

Documento de Cooperación Técnica

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	República del Paraguay
▪ Nombre de la CT:	Soporte para el fortalecimiento institucional de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)
▪ Número de CT:	PR-T1194
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Diego Herrera, Jefe de Equipo (IFD/CMF); Manuel Fernandini (CPR/CMF); Gloria Lugo y Alison Arauz (IFD/CMF); y Rodolfo Graham (LEG/SGO).
▪ Taxonomía:	Apoyo Operativo
▪ Operaciones que apoyará la CT:	PR-L1095, PR-X1006, PR-L1140
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	30 de junio de 2016
▪ Beneficiarios:	República del Paraguay, a través de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)
▪ Agencia Ejecutora:	PR-AFD – José Maciel, Miembro del Directorio de AFD
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	Programa Especial para el Desarrollo Institucional (PID)
▪ Financiamiento Solicitado del BID:	US\$270.000
▪ Contrapartida Local, si hay:	N/A
▪ Periodo de Desembolso (incluyendo el período de ejecución):	30 meses (24 meses)
▪ Fecha de Inicio requerido:	Octubre de 2016
▪ Tipos de consultores:	Consultores individuales y firmas
▪ Unidad de Preparación:	IFD/CMF
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	IFD/CMF
▪ CT incluida en la Estrategia de País:	No
▪ CT incluida en CPD :	Sí
▪ Sector Prioritario GCI-9:	Instituciones para el crecimiento y el bienestar social

II. Descripción del Préstamo/Garantía Asociado

- 2.1 **AFD y el Banco.** El Banco ha tenido una relación de largo plazo con la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) desde su creación mediante el préstamo Sectorial de Apoyo a la Reforma Legal de la Actividad Financiera Pública de Segundo Piso ([1682/OC-PR](#)), que dio origen a la entidad. Esta agencia ha actuado como ejecutor de diversos proyectos desarrollados por el Banco entre los cuales se encuentra la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) Ampliada para el Financiamiento de la AFD (PR-X1001), dentro de la cual se aprobaron y completaron las operaciones individuales consecutivas denominadas Primera, Segunda y Tercera “Operación para el Financiamiento de la AFD” por un total de US\$150 millones ([1968/BL-PR](#), [2150/BL-PR](#), [2639/BL-PR](#), [2640/OC-PR](#)). La presente Cooperación Técnica (CT) brindará apoyo operativo a la AFD, apoyando el fortalecimiento de sus capacidades institucionales a fin de asegurar el éxito de la implementación de tres operaciones que se encuentran en diferentes etapas de aprobación pero que:

- i. Programa para el financiamiento de las PYME paraguayas 3354/OC-PR (US\$28 millones), ya fue aprobado y firmado, y habiendo cumplido ya condiciones previas para el primer desembolso, se prevé el inicio de su ejecución en el mes de agosto del presente año. El objetivo del programa es facilitar el acceso de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) paraguayas a financiamiento de mediano y largo plazo. Para ello, se asignarán: (i) US\$20 millones a un producto destinado a financiar proyectos de inversión (y capital de trabajo asociado) de PYME, buscando apoyar que previamente han recibido apoyo del sistema financiero comercial en sus necesidades de financiamiento de corto plazo, pero que no han recibido financiamiento de mediano y largo plazo; y (ii) US\$8 millones para dotar de recursos a un Fondo de Garantía (FG) que apoyará a PYME que no hubieran recibido ningún financiamiento por parte del sistema financiero.
- ii. Programa de mejoramiento y ampliación de productos financieros dirigidos al sector productivo en el Paraguay -3616/OC-PR (US\$30 millones), fue firmado y actualmente se encuentra en el Congreso del Paraguay para su aprobación. Se prevé que su ejecución inicie durante el primer trimestre del año 2017. La operación constituye el primer programa de la Línea CCLIP para el financiamiento del desarrollo productivo (PR-X1006) que tiene como objetivo contribuir al incremento de la productividad en Paraguay mediante el acceso a crédito para realizar inversión productiva de mediano y largo plazo. En particular, el objetivo del primer programa de la CCLIP, es el otorgamiento de crédito, a través de intermediarios financieros elegibles, a sub-prestatarios agropecuarios elegibles financiando proyectos de inversión de mediano y largo plazo con el objetivo de incrementar su productividad y beneficiar las cadenas de valor a las que pertenecen.
- iii. Programa para el desarrollo del mercado de financiamiento de la vivienda en el Paraguay -PR-L1140- (US\$30 millones), se encuentra en la etapa de elaboración de la Propuesta de Desarrollo de la Operación (POD) y se prevé su aprobación por parte del Banco en último trimestre del presente año. Por tanto, el inicio de su ejecución está previsto para el primer trimestre del año 2018. El objetivo del programa es contribuir a la reducción del déficit habitacional en Paraguay mediante el fondeo a intermediarios financieros para facilitar el financiamiento de la construcción y el acceso a vivienda. En este sentido, el programa buscará: (i) aumentar el acceso a la vivienda para familias de clase media emergente con ingresos de hasta siete salarios mínimos de ingreso mediante la provisión de soluciones de crédito (hipotecario y no hipotecario); y (ii) aumentar la construcción de vivienda mediante el crédito a desarrolladores para impulsar su oferta.

