados de Cemento (%)	Agregados al Cemento (Tn.) / Producción de Cemento (Tn.)
Cantidad de Paradas (#)	*Cantidad de Paradas acumuladas al cierre*
Marcha de Horno III (%)	Horas de Marcha / Horas de Presencia
Marcha de Molino (%)	Horas de Marcha / Horas de Presencia

2.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A CONTRATAR PARA CAPASA SON:

- Evaluar si Cañas Paraguayas S.A. (CAPASA) cumplió con sus objetivos/metas de gestión establecidas en su Plan Estratégico periodo agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018
- Detectar las debilidades existentes y proponer acciones de mejora, considerando para ello acciones de corto (2 años), medio (<5 años) y largo plazo (>5 años) de manera que la Administración pueda considerar su incorporación en los planes futuros. Cada acción propuesta deberá ser considerando el nivel de criticidad para el cumplimiento de los objetivos impuestos a la empresa y considerando la continua búsqueda de la eficiencia, eficacia, economía y mejora de calidad de los servicios.
- Analizar las prácticas de gestión de proyectos y de portafolios a efectos de analizar su nivel de madurez, proponiendo mejoras a las mismas.
- Analizar el grado de cumplimiento de metas, expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, u otro factor, asimismo los desvíos respecto a las metas proyectadas. Proponer indicadores.
- Analizar la gestión de la empresa a partir de Indicadores de Gestión que permita a la Dirección de la empresa, no solo verificar la marcha del negocio y el cumplimiento de los objetivos de gestión definidos, sino que proactivamente permita tener una visión integral y completa de todos los aspectos relevantes para la empresa (no solo contemplando los aspectos económicos-financieros). Dicho sistema de indicadores deberá estar asociados a los objetivos estratégicos de la empresa e indicar las distintas relaciones entre ellos, los objetivos y los resultados perseguidos.
- Identificar oportunidades de mejora de las operaciones en las áreas administrativas, comerciales, financieras, técnicas y operativas al realizar un análisis de las mismas comparándolas con las mejores prácticas identificadas. Las oportunidades de mejoras detectadas deberán ser considerando aspectos de eficiencia, eficacia y economía.
- Revisar el proceso de elaboración y el grado de cumplimiento de metas, planes de acción, presupuestos incluidos los proyectos financiados con préstamos internacionales (Incluidos Bonos Soberanos).
- Analizar los procesos de adquisición de los insumos y servicios críticos y proponer mejoras.

- Evaluar si la estructura de costos y gastos de Cañas Paraguayas S.A. (CAPASA) están definidos y estructurados de manera económica, eficiente y eficaz.
- Recopilar y analizar los Pasivos Financieros.
- Analizar los procesos Comerciales y tratamientos de los incobrables y proponer mejoras.
- Evaluar y proponer planes de mejora del ambiente informático de la Empresa.
- Analizar y proponer planes de mejora en lo referente al organigrama y dotación de Recursos Humanos.
- Analizar la situación de las demandas promovidas en contra de la Empresa y las promovidas por la misma.

2.5.1. ALCANCE Y TAREAS SOLICITADAS

El alcance y profundidad de los análisis, estudios y evaluaciones a realizar será propia del plazo previsto para las tareas, entendiéndose que las mismas formen parte de un proceso progresivo de auditoría de gestión que deberá llevarse a cabo a mediano plazo. El periodo de estudio es **agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre del 2018.**

Dando cumplimiento a los objetivos precitados, su propuesta deberá incluir como mínimo las tareas descriptas a continuación:

(i) **Estrategia**

a. **Revisar y evaluar** el cumplimiento de la estrategia de negocios, explícita o implícita, que ha seguido CAPASA en los últimos años, la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos durante el periodo solicitado, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, poniendo especial énfasis en la evaluación de los presupuestos operativos de los planes de inversión, gestión de proyectos, y nivel de implementación, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación de recursos.

b. **Analizar y evaluar** el sistema de información gerencial, proceso de planificación estratégica y aquellas acciones significativas desarrolladas durante el periodo, ejecución y monitoreo de la estrategia de negocios de la empresa recomendando acciones para el mejoramiento de dicho sistema.

c. **Evaluar** el procedimiento de gestión por objetivos aplicado por la Entidad y de control y evaluación de resultados, debiendo comentar sus deficiencias y áreas de mejoramiento sobre las cuales deberán avanzarse.

d. **Identificar y comentar** sobre acciones de alto impacto en la organización encarada por la administración durante el periodo.

e. **Identificar** las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas revisadas de Cañas Paraguayas S.A. (CAPASA), proponiendo recomendaciones estratégicas para mejorar sus actividades en el corto plazo.

(ii) Jurídica

a. **Evaluar** las contingencias (ya sean de carácter tributario, previsional, laboral, penal, comercial, etc.) registradas en el periodo de evaluación, de las previsiones constituidas al respecto, y realizar recomendaciones para mitigar posibles nuevas contingencias/conflictos, dentro de lo que compete a su competencia profesional.

b. **Efectuar** el análisis de situación de los juicios en contra de la empresa, así como las promovidas por la misma, detallando monto actualizado al periodo de evaluación, reportando riesgos materialmente significativos.

(iii) **<u>Operaciones</u>**

a. **Efectuar una evaluación** sobre los mecanismos que aplica la Alta Dirección de la empresa sobre el estado, antigüedad, capacidad operativa, y funcionamiento de las principales instalaciones y equipamiento de CAPASA así como de sus procesos y procedimientos, personal y tecnología de producción, proveyendo recomendaciones considerando las mejores prácticas internacionales y mejora a corto y mediano plazo.

b. **Realizar** un análisis y evaluación crítica de los planes operativos diseñados para el ejercicio solicitado y su grado de cumplimiento por parte de la Administración tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.

c. **Analizar** la estrategia y/o estructura de logística, distribución y comercialización seguida por la empresa y recomendar acciones para su mejoramiento.

d. **Realizar** un análisis acerca de las pérdidas (técnicas-ineficiencia), realizando una cuantificación aproximada del monto anual de la pérdida y sus fundamentaciones técnicas; elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas a corto y mediano plazo.

(iv) **<u>Compras y Contrataciones</u>**

a. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos, elaboración de los términos de referencia para compras y contrataciones de obras, bienes y servicios, vigentes durante los periodos solicitados, y en base a una muestra verificar el cumplimiento considerando el marco de la Ley N° 2051, la reglamentación interna de la entidad y los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Emitir recomendaciones

b. **Efectuar** una evaluación de los procedimientos administrativos para la ejecución, verificación, pago de las compras y contratación de bienes y servicios y en base a una muestra verificar el cumplimiento.

c. **Analizar** los contratos de provisión de insumos críticos, esquema de precios, suministro, y grado de cumplimiento considerar la dependencia y riesgos significativos para la actividad de la entidad y recomendaciones para su mitigación.

(v) **Finanzas**

a. **Realizar** una recopilación y análisis de los pasivos financieros para el periodo solicitado, verificando sus condiciones (monto, tasa, plazo, garantía afectada, etc.), grado de cumplimiento, y reportar incumplimientos que sean identificados, analizar la capacidad de la entidad, específicamente para los próximos 5 años, de honrarlos y los potenciales riesgos, sugiriendo acciones correctivas para su mitigación.

b. **Evaluar** la capacidad de endeudamiento actual y futuro (5 años).

Aclaración: *No se solicita Dictamen sobre los Estados Financieros.*

(vi) **Comercialización**

a. **Elaborar un estudio de precios de mercado** de los principales productos y de políticas y/o prácticas de descuentos/promociones en relación a productos de la competencia.

b. **Realizar** un relevamiento de los procedimientos administrativos y controles internos del ciclo de facturación y cobranza, realizar procedimientos de prueba para verificar su cumplimiento e identificando aspectos a ser mejorados.

c. **Dictaminar** sobre la conveniencia de potenciar, mantener o discontinuar algún producto visto las perspectivas de mercado nacional identificadas; deberá tomarse en cuenta particularmente la posibilidad de comercializar nuevos productos para los cuales CAPASA tiene ya capacidad instalada.

d. **Efectuar** una evaluación del procedimiento aplicado por CAPASA y el estado situacional y comercial de los principales clientes de la empresa (considerados en términos de facturación anual).

e. **Evaluar** la suficiencia de las previsiones de incobrables y de la política al respecto aplicada por la entidad, elaborando unas recomendaciones para su mejoramiento.

f. **Realizar una evaluación** de los procedimientos administrativos y controles internos para fijación de precios, otorgamiento de descuentos comerciales, y determinación de otras condiciones de venta, recomendando lineamientos para mejorarlo a corto plazo.

