

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**PARAGUAY**

**FORTALECIMIENTO REGULATORIO DEL SECTOR COOPERATIVO DE  
PARAGUAY**

**(TC-0204000)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Alejandro Escobar (SDS/MSM), jefe de equipo; Maria Victoria Saenz (MIF/OPS); Carla Bueso (MIF/DEU); Joaquin Dominguez (COF/CPR); Felipe Gomez-Acebo (RE1/FI1) y Rosina de Souza (LEG/OPR).

## INDICE

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	1
A.	El sector cooperativo en Paraguay .....	1
B.	El tema regulatorio .....	2
C.	Justificación y enfoque del proyecto .....	3
D.	Estrategia del FOMIN y del Banco .....	3
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	3
A.	Objetivos .....	3
B.	Descripción y componentes.....	3
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	6
A.	Costo .....	6
B.	Sostenibilidad del proyectos .....	6
IV.	EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	6
A.	El Organismo Ejecutor.....	6
B.	Mecanismo de Ejecución .....	7
C.	Períodos de Ejecución y Desembolso .....	9
D.	Adquisiciones y contrataciones.....	9
E.	Grado de Preparación del Proyecto .....	9
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	9
A.	Seguimiento .....	9
B.	Evaluaciones .....	9
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	10
VII.	ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL .....	10

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado

## **APÉNDICES**

Proyecto de Resolución
------------------------

### **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DEL FOMIN**

- Respuesta a las recomendaciones del POC incluidas en el Memorando de Donantes
- Reglamento Operativo del Proyecto
- Marco General de Regulación y Supervisión de Cooperativas del INCOOP
- Perfil aprobado del proyecto y memorando de elegibilidad del FOMIN
- MPPMR del proyecto
- Análisis Institucional de la UEP
- Plan de Adquisiciones y Contrataciones
- Indicadores de Desempeño Financiero de las Cooperativas como resultado del Proyecto
- Áreas Cualitativas de mejora en las Cooperativas como resultado del Proyecto
- Borrador de Convenio Marco entre las Cooperativas y las UEP
- Acta del CESI

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BCP	Banco Central del Paraguay
CAC	Cooperativas de Ahorro y Crédito
CENCOPAN	Central de Cooperativas del Área Nacional Ltda.
CESI	Comité de Impacto Social y de Medio Ambiente
CONPACCOOP	Confederación Paraguaya de Cooperativas
DGRV	Confederación Alemana de Cooperativas
FECOPROD	Federación de Cooperativas de Producción Ltda.
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
INCOOP	Instituto Nacional del Cooperativismo
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PBI	Producto Bruto Interno
UEP	Unidad Ejecutora de Proyectos

**FORTALECIMIENTO REGULATORIO DEL SECTOR COOPERATIVO DE  
PARAGUAY  
(TC-0204000)  
RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Organismo Ejecutor:</b>	Ministerio de Hacienda – Unidad Ejecutora de Proyectos		
<b>Beneficiarios:</b>	Cooperativas con actividades de Intermediación Financiera de Paraguay y cerca de 350.000 socios.		
<b>Financiamiento:</b>	Modalidad	No Reembolsable	
	FOMIN Ventanilla IIIA:	US\$	1.400.000 (70%)
	Contraparte Local:	US\$	600.000 (30%)
	Total:	US\$	2.000.000 (100%)
<b>Calendario de Ejecución:</b>	Ejecución:	36	Meses
	Desembolso:	42	Meses
<b>Objetivos del Proyecto:</b>	El objetivo general del proyecto es contribuir a la profundización de los servicios financieros en el Paraguay para que los mismos alcancen a un creciente número de clientes ubicados, particularmente, en zonas rurales. El propósito es lograr que por lo menos 20 cooperativas que realizan actividades de intermediación financiera se ajusten al nuevo marco regulatorio y de supervisión implementado en Paraguay.		
<b>Descripción:</b>	El proyecto consta de dos componentes orientados a otorgar: (i) asistencia técnica directa a entre 20 y 25 cooperativas que realizan actividades de intermediación financiera, fortaleciendo sus habilidades gerenciales y asegurando que tengan la capacidad de ajustar sus sistemas al nuevo marco de regulación; y (ii) transferir conocimiento y capacitación al sector cooperativo en general, en torno a las mejores prácticas para ajustarse a las nuevas normas de supervisión.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) que se haya seleccionado al Coordinador de Proyecto conforme a los procedimientos del Banco; (ii) que el Reglamento Operativo del proyecto haya sido aprobado por el Directorio de la CONPACOOOP (Confederación Paraguaya de Cooperativas) y el INCOOP (Instituto Nacional de Cooperativismo); y (iii) que la UEP (Unidad Ejecutora de Proyectos) haya firmado los respectivos convenios de coordinación y ejecución con estas mismas entidades. Ninguna		
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b>			
<b>Revisión social y ambiental:</b>	El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) revisó y aprobó el abstracto del proyecto en la sesión del 31-06 del 28 de julio del 2006.		
<b>Coordinación con otros donantes:</b>	El equipo de proyecto consultó con varias entidades de cooperación internacional activas en el apoyo al sector financiero y en particular con la DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas) para coordinar esfuerzos en las actividades de apoyo a las cooperativas.		

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. El sector cooperativo en Paraguay

- 1.1 El sector financiero paraguayo comprende varios actores, entre los cuales se encuentran los bancos privados, las empresas financieras, las instituciones financieras públicas, las mutuales de ahorro y crédito para la vivienda, las compañías de seguros, y las cooperativas. En este sentido, el gobierno de Paraguay ha reconocido la necesidad de priorizar las reformas que aseguren la estabilidad financiera del país y ha asumido compromisos importantes para asegurarse de que sus políticas se orienten a: (i) implementar reformas en la legislación del sector financiero; (ii) fortalecer la supervisión bancaria; (iii) fortalecer los sistemas de pagos; (iv) consolidar las instituciones financieras públicas; y (v) extender la supervisión y regulación al sector cooperativo.
- 1.2 El fortalecimiento del sector cooperativo es uno de los ejes principales de esta política, de manera especial, por el peso que el sector tiene sobre la actividad productiva y económica en el país. El sector cooperativo comprende unas 600 cooperativas y abarca un 24% (US\$780 millones) del total de los activos del sistema financiero, un 27% de la cartera de créditos del sistema, y un 13% de los ahorros del público. En el año 2004, los activos del sector cooperativo crecieron en un 24%, en comparación con un 14% del sector bancario.
- 1.3 Por otro lado, se estima que más de 700.000 personas (un 30% de la PEA) están afiliadas a las cooperativas, la mayor parte de ellas de ingresos medios y bajos. Muchas de estas personas no tienen acceso a servicios financieros de la banca, mayormente por los requisitos mínimos para abrir una cuenta y las exigencias para acceder al crédito. Adicionalmente, recientes estudios del sector de las microfinanzas, estiman que un 30% de la cartera de las cooperativas está concentrada en las microempresas y que las mismas juegan un papel de mucha importancia en el sector productivo rural<sup>1</sup>.
- 1.4 En términos de la estructura del sector mismo, existen tres niveles de organización: (i) las cooperativas; (ii) las federaciones o centrales de cooperativas; y (iii) una confederación. Actualmente existen dos federaciones de cooperativas, con unas 150 cooperativas cada una, 7 centrales de cooperativas, con unas 20 a 50 cooperativas cada una, y una confederación. Si bien se puede hacer una distinción clara, por el tipo de actividad y enfoque, entre las cooperativas de ahorro y crédito, aquellas de producción y las cooperativas de multiservicios, en lo que respecta a la normativa, todas aquellas que realicen actividades de intermediación financiera, estarán sujetas a la regulación<sup>2</sup>.
- 1.5 El siguiente cuadro indica las 20 cooperativas más importantes del sistema (de ahorro y crédito y de producción) a diciembre del año 2004.