III. Objetivos y Justificación de la CT

- 3.1 **Problemática.** La AFD ha venido cumpliendo con su rol como banca de desarrollo de segundo piso en el Paraguay (¶5.1), pero existen oportunidades de mejora en términos de su capacidad institucional y alcance. Aunque la AFD es relevante en el sistema financiero, hay una oportunidad para incrementar su impacto a través del volumen de colocaciones, actualmente equivalentes al 3.3% de las colocaciones

netas del sector financiero paraguayo¹. Existe por lo tanto la oportunidad de ampliar el impacto de la entidad en materia de financiamiento del desarrollo productivo y de la infraestructura, en beneficio de los paraguayos. Para lograrlo, es necesario diagnosticar la situación institucional de la entidad en el marco del mercado financiero paraguayo. En ese orden, se propone posteriormente revisar las características, estructura organizacional y de gobernanza y de manejo financiero y de riesgos de la entidad. De ser necesario, se podrían sugerir modificaciones al régimen jurídico de la entidad, incluyendo objeto y facultades, así como a su estructura organizacional².

- 3.2 **Adicionalidad.** Se generará un diagnóstico exhaustivo de la entidad para, a partir de ello, proponer acciones específicas para el fortalecimiento de la institución. Específicamente se evaluarán aspectos tales como la administración de riesgos a lo largo del ciclo de otorgamiento de crédito, la mejora en el sistema de monitoreo y evaluación de las actividades de la entidad, la creación de nuevos productos, entre otros. De esta manera, se generarán además las condiciones necesarias para apoyar una mejor ejecución de las operaciones de préstamo con el Banco antes mencionadas (¶2.1).
- 3.3 **Apoyo propuesto del BID.** El apoyo del BID se traducirá en una evaluación de la actual estructura institucional y orgánica de la AFD, incluyendo su perfil de negocio, su posición en el mercado y su estrategia. Asimismo, se hará una revisión de las mejores prácticas de otros bancos públicos de desarrollo en la región. Después de la evaluación, la CT contribuirá a crear recomendaciones a nivel normativo e institucional para mejorar la capacidad de la entidad y adaptar su estructura, productos y actividades a las exigencias actuales y futuras de financiamiento del país.
- 3.4 **Objetivo.** El objetivo de la CT es apoyar el proceso de mejoramiento institucional de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) en el marco de su “Plan Estratégico 2016-2018”³, en particular prestando apoyo para posibles modificaciones de su estructura organizacional y reglamentaria, a fin de expandir su impacto en términos de desarrollo económico, infraestructura y generación de empleo en Paraguay.
- 3.5 **Alineación de la CT.** Esta operación es consistente con la Estrategia del Banco en Paraguay que, en el párrafo 3.28 sección 5. Sector Financiero, establece que “El Banco apoyará [...] proyectos conducentes a promover el acceso al financiamiento de largo plazo”. Asimismo la TC se alinea con el documento de “Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020” (AB-3008), en particular con el desafío de desarrollo estructural y emergente de “Bajos niveles de productividad e innovación” desde la perspectiva del grado de desarrollo y profundidad del sistema financiero (numeral 2.b.2) y el aspecto transversal de “fortalecer la capacidad institucional y el estado de derecho” (numeral 3.6)..

¹ [Feller Rate. Agencia Financiera de Desarrollo. Informe de Calificación.](#)

² El Decreto Presidencial 7395 de 2006 reglamenta la Ley No. 2640 de 2005, mediante la cual se crea la AFD. Allí aparecen las aclaraciones, detalles y especificidades necesarias que aseguran el cumplimiento del propósito legal de la AFD.

³ Se plantean 3 objetivos estratégicos específicos: (i) ofrecer productos innovadores, acordes a los objetivos institucionales y a la demanda del mercado; (ii) consolidar a la AFD como principal banca pública orientada al desarrollo económico del país; y (iii) asegurar la sostenibilidad económica y financiera de la institución con fondos competitivos diversificados y una administración adecuada de los riesgos.

- 3.5.1 Esta CT está alineada con las Guías Operativas del Programa Especial para el Desarrollo Institucional y del Fondo Multidonante para el Desarrollo Institucional (GN-2766-2), en particular el componente 2, Desarrollo Institucional. Esta CT apoya el desarrollo institucional, en particular, la reforma institucional de la AFD para mejorar los servicios que presta a los ciudadanos del Paraguay.