(vii) **Administración**

a. **Evaluar** el proceso de planificación, presupuestario, y ejecución de inversiones significativas desarrolladas durante el período solicitado y su financiamiento, a fin de entender la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos, elaborando recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas en el corto plazo.

b. **Realizar** un análisis del ambiente informático, apreciación de los sistemas de registro contable, confiabilidad de los datos, integración y flujo de las informaciones entre las distintas unidades operativas y al interior de la empresa. Evaluar funcionalidad de los sistemas administrativo - contables, riesgos, control y auditoría. Elaborar recomendaciones y sugerencias.

c. **Evaluar** la estructura de Costos y Gastos y proponer planes de mejora.

(viii) <u>Recursos Humanos</u>

a. **Revisar** el organigrama de la Empresa, la descripción de funciones, composición de personal permanente y contratado por dependencia y desglose por cargo y nivel de remuneración, realizando una evaluación crítica del grado de implementación y su funcionalidad para responder a los objetivos de la empresa.

b. **Evaluar** la cantidad de funcionarios permanentes y contratados, determinando si existiere una sobredimensión de administrativos, técnicos u otra categoría. Determinar aquellas áreas necesitadas de personal para su normal funcionamiento y la cantidad optima de recursos humanos para la gestión de la empresa.

c. **Evaluar** el manual de funciones o las prácticas al respecto seguidas por la empresa, tanto como el grado de aplicación y/o conveniencia de revisión.

(ix) <u>Medición de la gestión</u>

Realizar una evaluación de la gestión de Cañas Paraguayas S.A. (CAPASA) para el periodo solicitado a partir de los indicadores que reflejen el estado de su negocio en forma regular, objetiva y comprable.

El Oferente deberá proponer un listado de indicadores (para ello se presenta a continuación un listado TENTATIVO para elaborar su propuesta) y calcular sus importes asegurando que puedan derivarse de los estados contables auditados o hayan sido obtenidos a partir de informes de gestión fidedignos.

Indicadores Financieros y de Gestión

Indicador	Definición
Comercial	
Venta Total en guaraníes	Facturación neta anual
Ventas por producto en guaraníes	Facturación neta anual
Precio por producto en guaraníes promedio año	*Precio por producto en guaraníes promedio año*
Margen bruto por Producto en %	Precio por litro menos costo de mercaderías promedio año
Cobranzas Gs.	Cobranza anual / Facturación neta anual
Rotación cuentas a cobrar (%)	Cuentas a cobrar año / Facturación neta anual
Antigüedad de cuentas a cobrar (días)	Cuentas a cobrar año / (Facturación neta anual/360)
Rotación cuentas a cobrar. Estado (días)	Cuentas a cobrar al Estado año / Facturación neta anual
Rotación de cuentas a pagar (días)	Cuentas a pagar año / Facturación neta anual
Antigüedad de cuentas a pagar (días)	Cuentas a pagar año / (Facturación neta anual/360)
Economía Comercial (%)	Gastos comerciales neto de amortización y depreciación año/Facturación neta anual
Operacional	
Capacidad de producción real	Litros año por producto
Capacidad de producción nominal	Litros año por producto
Costo de producción	Facturación neta Anual
Potencia instalada	Potencia total instalada año
Pérdidas en productos	Pérdidas en productos terminados
Pérdidas en distribución (%)	Pérdidas en distribución
Personal total	Funcionarios año (permanentes y contratados)
Calidad	
Proponer los usuales de la industria	*Proponer los usuales de la industria*
Eficiencia	
Posicionamiento en el mercado	Situación con respecto a las demás marcas del marcado local
Productividad del personal (#)	Número de funcionarios / cantidad de usuarios
Cobranza (G)	Cantidad de facturas cobradas en primer vencimiento
Recaudación (G)	Recaudación anual / Facturación neta anual
Ciclo comercial (días)	Plazo para Elaboración, facturación, impresión, distribución
Ejecución de la inversión (%)	Inversiones ejecutadas año/ Inversiones presupuestadas año

Eficacia	
Capital de trabajo (G)	(Caja y bancos + cuentas por cobrar + inventario + cuentas pagadas por adelantado + créditos fiscales)- (cuentas a pagar + deudas sociales + deudas fiscales)
Productividad del capital del trabajo (%)	(Capital del trabajo año (n) – Capital de trabajo del año (n-1)) / (Facturación neta anual (n) – facturación neta anual (n-1))
Liquidez inmediata	Activos circulantes (sin inventario) / Pasivos Circulantes
Productividad de la inversión (%)	Inversiones ejecutadas / Facturación neta anual
Rentabilidad	
Margen Bruto (%)	Resultado bruto año / facturación neta anual
Margen EBITDA (%)	Beneficios antes de impuestos, interés y amortización año/ facturación neta anual
Margen neto (%)	Utilidad neta año (después de impuestos) / facturación neta anual
Creación de valor EBITDA (G)	Beneficios antes de impuestos, interés y amortización año
Economía productiva (%)	Gastos de generación neto de amortización y depreciación año / facturación neta anual
Economía administrativa (%)	Gastos administrativos neto de amortización y depreciación año / facturación neta anual
Pasivo financiero e intereses de préstamos externos (%)	Pasivo financiero e intereses pagados año/ financiamiento externo otorgado
Costo financiero (%)	Intereses pagados / Pasivo financiero
Rentabilidad de capital propio (%)	Utilidad neta año / Patrimonio
Rentabilidad del activo (%)	Utilidad neta año / Pasivo Total

2.6. INFORMES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Como producto de la Auditoría de Gestión se deberán presentar los informes siguientes:

A los 10 días de la firma del contrato: *Cronograma de Trabajo, Metodología y Plan de Trabajo para cada una de las Empresas Públicas a ser auditadas.*

A los 90 días del inicio del contrato: *Informe Preliminar de Auditoría de* Gestión.

El Informe deberá contener:

- Reseña de la Empresa y de la marcha de los negocios durante el periodo **agosto 2017 a agosto 2018 y los meses de setiembre y octubre 2018.**
- Descripción del sistema de información gerencial y del proceso de planificación estratégica.
- Identificación de las principales áreas y actividades para la empresa.
- Identificación de las principales áreas y actividades que se consideran críticas y sus riesgos. Evaluación y análisis de riesgos y medidas de mitigación.
- Observaciones y hallazgos preliminares sobre los distintos puntos dentro del alcance y objetivos del trabajo.
- Informar las Debilidades detectadas y la definición de acciones que deberían llevarse a cabo en el corto mediano y largo plazo.
- Comentarios preliminares.

A los 180 días del inicio del contrato: Informe Final de la Auditoría de Gestión.

El informe del auditor deberá de contener como mínimo:

1) Resultados de la evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico del periodo solicitado.
2) Análisis crítico de cada área o proceso crítico auditado, comentarios y situaciones detectadas de acuerdo al alcance y objetivos del trabajo.
3) Tablero de control con indicadores de gestión y sus resultados.

4) El informe deberá distinguirse por periodos **agosto 2017 a agosto 2018** y **por separado** el periodo **setiembre y octubre 2018**.

5) Observaciones, conclusiones y recomendaciones.

2.7. <u>SUPERVISION</u>

Las informaciones requeridas para la realización de las tareas serán provistas por PETROPAR, INC y CAPASA. Las tareas y actividades de la auditoría de Gestión serán supervisadas por funcionarios de la Dirección General de Empresas Públicas, Dirección Dependiente del Consejo Nacional de Empresas Públicas.
El informe preliminar y el informe final serán remitidas con copia al Consejo Nacional de Empresas Públicas-Dirección General de Empresas Públicas (DGEP) en un plazo no mayor a 10 días contados a partir de la recepción de los mismos.