---

<sup>1</sup> CENCOPAN/DGRV 2006 y “Diseño de un Programa de Crédito con Enfoque a la Micro y Pequeña Empresa Rural en Paraguay”. Informe de Consultoría, Octubre 2005.

<sup>2</sup> El Marco General de Regulación y Supervisión de Cooperativas tipifica a las cooperativas en: (i) las Cooperativas Tipo A, entre las que se encuentran las 20 cooperativas de ahorro y crédito más grandes y las 20 cooperativas de producción más grandes; (ii) las Cooperativas Tipo B, entre las que se encuentran las 100 cooperativas de ahorro y crédito siguientes, y las 30 cooperativas de producción siguiente; y (iii) las Cooperativas Tipo C, en las que están las demás cooperativas pequeñas, cuyo accionar, por lo general, se limita a un espacio geográfico muy reducido. Del total de cooperativas, un 78% son cooperativas de ahorro y crédito, un 14% son del sector productivo, y un 7% son cooperativas multiservicios o de vivienda.

## Principales 20 Cooperativas del Sistema Cooperativo de Paraguay Activos Totales en US\$ a Diciembre del 2004

COOPERATIVA	% del total del sistema	Activos Totales
<b>UNIVERSITARIA</b> Coop. de Ahorro y Crédito	11%	87,089,813
<b>COLONIAS UNIDAS</b> Coop. Agropecuaria Industrial Ltda.	10%	75,685,897
<b>FERNHEIM</b> Coop. Colonizadora Multiactiva	7%	58,247,428
<b>CHORTITZER KOMITEE</b> Sociedad Cooperativa Colonizadora Ltda.	7%	57,403,164
<b>COOMECEPAR</b> C. Prod.Cons.,Ah.,Créd.,Serv.,Prof,de la Salud	4%	29,829,111
<b>PINDO</b> Coop. De Produccion Agropecuaria Ltda.	3%	24,710,776
<b>CREDIT UNION</b> Coop. Mult de Ahorro y Credito Ltda.	3%	24,690,772
<b>MEDALLA MILAGROSA</b> Coop. Mult. de Ah. y Cr. y Servicios Ltda.	3%	24,341,867
<b>NEULAND</b> Coop. Multiactiva Ltda.	3%	23,249,396
<b>SAN CRISTOBAL</b> Coop. Multiactiva Ltda.	3%	22,409,716
<b>SOMMERFELD</b> Coop. Agricola Ltda.	2%	15,652,014
<b>NIKKEI</b> Central Agricola de Cooperativas Ltda.	2%	15,531,601
<b>YGUAZU</b> Coop. Agricola	2%	15,311,115
<b>LA PAZ</b> Coop. Agricola Ltda.	2%	14,664,477
<b>PIRAPO</b> Coop. Agricola Ltda.	2%	14,630,430
<b>8 DE MARZO</b> Coop. Mult. de Ah. Créd., Cons.,Prod., Serv.,	2%	13,542,687
<b>UNICOOP</b> Central Nacional de Cooperativas de Produccion Ltda.	2%	13,304,682
<b>SAN LORENZO</b> C. Mult de Ahorro, Cred y Servicios Ltda.	1%	10,361,098
<b>FRIESLAND</b> Coop Agricola Ltda	1%	9,654,969
<b>COPRONAR</b> C. de Prod Agropecuaria Naranjal Ltda.	1%	9,094,153
<b>SUB TOTAL</b>		<b>559,405,166</b>
<b>TOTAL SISTEMA COOPERATIVO</b>		<b>785,766,277</b>

### B. El tema regulatorio

1.6 En el año 2003, es aprobada la Ley 2157-03, que establece al INCOOP (Instituto Nacional de Cooperativas) como la entidad reguladora del sector<sup>3</sup>. La misma emite en diciembre del 2004, el marco regulatorio del sector, así como los planes de cuenta correspondientes, y las varias guías y normas para la supervisión, liquidación, disolución, inspección y seguimiento a las cooperativas. Un aspecto importante de la regulación en el caso de Paraguay, es que el INCOOP, bajo las nuevas normas, tiene bajo su responsabilidad el control y la supervisión financiera de las cooperativas, lo que implica un mayor alcance en la labor que tradicionalmente ha venido desarrollando como entidad meramente representativa. Las nuevas y más amplias funciones del INCOOP serán fortalecidas por medio de otro proyecto que el Banco (PR-L1011) está desarrollando de forma paralela y que está orientado a fortalecer su capacidad como entidad regulatoria en varios campos, entre los que se encuentran: (i) la mejora en la capacidad de realizar las supervisiones en campo; (ii) la mejora en los procesos de supervisión y análisis de gabinete; y (iii) el desarrollo de los manuales de procedimientos y procesos que le corresponden bajo la nueva ley.

1.7 **Los problemas que enfrentan las cooperativas.** La aplicación del nuevo marco regulatorio para las cooperativas y la implementación de las actividades dentro del proyecto de fortalecimiento al INCOOP, tendrán un impacto significativo sobre el actuar de las cooperativas. De manera particular, las cooperativas presentan una serie de desafíos y problemas que deben atender, para encuadrarse al marco regulatorio, entre los que destacan: (i) la carencia de sistemas de control e información que les permita tomar decisiones gerenciales rápidas y efectivas, y reportar su situación financiera de manera frecuente y puntual a los entes supervisores; (ii) la falta de sistemas de planificación de negocios que

<sup>3</sup> Este proyecto fue inicialmente concebido en el año 2002, fecha en la cual el Banco y el Gobierno de Paraguay, ya reconocían la importancia del sector cooperativo y la necesidad de fortalecerlo. Sin embargo, el tema regulatorio y de supervisión del sector, que estuvo por varios años en debate interno político y social, recién fue definido en el año 2005, con la aprobación final del Congreso, y el Poder Ejecutivo, de la normativa que establece el actual marco de regulación.



permita un adecuado establecimiento de costos y precios por sus productos; (iii) debilidad en la administración financiera, lo que no permite un adecuado uso de los activos líquidos, o una adecuada administración de los riesgos financieros; y por último (iv) debilidad técnica en el manejo de la cartera de créditos de las cooperativas, especialmente en lo que se refiere a análisis de riesgo, clasificación de la cartera, medición de la mora y sistemas de recuperación. De no corregir estos problemas, el sector cooperativo no podría adecuarse a las normas, creando un posible vacío entre la normativa y las prácticas de negocios de las cooperativas, lo que podría ocasionar una pérdida de confianza y credibilidad en este sector.

