

Documento de Cooperación Técnica

I. Información Básica

▪ País/Región:	República de Honduras
▪ Nombre de la CT:	Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de Deuda Pública Interna y Externa de la Dirección General de Crédito y Deuda Pública
▪ Numero de CT:	HO-T1320
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Christian Schneider (CMF/CNI), Jefe de Equipo; de Esteban de Dobrynski (LEG/SGO); Nadia Rauschert (FMP/CHO), Maria Cecilia del Puerto (FMP/CHO) Nalda Orfilia Morales (FMP/CHO) y Cecilia Bernedo (IFD/CMF).
▪ Taxonomía:	Apoyo al cliente en áreas críticas para el fortalecimiento institucional
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	12 de septiembre de 2018
▪ Beneficiario:	Secretaría de Finanzas / Dirección General de Crédito Público (DGCP)
▪ Agencia Ejecutora:	Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de la División de Conectividad, Mercados y Finanzas (IFD/CMF)
▪ Fuente de Financiamiento:	Programa de Desarrollo Estratégico OC para Países (CTY)
▪ Financiamiento Solicitado del BID:	US\$481.500
▪ Contrapartida Local:	No existe
▪ Periodo de Desembolso:	36 meses (período de ejecución: 32 meses)
▪ Fecha de Inicio requerido:	Enero de 2019
▪ Tipos de consultores:	Consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	IFD/CMF
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	Representación del BID en Honduras (CHO)
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	No
▪ CT incluida en CPD (s/n):	No
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Fortalecimiento de la capacidad institucional y el Estado de Derecho

II. Objetivos y Justificación

- 2.1 El objetivo de la Cooperación Técnica (CT) consiste en fortalecer la capacidad de gestión de deuda pública interna y externa de la Dirección General de Crédito Público (DGCP) de Honduras. Para lograr el objetivo planteado, la CT apoyará el fortalecimiento institucional de la Dirección General a cargo de la formulación e implementación de políticas públicas relacionadas al manejo de deuda soberana, en particular a través de promover una mayor y mejor coordinación de objetivos y políticas entre los distintos actores involucrados en el manejo del endeudamiento soberano. La DGCP cuenta con una nueva estructura dividida en tres áreas: (i) *front office*, (ii) *middle office* y (iii) *back office*, las cuales deben operar en coordinación para desarrollar una gestión de deuda eficiente y acorde a la coyuntura de Honduras. Bajo esta nueva estructura se han presentado desafíos en la integración de funciones. Se espera que la presente operación

mejore la integración de las áreas para el mejor funcionamiento de toda la DGCP.

- 2.2 Si bien existe consenso respecto a que una gestión integral de la deuda publica ayuda a reducir el riesgo del balance soberano, muchos países de la región aún no han avanzado en esta dirección hacia un fortalecimiento integral que permita reducir el riesgo. Por tanto, avanzar hacia la implementación de marcos actualizados y estructuras fortalecidas implicaría una innovación tanto en lo que refiere a la forma de interactuar como a los mecanismos utilizados para la gestión financiera de los recursos públicos.
- 2.3 Honduras ha mostrado avances significativos en cuanto a mejorar la eficiencia del manejo de la deuda pública como marco acorde al crecimiento de la inversión pública y del país en los últimos años. Mucha de esta inversión se sostiene en endeudamiento público de una variedad de acreedores. Es así que la deuda pública ha experimentado un acelerado crecimiento en la presente década. Según cifras de la DGCP, el saldo aumentó de US\$5,5 mil millones a casi US\$10 mil millones en la última década, lo que hace necesario contar con una estructura de manejo de deuda eficiente y responsable. En términos de participación del PIB, se observa que el 2012 la deuda pública del gobierno central representaba el 35,5% para luego ubicarse en un 43,8% en 2013 y a partir de ahí se observa un crecimiento sostenido hasta llegar a un 47,0% a mediados de 2018¹. A pesar del crecimiento que se observa entre 2012 y 2018 se puede mencionar que la tendencia de estabilización de la deuda pública refleja mejoras en la eficiencia y en la disciplina fiscal por lo que hacer relevante mantener esta tendencia.
- 2.4 Esta coyuntura requiere que se mantenga un nivel prudente y ordenado de endeudamiento, así como una gestión proactiva tanto del nuevo endeudamiento como de su portafolio vigente de deuda, tomando como referencia, las mejores prácticas internacionales en el manejo de deuda que ayuden a identificar riesgos y establecer alternativas que permitan disminuir la exposición a los diferentes tipos de riesgos financieros. Por lo tanto, se hace necesario fortalecer a las instituciones encargadas mediante una mejora continua tanto a nivel operativo como estratégico. El manejo de los instrumentos de deuda interna y externa hace necesario continuar con acciones orientadas a la actualización del marco legal y normativo, así como metodológico. Por otro lado, al existir un mercado de capitales bastante incipiente, pero con mucha potencialidad de complementar el endeudamiento externo, el marco legal debe promover la diversificación como instrumento de reducción de riesgo. Ante todo, este contexto es más que evidente que una Dirección de Crédito Público que no se encuentre adaptada a las necesidades y realidades del país, vera limitadas sus posibilidades de acompañar el crecimiento económico de Honduras.
- 2.5 **Alineación estratégica.** Esta CT está alineada con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 del Banco en los objetivos estratégicos de: desarrollo de capital humano de calidad y el fortalecimiento del Estado de Derecho, a través del fortalecimiento de las instituciones públicas para una gestión más eficiente. Además, la CT propuesta se alinea con la Estrategia del Banco con Honduras 2015-2018 (GN-2796-1) bajo el objetivo estratégico de hacer más eficiente el gasto público.