2.8. PERFIL DEL GRUPO CONSULTOR – EXPERIENCIA REQUERIDA

La firma oferente deberá poseer experiencia local e internacional realizando trabajos con relación al objetivo y alcance del TDR.
Deberá tener sociedad establecida en Paraguay y ser miembro de una Red de Firmas profesionales internacional (membresía) de manera a poder acceder a prácticas y Knowhow requeridos para la ejecución del trabajo.

A continuación, se especifican los requisitos del equipo profesional básico de gerencia:

a. Formación Académica: (a) Los profesionales deberán tener un título universitario de las carreras de Administración, Contabilidad, Economía o Ingeniería; y (b) preferentemente con post grado a nivel de Maestría, en las mismas ramas académicas citadas precedentemente.

b. Experiencia: (a) General: con experiencia en auditoría contable, de gestión y de reingeniería de procesos y/o sistemas; y (b) Específica: con experiencia profesional comprobada en el tema de la consultoría y/o sector de la empresa.

c. Independencia: los profesionales involucrados no podrán estar relacionados por consanguineidad ni tener parentesco ni relación comercial alguna con ejecutivos pasados ni presentes en PETROPAR, INC y CAPASA.

d. Especialista del Sector: como mínimo el equipo del oferente deberá contar con un profesional especialista en los sectores hidrocarburos, cemento y bebidas según corresponda.

2.9. ANTECEDENTES Y EXPERIENCIA REQUERIDA

El oferente deberá acreditar antecedentes suficientes y comprobables para la realización de las tareas requeridas, particularmente en:

- Auditoría de gestión en entidades del sector público, organismos de desarrollo y/o empresas o corporaciones del sector privado realizado por el oferente mediante la presentación de contratos culminados y/o certificados de trabajo.
- Auditoría administrativa y comercial, de sistemas informáticos, de recursos humanos y organización, y de servicios de atención al cliente.

- Trabajos en empresas del sector hidrocarburos, del sector cemento y del sector bebidas según corresponda, en general.

A dichos efectos deberá presentar documentación que demuestre el cumplimiento de tales requisitos y asimismo deberá comprometer personal calificado con dedicación suficiente con una experiencia en las siguientes materias:

- Evaluación técnica y operativa de sistemas del sector hidrocarburos, del sector cemento y del sector de bebidas.
- Análisis y auditoría de actividades administrativas, RRHH, comerciales en general.
- Evaluación y auditoría de sistemas informáticos en general.
- Auditoría y servicios de consultoría a empresas del sector hidrocarburos, del sector cemento y del sector de bebidas según corresponda.
- Diagnóstico y evaluación de aspectos de recursos humanos y de organización.
- Normas legales y jurídicas aplicables al sector paraguayo de hidrocarburos, de cemento y de bebidas según corresponda.

Los integrantes del Oferente deben comprometerse a designar, en caso de resultar Adjudicatario, a un único DIRECTOR TÉCNICO, que desempeñará la dirección general y certificación de todas las tareas e informes objeto de la presente licitación, el que deberá acreditar una experiencia no inferior a cinco (5) años en actividades específicas relacionadas con la presente licitación.

Deberán contar además en el equipo de trabajo a lo sumo con un especialista del sector hidrocarburos, del sector cemento y del sector de bebidas.

2.10. COSTO ESTIMADO, FORMA DE PAGO Y PLAZO

Se estima que la realización de tareas demandará un plazo no superior a 180 días.

La contratación de los servicios se realizará conforme a las políticas y procedimientos de contratación aplicables y mediante el sistema de ajuste de suma alzada y los pagos cancelarán todas las obligaciones emergentes de los presentes, incluidos honorarios de los profesionales asignados, gastos de viajes y viáticos de los profesionales asignados, llamadas telefónicas, gastos de impresión de informes, alquiler de equipos de computación, gastos de oficina, etc.

El pago de los servicios será efectuado con fondos del Ministerio de Hacienda – Dirección General de Empresa Públicas en la moneda pactada en el contrato.

Se prevé el pago fraccionado del contrato de la consultoría, la primera será a la presentación del cronograma y metodología de trabajo, teniendo en cuenta que deberá contratar los servicios especializados al comienzo de las tareas, lo cual demanda la utilización de importantes recursos, debido a que no son especialistas de planta de las consultoras.

La forma de pago será la siguiente:

1. TREINTA POR CIENTO (30%) a la entrega y aprobación del cronograma y la metodología del trabajo.
2. TREINTA POR CIENTO (30%) a la entrega y aprobación del Informe Preliminar de Auditoría de Gestión, según cronograma.
3. CUARENTA POR CIENTO (40%) a la entrega y aprobación del Informe Final por parte de la Dirección General de Empresas Públicas.

Para la firma del contrato, el auditor deberá presentar una póliza de garantía de fiel cumplimiento, por el monto del mismo.

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL

MODELO DE CONTRATO

Contrato M.H. N° _____

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.

En la ciudad de Asunción, Capital de la República del Paraguay a los _____ días del mes de _____ del año dos mil dieciocho, el MINISTERIO DE HACIENDA, en adelante LA CONTRATANTE, representado en este Acto por la Señora Directora Administrativa ABG. MARÍA IRENE BARRETO DE GÓMEZ, paraguaya, con Cédula de Identidad N° 1.289.903 calidad que acredita con la exhibición del testimonio del Decreto del Poder Ejecutivo N° 335 de fecha 01 de Octubre de 2018, con domicilio en la calle Chile N° 252 entre Palma y Presidente Franco, por una parte y por la otra la empresa _____, en adelante denominada LA CONSULTORA, domiciliada en la calle _____, representada en este Acto por _____, con Cédula de Identidad N° _____. La Empresa cuenta con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) N° _____, y conviene en celebrar el presente Contrato, sujeto a las Cláusulas y Condiciones que más abajo se establecen.----------

CLÁUSULA PRIMERA:

1.1. LA FIRMA/CONSULTOR/A, se compromete a brindar a la CONTRATANTE los servicios de Consultoría que se detallan en los Términos de Referencias, dentro de los plazos y en un todo de acuerdo con lo contemplado en su Propuesta Técnica y que se adjuntan al presente Contrato formando parte del mismo.----------

1.2 Los honorarios a ser abonados a LA FIRMA/CONSULTOR/A como resultado de la Adjudicación del Llamado a **LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL.,** sujeto a reprogramación presupuestaria.

CLÁUSULA SEGUNDA:

2.1. Los documentos que forman parte integral del contrato son los siguientes:

Los documentos contractuales firmados por las partes y que forman parte integral del contrato son los siguientes:

a) El Contrato
b) Pliego de Bases y Condiciones, sus respectivos Anexos, Adendas y Comunicaciones Suplementarias.
c) Las Instrucciones al Oferente (IAO) y las Condiciones Generales del Contrato (CGC) publicadas en el Portal de Contrataciones Públicas
d) La oferta del Proveedor.
e) La resolución de adjudicación del Contrato emitida por la Contratante y su respectiva notificación
f) Especificaciones Técnicas
g) Condiciones Especiales del Contrato.
h) Términos de Referencia.
i) Garantía de Responsabilidad Profesional o Póliza.

2.2. Los documentos que forman parte del Contrato deberán considerarse mutuamente explicativos; en caso de contradicción o discrepancia entre los documentos, que forman parte integral del contrato la prioridad se dará en el orden enunciado anteriormente, siempre que no contradigan las disposiciones del Pliego de Bases y Condiciones, en cuyo caso prevalecerá lo dispuesto en el PBC.----------

CLÁUSULA TERCERA

3.1. La posición frente a la CONTRATANTE, asignados por esta para prestar servicios de conformidad con el presente Contrato, será la de contratista independiente. Ninguna de las estipulaciones del presente Contrato podrá ser interpretada como creadora de un vínculo laboral entre el CONTRATANTE y cualquier persona asignada por LA FIRMA/CONSULTOR/Apara prestar servicios bajo el presente Contrato.----------

CLÁUSULA CUARTA:

4.1. La CONTRATANTE no será responsable por el pago o la retención de ningún impuesto, prima, seguro u otra remuneración adicional por cualquier concepto, que puedan incidir sobre los ingresos de LA FIRMA/CONSULTOR/A.----------

CLÁUSULA QUINTA:

5.1. LA FIRMA/CONSULTOR/Ase compromete a indemnizar a la CONTRATANTE, sus agentes, funcionarios o representantes, por todos los gastos, costos, honorarios de abogado, pérdidas y daños que los mismos pudieran incurrir como consecuencia de los actos u omisiones por imprudencia, impericia, negligencia o mala conducta intencional por parte de LA FIRMA/CONSULTOR/A.