### **C. Justificación y enfoque del proyecto**

- 1.8 Es importante resaltar que el Banco está apoyando al Gobierno de Paraguay en sus esfuerzos por fortalecer la actividad de intermediación financiera, por medio de una Operación Programática de Reforma de la Actividad Financiera Pública (PR-L1012), además de la operación de apoyo al ente regulador, antes mencionado. Este proyecto se enmarca de manera complementaria con estas otras operaciones del Banco, y se hace imprescindible para ayudar a las cooperativas a adecuarse y cumplir con las nuevas normas. Las cooperativas del país representadas por la CENCOPAN (Central de Cooperativas del Área Nacional) y la FECOPROD (Federación de Cooperativas de Producción), las dos centrales más importantes del país, ya han expresado su interés en participar de este proyecto, al comprender que pasa a ser una necesidad el ajuste hacia la regulación. La cooperación técnica del FOMIN ayudará al sector de las cooperativas a adecuar sus sistemas a la nueva normativa prudencial tanto en el corto como en el mediano plazo.

### **D. Estrategia del FOMIN y del Banco**

- 1.9 La estrategia del Banco en el Paraguay se centra en colaborar con el país en su esfuerzo por enfrentar los principales desafíos al desarrollo, de tal manera que lleve a un crecimiento sostenible y reducción de la pobreza. Para ello, la acción del Banco se centra en: (i) apoyar el fortalecimiento de la gobernabilidad; (ii) apoyar la integración regional y global y generando las condiciones para posibilitar una mayor participación del sector privado y una mejor competitividad; y (iii) apoyar los esfuerzos para la reducción de la pobreza y la mejora en la calidad de vida de la población de menores ingresos. La operación propuesta es consistente con esta estrategia al contribuir con la promoción de una mayor competitividad de un grupo de entidades privadas de intermediación financiera.

## **II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **A. Objetivos**

- 2.1 El objetivo general del proyecto es contribuir a la profundización de los servicios financieros en el Paraguay para que los mismos alcancen a un creciente número de clientes ubicados, particularmente, en zonas rurales. El propósito es lograr que por lo menos 20 cooperativas que desarrollan actividades de intermediación financiera se ajusten al nuevo marco regulatorio y de supervisión implementado en Paraguay.

### **B. Descripción y componentes**

- 2.2 El proyecto consta de dos componentes orientados a otorgar: (i) asistencia técnica directa a entre 20 y 25 cooperativas que realizan actividades de intermediación financiera,

fortaleciendo sus habilidades gerenciales y asegurando que tengan la capacidad de ajustar sus sistemas al nuevo marco de regulación; y (ii) transferir conocimiento y capacitación al sector cooperativo en general, en torno a las mejores prácticas para ajustarse a las nuevas normas de supervisión.

- 2.3 **Componente I: Asistencia Técnica para la adecuación a las normas regulatorias. (FOMIN: US\$1.109.000; Contraparte: US\$465.250).** Con el proyecto se espera implementar una serie de actividades de fortalecimiento institucional a las cooperativas, con especial focalización en las áreas administrativa, de gestión de riesgos, tecnológica y de administración financiera y capacitación de personal, a fin de que las actividades de ahorro y crédito de las cooperativas se sustenten en los parámetros de prudencia establecidos por el INCOOP, para contribuir a la seguridad y solidez de sus operaciones.
- 2.4 La asistencia técnica será impartida entre 20 y 25 cooperativas, las mismas que serán seleccionadas a través de un proceso de calificación que será acordado entre el INCOOP y aquellas centrales de cooperativas (CENCOPAN y FECOPROD) que acrediten la capacidad de contraparte correspondiente. Los detalles de este proceso de selección y los criterios mínimos se encuentran detallados en el Reglamento Operativo (que se encuentra en los archivos técnicos del proyecto).
- 2.5 Una de las primeras actividades que se realizarán en el proyecto y que es de suma importancia, es el diagnóstico institucional de las cooperativas. Este diagnóstico permitirá conocer de manera más profunda, la demanda por asesoramiento técnico y capacitación y el enfoque específico que tendrá la asistencia técnica del proyecto.
- 2.6 De manera referencial, las principales áreas de la asistencia técnica, que serán definidas, validadas y detalladas una vez realizado los diagnósticos, serán:
- 2.7 **Desarrollo Institucional en Gestión Operativa:** A partir del diagnóstico del sistema de control interno, se identificarán las posibles falencias relacionadas con los procesos de definición e instrumentación de políticas y procedimientos de la gestión y control institucional y operativo relacionados con la administración de las cooperativas. También se buscará fortalecer los enfoques empresariales en las áreas de Políticas y Prácticas de Buen Gobierno Institucional, mediante la definición, desarrollo e implementación de un proceso estandarizado de planificación de negocios.
- 2.8 **Desarrollo Institucional en Gestión de Riesgos**<sup>4</sup>: En ésta área se formularán las políticas y prácticas, con sus respectivos manuales para la gestión de los riesgos más comunes en las cooperativas, como los de crédito, liquidez, operativo y de lavado de activos. Las principales actividades a desarrollar en ésta área serán: (i) definición de políticas para la evaluación de cada uno de los riesgos; (ii) aplicación de sistemas técnicos para la gestión de los riesgos; (iii) el perfeccionamiento de los manuales de políticas y procedimientos para la evaluación y gestión de los riesgos; y (iv) la capacitación al personal clave en éstas áreas.
- 2.9 **Desarrollo Tecnológico:** En ésta área, se desarrollarán sistemas para el control de los riesgos y la planificación. En particular, se identificarán aplicaciones para (i) prevenir situaciones de riesgo crediticio, (ii) para determinar brechas de liquidez, y (iii) evaluar el crédito, como el

---

<sup>4</sup> Se asume a la evaluación de riesgos como un componente básico y crítico en el sistema integral de control interno. El marco de referencia se desarrolla a partir de las consideraciones del Informe COSO y el COSO-ERM .

*credit scoring*, entre otros. Desde el punto de vista del sistema de control interno, se buscará la coordinación y compatibilización de sistemas de información que permitan satisfacer los requisitos de supervisión del INCOOP, entre los que destacan la preparación y presentación de los estados financieros, la información para la central de riesgos y los informes de cumplimiento de los límites técnicos.