¹ CID/BID con datos de la SEFIN.

III. Descripción de las Actividades/Componentes y Presupuesto

- 3.1 Se espera que a través de la presente CT se efectúe una revisión de la organización y operatividad funcional de la Dirección General de Crédito Público, así como la elaboración de una propuesta de actualización del marco legal y normativo, incluyendo las funciones y procesos, al igual que la capacitación del personal. Como se menciona anteriormente la DGCP, requiere un apoyo puntual para mejorar su gestión adaptándola a los planes de gestión de deuda del Gobierno de Honduras. En ese sentido se proponen los siguientes componentes:
- 3.2 **Componente I: Revisión de la organización y operatividad funcional de la DGCP.** El componente tiene como objetivo realizar una revisión de la estructura orgánica y funcional de la DGCP con las recomendaciones para un desempeño más eficiente. Como parte de la revisión se dará un énfasis en los procesos operativos, así como en la estructura de la DGCP para identificar áreas de mejora. La DGCP ya posee un diagnóstico de su operativa que será revisado previamente como parte del proceso. Bajo este componente se llevarán a cabo las siguientes actividades: (i) análisis de la estructura organizacional de la DGCP y recomendaciones de mejora continua; (ii) actualización del manual de funciones y procesos según las recomendaciones; y (iii) realización de pasantías e intercambios de funcionarios a otras direcciones de crédito público de la región que presenten características similares a Honduras. Se espera que mediante el componente se pueda proponer una serie de mejoras en la estructura operativa y un plan de implementación para el corto y mediano plazo.
- 3.3 **Componente II: Actualización del marco legal y normativo relacionado a la gestión de la Dirección General de Crédito Público.** El componente tiene como objetivo realizar la revisión y actualización del marco legal y normativo vigente. Se espera que esta revisión presente el estado actual de la Dirección, de modo a identificar buenas prácticas y recomendaciones que permitan lograr una mayor eficiencia. La revisión del marco actual será realizada con el objetivo de determinar espacios donde se puedan proponer modificaciones tendientes a mejorar la eficiencia acorde a la situación actual del país y en concordancia con el desarrollo de los mercados de deuda internacionales. Esta revisión también recomendará si lo más apto para tener un marco moderno sea la introducción de modificaciones o la necesidad de un nuevo marco regulatorio. Bajo este componente se incluirán las siguientes actividades: (i) revisar y actualizar el marco legal de la gestión de la DGCP que rige su actuar; y (ii) revisión de las normas técnicas y su adaptación al marco legal.
- 3.4 **Componente III: Fortalecimiento de la gestión de la Deuda.** El componente tiene como objetivo el establecimiento de parámetros recomendables para la gestión de la deuda (interno y externo), considerando la integración de diferentes sistemas, la implementación de simuladores para proyecciones y escenarios según combinaciones de condiciones, una definición de estrategias para el desarrollo de mercado interno de capitales, así como la ampliación de la cobertura de las cifras de Deuda que se manejan actualmente. Bajo este componente se incluyen también programas de capacitación para los funcionarios de la Dirección, considerando el desarrollo de habilidades blandas (liderazgo, trabajo en equipo, entre otras), y temas técnicos (de contenido financiero, técnicas o instrumentos para negociaciones, intercambio de experiencias o pasantías en países referentes en materia de gestión de deuda, entre otros. Concretamente se financiarán las siguientes actividades: (i) desarrollo de un sistema interno de información sobre mercados de capitales (diseño, implementación y reportería); (ii) desarrollo de la estrategia para el