CLÁUSULA SEXTA:

6.1. En caso que LA FIRMA/CONSULTOR/Adurante la vigencia del presente Contrato, tenga acceso a información de carácter confidencial o que constituya propiedad intelectual o industrial de la CONTRATANTE o de terceros, LA FIRMA/CONSULTOR/A, sus agentes, representantes o expertos se comprometen a no revelar dicha información a terceros, durante la vigencia del presente Contrato o luego de su expiración, salvo mediante autorización prev ia, expresa y por escrito, del representante autorizado por la CONTRATANTE y del propietario de la información, si fuera el caso.----------

CLÁUSULA SÉPTIMA:

7.1. LA FIRMA/CONSULTOR/A se compromete a no hacer referencia a este Contrato en cualquier forma de publicidad, inclusive en su lista de clientes, sugiriendo que la CONTRATANTE prefiere sus servicios a los de otras firmas o empresas. LA FIRMA/CONSULTOR/Ase compromete a obtener autorización expresa y escrita del representante autorizado de la CONTRATANTE, antes de utilizar el nombre de la CONTRATANTE para cualquier fin.----------

CLÁUSULA OCTAVA:

8.1. El presente Contrato entrará a regir inmediatamente a partir de la formalización por las partes, ***y hasta el cumplimiento total de las obligaciones.*** La CONTRATANTE se reserva el derecho de terminar el Contrato en cualquier momento antes de su fecha de expiración, mediante notificación escrita a El CONSULTOR con una anticipación mínima de diez (10) días. En tal eventualidad la CONTRATANTE pagará solamente a LA FIRMA/CONSULTOR/A una suma equivalente a los servicios que hubiere prestado, en forma satisfactoria, durante la vigencia de este Contrato y que no le hubieren sido pagados hasta la fecha de terminación del mismo. Se entiende por forma satisfactoria el haber realizado y entregado, con la aprobación por parte de la _____, los Productos esperados que se detallan en los Términos de Referencia. En ningún caso, ello otorgará a El CONSULTOR el derecho de pago a indemnización alguna. LA CONTRATANTE podrá suspender los pagos bajo este Contrato en caso de incumplimiento de cualquier obligación contractual por parte de LA FIRMA/CONSULTOR/A.----------

CLÁUSULA NOVENA:

9.1. Por los servicios prestados bajo el presente Contrato la CONTRATANTE pagará a LA FIRMA/CONSULTOR/Ala suma total de Gs. _____ (Guaraníes _____). Esta suma, incluye todos los gastos y costos que El CONSULTOR pueda incurrir en la prestación de los servicios bajo el presente Contrato, y la forma de pago será la siguiente:

COLOCAR CUADRO. -

9.2. La Contratante abonará por los servicios prestados al consultor dentro de los sesenta (60) días posteriores a la presentación de la factura correspondiente, previa verificación y conformidad de la Dependencia Solicitante.----------

Las facturas, deberán estar debidamente llenadas consignando los siguientes datos:

- *Ministerio de Hacienda R.U.C. 80024627-6,*

- *Descripción del servicio*
- *Número de contrato,*
- *Número de orden de servicio,*
- *Modalidad del contrato, ej.: CD – LCO – LPN – CE,* y deberán estar acompañadas de la Orden de Servicio emitida por el Departamento de Procesos de la Coordinación de la Unidad Operativa de Contratación

9.3. Se retendrá el equivalente a cero punto cuatro por ciento (0.4%) sobre el importe de la/s factura/s, deducidos los impuestos correspondientes, conforme lo establecido en el Art. 41 de la Ley 3439/07, que modifica a la Ley N° 2051/03 de "Contrataciones Públicas".-

9.4. El precio del Contrato será reajustable. La fórmula y el procedimiento para el reajuste serán los siguientes:

Los precios ofertados estarán sujetos a Reajustes, siempre y cuando la variación del IPC publicado por el BCP haya sufrido una variación igual o mayor al quince por ciento (15%) referente a la fecha de apertura de ofertas, conforme a la siguiente fórmula:

El Precio Reajustado del Contrato, estará determinado por la siguiente fórmula:

$$Pr = \frac{P \times IPC1}{IPCo}$$

Donde:

Pr: Precio Reajustado.
P: Precio adjudicado.
IPC1: Índice de precios al Consumidor publicado por el Banco Central del Paraguay, correspondiente a la fecha de la resolución de la Adjudicación.
IPCo: Índice de precios al consumidor publicado por el Banco Central del Paraguay, correspondiente al mes de la apertura de ofertas.

9.5 No se reconocerán reajuste de precios si la prestación de los servicios se encuentra retrasada.-

CLÁUSULA DÉCIMA:

10.1. Señora _____, Directora Administrativa del Ministerio de Hacienda será la representante autorizada dela CONTRATANTE para los efectos de la firma del presente Contrato o de cualquier modificación en los términos del mismo que sea necesaria. LA CONTRATANTE no será responsable de ningún costo adicional incurrido por LA FIRMA/CONSULTOR/Apor modificaciones en los términos del presente Contrato que no hayan sido autorizados por escrito por el representante de la CONTRATANTE. Cualquier costo adicional por la ampliación o modificación de los términos del presente Contrato deberá ser autorizado por escrito por la CONTRATANTE.----------

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA:

11.1. LA FIRMA/CONSULTOR/A no podrá utilizar, disponer, copiar, transmitir, divulgar, difundir a ninguna otra institución o persona, ni antes, ni durante, ni después de la prestación del servicio, toda la información recuperada en este proceso, debiendo ser considerada la misma como de estricta y absoluta confidencialidad. Cualquier tipo de comunicación o difusión del proceso de recuperación que se llevará adelante, así como la misma información digitalizada, deberá ser efectuada a través de la CONTRATANTE, siendo ella la única parte que podrá autorizar cualquier tipo de promoción, difusión e inclusive visitas.-----

CLÁUSULA: DÉCIMO SEGUNDA

12.1. Los productos esperados como resultado del presente Contrato, con sus definiciones y vinculaciones, sus fuentes y derechos de autor, serán de propiedad del CONTRATANTE. Los mismos, deberán contar con todos aquellos elementos necesarios para su utilización en los términos previstos en los Términos de Referencia.-

CLÁUSULA DÉCIMO TERCERA:

13.1. Los equipos y/o bienes a ser utilizados por LA FIRMA/CONSULTOR/Adurante la realización de los trabajos, deberán ser de su propiedad o estar bajo su posesión, y cualquier tipo de daño que sufran durante su operación, por la causa que fuere, estará a su cargo, debiendo reponer

y/o reparar inmediatamente el equipo faltante, para continuar con el desarrollo normal del proceso de la consultoría.----------

CLÁUSULA DÉCIMO CUARTA:

14.1 Cualquier notificación concerniente a este Contrato se considerará debidamente hecha cuando se haya entregado, personalmente o por correo certificado a la parte correspondiente, en la siguiente dirección:

CONTRATANTE: MINISTERIO DE HACIENDA – COORDINACION DE LA UNIDAD OPERATIVA DE CONTRATACION.