- 2.10 **Administración Financiera**: Esta área buscará el mejoramiento de las prácticas institucionales para la gestión de los demás activos de la cooperativa, la acumulación de capital, la gestión y el control de los activos improductivos y el financiamiento adecuado de los activos de la cooperativa. Adicionalmente, ésta área de asistencia técnica ayudará a las cooperativas a implementar el nuevo plan de cuentas cooperativo estandarizado, que es exigencia del INCOOP.
- 2.11 Como resultados a verificar en función de los productos que brindará éste componente, las cooperativas seleccionadas demostrarán: (i) tener y aplicar las políticas y los procedimientos necesarios y suficientes para responder a sus necesidades de información relacionadas con la planificación, gestión y supervisión estratégica y operacional; (ii) tener y aplicar políticas y procedimientos para la identificación, evaluación y gestión y administración de los riesgos del negocio; (iii) tener y aplicar las políticas y los procedimientos necesarios y suficientes para responder a los requerimientos de información, normativos y prudenciales del INCOOP (supervisiones *in situ*, *extra situ*, y auxiliar)<sup>5</sup>; y (iv) tener la capacidad de elaborar periódicamente informes financieros y operativos consistentes y uniformizados por medio de sistemas de información mejorados.
- 2.12 **Componente II: Diseminación de buenas prácticas y acompañamiento normativo (FOMIN: US\$210.000 y Contraparte: US\$84.750)**. Como complemento del componente de asistencia técnica directa, este componente está orientado a posibilitar la difusión y transferencia de tecnología y conocimiento al sector cooperativo en general, sobre temas orientados a la nueva normativa y los procesos necesarios para su adecuación. Se espera que al menos unas 40 cooperativas adicionales se beneficien de este proceso.
- 2.13 Lo anterior se ejecutará a través de capacitaciones orientadas a facilitar entre otros: (i) la estructuración y fortalecimiento de sistemas de control interno efectivos, en sus componentes de ambiente de control, valoración de riesgos, e información; (ii) el establecimiento de políticas y prácticas de buen gobierno; (iii) la formulación de planes de negocios; (iv) la gestión integral de los riesgos de crédito, liquidez, operativo y lavado de activos; (v) la administración financiera, y (vi) la adecuación a las normas regulatorias de gestión y de riesgos del INCOOP.
- 2.14 Las actividades de difusión y formación serán coordinadas con la CONPACOOOP y el INCOOP y las encargadas del diseño y la instrumentación de las mismas serán las centrales cooperativas definidas en el primer componente en conjunto con la Unidad Ejecutora del Proyecto. Adicionalmente, se espera que las lecciones aprendidas, los manuales y procedimientos elaborados y la sistematización de todas las actividades del proyecto, queden de manera permanente al interior de las centrales y federaciones de cooperativas, particularmente la CENCOPAN y la FECOPROD como así también en otras, incluyendo a la propia CONPACOOOP para todos los efectos correspondientes.

---

<sup>5</sup> En referencia a las supervisiones que se realicen tanto en el lugar físico de la cooperativa, *In Situ*, como a nivel de gabinete en las oficinas del INCOOP, *Extra Situ*.

### III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

#### A. Costo

- 3.1 El presupuesto total del Proyecto es de US\$2.000.000, de los cuales US\$1.400.000 (70%) serán aportados por el FOMIN y US\$600.000 (30%) provendrán de contrapartida, de la cual el 50% será en efectivo. Los recursos del FOMIN serán utilizados para cubrir costos de consultorías especializadas, seminarios, cursos y asistencia técnica para las cooperativas.

TC-0204000 Fortalecimiento Regulatorio de las Cooperativas del Paraguay Presupuesto Detallado en US\$			
	FOMIN	Contraparte	Total
<b>COMPONENTE I - Asistencia Técnica para la Adecuación a las Normas Regulatorias</b>			
<i>Desarrollo Institucional Administrativo</i>	228,000	132,000	360,000
<i>Desarrollo Institucional en Gestión de Riesgos</i>	405,000	148,000	553,000
<i>Desarrollo Tecnológico</i>	280,000	101,250	381,250
<i>Administración Financiera</i>	196,000	84,000	280,000
<b>TOTAL COMPONENTE I</b>	<b>1,109,000</b>	<b>465,250</b>	<b>1,574,250</b>
<b>COMPONENTE II – Diseminación de Buenas Prácticas y Acompañamiento Normativo</b>			
<b>TOTAL COMPONENTE II</b>	<b>210,000</b>	<b>84,750</b>	<b>294,750</b>
<i>Seguimiento, Evaluación y Auditorías</i>	81,000	50,000	131,000
1. Unidad Ejecutora del Proyecto	50,000	50,000	100,000
2. Evaluaciones, auditorías e imprevistos	31,000		31,000
<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>1,400,000</b>	<b>600,000</b>	<b>2,000,000</b>
	70%	30%	

#### B. Sostenibilidad del proyecto

- 3.2 El proyecto propone una serie de actividades diseñadas para dar un impulso significativo a la adecuación de las cooperativas que realizan actividades financieras a la nueva norma de regulación. En este sentido, la sostenibilidad del proyecto se dará a dos diferentes niveles: (i) por un lado, la mejora en las capacidades de gestión y administración financiera de cada una de las cooperativas participantes del proyecto, asegurará la sostenibilidad de las mismas en el mediano y largo plazo, por medio de una profesionalización de sus servicios y procesos que les permita estar mejor preparadas en casos de riesgos sistémicos; y (ii) por otro lado, se espera que el fortalecimiento de las cooperativas más importantes en términos de volumen de negocios, tengan un efecto multiplicador con las otras cooperativas del sector, por medio de los diversos mecanismos formales e informales de intercambio que existen al interior del sector.

### IV. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

#### A. El Organismo Ejecutor

- 4.1 Como se mencionó en la sección de antecedentes, el Banco se encuentra apoyando al Gobierno de Paraguay, en una serie de reformas del sector financiero que buscan fortalecer las instancias de supervisión y regulación, incluyendo al sector de las cooperativas. En este sentido, el Ministerio de Hacienda es la entidad referencial y de ejecución de un número de

proyectos que buscan atender estas necesidades de manera coordinada. Dado a que este proyecto busca fortalecer y apoyar a las cooperativas en su proceso de ajuste a las nuevas normativas de supervisión, se consideró apropiado seleccionar a la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP) del Ministerio de Hacienda, para que sea la responsable de la ejecución del proyecto. La selección de la UEP, asegurará de que exista una coordinación y una compatibilidad entre todas las operaciones del Banco<sup>6</sup>. Adicionalmente, desde el punto de vista de coordinación e implementación, la UEP contará como contraparte a la CONPACCOOP, como entidad representante del sector, y al INCOOP, como la entidad reguladora.

- 4.2 La UEP califica para ser el ejecutor de este proyecto porque: (i) será la entidad ejecutora y de referencia para la Operación Programática de la Reforma de la Banca Pública, y en conversaciones con los diferentes representantes del sector cooperativo, es la mas apropiada para supervisar esta operación; (ii) la UEP ha ejecutado proyectos con el sector financiero y cooperativo anteriormente y ha trabajado con fondos de entidades de apoyo bilateral; y (iii) la Representación del Banco la recomienda luego de haberle realizado una evaluación institucional.

## **B. Mecanismo de Ejecución**

- 4.3 Para la ejecución del proyecto se contará con un Comité de Dirección Técnico (CDT) y con la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP) del Ministerio de Hacienda. El CDT está conformado por un representante del Ministerio de Hacienda, un representante de la CONPACCOOP, un representante del INCOOP y los responsables técnicos de las centrales de cooperativas a cargo del desarrollo de los componentes técnicos del proyecto.<sup>7</sup>
- 4.4 El CDT se encargará de: (i) revisar técnicamente el diseño y aspectos de procedimiento para la implementación de los componentes de asistencia técnica y capacitación; y (ii) aprobar la selección a las cooperativas participantes que cumplan con los criterios de elegibilidad señalados en el reglamento operativo del proyecto.
- 4.5 La UEP es la responsable de la ejecución del proyecto ante el Banco y deberá estar conformada por un Coordinador General y un especialista en procedimientos y normas del Banco. La UEP se encargará de: (i) la gerencia de las actividades del proyecto según el plan de trabajo y el reglamento operativo; (ii) la contratación de bienes y servicios; (iii) la supervisión de consultores contratados; (iv) la aprobación de los pagos de asistencia técnica a los consultores contratados tanto en función de la mejora en los indicadores de las cooperativas como en el nivel de avance en la adecuación a las nuevas normas del INCOOP; (v) el control de la gestión y el manejo del presupuesto mediante los procedimientos establecidos; (vi) el trámite de las solicitudes de desembolsos de la contribución del Banco; (vii) la preparación de los estados de cuenta de los recursos utilizados; (viii) el seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el marco lógico; (ix) la presentación de informes administrativos y técnicos al Banco; y (x) la coordinación de acciones necesarias con representantes del sector cooperativo que aporten a la ejecución del proyecto.