sistema de subastas públicas del estado y mercado secundario; (iii) actualización de la metodología de Agente Financiero y coordinación con el Banco Central de Honduras; y (iv) desarrollo de un modelo de manejo de política monetaria mediante títulos del gobierno. Se espera que mediante este componente se pueda lograr el mejoramiento de la gestión de la deuda del país permitiendo condiciones más favorables para la calificación soberana, así como el fortalecimiento de la calidad de la asignación de los recursos del crédito a los programas y proyectos de inversión pública. De igual forma estas actividades forman parte de un plan de fortalecimiento que la DGCP está gestionando en coordinación con diferentes instancias del gobierno y otros donantes de modo a incluir acciones coordinadas y consistentes.

Cuadro 1. Presupuesto Indicativo

Componente	Descripción	Financiamiento en US\$
Componente I. Revisión de la organización y operatividad funcional de la DGCP	Consultoría para el análisis de la estructura organizacional de la DGCP y recomendaciones de mejora continua	35.000
	Consultoría para la definición de procesos y manual de funciones actualizado según las recomendaciones	20.000
	Realización de pasantías e intercambios	40.000
Sub total		95.000
Componente II. Actualización del marco legal relacionado a la gestión de la Dirección General de Crédito Público.	Consultoría para revisar y actualizar el marco legal de la gestión de la DGCP que rige su actuar.	40.000
	Consultoría técnica para revisión de las normas técnicas y su adaptación al marco legal.	35.000
Sub total		75.000
Componente III. Fortalecimiento de la gestión de la Deuda.	Desarrollo de un sistema interno de información sobre mercados de capitales (diseño, implementación y reportería).	65.000
	Desarrollo de la estrategia para el sistema de subastas públicas del estado y mercado secundario.	65.000
	Planes de capacitación para personal clave	40.000
	Actualización de la metodología de Agente Financiero y coordinación con el Banco Central de Honduras.	51.500
	Desarrollo de un modelo de manejo de política monetaria mediante títulos del gobierno.	60.000
Sub total		281.500
Imprevistos		30.000
TOTAL		481.500

V. Agencia Ejecutora y Estructura de Ejecución

5.1 El Gobierno de Honduras ha solicitado que el BID sea el organismo ejecutor de la operación. El rol del Banco como ejecutor se justifica dado el conocimiento

técnico y la experiencia del Banco en Latinoamérica y el Caribe en cuanto al diseño e implementación de programas de fortalecimiento de la gestión de deuda. El Banco ha venido apoyando a varios gobiernos en temas de gestión de deuda con muy buenos resultados. Por lo tanto, se propone al Banco como ejecutor de la presente operación. Dicha solicitud se basa en la importancia del tema y el trabajo que el BID viene realizando, así como la agilidad que tiene el Banco de realizar las contrataciones y revisar los productos en los plazos necesarios. Asimismo, se considera que el Banco cuenta con el conocimiento técnico sobre la temática, así como una red de expertos que serán contratados para realizar el trabajo técnico. Las adquisiciones (contratación de consultores) se realizarán con base en los procedimientos del BID. Para efectos de la gestión financiera, la UDR será la Representación del BID en Honduras.

- 5.2 El BID contratará consultores individuales y firmas consultoras, de acuerdo con las políticas y procedimientos de adquisiciones vigentes del BID. Para la contratación de firmas consultoras se aplicarán las políticas de selección de consultores (GN-2765-1) y las guías operativas (OP-1155-4), para las contrataciones de consultores individuales las normas de recursos humanos (AM-650) y para los gastos relacionados a servicios distintos de consultoría, las políticas de adquisiciones corporativas (GN-2303-20). Las adquisiciones deberán reflejarse y realizarse con base a lo previsto en el Plan de Adquisiciones (ver anexo IV).