IV. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

4.1 Componente 1 – Desarrollo institucional

Este componente brindará apoyo a los esfuerzos de la AFD en su desarrollo institucional a través de una evaluación del mercado así como de sus facultades y de su estructura organizacional actual. Se generarán recomendaciones para alinearlas a las nuevas necesidades del mercado y las mejores prácticas de la banca de desarrollo de segundo piso en la región.

- 4.1.1 **Actividad 1.1: Evaluación de la estructura institucional y la regulación vigente.** Este estudio tendrá como resultados: (i) un análisis del derecho comparado y de las mejores prácticas que aplican a las bancas de desarrollo o entidades financieras de segundo piso; (ii) un análisis de la normativa legal vigente en Paraguay relacionada con el sistema financiero, cooperativo, la administración pública y la banca de segundo piso; y (iii) una evaluación de la actual estructura institucional y orgánica de la AFD, conteniendo entre otros temas su perfil de negocio, gobernanza, administración de riesgos, generación de operaciones, su posición en el mercado y su estrategia.

- 4.1.2 **Actividad 1.2: Estudio de mercado.** Sobre la base de la evaluación planteada en la Actividad 1.1 así como del análisis de información secundaria y de entrevistas a profundidad a los principales clientes y actores del entorno de la AFD, se implementará un estudio que tendrá como resultados: (i) una estimación del uso potencial de recursos de la AFD en los distintos sectores económicos del país; y (ii) identificación de nuevos nichos de mercado, revisión de los productos crediticios existentes y propuesta de modificación, consolidación y/o creación de nuevos productos financieros para atender a la demanda y/o nuevos nichos de mercado identificados.

- 4.1.3 **Actividad 1.3: Revisión y discusión de resultados con autoridades.** A partir de los resultados de las Actividades 1.1 y 1.2, se preparará un documento de conclusiones y recomendaciones preliminares para esbozar un plan de reingeniería para la institución. Dicho documento será presentado, discutido y validado con las autoridades del Equipo Económico del Gobierno Central con quienes interactúa la AFD.

- 4.1.4 **Actividad 1.4: Plan de reingeniería y propuesta de ajuste reglamentario.** Sobre la base de los resultados de las Actividades 1.1, 1.2 y 1.3, se preparará: (i) una propuesta de reestructuración organizacional para la AFD, incluyendo sugerencias sobre modificaciones a la estructura orgánica y operacional de la AFD, y cambios en responsabilidades y facultades, y recursos humanos y físicos; (ii) una propuesta de modificación de la Carta Orgánica de la entidad, incluyendo los aspectos que permitan mejorar la estructura organizacional, gobernanza, administración de riesgos, operaciones, estrategia, entre otros; (iii) una propuesta de reglamentación de

la Carta Orgánica basada en la nueva propuesta presentada; y (iv) una hoja de ruta con cronogramas y acciones específicas de corto, mediano y largo plazo para la implementación de los cambios y las adecuaciones institucionales, operativas, y reglamentarias, que sean necesarias para la implementación del Plan de Reingeniería de la AFD.

- 4.2 **Componente 2 – Plan de comunicación de resultados y diseminación.** Este componente tendrá como objetivo diseñar e implementar un plan de comunicación para el desarrollo y resultados de la CT. Esto será extensivo para el equipo de la AFD y también estará dirigido al público paraguayo en general. La intención de tal plan es crear transparencia, y reforzar y establecer la rendición de cuentas sobre la reforma organizacional. Comprenderá las comunicaciones escritas internas, reuniones y cualquier otro mecanismo que informe a los empleados de la AFD sobre la transformación de la institución. La comunicación externa a los actuales y futuros clientes de la AFD será dirigida por la Presidencia y se centrará en mantener a la población paraguaya informada de los próximos planes de desarrollo de la institución.

Matriz de Resultados Indicativa

Matriz de Resultados Indicativa	Unit	Línea de Base		Fin del Proyecto		Fecha esperada de terminación	Fuente de datos
		Value	Year	Planned	Actual		
Resultados							
Porcentaje de departamentos sometidos a reingeniería y ajuste institucional	%	0	2016	100		10/31/2018	Consultores y AFD
Productos ⁴ : Componente 1: Desarrollo Institucional							
Evaluación estructura organizacional y regulación	Documento	0	2016	3		10/31/2017	Consultores y AFD
Estudio de mercado	Documento	0	2016	1		10/31/2017	Consultores y AFD
Revisión y discusión de resultados con autoridades	Documento	0	2017	1		10/31/2017	Consultores y AFD
Plan de reingeniería y propuesta de ajuste reglamentario	Documento	0	2016	4		10/31/2018	Consultores y AFD
Productos: Componente 2: Plan de comunicación de resultados y diseminación							
Comunicaciones internas	Documento	0	2016	4		10/31/2108	AFD
Comunicaciones externas	Documento	0	2016	4		10/31/2108	AFD