---

<sup>6</sup> La Operación Programática de Reforma de la Actividad Financiera Pública (PR-L1012), el proyecto de apoyo al INCOOP (PR-L1011) y la continuación de las operaciones de apoyo a la supervisión financiera (ATN/MT-7926-PR y ATN/SF-5609-PR).

<sup>7</sup> Las entidades técnicas serán en principio las dos centrales de cooperativas FECOPROD y CENCOPAN

- 4.6 La UEP ejecutará el proyecto de acuerdo al reglamento operativo, cuya puesta en vigencia será condición para el primer desembolso. El reglamento operativo contiene: (i) la descripción detallada de los componentes; (ii) el contenido mínimo que deben tener las propuestas a ser presentadas por las cooperativas para acceder a los recursos del proyecto; (iii) el procedimiento para la selección y aprobación de las referidas propuestas; (iv) el mecanismo de aplicación de los fondos; y (v) las funciones y responsabilidades de la UEP.
- 4.7 A los efectos de coordinar adecuadamente sus funciones e intervenciones, la UEP realizará un Convenio de Coordinación con las entidades técnicas representativas del sector las cuales serán las contrapartes técnicas. La firma de este Convenio será una condición previa al primer desembolso. Los perfiles y funciones de los miembros de la UEP y de sus contrapartes técnicas se incluyen en el reglamento operativo. El Coordinador General del Proyecto será la persona responsable ante el Banco por la ejecución, seguimiento y monitoreo de las actividades del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos.
- 4.8 **Criterios de Elegibilidad para las Cooperativas.** Como condición necesaria para la selección, las cooperativas deberán demostrar entre otros: (i) que realizan actividades de intermediación financiera; (ii) que tienen la liquidez suficiente para aportar la contrapartida y demostrar que tienen autorización de la Junta Directiva para mantener compromisos con el proyecto y con la UEP por un período no inferior a 4 años; (iii) que tienen un acuerdo escrito y firmado por la Junta Directiva con el INCOOP de sus intenciones de pasar a ser una cooperativa regulada bajo la nueva norma regulatoria de supervisión; (iv) que están y se mantendrán en el proceso de adecuación durante toda la ejecución del proyecto; y (v) que se encuentran operando bajo la disciplina financiera impuesta por el INCOOP, y si no están, comienzan a llevar, controlar y regirse por ese sistema de seguimiento y control financiero.
- 4.9 Adicionalmente a los criterios básicos de selección, el CDT en coordinación con el INCOOP, deberán desarrollar un listado de factores que determinarán la priorización de las entidades que califiquen. Es decir, si bien podrán calificar más de 40 a 50 cooperativas para recibir la asistencia técnica, sólo de 20 a 25 podrán acceder a los beneficios del proyecto. Para seleccionar a estas 20 a 25, el CDT y el INCOOP tomarán como elementos básicos los siguientes: (i) aquellas que demuestren un crecimiento reciente importante en sus activos y que presentan posibilidades de mayor crecimiento en el mediano plazo; (ii) aquellas que demuestren tener un elevado número de asociados y alcance en sus operaciones; (iii) aquellas que demuestren haber alcanzado por ellas mismas un elevado nivel de encuadramiento a las normas establecidas, especialmente en lo que se refiere a los indicadores financieros requeridos; y (iv) aquellas que comprometan una mayor inversión de contraparte.
- 4.10 Durante la ejecución del proyecto, la UEP realizará un seguimiento a las actividades de los componentes de la asistencia técnica y capacitación a cada una de las cooperativas, para asegurarse que las mismas estén cumpliendo con sus compromisos y contraparte. La UEP también verificará que las cooperativas estén avanzando en su proceso de encuadramiento, de acuerdo a la Línea de Base que se haya levantado al inicio del proyecto. En este sentido, se realizarán dos verificaciones a cada cooperativa, una al haberse desembolsado el 30% de los recursos del Banco para la asistencia técnica de cada cooperativa, y otra al haberse desembolsado el 70%. En caso de haber una desviación negativa de más de 30% en los indicadores propuestos según la Línea de Base o evidencia de no haber un encuadramiento con las normas de supervisión, la UEP podrá suspender futuros desembolsos del proyecto, hasta que se hayan tomado las medidas correctivas para mejorar los indicadores.

**C. Períodos de Ejecución y Desembolso**

- 4.11 El proyecto se ejecutará en un período de 36 meses con desembolsos previstos para 42 meses. El Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo del 10%.

**D. Adquisiciones y contrataciones**

- 4.12 La UEP llevará a cabo la adquisición de bienes y servicios relacionados y la contratación de los servicios de consultoría, de conformidad con lo establecido en los documentos GN-2349-7 y GN-2350-7, respectivamente. Los trabajos y documentos producidos por los consultores dentro de los contratos de consultoría financiados con los recursos del proyecto serán de acceso al sector de cooperativas, hayan participado o no del proyecto. Será responsabilidad de la UEP y las contrapartes técnicas y de coordinación (CONPACOOOP y el INCOOP) el disseminar los materiales y documentos entre sus asociados para que alcancen a un mayor número de cooperativas posible.

**E. Grado de Preparación del Proyecto**

- 4.13 Se han elaborado los borradores de los términos de referencia de los consultores principales del proyecto así como también del reglamento operativo. Se cuenta con borradores de los Convenios entre la UEP y las contrapartes técnicas.

**V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

**A. Seguimiento**

- 5.1 **Informes de seguimiento.** La Unidad Ejecutora de Proyectos presentará a la Representación del Banco en Paraguay todos los informes de avance del proyecto dentro de los 30 días después de la conclusión de cada semestre, y un informe final dentro de los 30 días después del último desembolso. Los informes, que seguirán un formato previamente acordado con el Banco, incluirán un plan de trabajo y un cronograma de desembolsos para el semestre siguiente, todas las actividades y financiamiento del proyecto realizadas a la fecha, los resultados de los diagnósticos de las cooperativas y sus planes de trabajo, así como los resultados alcanzados medidos con los indicadores y medios de verificación identificados en el marco lógico del proyecto (Anexo I). La entidad especializada que coordine y ejecute la asistencia técnica y la capacitación, establecerá una Línea de Base que incluya: (i) los indicadores financieros básicos (acordados con el INCOOP) de todas las cooperativas participantes a una misma fecha; (ii) el nivel de encuadramiento con las normas del INCOOP (según matriz que será elaborada al comenzar el proyecto); y (iii) el perfil del ahorrador y del tomador de crédito típico de las cooperativas.

