TERMINOS DE REFERENCIA

Contratación de Consultoría para Actualización de Contratos de Gestión y Revisión de metas anuales para Empresas Públicas

1. JUSTIFICACIÓN

El Gobierno de la República del Paraguay y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en fecha 12 de febrero de 1999 han suscrito el Contrato de Préstamo 1143/OC-PR, a fin de disponer de los recursos financieros necesarios para implementar un Programa de Preinversión de Paraguay, con el objeto de apoyar la elaboración de estudios de viabilidad de proyectos de inversión pública que respondan a los lineamientos de la política gubernamental y asistir al proceso de fortalecimiento institucional para el diseño e implementación del sistema de inversión pública.

El Programa de Preinversión 1143/OC-PR consta de dos Subprogramas: i) Subprograma de Preparación de Estudios y ii) Subprograma de Fortalecimiento Institucional para el diseño e implementación del sistema de inversión pública.

En el Programa Integral de reforma administrativa del Estado Paraguayo, se definió como un área de atención prioritaria, el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, mediante la implementación de reformas estructurales a las empresas públicas y sociedades del Estado, que apunten a lograr mayor eficiencia en sus prestaciones.

La reforma del Estado no es sino la transformación y adecuación de la estructura administrativa de un Estado a los desafíos y necesidades actuales de la sociedad, cuando los nuevos esquemas organizativos propuestos se presentan como más eficaces, eficientes y suficientes para satisfacerlos luego de un proceso de modernización y revisión de las actuales estructuras administrativas de un Estado en forma crítica.

Poder Ejecutivo adoptó en el año 2006, una estrategia integral para mejorar la eficiencia de las empresas del estado y la calidad y cobertura de los servicios que éstas proveen, consistente en la creación del consejo supervisor, la formulación e implementación de contratos de gestión por resultados y la implementación del tablero de control, siendo este consejo, la instancia encargada de ejecutar la estrategia adoptada y asesorar en la toma de decisiones destinadas a lograr el desempeño eficiente y la transparencia en la gestión de las empresas públicas. En el año 2008 se creó el Consejo de Empresas Públicas (CEP) con el objeto de conducir, coordinar y ejecutar los planes, programas y estrategias de modernización y supervisión de las empresas públicas, siendo el instrumento de control de la gestión el contrato de gestión por resultados.

En Octubre de 2009 el CEP firmó contratos de gestión por resultados con Petróleos Paraguayos (PETROPAR), Compañía Paraguaya de Comunicaciones Sociedad Anónima (COPACO S.A.), Industria Nacional del Cemento (INC), y Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay Sociedad Anónima (ESSAP S.A.).

Quedaron elaborados pero pendiente de firma contratos con Administración Nacional de Electricidad (ANDE), Dirección Nacional de Aeronáutica Civil (DINAC), y Administración Nacional de Navegación y Puertos (ANNP), de las cuales, con la ANDE se ha avanzado bastante a diferencia de las dos últimas. Asimismo, está en análisis la creación de un holding de empresas

públicas que adoptaría las funciones ejecutivas del CEP y las funciones de técnicas de la Unidad de Monitoreo de Empresas Públicas (UMEP) creada por Decreto N° 955/08.

La implementación efectiva de las funciones de monitoreo, bajo la organización que sea, y por ende su aporte a la eficacia, eficiencia, economía y efectividad de las empresas públicas, se basa en la capacidad que tal organización pueda desarrollar para disponer de información fidedigna y transparente de las empresas públicas, lo cual implica un proceso de conocimiento, discusión, internalización y uso efectivo de los contratos. La construcción de este proceso requiere, además del conocimiento teórico y la experiencia práctica adecuados por parte de la consultoría propuesta, la instancia efectiva de acompañamiento para transferir, de manera concreta, la tecnología y el conocimiento desde el punto de vista práctico para darle sostenibilidad en el mediano y largo plazo a la organización precitada.

Lo anterior, requiere la instrumentación de un enfoque distinto de aproximación tanto a la construcción como a la implementación efectiva de estas herramientas involucrando de manera más intensiva y durante la ejecución propiamente dicha al responsable de la transmisión del conocimiento teórico desde la instancia de "*coaching*" del proceso y la validación de sus resultados.

En este sentido, la revisión de los productos a ser entregados por la consultoría en función del grado de avance alcanzado, ha dado como resultado la comprensión de esta situación y la oportunidad de continuar tareas que aseguren la obtención de los objetivos originales.