VI. Riesgos Importantes

- 6.1 Se han identificado tres riesgos principales: (i) la revisión organizacional requiera cambios estructurales que vayan más allá del alcance del presente proyecto; (ii) la actualización del marco legal requiera un nivel de aprobación que va por encima de instancias ejecutivas; y (iii) el plan de fortalecimiento no logre la apropiación del personal clave de la DGCP. En cuanto al primer riesgo identificado, la presente operación estará proponiendo una serie de recomendaciones y una hoja de ruta a seguir para el mediano plazo. Estas recomendaciones deberán ser evaluadas por el Gobierno para luego poder poner en marcha la hoja de ruta previamente coordinando con las autoridades que guardan relación el tema. En cuanto al segundo riesgo, la DGCP posee un marco regulatorio propio donde se establece que los cambios estructurales y organizativos se pueden realizar con autorización ejecutiva. En caso de requerir una nueva ley que dicte las funciones de la DGCP si es necesario el paso a una instancia legislativa pero la presente operación únicamente propondrá reformas al marco actual y en caso de requerir un nuevo marco regulatorio se llegará únicamente a realizar una propuesta. Finalmente, lo que guarda relación al tercer riesgo identificado, el personal de DGCP ya ha participado en planes de fortalecimiento y el nivel de adhesión y apropiación del personal ha sido muy positivo. Según estas experiencias previas, el principal motivante para el personal ha sido una eficiente comunicación desde la Dirección demostrando las ventajas de fortalecer y modernizar la gestión para el beneficio de toda el área.

VII. Excepciones a las políticas del Banco.

- 7.1 No existen excepciones a las políticas del Banco.

VIII. Salvaguardas ambientales

- 8.1 No existen riesgos ambientales o sociales asociados con las actividades planteadas en esta operación, de acuerdo a las "*Environmental and Safeguards*

Compliance Guidelines" (OP-703), por lo cual la operación se clasifica como categoría "C" (ver: [Filtro de Políticas y Salvaguardas](#) (SPF) y [Filtro de Clasificación de Salvaguardas](#) (SSF)).

Anexos Requeridos:

- Anexo I – [Carta de Solicitud](#)
- Anexo II – [Matriz de Resultados](#)
- Anexo III – [Términos de Referencia](#)
- Anexo IV – [Plan de Adquisiciones](#)

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE DEUDA PÚBLICA INTERNA Y EXTERNA DE LA
DIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO Y DEUDA PÚBLICA

HO-T1320

CERTIFICACIÓN

Por la presente certifico que esta operación fue aprobada para financiamiento por el **Programa Estratégico para el Desarrollo de Países Financiado con Capital Ordinario (CTY)**, de conformidad con la comunicación de fecha 12 de septiembre de 2018 suscrita por Nadine Schiavi (ORP/GCM). Igualmente, certifico que existen recursos en los mencionados fondos, hasta la suma de **US\$481.500** para financiar las actividades descritas y presupuestadas en este documento. La reserva de recursos representada por esta certificación es válida por un periodo de cuatro (4) meses calendario contados a partir de la fecha de elegibilidad del proyecto para financiamiento. Si el proyecto no fuese aprobado por el BID dentro de ese plazo, los fondos reservados se considerarán liberados de compromiso, requiriéndose la firma de una nueva certificación para que se renueve la reserva anterior. El compromiso y desembolso de los recursos correspondientes a esta certificación sólo debe ser efectuado por el Banco en dólares estadounidenses. Esta misma moneda será utilizada para estipular la remuneración y pagos a consultores, a excepción de los pagos a consultores locales que trabajen en su propio país, quienes recibirán su remuneración y pagos contratados en la moneda de ese país. No se podrá destinar ningún recurso del Fondo para cubrir sumas superiores al monto certificado para la implementación de esta operación. Montos superiores al certificado pueden originarse de compromisos estipulados en contratos que sean denominados en una moneda diferente a la moneda del Fondo, lo cual puede resultar en diferencias cambiarias de conversión de monedas sobre las cuales el Fondo no asume riesgo alguno.

NS
Certificado por:

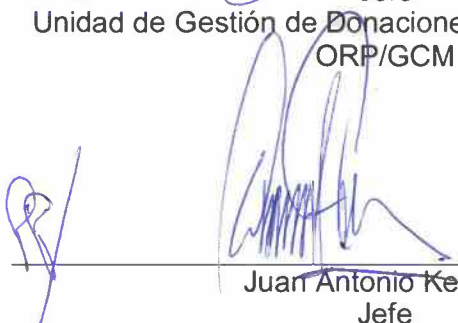


Sonia M. Rivera
Jefe

Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento
ORP/GCM

11/14/2018
Fecha

Aprobado por:



Juan Antonio Ketterer
Jefe

División de Conectividad, Mercados y Finanzas
IFD/CMF

11/15/2018
Fecha