**B. Evaluaciones**

- 5.2 El proyecto contempla dos evaluaciones a ser realizadas por un consultor especializado en aspectos relacionados con la supervisión y control de entidades financieras reguladas y no reguladas, quien será seleccionado y contratado directamente por el Banco. La primera evaluación se contratará al haberse desembolsado más del 50% del total o al cumplirse los primeros 18 meses desde la firma del Convenio con el Banco. Esta evaluación considerará, al menos, los siguientes aspectos: (i) proceso de selección de las cooperativas beneficiarias; (ii) avances sobre la línea de base; (iii) la evolución de los indicadores del marco lógico; (iv) el

grado de avance en el cumplimiento de todas las normativas de la regulación a cargo del INCOOP, incluyendo la frecuencia y puntualidad en el envío de informes de supervisión; (v) la capacidad institucional del ejecutor; y, (vi) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el reglamento operativo.

- 5.3 La evaluación final se llevará a cabo cuando se hayan desembolsado un 90% de los recursos. Adicionalmente a obtener una actualización de los datos recogidos de la evaluación intermedia, la evaluación final estará enfocada en: (i) recuperar información acerca de buenas prácticas en el fortalecimiento al sector de cooperativas; (ii) evaluar el nivel de encuadramiento de las 20 a 25 cooperativas que participaron del proyecto; (iii) analizar de que manera los servicios de asistencia técnica y capacitación podrán ser replicados por CONPACOOOP con otras cooperativas que no participaron del proyecto; y (iv) las lecciones aprendidas en aspectos de ejecución, selección de cooperativas participantes y grado de involucramiento de las cooperativas.

## VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Beneficios.** Los beneficiarios directos del proyecto serán las 20 a 25 cooperativas que obtendrán capacitación y asistencia técnica especializada para mejorar su gestión empresarial y financiera y las 40 o más cooperativas que recibirán capacitación y acompañamiento normativo. Los beneficiarios finales del proyecto serán los más de 350.000 clientes y/o usuarios de las cooperativas de intermediación financiera, la mayor parte de los cuales son de ingresos bajos y medios, y quienes gozarán de servicios financieros más estables y seguros.
- 6.2 **Riesgos:** El proyecto presenta tres *riesgos* principales: (i) dado a que el proyecto será ejecutado por una Unidad Ejecutora al interior del Ministerio de Hacienda, y no por una entidad directamente representativa del sector, existe el riesgo de que las cooperativas no demuestren una demanda por los servicios del proyecto y que no perciban de manera clara los beneficios de la aplicación de los componentes del proyecto; (ii) existe la posibilidad de que algunas cooperativas no quieran o no puedan cumplir con las normativas regulatorias establecidas, lo que haría irrelevante la capacitación y asistencia técnica provista en el proyecto; y finalmente (iii) existe la posibilidad de un desacuerdo y falta de motivación para implementar los cambios que surjan de la asistencia técnica.
- 6.3 Estos riesgos serán mitigados por un aspecto fundamental del proyecto, que es la coordinación y la inclusión de los representantes del sector en el mecanismo de ejecución. El proyecto contempla el involucramiento de las distintas partes relevantes del sector cooperativo, tanto el INCOOP, como agente regulador, la CONPACOOOP, como entidad representativa del sector, y las dos federaciones más importantes, la FECOPROD y la CENCOPAN. Todas estas entidades han demostrado un importante interés y reconocimiento de la necesidad de que el sector se rija bajo las nuevas reglas de supervisión. Más allá de las instancias de coordinación y dirección, el proyecto buscará espacios de abierto debate, discusión y sobre todo concientización de la necesidad de que las cooperativas incorporen los cambios en beneficio de sus socios y del sector financiero en su conjunto.

## VII. ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL

- 7.1 El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) revisó y aprobó el abstracto del proyecto en la sesión del 31-06 del 28 de julio del 2006 y no tuvo comentarios al proyecto.



**MARCO LÓGICO**  
 “Fortalecimiento Regulatorio del Sector Cooperativo de Paraguay” - TC-0204000

Anexo I  
 Página 1 de 7

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Contribuir a la profundización de los servicios financieros en el Paraguay para que los mismos alcancen a un creciente número de clientes ubicados, particularmente, en zonas rurales.	Tres años después de terminado el proyecto, (i) las cooperativas mantienen su base de asociados especialmente de ingresos bajos y en zonas rurales; y (ii) alcanzan a un 20% más de clientes en las zonas rurales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes estadísticos de las Cooperativas y las centrales.</li> <li>• Informes estadísticos del INCOOP.</li> </ul>	Existe una demanda real por servicios financieros por parte de la población rural.
<b>PROPOSITO</b> Al menos 20 cooperativas de intermediación financiera se han ajustado al nuevo marco regulatorio y de supervisión implementado en Paraguay.	<p>Al final del Primer año de ejecución, al menos 4 cooperativas participantes del proyecto están plenamente encuadradas al marco regulatorio<sup>1</sup>.</p> <p>Al final del Segundo año de ejecución, al menos 12 cooperativas participantes del proyecto están plenamente encuadradas al marco regulatorio.</p> <p>Al finalizar la ejecución del Proyecto, al menos 20 cooperativas participantes del proyecto están plenamente encuadradas al marco regulatorio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Línea de Base</li> <li>2. Informes periódicos de las Cooperativas y del INCOOP</li> <li>3. Informes semestrales de la UEP ISDP y PCR</li> <li>4. Informes de visitas técnicas y financieras del BID/FOMIN</li> <li>5. Reportes y memorias anuales de las cooperativas</li> </ol>	Se mantiene el interés y compromiso de las cooperativas en cumplir con todas las disposiciones y las normas regulatorias de supervisión.

<sup>1</sup> Según el Marco General de Regulación y Supervisión del INCOOP y los indicadores financieros propuestos para el seguimiento del proyecto, ambos documentos que se encuentran en los archivos técnicos del proyecto.

<p><b>COMPONENTE I</b></p> <p>Por lo menos 20 cooperativas de intermediación financiera han recibido asistencia técnica para adecuarse a las normas regulatorias.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al final del Primer año de la ejecución del proyecto:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Al menos 4 cooperativas participantes del proyecto están plenamente encuadradas al marco regulatorio</li> <li>b. Al menos 7 cooperativas reportan de manera puntual sus informes financieros al INCOOP y los mismos son aprobados.</li> <li>c. Al menos 7 cooperativas han implementado el plan de cuentas cooperativo estandarizado</li> <li>d. Al menos 7 cooperativas han implementado un sistema tecnológico para la prevención de riesgos de cartera y/o riesgos de liquidez</li> </ol> </li> <li>2. Al final del Segundo año de la ejecución del proyecto:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Al menos 12 cooperativas participantes del proyecto están plenamente encuadradas al marco regulatorio.</li> <li>b. Al menos 14 cooperativas reportan de manera puntual sus informes financieros al INCOOP y los mismos son aprobados.</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluaciones de talleres y seminarios realizados</li> <li>2. Evaluaciones del Proyecto</li> <li>3. Informes Semestrales UEP</li> <li>4. Informes de visitas del BID/FOMIN</li> <li>5. ISDP y PCR</li> <li>6. Informes de visitas técnicas y financieras del BID/FOMIN</li> <li>7. Reportes y memorias anuales de las cooperativas</li> </ol>	<p>Alto nivel de coordinación entre la UEP y los otros agentes del sector como ser las centrales, la entidad representativa CONPACCOOP y el ente regulador INCOOP.</p> <p>Se mantiene la predisposición de las cooperativas involucradas en el proyecto por interiorizarse en los requerimientos de la regulación.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>c. Al menos 14 cooperativas han implementado el plan de cuentas cooperativo estandarizado</p> <p>d. Al menos 14 cooperativas han implementado un sistema tecnológico para la prevención de riesgos de cartera y/o riesgos de liquidez</p> <p>3. Al final del Tercer año de la ejecución del proyecto:</p> <p>a. Al menos 20 cooperativas participantes del proyecto están plenamente encuadradas al marco regulatorio.</p> <p>b. Al menos 20 cooperativas reportan de manera puntual sus informes financieros al INCOOP y los mismos son aprobados.</p> <p>c. Al menos 20 cooperativas han implementado el plan de cuentas cooperativo estandarizado</p> <p>d. Al menos 20 cooperativas han implementado un sistema tecnológico para la prevención de riesgos de cartera y/o riesgos de liquidez</p>		
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