Dirección: Edificio Citicentro - Estrella N° 345 c/ Chile, 5° Piso.-
Ciudad: Asunción.
Tel/fax: 021-493-630
Correo electrónico: uoc@hacienda.gov.py

La consultora: xx

Dirección: _____
Ciudad: _____
Tel/fax: _____-
Correo electrónico: _____

CLÁUSULA DÉCIMO QUINTA:

Son causales de rescisión del contrato por parte de la CONTRATANTE

15.1. En caso de incumplimiento de los servicios de Consultoría que se detallan en los Términos de Referencias, la CONTRATANTE podrá terminar este contrato en cualquier momento, mediante una notificación escrita con 10 (diez) días de anticipación.----------

15.2. Al recibir esta notificación El CONSULTOR inmediatamente tomará medidas para dejar los servicios terminados en forma oportuna y adecuada y suministrará a la CONTRATANTE todos los informes, propuestas y documentos elaborados hasta la fecha de la notificación.----------

CLÁUSULA DÉCIMO SEXTA:

Son causales de rescisión del contrato por parte de El CONSULTOR

16.1 En caso de que un importe vencido y pagadero a El CONSULTOR en virtud de este Contrato no haya sido abonado sin ningún tipo de justificación, en un plazo de 30 (treinta) días a partir de lo estipulado en los Términos de Referencia, El CONSULTOR si lo desea, podrá terminar este contrato mediante una notificación escrita con 10 (diez) días de anticipación----------

CLÁUSULA DÉCIMO SÉPTIMA:

Consecuencias de la rescisión del contrato

17.1. En caso de terminación del contrato imputable a la CONTRATANTE, El CONSULTOR tendrá derecho a recibir la remuneración pagadera hasta la fecha de rescisión de contrato y el reembolso de los gastos en que hubiera incurrido antes de dicha terminación. ----------

17.2. En caso de rescisión por causas imputables a El CONSULTOR, la CONTRATANTE tendrá derecho a exigir una indemnización por daños y perjuicios. ----------

CLÁUSULA DÉCIMO OCTAVA:

18.1. Toda controversia técnica que no pueda solucionarse en forma amigable, quedará sometido al arbitraje de una Comisión integrada por un representante de la CONTRATANTE y un representante de El CONSULTOR.

18.2. En caso de conflictos en la interpretación del presente Contrato, que no pueda solucionarse amigablemente, las partes se someterán a la jurisdicción y competencia de los Tribunales de Asunción, Capital de la República del Paraguay, siendo aplicables las leyes de la República del Paraguay----------

CLÁUSULA DÉCIMO NOVENA:

19.1. El CONSULTOR, se somete a todas las obligaciones, acuerdos y responsabilidades incluidos en este Contrato. El CONSULTOR no podrá ceder ninguna de sus obligaciones, acuerdo o responsabilidades bajo el presente Contrato, ni podrá ceder este Contrato sin el consentimiento por escrito del representante legal de la CONVOCANTE.----------

CLÁUSULA VIGÉSIMA:

20.1. El presente contrato es el resultado del procedimiento de la **LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL,** convocada por el Ministerio de Hacienda. La adjudicación fue realizada por Resolución DA N° _____ de fecha ___de _____ del año 201_.----------

CLÁUSULA VIGÉSIMO PRIMERA

21.1. Las formas y términos para garantizar el Cumplimiento del Contrato, se encuentran establecidas en las Condiciones Generales y Especiales del Contrato del PBC. Se transcribirá lo estipulado en dichas clausulas.

CLÁUSULA VIGÉSIMO SEGUNDA:

22.1. Si LA FIRMA/CONSULTOR/Ano diere cumplimiento al plazo previsto para la culminación de los servicios contratados y sus eventuales prorrogas, salvo casos fortuitos o de fuerza mayor, la multa aplicada será: del 0,5% (cero coma cinco por ciento) por cada día de atraso, a ser calculados sobre la Orden de Servicio, aplicables en los siguientes casos:

- De no retirar la Orden de Servicios de la CUOC situada en **Estrella 345 c/ Chile**, en un plazo máximo de 3 (tres) días hábiles de la notificación.
- En caso de demora en la prestación de los servicios.

Las multas serán aplicadas salvo motivos debidamente justificados y comunicados a la Contratante, las cuales, deberán ser aceptadas o rechazadas por la Contratante en un periodo máximo de 5 días hábiles.----------

La aplicación de las multas por encima del porcentaje de la Garantía de Cumplimiento de Contrato, conllevará a la rescisión del Contrato, la cual deberá comunicarse a la DNCP a los fines previstos en el Art. 72 de la Ley 2051/03 – De Contrataciones Públicas.----------

CLÁUSULA VIGÉSIMO TERCERA:

23.1 LA FIRMA/CONSULTOR/A deberá garantizar su responsabilidad profesional por un monto equivalente al 10% del monto total adjudicado. A tal efecto, deberá presentar a la Convocante un seguro de responsabilidad profesional bajo una de las siguientes formas: póliza de seguros emitida por una Compañía de Seguros autorizada a operar y emitir pólizas de seguros de caución en la República del Paraguay, o Garantía Bancaria expedida por una entidad bancaria de Plaza. El seguro de responsabilidad profesional deberá ser presentado por el Proveedor dentro de los diez (10) días calendario siguiente a la firma del Contrato. ------

CLÁUSULA VIGÉSIMO CUARTA:

24.1 Los servicios a ser prestados por LA FIRMA/CONSULTOR/Aen virtud del presente contrato, son los que se describen en la Lista de Precios y en los Términos de Referencia del Pliego de Bases y Condiciones. -------

CLÁUSULA VIGÉSIMO QUINTA:

25.1En señal de conformidad con las condiciones antes expuestas las partes, por medio de sus representantes autorizados, firman el presente documento en 2 (dos) originales, a un solo efecto y de un mismo tenor, en el lugar y fecha expresados al comienzo de este contrato.------

Por el Ministerio de Hacienda: ……

Directora Administrativa
Ministerio de Hacienda

Por la FIRMA/CONSULTOR/A ……

Representante

II. CONDICIONES GENERALES DEL CONTRATO

1. DISPOSICIONES GENERALES

1.1 Definiciones

A menos que el contexto exija otra cosa, cuando se utilicen en este Contrato, los siguientes términos tendrán los significados que se indican a continuación:

a) "Ley aplicable" significa las leyes y cualesquiera otras disposiciones que tengan fuerza de ley en el Paraguay;
b) "Contrato" significa el Contrato firmado por las Partes, al cual se adjuntan estas Condiciones Generales, junto con todos los documentos indicados en la cláusula 2 de dicho Contrato;
c) "Precio del Contrato" significa el precio que se ha de pagar por la prestación de los Servicios de conformidad con lo dispuesto en la cláusula 6;
d) "Moneda extranjera" significa cualquier moneda que no sea la nacional;
e) "CGC" significa estas Condiciones Generales del Contrato;
f) "Gobierno" significa el gobierno de la República del Paraguay;
g) "Moneda nacional" significa la moneda oficial de la República del Paraguay: el guaraní;
h) En el caso de que el Consultor sea una asociación en participación, consorcio o grupos (joint venture) formados por varias firmas, "Integrante" significa cualquiera de ellas; "Integrantes" significa todas estas firmas, e "Integrante a cargo" significa la firma que se menciona en las CEC para que actúe en nombre de todas en el ejercicio de todos los derechos y obligaciones del Consultor ante el Contratante en virtud de este Contrato;
i) "Parte" significa el Contratante o el Consultor, según el caso, y "Partes" significa el Contratante y el Consultor;
j) "Personal" significa los empleados contratados por el Consultor o por cualquier Subconsultor para la prestación de los Servicios o de una parte de los mismos;
k) "CEC" significa las Condiciones Especiales del Contrato por las cuales pueden modificarse o complementarse las CGC;
l) "Servicios" significa el trabajo descrito en el Apéndice A que el Consultor deberá realizar conforme a este Contrato, y
m) "Subconsultor" significa cualquier firma con la que el Consultor subcontrate la prestación de una parte de los Servicios conforme a las disposiciones de la subcláusula 3.5 y la cláusula 4.

1.2 Ley que rige el Contrato

Este Contrato, su significado e interpretación, y la relación que crea entre las Partes se regirán por la ley aplicable.

1.3 Idioma

1.3.1. El Contrato, así como toda correspondencia y documentos relativos al mismo que intercambien el Consultor y el Contratante, deberán redactarse en español. Los documentos complementarios y textos impresos que formen parte del Contrato, podrán estar escritos en otro idioma, con la condición de que los párrafos relevantes de dicho material vayan acompañados de una traducción fidedigna al español. En este caso, para propósitos de la interpretación del Contrato, prevalecerá la traducción El contrato y todas las comunicaciones deberán.

