PARAGUAY

SEGUNDO PROGRAMA DE APOYO A LA MODERNIZACION DEL CREDITO AGRICOLA DE HABILITACION

PR-T1096

TERMINOS DE REFERENCIA

Consultoría Individual Internacional para Mejorar la Gestión del Control Interno Institucional y Fortalecer el Gobierno Corporativo del CAH

I. ANTECEDENTES

I.1 El gobierno corporativo se entiende como los arreglos y procesos institucionales que definen las facultades y responsabilidades de los accionistas, junta directiva y la gerencia, con la finalidad de que se cumpla de manera efectiva el mandato y los objetivos de la institución. Estos arreglos y procesos se basan en las distintas normas y regulaciones que sustentan la institución.

I.2 Un buen gobierno corporativo es particularmente importante para los Bancos Públicos de Desarrollo (BPD), ya que deben cumplir tanto con un mandato de política pública como ser sostenibles financieramente a lo largo del tiempo.

I.3 El Crédito Agrícola de Habilitación (CAH) ha solicitado apoyo para fortalecer el gobierno corporativo de la institución bajo el proyecto PR-T1096.

I.4 En base a informe emitido por una Consultoría, se rescata que "la gestión de control interno del CAH es deficiente. Actualmente, ésta tiene funciones muy limitadas y de poco alcance, con auditorías de gestión contable y financieras, ambas de carácter ex-post y no preventivas, y no ejerce, por falta de requisitos técnicos, un buen control del funcionamiento del CAH. Por ello, se considera necesario realizar un proceso de reestructuración de la Auditoría Interna para garantizar el buen funcionamiento de los procesos de control interno, el manejo de los fondos públicos que administra la institución y el desarrollo de sus actividades comerciales y crediticias en un ambiente ético y transparente de acuerdo a los estándares internacionales del control contable y financiero".

I.5 La Superintendencia de Bancos, en su último informe, destacó que la entidad deberá direccionar primordialmente el Plan de Trabajo de la Auditoría Interna a la verificación y análisis de riesgos derivados de la administración de la "Cartera de Préstamos" dando énfasis en los controles sobre la gestión de este rubro. Para el efecto las autoridades de la entidad deberán tomar las medidas necesarias a efectos de que la Auditoría Interna tenga un enfoque de gestión integral. Asimismo reitera que la entidad deberá dotar de los Recursos Humanos necesarios en cuanto a cantidad y calidad de los mismos para el cabal cumplimiento de los fines de unidad de control.

I.6 Por otro lado la Contraloría General de la República señaló en su último informe, "Que el sistema de Control Interno del Crédito Agrícola de

Habilitación es deficiente, teniendo en cuenta que la Auditoría Interna no cumple con las funciones encomendadas por el Decreto Nº 1249/03, asimismo, no se dio cumplimiento a la Ley Nº 1535/99 "De la Administración Financiera" y sus reglamentaciones, afectando a los Informes de Rendición de cuentas, emitidos durante el ejercicio fiscal 2009: Igualmente, la adopción del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP) se encuentra en proceso de programación quedando pendientes las actividades de control".

I.7 Institucionalmente podemos rescatar que a partir de las Res. Nº 18 y 19 Acta Nº 15 del 2-07-07 del Consejo Directivo del Crédito Agrícola de Habilitación, la Institución cuenta con dos áreas de control bien específicas que son la Auditoría Interna Institucional dependiente del Consejo Directivo, encargada del control posterior y el Departamento de Control y Seguimiento dependiente de la Presidencia del Consejo Directivo, encargada de los controles previos, dichas estructuras fueron dispuestas en base a las normas legales vigentes (Ley Nº 1535/99 "De Administración Financiera del Estado", y Decreto Nº 13.245/01 y 1249/03).

I.8 El Dpto. de Control y Seguimiento, actualmente cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos desfasado en cuanto a las tareas, procesos y sistemas de control que la institución requiere dentro del proceso de modernización. No se tiene una política clara de control interno.

I.9 El Dpto. de Control y Seguimiento actualmente realiza limitados controles, más bien desde la perspectiva del cumplimiento de las normativas legales, no así desde el punto de vista de la eficiencia.

I.10 Cuenta con escasos R.R.H.H. calificados para afrontar los cambios de políticas, ideas, paradigmas, etc.

I.14 Falta de capacitación y/o actualización en sistemas de control y evaluación, acordes a los tiempos modernos.

II. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

II.1 Realizar un diagnóstico de la situación del gobierno corporativo de la institución y formular recomendaciones para establecer un sistema de control interno en todos los campos de la gestión institucional, garantizando el cumplimiento de las normas, políticas, reglamentos y procesos, así como el uso eficiente, ético y transparente de los recursos disponibles en el corto y largo plazo.

II.2 Reestructurar la Auditoría Interna y el Departamento de Control y Seguimiento de acuerdo a las funciones y responsabilidades requeridas dentro del proceso de modernización, de acuerdo a los requerimientos y exigencias

legales y normativas propias de sus respectivos ámbitos de control y actuación.

II.3 Apoyar y asesorar a la Alta Dirección y a los funcionarios del CAH para la implementación efectiva del MECIP a nivel institucional.

III. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

III.1 **Tipo consultoría**: Consultor individual.

III.2 **Duración**: Se estima un esfuerzo de 4 meses discontinuos, durante un periodo máximo de 6 meses.

III.3 **Costo de la Consultoría**: 66.000 US$, impuestos incluidos.

III.4 **Lugar principal de trabajo**: República del Paraguay, particularmente en el Crédito Agrícola de Habilitación.

III.5 **Calificaciones**: Economista, abogado o profesional en áreas administrativas contables sénior, preferentemente con titulo de Maestría en Organización, Administración de Empresas, Auditorías Contables, Administrativas, o Administración Financiera, con experiencia mínima recomendada de cinco (5) años o al menos 3 trabajos en evaluación e implementación de prácticas de Gobierno Corporativo y/o experiencia en evaluación, diagnóstico y modernización de políticas de control interno en bancos o instituciones financieras sobre la base de las normas nacionales e internacionales de contabilidad bancaria y de las normativas de control interno, será positivamente valorado si entre esas entidades están las BPD. Además se requiere experiencia en restructuración de áreas, rediseño de procesos e incorporación de nuevas tecnologías en entidades financieras de capital público o privado.

IV. ACTIVIDADES

IV.1 **Otorgar una asesoría integral al CAH durante la duración de la consultoría sobre buenas prácticas de gobierno corporativo.**

a. Se tomará en cuenta el marco legal, regulatorio, institucional y de política, el diseño de la actual estructura orgánica institucional y se consultarán los estatutos, los manuales de procedimientos, de funciones, las actas del Consejo Directivo, la memoria anual, los sistemas de control interno, los informes de auditoría, los informes de la SIB/BCP, de la CGR y auditores externos, así como las políticas de Recursos Humanos, los niveles de tecnología y de rendición de cuentas empleadas.

b. Se describirá el actual grado de cumplimiento respecto a las mejores prácticas internacionales, considerando las principales publicaciones en materia de gobierno corporativo para instituciones públicas y para bancos (ej. OECD Principles of Corporate Governance for State Owned Enterprises (OECD,

2005) y Enhancing Corporate Governance for banking organizations (Banks for International Settlements, 2006)), así como publicaciones relevantes sobre BPD[1].

c. Se gestionará entrevistarse con los principales referentes de aquellos entes públicos de los que depende ó con los que se relaciona el CAH, así como el Consejo Directivo y la alta Gerencia.

d. Se deberán identificar las prácticas que el CAH no cumpla, o que cumpla sólo parcialmente, con respecto a las mejores prácticas identificadas.

e. Se deberá realizar una propuesta de mejora proporcionando a la entidad distintas alternativas y reflejando en cada caso sus ventajas y desventajas.

IV.2 Otorgar una asesoría integral al CAH durante la duración de la consultoría en materia de gestión de control interno.

a. Colaborar con el Sistema Integral Enterprise Resource Planning (ERP) para obtener un sistema de control interno informatizado en todos los campos de la gestión institucional (contable, financiero, operativo, crediticio y administrativo), garantizando el cumplimiento de las normativas legales, las políticas, reglamentos y acuerdos del Consejo Directivo y el uso eficiente, ético y transparente de toda la organización en el desempeño de sus funciones.

b. Asesorar al Auditor Interno, en la modernización de esta dependencia, así como desarrollar las áreas mínimas necesarias para su gestión. Establecer su marco de acción, funciones, responsabilidades y procedimientos de acuerdo a las normas de control interno dictadas por los Entes de Control de la República de Paraguay (Contraloría General de la República, Auditoría General del Poder Ejecutivo, Superintendencia de Bancos) y a las disposiciones, normativas y directrices dictadas por las autoridades regulatorias. Deberá revisar las actuales funciones de la Auditoría Interna Institucional y del Departamento de Control y Seguimiento para introducir las modificaciones requeridas para que la misma ejerza sus funciones acordes a los objetivos y metas institucionales, la optimización de los recursos y a la confiabilidad en la rendición de cuentas, creando y vigilando el sistema de control interno desde el punto de vista contable, financiero, administrativo y crediticio.

c. Asesorar al Encargado de Control y Seguimiento, en la modernización de esta dependencia, estableciendo políticas de control, así como desarrollar las áreas mínimas necesarias para su gestión, como ser la creación de Unidades de control a fin de descongestionar el trabajo de la Jefatura. Establecer su marco de acción, funciones y responsabilidades de acuerdo a las normas de control interno dictadas por los Entes de Control y a las normas internacionales actualmente utilizadas.