2. OBJETIVO GENERAL

Actualizar y poner en valor los contratos de gestión en empresas públicas, además de fortalecer las capacidades técnicas de la UMEP, para responder a los cambios institucionales futuros en materia de empresas públicas previstos por el Gobierno.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1. Revisión de las metas e indicadores cualitativos y cuantitativos definidos en el contrato de gestión por resultados entre el Consejo de Empresas Públicas y la empresa pública ANDE.

3.2. Actualizar los contratos de gestión por resultados vigentes de las empresas PETROPAR, COPACO S.A., ESSAP S.A. e INC.

3.3. Asistir en el monitoreo de las empresas públicas, en sus estrategias de negocios y en la elaboración de una guía para la evaluación y el análisis de las Dispensas solicitadas por las empresas públicas.

3.4. Colaborar en el fortalecimiento de la Unidad de Monitoreo de Empresas Públicas (UMEP) y del Consejo de Empresas Públicas, frente a la posible creación de un holding de empresas públicas.

3.5. Transferir conocimientos a los técnicos de la Unidad de Monitoreo de Empresas Públicas (UMEP), relacionados a regulación de los diferentes sectores económicos, regulación de tarifas y de calidad de los servicios y bienes prestados para los sectores eléctricos, hidrocarburos, telecomunicaciones, agua y transporte aéreo y fluvial.

3.6. Entrenar a los técnicos de la Unidad de Monitoreo de Empresas Públicas en la elaboración de Proyecciones económico-financieras de las Empresas Públicas.

3.7. Elevar propuestas de mejoramiento de la gestión de la Unidad de Monitoreo de Empresas Públicas, para el cumplimiento efectivo de las funciones asignadas por Decreto N° 955/08.

4. ACTIVIDADES DE LA CONSULTORÍA

El consultor, sin considerarse taxativo, deberá realizar las siguientes actividades, a saber:

4.1. Presentar a la contraparte técnica nacional (SSEEI/MH), un cronograma de las actividades a ser desarrolladas, así como la fecha de entrega de los informes de avance, informes finales, en ocasión de esta consultoría.

4.2. Revisar los contratos de gestión por resultados firmados en el mes de Octubre de 2009 para mejorar y/o agregar condiciones y obligaciones que perfeccionen su funcionamiento, así como elaborar una guía para la evaluación y análisis de las dispensas solicitadas.

4.3. Coordinar la revisión de las metas e indicadores cuanti y cuali definidos en la versión final del contrato de gestión por resultados para ANDE y otros empresas que se agreguen de común acuerdo entre el Contratante y el Consultor, y acompañar las negociaciones de la UMEP para su firma.

4.4. Revisar los informes trimestrales emitidos con la implementación del contrato de gestión por resultados, sugiriendo acciones o medidas correctivas ante las desviaciones y tendencias del desempeño por parte de las empresas públicas y elementos necesarios para optimizar la operación de monitoreo de las empresas públicas.

4.5. Sugerir las acciones o medidas correctivas para una mejor aplicación del Contrato de Gestión por Resultados o de cualquier otra herramienta de control de la gestión, para coadyuvar a las mismas en el logro de sus objetivos.

4.6. Asistir al equipo técnico de la UMEP en la revisión anual de las metas para los indicadores de gestión para los años 2011 y 2012 de los contratos de gestión por resultados de todas las empresas públicas con contrato de gestión por resultados.

4.7. Colaborar con la UMEP en el diseño de las estrategias de negocios llevadas adelante por las empresas monitoreadas, para un mejoramiento de la gestión de las mismas.

4.8. Asistir a la UMEP en la preparación de términos de referencia para la contratación de consultores que eventualmente sean requeridos para asistir técnicamente al mejoramiento de las empresas, y asistir en todo lo referente a la selección, contratación, seguimiento de los trabajos y evaluación de los informes realizados por los referidos consultores.

4.9. Capacitar al equipo profesional en valuación financiera de empresas, estrategias de cambio organizacional, técnicas de negociación, análisis organizacional, asegurando la transferencia del know how y experiencia internacional sobre análisis de gestión de empresas, a través del trabajo cercano con los técnicos de la UMEP bajo la modalidad de "coaching" y de jornadas de capacitación.

4.10. Capacitar al equipo, a través de talleres y/o actividades de capacitación sobre aspectos regulatorios, en especial de regulación de las tarifas y fiscalización de los estándares de calidad de servicios para los sectores eléctricos, hidrocarburos, telecomunicaciones y , agua. y transporte aéreo y fluvial.