1.3.2. El Consultor se hará cargo de todos los gastos de traducción al español, así como con todos los riesgos relativos a la precisión de dicha traducción

1.4 Notificaciones

Cualquier notificación, solicitud o aprobación que deba o pueda cursarse o darse en virtud de este Contrato se cursará o dará por escrito y se considerará cursada o dada cuando haya sido entregada por nota con acuse recibo a un representante autorizado de la Parte a la que esté dirigida, o cuando se haya enviado por correo certificado, telegrama colacionado o fax a dicha Parte a la dirección indicada en las CEC.

1.5 Lugar donde se prestarán los Servicios

Los Servicios se prestarán en los lugares indicados en el Apéndice A y, cuando en él no se especifique dónde haya de cumplirse una tarea en particular, en los lugares que el Contratante apruebe, ya sea en el Paraguay o en otro lugar.

1.6 Representantes autorizados

Los funcionarios indicados en las CEC podrán adoptar cualquier medida que el Contratante o el Consultor deba o pueda adoptar en virtud de este Contrato, y podrán firmar en nombre de éstos cualquier documento que conforme a este Contrato deba o pueda firmarse.

1.7 Impuestos y derechos

A menos que en las CEC se indique otra cosa, el Consultor, el Subconsultor y el Personal de ambos pagarán los impuestos, derechos, gravámenes y demás imposiciones que correspondan según la ley aplicable, cuyo monto se considera incluido en el Precio del Contrato.

2. INICIO, CUMPLIMIENTO, MODIFICACIÓN Y RESCISIÓN DEL CONTRATO

2.1 Entrada en vigor del Contrato

Este Contrato entrará en vigor en la fecha en que sea firmado por ambas Partes, o en la fecha posterior a su firma que se indique en las CEC.

2.2 Comienzo de la prestación de los Servicios

El Consultor comenzará a prestar los Servicios treinta (30) días después de la fecha de entrada en vigor del Contrato, o en la fecha que se indique en las CEC.

2.3 Expiración del Contrato

A menos que se rescinda con anterioridad, conforme a lo dispuesto en la subcláusula 2.6, este Contrato expirará al término del plazo especificado en las CEC, contado a partir de la fecha de entrada en vigor.

2.4 Modificación

Sólo podrán modificarse los términos y condiciones de este Contrato, incluido el alcance de los Servicios o del Precio del Contrato, mediante acuerdo por escrito entre las Partes. (Ver artículo 63 Ley N° 2051/03)

2.5 Fuerza mayor

2.5.1 Definición

Para los efectos de este Contrato, "fuerza mayor" significa un acontecimiento que escapa al control razonable de una de las Partes y que hace que el cumplimiento de las obligaciones contractuales de esa Parte resulte imposible o tan poco viable que puede considerarse razonablemente imposible en atención a las circunstancias.

2.5.2 No Violación Del Contrato

La falta de cumplimiento por una de las Partes de cualquiera de sus obligaciones en virtud del Contrato no se considerará como violación del mismo ni como negligencia, siempre que dicha falta de cumplimiento se deba a un evento de fuerza mayor y que la Parte afectada por tal evento a) haya adoptado todas las precauciones adecuadas, puesto debido cuidado y tomado medidas alternativas razonables a fin de cumplir con los términos y condiciones de este Contrato, y b) haya informado a la otra Parte sobre dicho evento a la mayor brevedad posible.

2.5.3 Prórroga de plazos

Todo plazo dentro del cual una Parte deba realizar una actividad o tarea en virtud de este Contrato se prorrogará por un período igual a aquel durante el cual dicha Parte no haya podido realizar tal actividad como consecuencia de un evento de fuerza mayor.

2.5.4 Pagos

Durante el período en que se viera impedido de prestar los Servicios como consecuencia de un evento de fuerza mayor, el Consultor tendrá derecho a seguir recibiendo pagos de acuerdo con los términos de este Contrato, y a recibir el reembolso de los gastos adicionales en que razonable y necesariamente hubiera incurrido durante ese período para poder prestar los Servicios y para reanudarlos al término de dicho período.

2.6 Rescisión

2.6.1 Por el Contratante

El Contratante podrá dar por terminado este Contrato en los casos previstos en el artículo 59 de la Ley N° 2051/03 o cuando se produzca cualquiera de los eventos especificados en los párrafos a) a d) de esta subcláusula 2.6.1:

a. Si el Consultor no subsanara el incumplimiento de sus obligaciones en virtud de este Contrato dentro de los treinta (30) días siguientes a la recepción de una notificación al respecto, u otro plazo mayor que el Contratante pudiera haber aceptado posteriormente por escrito;
b. Si el Consultor estuviera insolvente o fuera declarado en quiebra;
c. Si el Consultor, como consecuencia de un evento de fuerza mayor, no pudiera prestar una parte importante de los Servicios durante un período de no menos de sesenta (60) días;
d. Si, a juicio del Contratante, el Consultor ha participado en prácticas corruptas o fraudulentas al competir por obtener el Contrato o durante su ejecución. A los efectos de esta cláusula:
    - **"práctica corrupta"** significa el ofrecimiento, suministro, aceptación o solicitud de cualquier cosa de valor con el fin de influir en la actuación de un funcionario público con respecto al proceso de selección o a la ejecución del contrato, y
    - **"práctica fraudulenta"** significa una tergiversación de los hechos con el fin de influir en un proceso de selección o en la ejecución de un contrato en perjuicio del Contratante; la expresión comprende las prácticas colusorias entre los consultores (con anterioridad o posterioridad a la presentación de las propuestas) con el fin de establecer precios a niveles artificiales y no competitivos y privar al Contratante de las ventajas de la competencia libre y abierta, o

e. Si el Contratante, a su sola discreción, decidiera rescindir este Contrato.

2.6.2 Por el Consultor

El Consultor, mediante una notificación por escrito al Contratante con no menos de treinta (30) días de anticipación, podrá rescindir este Contrato en los casos establecidos en el artículo 60 de la Ley N° 2051/03 de Contrataciones Públicas o cuando se produzca cualquiera de los eventos especificados en los párrafos a) y b) de esta subcláusula 2.6.2:

a. Si el Contratante incurriere en mora en el pago de una suma adeudada al Consultor en virtud de este Contrato, y siempre que dicha suma no fuera objeto de controversia conforme a la cláusula 8 de estas CGC, por más de sesenta días calendario, o
b. Si el Consultor, como consecuencia de un evento de fuerza mayor, no pudiera prestar una parte importante de los Servicios durante un período no menor de sesenta (60) días;

2.6.3 Pagos al rescindirse el Contrato

Al rescindirse este Contrato conforme a lo estipulado en las subcláusulas 2.6.1 ó 2.6.2, el Contratante efectuará los siguientes pagos al Consultor:

a) Las remuneraciones previstas en la cláusula 6, por concepto de Servicios prestados satisfactoriamente antes de la fecha de entrada en vigor de la rescisión;
b) Salvo en el caso de rescisión conforme a los párrafos a) y b) de la subcláusula 2.6.1, el reembolso de cualquier gasto razonable inherente a la rescisión rápida y ordenada del Contrato.

3. OBLIGACIONES DEL CONSULTOR

3.1 Generalidades

El Consultor prestará los Servicios y cumplirá con sus obligaciones con la debida diligencia, eficiencia y economía, de acuerdo con técnicas y prácticas profesionales generalmente aceptadas; asimismo, observará prácticas de administración apropiadas y empleará técnicas modernas adecuadas y métodos eficaces y seguros. En toda cuestión relacionada con este Contrato o con los Servicios, el Consultor actuará siempre como asesor leal del Contratante y en todo momento deberá proteger y defender los intereses legítimos del Contratante en los acuerdos a que llegue con un Subconsultor o con terceros.