---

1 Por ejemplo, Scott, D.H. 2007. "Strengthening the Governance and Performance of State-Owned Financial Institutions." Policy Research Working Paper 4321. World Bank; Rudolph, H.P. 2009 "State Financial Institutions: Mandates, Governance and Beyond." Policy Research Working Paper 5141. World Bank; Smallridge, D. and de Olloqui, F. 2011 "A Health Diagnostic Tool for Public Development Banks", Technical Note IDB-TN-225, InterAmerican Development Bank.

d. Apoyar a auditorías residentes en las Gerencias de Servicios Zonales para adoptar las normas de control interno en las Gerencias y en sus Centros de Atención a través de medios informáticos automatizados.

e. Capacitar a los funcionarios de la Auditoría Interna y el Dpto. de Control y Seguimiento sobre los medios modernos de evaluación control a ser aplicados dentro de las nuevas estructuras planteadas.

f. Capacitar y sensibilizar a los funcionarios del Crédito Agrícola de Habilitación para la implementación del MECIP (Modelo Estándar de Control Interno para el Paraguay).

V. RESULTADOS O PRODUCTOS

1. El consultor deberá entregar:

   a) Un diagnóstico de la situación de las prácticas de gobierno corporativo de la institución, con una propuesta y recomendaciones para mejorar las mismas.

   b) Una propuesta de Principios de Buen Gobierno Corporativo para el CAH, basado en estándares ó códigos aplicados en la región.

   c) En base a la naturaleza del negocio, presentar una propuesta de estructura, relacionamiento, funciones, responsabilidades, representación y perfil de la alta dirección institucional.

   d) Una propuesta concreta sobre nueva la estructura organizacional de la Auditoría Interna Institucional a ser implementada, teniendo como referencia las normativas vigentes (Ley N° 1535/99 y Decretos N° 13245/01, 1249/03).

   e) Manuales de procedimientos; de funciones, perfil de cargos y dotación de personal requerida de la Auditoría Interna Institucional, teniendo como referencia el Manual de Auditoría Gubernamental del Paraguay y el Modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas MECIP).

   f) Una propuesta concreta para la reestructuración y/o adecuación de las áreas encargadas de los procesos de control Interno institucional (Auditoria Control y Seguimiento.

   g) Manuales de Funciones y Procedimientos del Departamento de Control y Seguimiento (el alcance de su responsabilidad, los procesos a controlar y la verificación del cumplimiento de las normas vigentes, etc.) conforme a estructuras y procedimientos modernos de control.-.

   h) Manual de funciones y responsabilidades del Comité de Auditoría Institucional.

i) Auditores internos y funcionarios del área de Control entrenados y capacitados para realizar trabajos de auditoría y control conforme a las normas vigentes, dentro de las nuevas estructuras a ser implementadas.

j) Funcionarios del CAH sensibilizados, entrenados, para el cambio y capacitados para llevar a cabo la implementación y monitoreo del MECIP en la Institución.

VI. DESEMBOLSOS

2 Los desembolsos se efectuarán de la siguiente manera:

a) 25% a la firma del contrato y presentación del plan de trabajo debidamente calendarizado aprobado por el CAH.

b) 25% a la aprobación de los informes señalados, los puntos; 5.1.a, 5.1. b 5.1.c.

c) 25 % a la entrega y aprobación de los Manuales conforme a los puntos, 5.1. d, 5.1.e, 5.1.f y 5.1.g

d) 25% terminada la capacitación señalada en el punto 5.1.h y 5.1.i y a la entrega de los informes finales y aprobación respectiva.

VII. COORDINACIÓN

VI.1 La coordinación y la evaluación de los avances de la consultoría estará a cargo del Gabinete de la Presidencia, Control y Seguimiento, Auditoría Interna y la Unidad Ejecutora del Programa, bajo la supervisión de la representación del Banco en Asunción, República del Paraguay.