4.11. Colaborar en la implementación del Plan Estratégico de la UMEP-CEP, coordinando reuniones, sugiriendo metodologías de trabajo y de seguimiento para el cumplimiento de las acciones y las metas fijadas.

4.12. Diseñar un plan de acción para la UMEP frente a la posible creación de un holding de empresas públicas.

5. PRODUCTOS A ENTREGAR

Como resultado de la Consultoría a realizar y de las actividades previstas en el punto anterior, el Consultor ***deberá entregar los siguientes productos***:

5.1. Contrato de Gestión por Resultados revisado de ANDE y otros que pudieren surgir, de común acuerdo entre el Contratante y el Consultor.
5.2. Propuesta de Addendas a los Contratos de Gestión por Resultados firmados con las empresas públicas PETROPAR, COPACO S.A., ESSAP S.A. e INC aprobadas por la UMEP.
5.3. Matriz de Proyecciones Económico — Financieras de cada empresa pública.
5.4. Informe sobre actividades llevadas a cabo en el punto 4. Actividades de la Consultoría, inciso 4.10.
5.5. Informe sobre actividades llevadas a cabo en el punto 4. Actividades de la Consultoría, inciso 4.11.
5.6. Informe Final de Consultoría.

Los plazos y fecha de entrega de cada producto serán convenidos por el consultor y la contratante técnica nacional (UMEP-SSEEI/MH) a partir del cronograma detallado de actividades a ser entregado al inicio de la consultoría y en cumplimiento de la primera actividad comprometida según el apartado 4. ACTIVIDAD DE LA CONSULTORÍA.

Se requerirá la entrega de cuatro (4) copias de cada informe de Avance, impresas y en medios magnéticos. El Informe Final deberá entregarse en cinco (5) copias impresas y en medios magnéticos.

6. PERFIL DEL CONSULTOR

El Consultor deberá ser un profesional con título de grado en el área de Economía, Ingeniería o ciencias afines, preferentemente con cursos de maestrías o cursos de especialización relacionados fundamentalmente con el tema de la consultoría; y con:

6.1. Experiencia Directa en la preparación e implementación de contratos de gestión de entes públicos y/o privados, no inferior a los cinco (5) años, así como facilidad de transferir conocimiento al equipo técnico local designado al efecto, en la preparación de términos de referencia para la elaboración de planes de negocios para las empresas públicas.

6.2. Experiencia Indirecta en trabajos relacionados con el ejercicio de la profesión.

7. HONORARIOS, PLAZO Y LUGAR DE DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA.

El monto total de los Honorarios Profesionales será de U$S 24.215 (Dólares Veinticuatro mil doscientos quince), en todo concepto, incluido el Impuesto a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado, y los gastos por viajes. Los pagos se efectuarán en dólares americanos contra la cuenta del PNUD en Asunción.

El cronograma de pagos será el siguiente:

7.1. 20% a la presentación y aprobación del cronograma detallado de actividades a ser realizadas por el Consultor.

7.2. 30% con la entrega de los productos detallados en el numeral 5.1 y 5.2.

7.3. 10% con la entrega del producto detallado en el numeral 5.3.

7.4. 10% con la entrega del producto detallado en el numeral 5.4.

7.5. 10% con la entrega del producto detallado de la presente 5.5.

7.6. 20% con la aprobación del Informe Final de la Consultoría detallado en el punto 5.6., por parte de la contraparte técnica nacional (UMEP/SSEEI/MH), del Director Nacional del Programa de Preinversión y la no objeción del BID.

Se prevé una duración de la consultoría de 170 días. Durante este período el consultor deberá realizar una misión de trabajo a la ciudad de Asunción por mes calendario, de 5 días hábiles cada una, y dedicar 3 días hábiles por mes calendario para asistencia remota a los técnicos de la UMEP.

Eventualmente, y en función de los requerimientos de la contraparte técnica nacional, se evaluará la necesidad de extender el plazo de duración de la presente consultoría.

8. COORDINACIÓN, SUPERVISIÓN E INFORMES.

El Ministerio de Hacienda – Subsecretaría de Estado de Economía e Integración designará una contraparte técnica nacional (UMEP-SSEEI/MH) a los efectos de servir como nexo de coordinación del consultor con los eventuales involucrados en el proceso de la consultoría, a los efectos de poder complementar las tareas de la misma.

Esta contraparte técnica nacional, será la encargada de supervisar las tareas del consultor y de aprobar los borradores y la documentación final relacionada con los informes y actividades objeto de la presente consultoría.