3.2 Conflicto de intereses

3.2.1 Prohibición al Consultor de aceptar comisiones, descuentos, etc.

La remuneración del Consultor en relación con este Contrato o con los Servicios será únicamente la estipulada en la cláusula 6 y el Consultor no aceptará en beneficio propio ninguna comisión comercial, descuento o pago similar en relación con las actividades contempladas en este Contrato, o en los Servicios, o en el cumplimiento de sus obligaciones en virtud del mismo; además, el Consultor hará todo lo posible por asegurar que ni el Personal ni el Subconsultor, ni tampoco los agentes del Consultor o del Subconsultor, reciban ninguna de tales remuneraciones adicionales.

3.2.2 Prohibición al Consultor y a sus filiales de tener otros intereses en el Proyecto

El Consultor acuerda que, tanto durante la vigencia de este Contrato como después de su terminación, ni el Consultor ni ninguna de sus filiales, así como tampoco ningún Subconsultor ni ninguna filial del mismo, podrán suministrar bienes, construir obras o prestar servicios (distintos de los Servicios y de cualquier continuación de los mismos) para ningún proyecto que se derive de los Servicios o que esté estrechamente relacionado con ellos.

3.2.3 Prohibición de desarrollar actividades incompatibles

Ni el Consultor ni ningún Subconsultor, ni tampoco el Personal, podrán desarrollar, en forma directa o indirecta, ninguna de las siguientes actividades:

a. Durante la vigencia de este Contrato, ninguna actividad comercial o profesional en el Paraguay que sea incompatible con las asignadas a ellos en virtud de este Contrato, o
b. Una vez terminado este Contrato, ninguna otra actividad especificada en las CEC.

3.3 Confidencialidad

Ni el Consultor ni ningún Subconsultor, ni tampoco el Personal de ninguno de ellos, podrán revelar, durante la vigencia de este Contrato o dentro de los dos (2) años siguientes a su expiración, ninguna información confidencial o de propiedad del Contratante relacionada con el Proyecto, los Servicios, este Contrato o las actividades u operaciones del Contratante sin el previo consentimiento por escrito de este último.

3.4 Seguros que deberá contratar el Consultor

El Consultor a) contratará y mantendrá, y hará que todo Subconsultor contrate y mantenga, a su propio costo (o al del Subconsultor, según el caso) y en los términos y condiciones aprobados por el Contratante, un seguro de responsabilidad profesional de

acuerdo a las condiciones estándar establecidas por la Unidad Central Normativa y Técnica, así como otros seguros contra los riesgos y por las coberturas que se indican en las CEC, y b) a petición del Contratante, presentará pruebas de la contratación y el mantenimiento de esos seguros y del pago de las respectivas primas en vigencia.

3.5 Acciones del Consultor que requieren la aprobación previa del Contratante

El Consultor deberá obtener la aprobación previa por escrito del Contratante para realizar cualquiera de las siguientes acciones:

a. La celebración de un subcontrato para la prestación de cualquier parte de los Servicios;
b. El nombramiento de los integrantes del Personal que no figuran por nombre en el Apéndice C ("Personal clave y Subconsultores"), y
c. La adopción de cualquier otra medida que se especifique en las CEC.

3.6 Obligación de presentar informes

El Consultor presentará al Contratante los informes y documentos que se especifican en el Apéndice B, en la forma, la cantidad y el plazo que se establezcan en dicho apéndice.

3.7 Propiedad del Contratante de los documentos preparados por el Consultor

Todos los planos, diseños, especificaciones, estudios técnicos, informes y demás documentos y programas de computación preparados por el Consultor para el Contratante de conformidad con lo dispuesto en la subcláusula 3.6 pasarán a ser de propiedad del Contratante, a quien el Consultor los entregará a más tardar al término o expiración del Contrato, junto con un inventario pormenorizado de todos ellos. El Consultor podrá conservar una copia de dichos documentos y programas de computación. En las CEC se indicará cualquier restricción acerca del uso de dichos documentos y programas de computación en el futuro.

4. PERSONAL DEL CONSULTOR

4.1 Descripción del Personal

En el Apéndice C se describen los cargos, funciones convenidas y calificaciones mínimas individuales de todo el Personal clave del Consultor, así como el tiempo estimado durante el que prestarán los Servicios. En virtud de este Contrato, el Contratante aprueba el Personal clave y los Subconsultores que figuran por cargo y por nombre en dicho Apéndice C.

4.2 Remoción y/o sustitución del Personal

a) Salvo que el Contratante acuerde lo contrario, no se efectuarán cambios en la composición del Personal clave. Si fuere necesario sustituir a algún integrante del Personal clave, por cualquier motivo que escape al razonable control del Consultor, éste lo reemplazará de inmediato por otra persona con calificaciones iguales o superiores a las de la persona reemplazada.
b) Si el Contratante i) tiene conocimiento de que un integrante del Personal se ha comportado de manera inaceptable o ha sido acusado de cometer una acción penal, o ii) tiene motivos razonables para estar insatisfecho con el desempeño de cualquier integrante del Personal, en tales casos el Consultor, a petición por escrito del Contratante expresando los motivos para ello, lo reemplazará por otra persona cuya idoneidad y experiencia sean aceptables para el Contratante.
c) El Consultor no podrá reclamar el reembolso de ningún gasto adicional resultante de la remoción y/o sustitución de algún integrante del Personal, o inherente a ésta.

5. OBLIGACIONES DEL CONTRATANTE

5.1 Colaboración y exenciones

El Contratante hará todo lo posible a fin de asegurar que el Gobierno otorgue al Consultor la asistencia y exenciones indicadas en la CEC.

5.2 Modificación de la ley aplicable

Si con posterioridad a la fecha de este Contrato se produjera cualquier cambio en la ley aplicable en relación con los impuestos y los derechos que resultara en el aumento o la disminución del costo de los Servicios prestados por el Consultor, la remuneración y los gastos reembolsables pagaderos al Consultor en virtud de este Contrato serán aumentados o disminuidos según corresponda por acuerdo entre las Partes, y se efectuarán los correspondientes ajustes de los montos máximos estipulados en la subcláusula 6.2 a) o b), según el caso.

5.3 Servicios e instalaciones

El Contratante facilitará al Consultor los servicios e instalaciones indicados en el Apéndice F.

6. PAGOS AL CONSULTOR

6.1 Remuneración mediante pago de una suma global

La remuneración total del Consultor no deberá exceder del Precio del Contrato y será una suma global fija que incluirá la totalidad de los costos de personal y del Subconsultor, así como los costos de impresión de documentos, comunicaciones, viaje,

alojamiento y similares, y todos los demás gastos en que incurra el Consultor en la prestación de los Servicios descritos en el Apéndice A. Salvo lo dispuesto en la subcláusula 5.2, el Precio del Contrato sólo podrá aumentarse por encima de las sumas establecidas en la subcláusula 6.2 si las Partes han convenido en pagos adicionales en virtud de lo estipulado en la subcláusula 2.4.

6.2 Precio del Contrato

El precio del contrato se indica en las CEC.

6.3 Pago de servicios adicionales

Para determinar la remuneración por concepto de los servicios adicionales que pudieran acordarse en virtud de la subcláusula 2.4, en los Apéndices D y E se presenta un desglose del precio global.

6.4 Condiciones relativas a los pagos

Los pagos se depositarán en la cuenta del Consultor o por cheque cruzado a su nombre, conforme al calendario indicado en las CEC.
Todos los demás pagos se efectuarán una vez que se hayan cumplido las condiciones correspondientes a los mismos establecidas en las CEC, y que el Consultor haya presentado una factura al Contratante en la que se indique el monto adeudado.

6.5 Intereses sobre los pagos atrasados

Si el Contratante se atrasara más de sesenta (60) días en los pagos, contados a partir de la fecha de vencimiento indicada en las CEC, deberá pagar intereses al Consultor por cada día de atraso, a la tasa indicada en las CEC.

7. SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

7.1 Solución amigable

Las Partes harán lo posible por llegar a una solución amigable de todas las controversias que surjan de este Contrato o de su interpretación.