# MARCO LÓGICO

“Fortalecimiento Regulatorio del Sector Cooperativo de Paraguay” - TC-0204000

Anexo I

Página 4 de 7

<p><b>COMPONENTE II</b></p> <p>Por lo menos 40 cooperativas son capacitadas en el uso y aplicación de las normas de supervisión del INCOOP.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al final del Segundo año de la ejecución del proyecto:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Al menos 20 cooperativas del proyecto han recibido capacitación en temas de gestión administrativa y adecuación de normas.</li> <li>b. Al menos 50% de las cooperativas que reciben capacitación reportan de manera puntual sus informes financieros al INCOOP y los mismos son aprobados.</li> </ol> </li> <li>2. Al final del Tercer año de la ejecución del proyecto:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Al menos 40 cooperativas del proyecto han recibido capacitación en temas de gestión administrativa y adecuación de normas.</li> <li>b. Al menos 50% de las cooperativas que reciben capacitación reportan de manera puntual sus informes financieros al INCOOP y los mismos son aprobados.</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluaciones de talleres y seminarios realizados</li> <li>2. Evaluaciones del Proyecto</li> <li>3. Informes Semestrales UEP</li> <li>4. Informes de visitas del BID/FOMIN</li> <li>5. ISDP y PCR</li> <li>6. Reportes y memorias anuales de las cooperativas</li> </ol>	<p>Las cooperativas participantes aplican las capacitaciones en sus respectivas operaciones.</p>
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>			
<p><b>Componente 1: Asistencia Técnica para la adecuación a las normas regulatorias</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación del CDT y aprobación de los términos finales del Reglamento Operativo.</li> </ol>	<p>Subtotal: US\$ 1.574.250            FOMIN: US\$ 1.109.000            Contraparte: US\$ 465.250</p> <p><u>A los 6 meses del Proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El CDT está conformado.</li> <li>➤ Los convenios de cooperación y coordinación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registros contables de las cooperativas y de la UEP</li> <li>2. Hojas de reacción de los cursos y seminarios</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dirigentes de las cooperativas y de las entidades representativas CONPACOOOP y INCOOP, mantienen su compromiso de</li> </ul>

## MARCO LÓGICO

“Fortalecimiento Regulatorio del Sector Cooperativo de Paraguay” - TC-0204000

Anexo I

Página 5 de 7

<p>2. Acuerdos y convenios firmados con las contrapartes técnicas.</p> <p>3. Selección de las cooperativas participantes del proyecto según el Reglamento Operativo.</p> <p>4. Consultoría para el diagnóstico de las cooperativas participantes del proyecto.</p> <p>5. Desarrollo de los manuales y documentos para las prácticas de buen gobierno.</p> <p>6. Desarrollo de los manuales y documentos para la implementación de los planes de negocios.</p> <p>7. Desarrollo de los manuales y políticas para la gestión de riesgos.</p> <p>8. Desarrollo de los manuales y políticas para el establecimiento de previsiones y control de mora y otros aspectos administrativos financieros.</p> <p>9. Consultoría para el desarrollo institucional y gestión operativa.</p> <p>10. Consultoría para la gestión de riesgos</p> <p>11. Consultoría para la implementación y puesta en marcha de los sistemas tecnológicos de prevención de riesgos y control de indicadores</p>	<p>con las entidades técnicas son firmados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las 20 cooperativas que recibirán la asistencia técnica han sido seleccionadas.</li> <li>➤ La Línea de Base de las cooperativas es establecida.</li> <li>➤ Se han realizado los diagnósticos de las 20 cooperativas participantes.</li> </ul> <p><u>A los 12 meses del Proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 4 cooperativas que recibieron asistencia técnica están plenamente encuadradas con la norma de supervisión.</li> <li>➤ Los documentos de políticas y prácticas de buen gobierno están terminados</li> <li>➤ Los documentos de políticas y prácticas de gestión de riesgos están terminados</li> <li>➤ Los documentos de políticas y prácticas de establecimiento de previsiones y control de mora y otros aspectos administrativos financieros</li> </ul> <p><u>A los 24 meses del Proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 12 cooperativas que recibieron asistencia técnica están plenamente encuadradas con la norma de supervisión</li> <li>➤ Por lo menos 12 cooperativas del proyecto</li> </ul>	<p>3. Informes semestrales de UEP</p> <p>4. Evaluaciones del proyecto</p> <p>5. Verificación in situ.</p> <p>6. Informes de vista del FOMIN</p> <p>7. ISDP y PCR</p> <p>8. Reportes y memorias anuales de las cooperativas</p>	<p>coordinación y participación en el proyecto y aplican las prácticas y procedimientos recomendadas por las asistencia técnica.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>cuentan con sistemas tecnológicos de prevención de riesgos y control de indicadores</p> <p><u>A los 36 meses del proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 12 cooperativas que recibieron asistencia técnica están plenamente encuadradas con la norma de supervisión</li> <li>➤ Por lo menos 20 cooperativas del proyecto cuentan con sistemas tecnológicos de prevención de riesgos y control de indicador</li> </ul>		
<p><b>Componente 2: Diseminación de buenas prácticas y acompañamiento normativo</b></p> <p>1. Se realizan tres eventos nacionales de capacitación para por lo menos 40 cooperativas que realizan actividades de intermediación financiera</p> <p>2. Se desarrolla un evento de gestión de la documentación con las cooperativas y las federaciones de cooperativas.</p>	<p>Subtotal: US\$ 294.750                      FOMIN: US\$ 210.000                      Contraparte: US\$ 84.750</p> <p><u>A los 18 meses del proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 15 cooperativas han sido capacitadas en aspectos de encuadramiento a las nuevas normas de supervisión.</li> </ul> <p><u>A los 30 meses del proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 30 cooperativas han sido capacitadas en aspectos de encuadramiento a las nuevas normas de supervisión.</li> </ul>	<p>1. Informes y evaluaciones de los eventos realizados.</p> <p>2. Informes del coordinador sobre los eventos asistidos y presentaciones realizadas.</p> <p>3. Documento de estudio de caso</p> <p>4. Documento del consultor</p> <p>5. Informes semestrales de la UEP</p> <p>6. Informes de vista del FOMIN</p> <p>7. Evaluaciones del proyecto</p>	<p>1. Dirigentes de las cooperativas y de las entidades representativas CONPACOOOP y INCOOP, mantienen su compromiso de coordinación y participación en el proyecto y aplican las prácticas y procedimientos recomendadas por las asistencia técnica.</p> <p>2. Se mantiene una demanda efectiva por parte de las cooperativas para participar de las capacitaciones.</p>