7.2 Solución de controversias

7.2.1. Toda controversia entre las Partes relativa a cuestiones que surjan en virtud de este Contrato que no haya podido solucionarse en forma amigable podrá ser resuelta de la manera establecida en los párrafos siguientes:

7.2.2. Decisiones adoptadas por el Contratante en ejercicio de las prerrogativas establecidas en el artículo 55 de la Ley N° 2051/03:

Las decisiones adoptadas por el Contratante en el ejercicio de las prerrogativas establecidas en el artículo 55 de la Ley N° 2051/03 podrán ser recurridas por el Consultor ante la jurisdicción contenciosa administrativa dentro de los plazos establecidos en la legislación respectiva.

Sin perjuicio de ello, el Contratista podrá optar por:

a) Plantear la reconsideración administrativa de la decisión ante la Contratante, dentro de plazo de diez días corridos, recurso que deberá ser resuelto dentro de dicho plazo. Si la Contratante no se expidiere en dicho plazo, se considerará denegada la petición, o;
b) Solicitar la intervención de la Dirección General de Contrataciones Públicas del Ministerio de Hacienda, dentro del mismo plazo, para que ésta convoque a una audiencia de avenimiento, conforme con el procedimiento establecido en el Título Octavo, Capítulo Segundo de la Ley N° 2051/03.

La interposición del recurso de reconsideración ante el Contratante o de la solicitud de avenimiento ante la Dirección General de Contrataciones Públicas suspende el plazo para interponer la demanda contenciosa administrativa hasta que la petición sea resuelta

7.2.3. Controversias que se susciten por motivos distintos a los establecidos en la cláusula 7.2.2.

Las controversias que se susciten entre el Contratante y el Consultor por motivos distintos a los establecidos en la cláusula 7.2.2 también podrán ser resueltas por el procedimiento de avenimiento contemplado en el Título Octavo, Capítulo Segundo de la Ley.

En caso de falta de acuerdo, las partes podrán someter sus diferencias al arbitraje, conforme con las normas de la Ley N° 1879/2002 de mediación y arbitraje.

La vía del arbitraje será obligatoria para las partes si el compromiso consta en una cláusula compromisoria inserta en el contrato o en un convenio independiente, y que conste el compromiso en una cláusula compromisoria inserta en el contrato o en un convenio independiente.

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N° 11/2018 "SERVICIO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS" ID N° 351. 008.PLURIANUAL

III. CONDICIONES ESPECIALES DEL CONTRATO

Número de cláusula de las CGC[2]	Modificaciones y complementos de las Condiciones Generales del Contrato
[1.1 i)	El Integrante a cargo es *[insertar nombre del Integrante].*]
1.4	Las direcciones son: En el caso del Contratante: Edificio Citicentro Estrella N° 345 5° Piso Atención: CUOC – Ministerio de Hacienda Teléfono - Fax:(595-21) 493 630 Email: uoc@hacienda.gov.py El caso del Consultor: _____ Atención: _____ e-mail: _____ Fax: _____
1.6	Los representantes autorizados son: En el caso de la Contratante: Econ. Andrea Mercedes Picaso Directora Administrativa En el caso del Consultor: _____
2.1	El Contrato entrará en vigor a partir de la suscripción del mismo y hasta el cumplimiento total de las obligaciones.
2.2	La prestación de los Servicios comenzará dentro de los cinco días hábiles posteriores a la suscripción del contrato, o cuando este lo disponga, y el plazo de prestación de los servicios serán los establecidos en la cláusula 2.3 de las C.E.C.
2.3	A partir de la suscripción del Contrato y hasta el cumplimiento total de las obligaciones.
3.1.	La Consultora deberá responder a consultas o aclaraciones del Contratante durante la ejecución de los trabajos contratados hasta su finalización, sin que el mismo implique variación del monto del contrato, objeto de esta consultoría.
3.2.2	Durante un período de dos años después de expirado este Contrato, ni el Consultor o su Personal ni el Subconsultor o su Personal podrán participar (directa o indirectamente) en las actividades de un comprador de activos respecto de los cuales hubiesen asesorado al Contratante en virtud de este Contrato. Tampoco podrán participar en las actividades de un asesor de los posibles compradores de dichos activos.
3.4 (a)	Riesgo y cobertura será la siguiente: El contratista deberá garantizar su responsabilidad profesional por un monto equivalente al 10% del monto total adjudicado. A tal efecto, deberá presentar a la Convocante un seguro de responsabilidad profesional bajo una de las siguientes formas: póliza de seguros emitida por una Compañía de Seguros autorizada a operar y emitir pólizas de seguros de caución en la República del Paraguay, o una Garantía Bancaria expedida por una institución bancaria de Plaza. El seguro de responsabilidad profesional deberá ser presentado por el Proveedor dentro de los diez (10) días calendario siguiente a la firma del Contrato. La falta de constitución y entrega oportuna del seguro será causal de rescisión del contrato por causa imputable al contratista, en cuyo caso la Convocante podrá adjudicar el contrato en la forma prevista en el segundo párrafo del artículo 36 de la Ley N° 2051/03. El seguro de responsabilidad profesional se hará efectivo si la Convocante determinare la rescisión del contrato por causa imputable al Contratista, conforme a la ley, al reglamento y al contrato. La vigencia del Seguro de Responsabilidad Profesional se extenderá hasta los 60 (sesenta) días posteriores a la cancelación de vigencia del contrato.

3.6.	Durante los trabajos el consultor informará semanalmente mediante correo electrónico a las personas designadas por el Contratante, de los avances de las diferentes tareas.
3.7	El Consultor no podrá utilizar estos documentos para fines ajenos a este Contrato sin el consentimiento previo por escrito del Contratante.
6.4	El mecanismo de pago será conforme a lo establecido en los términos de referencia. La Contratante abonará por los servicios prestados al consultor dentro de los sesenta (60) días posteriores a la presentación de la factura correspondiente, previa verificación y conformidad de la Dependencia Solicitante. Las facturas, deberán estar debidamente llenadas consignando los siguientes datos: • Ministerio de Hacienda R.U.C. 80024627-6, • Descripción del servicio • Número de contrato, • Número de orden de servicio, • Modalidad del contrato, ej.: CD – LCO – LPN – CE, y deberán estar acompañadas de la Orden de Servicio emitida por el Departamento de Procesos de la Coordinación de la Unidad Operativa de Contratación Se retendrá el equivalente a cero punto cuatro por ciento (0.4%) sobre el importe de la/s factura/s, deducidos los impuestos correspondientes, conforme lo establecido en el Art. 41 de la Ley 3439/07, que modifica a la Ley N° 2051/03 de "Contrataciones Públicas".
7.2	7.2 (a). Las decisiones adoptadas por el Contratante en el ejercicio de las prerrogativas establecidas en el artículo 55 de la Ley N° 2051/03 podrán ser recurridas ante la jurisdicción contencioso- administrativa dentro de los plazos establecidos en la legislación respectiva. Sin perjuicio de ello, el Contratista podrá optar por: a) Plantear la reconsideración administrativa de la decisión ante la Contratante, dentro de plazo de diez días corridos, recurso que deberá ser resuelto dentro de dicho plazo. Si la Contratante no se expidiere en dicho plazo, se considerará denegada la petición, o; b) Solicitar la intervención de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas del Ministerio de Hacienda, dentro del mismo plazo, para que ésta convoque a una audiencia de avenimiento, conforme con el procedimiento establecido en el Título Octavo, Capítulo Segundo de la Ley N° 2051/03. La interposición del recurso de reconsideración ante la Contratante o de la solicitud de avenimiento ante la Dirección General de Contrataciones Públicas suspende el plazo para interponer la demanda contencioso-administrativa hasta que la petición sea resuelta. 7.2 (b)Controversias que se susciten por motivos distintos a los establecidos en la cláusula 10.1. Las controversias que se susciten entre el Contratante y Contratista por motivos distintos a los establecidos en la cláusula 10.1 también podrán ser resueltas por el procedimiento de avenimiento contemplado en el Título Octavo, Capítulo Segundo de la Ley. En caso de falta de acuerdo, las partes podrán someter sus diferencias al arbitraje, conforme con las normas de la Ley N° 1879/2002 de mediación y arbitraje. La vía del arbitraje será obligatoria para las partes si el compromiso consta en una cláusula compromisoria inserta en el contrato o en un convenio independiente.