	<u>A los 36 meses del proyecto</u>  ➤ 40 cooperativas han sido capacitadas en aspectos de encuadramiento a las nuevas normas de supervisión.	8. ISPD y PCR  9. Reportes y memorias anuales de las cooperativas	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	--

## ANEXO II

### TC-0204000 Fortalecimiento Regulatorio de las Cooperativas del Paraguay Presupuesto Detallado en US\$

	Entidades	Días trabajo por entidad	Valor día	FOMIN	Contraparte	Total
<b>COMPONENTE I - Perfeccionamiento de los sistemas administrativos y financieros para su encuadramiento a las normas regulatorias</b>						
<b>Desarrollo Institucional Administrativo</b>						
1. Diagnóstico sobre los sistemas de control interno, según los componentes establecidos en la metodología COSO (ambiente de control, valoración de riesgos, información y comunicación, actividades de control y monitoreo)	25	12	400	84,000	36,000	120,000
2. Políticas y Prácticas de Buen Gobierno	25	12	400	84,000	36,000	120,000
3. Implementar sistemas de planificación de negocios	25	12	400	60,000	60,000	120,000
Subtotal				228,000	132,000	360,000
<b>Desarrollo Institucional en Gestión de Riesgos</b>						
4. Elaborar diagnóstico de la situación financiera	25	5	350	30,000	13,000	43,000
5. Diseñar e Implementar políticas y prácticas, con sus respectivos manuales, para la gestión integral de los riesgos de:						
a. crédito,	25	15	400	105,000	45,000	150,000
b. liquidez,	25	12	400	90,000	30,000	120,000
c. operativo y	25	12	400	90,000	30,000	120,000
d. lavado de activos	25	12	400	90,000	30,000	120,000
Subtotal				405,000	148,000	553,000
<b>Desarrollo Tecnológico</b>						
6. Diseño e implementación de sistemas tecnológicos para la gestión gerencial y de los riesgos indicados, estilo Alerta Temprana	25	20	500	175,000	75,000	250,000
7. Diseño e implementación de indicadores según requerimientos del INCOOP	25	15	350	105,000	26,250	131,250
Subtotal				280,000	101,250	381,250
<b>Administración Financiera</b>						
8. Manejo de la acumulación de capital	25	8	350	49,000	21,000	70,000
riesgo	25	8	350	49,000	21,000	70,000
10. Control de los activos improductivos	25	8	350	49,000	21,000	70,000
11. Financiamiento adecuado de los activos de la cooperativa	25	8	350	49,000	21,000	70,000
Subtotal				196,000	84,000	280,000
<b>TOTAL COMPONENTE I</b>				<b>1,109,000</b>	<b>465,250</b>	<b>1,574,250</b>
<b>COMPONENTE II – Disseminación de Mejores Practicas</b>						
1. Fortalecimiento del sistema de control interno, en sus componentes de Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Información y Comunicación y Monitoreo				25,000	10,000	35,000
2. Establecimiento de Políticas y Prácticas de Buen Gobierno				25,000	9,000	34,000
3. Formulación de Planes de Negocios				20,000	10,000	30,000
4. Gestión Integral de los Riesgos de Crédito, Liquidez, Operativo y Lavado de Activos				25,000	16,000	41,000
5. Administración Financiera				30,000	13,000	43,000
6. Adecuación a las normas regulatorias de gestión y de riesgos del INCOOP				25,000	13,000	38,000
7. Sistematización a nivel de las Centrales de Cooperativas				60,000	13,750	73,750
<b>TOTAL COMPONENTE II</b>				<b>210,000</b>	<b>84,750</b>	<b>294,750</b>
<b>Seguimiento, Evaluacion y Auditorias</b>						
1. Unidad Ejecutora del Proyecto						
a. Coordinador del Proyecto - consultor	42	meses		30,000	30,000	60,000
b. Asistente Financiero y Operativo - consultor	42	meses		20,000	20,000	40,000
2. Evaluaciones	6,000	2		12,000		12,000
3. Auditorias	4,000	3		12,000		12,000
4. Imprevistos				7,000		7,000
TOTAL Seguimiento y Evaluaciones				81,000	50,000	131,000
<b>TOTAL PROYECTO</b>				<b>1,400,000</b>	<b>600,000</b>	<b>2,000,000</b>
				70%	30%	



**PARAGUAY****Fortalecimiento regulatorio del sector cooperativo de Paraguay (TC0204000)****A. Proyectos FOMIN similares o relacionados al proyecto.**

<b>Número del proyecto y la fecha de aprobación</b>	<b>Título del proyecto, agencia ejecutora y monto</b>	<b>Fecha de firma y período de desembolsos en meses</b>	<b>Monto desembolsado</b>	<b>Comentarios</b>
ATN/MT-7926-PR  Jun-26-2002	Fortalecimiento de la Transparencia y Formalización del Sistema Financiero // Strengthening of Transparency andamp; Formalization of the Financial System  Superintendencia de Bancos de Paraguay  Contribución FOMIN: US\$641.000	Jul-31-2002	12.48%	La continuación de este proyecto está sujeto al avance que se de en el proyecto PR-L1012 que se describe más abajo.

**B. Proyectos similares o relacionados del Banco.**

<b>Número del proyecto y la fecha de aprobación</b>	<b>Título del proyecto, agencia ejecutora y monto</b>	<b>Fecha de firma y período de desembolsos en meses</b>	<b>Monto desembolsado</b>	<b>Comentarios</b>
ATN/SF-5609-PR  Jun-25-1997	Programa Global de Crédito Microempresas II // Microenterprises Global Credit Program II  UNIDAD TECNICA EJECUTORA DE	Jul-18-1997	75.35%	La continuación de este proyecto está sujeto al avance que se de en el proyecto PR-L1012 que se describe más abajo.

	PROGRAMAS Contribución BID: US\$2.200.000			
PR-L1011 Dic-05-2006	Fortalecimiento Institucional del INCOOP// Institutional Strengthening Program  UNIDAD DE EJECUCION DE PROYECTOS DE LA OEPRACION PROGRAMATICA DE BANCA PUBLICA  Contribución BID: US\$3.600.000	N/A	0%	Recientemente aprobado
PR-L1012 Nov-09-2005	Programática de Reforma de la Actividad Financiera Pública // Programmatic Public Financial Reform Operation  MINISTERIO DE HACIENDA  Contribución BID: US\$30.000.000	Nov-10-2005	0%	

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

RESOLUCIÓN MIF/DE-\_\_\_/\_\_\_

Paraguay. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/\_\_\_-\_\_\_\_-PR  
Fortalecimiento Regulatorio del Sector Cooperativo de Paraguay

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el Ministerio de Hacienda de la República del Paraguay, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el Documento MIF/AT-\_\_\_\_ sobre cooperación técnica no reembolsable para contribuir al fortalecimiento regulatorio del sector cooperativo de Paraguay.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.400.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.