Presupuesto indicativo

Actividad/ Componente	Descripción	BID (PID) US\$	Contrapartida Local - US\$	Financiamiento Total - US\$
Componente 1	Desarrollo Institucional			
	Evaluación de la estructura organizacional y regulación	60.000	0	60.000
	Estudio de mercado	60.000	0	60.000
	Revisión y discusión de resultados con las autoridades	60.000	0	60.000
	Plan de reingeniería y propuesta de ajuste reglamentario	60.000	0	60.000
Componente 2	Comunicación y Diseminación	10.000		10.000

⁴ Los productos hacen referencia a entregables que los consultores y la AFD entregarán, asumiendo que la CT tiene inicio en octubre de 2016.

Monitoreo y Evaluación	Documento de Monitoreo y Evaluación	20.000		20.000
Total		270.000	0	270.000

- 4.3 **Monitoreo y evaluación.** Se contratará un consultor local, independiente para monitorear con frecuencia semestral los resultados de la CT y preparar un informe final de evaluación de la CT para su conclusión.

V. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 5.1 **AFD.** La AFD será el ejecutor de la TC. AFD es una entidad pública autónoma y autárquica y el único banco público de segundo piso de la República del Paraguay⁵. Es el único organismo ejecutor de los convenios de préstamos o donaciones para el financiamiento de proyectos y de programas de desarrollo, a través de la intermediación financiera del Estado que cuenten con su garantía. La AFD es también el único canal de préstamos desde el sector público a las entidades de intermediación financiera de primer piso, públicas y privadas, cooperativas supervisadas y reguladas por el Instituto Nacional de Cooperativismo del Paraguay y otras entidades creadas por la ley⁶. La AFD es, en resumen, una banca de segundo piso que impulsa el desarrollo económico y la generación de empleos a través de la canalización de recursos destinados a proyectos de inversión y préstamos a la población a través de entidades de intermediación financiera. La Agencia tiene activos totales por US\$527 millones de los cuales US\$362 millones (68% del total de activos) son préstamos brutos y US\$161 millones (30%) son activos líquidos. AFD no recibe depósitos y se financia a través de obligaciones financieras por US\$363 millones, principalmente bonos (55%), préstamos multilaterales (40%) y ganancias retenidas y capitalizaciones.
- 5.2 **Entidades Elegibles.** AFD actualmente cuenta con 40 IFI elegibles (13 bancos, 7 financieras, 1 entidad financiera pública, 12 cooperativas multiactivas y de ahorro y 7 cooperativas multiactivas y de producción). Desde junio de 2006 hasta junio de 2016 la AFD ha colocado a través de estas entidades US\$1.165 millones, correspondientes a 54.710 préstamos en sectores como el agrícola, industrial y vivienda.
- 5.3 **Experiencia con el Banco.** Como se comentó anteriormente (§2.1), AFD tiene una larga trayectoria operativa con el Banco, probando su capacidad como Organismo Ejecutor (OE). En particular y de manera más reciente, en la operación PR-X1001 y sus operaciones individuales, la AFD actuó eficientemente como OE. Las operaciones individuales permitieron el otorgamiento de recursos de financiamiento de mediano y largo plazo con más de 4.000 subpréstamos, para los cuales más del 60% de los US\$150 millones totales se dedicaron al financiamiento de inversiones productivas de mediano y largo plazo de las PYME. El restante del monto se dedicó al financiamiento de la construcción y mejoramiento de viviendas.
- 5.4 **Adquisiciones.** Las contrataciones se realizarán de conformidad con las Políticas del Banco para la Selección y contratación de Consultores (GN-2350-9) y las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (GN-2349-9). El Plan de Adquisiciones se presenta en el Anexo III. No se prevé financiamiento retroactivo ni contratación anticipada.

⁵ Congreso de la República del Paraguay: Ley No. 2640, 27 de julio de 2005.

⁶ Congreso de la República del Paraguay: Ley No. 3330, 18 de octubre de 2007.

VI. Riesgos importantes

- 6.1 **Desarrollo.** AFD es una organización relativamente pequeña y el desarrollo del proyecto se podría ver limitado por la disponibilidad de personal y recursos físicos. Sin embargo, se tiene el compromiso desde la Presidencia de la entidad para su ejecución.
- 6.2 **Desarrollo.** Existen riesgos en cuanto a la posibilidad de toma de decisiones desde Gobierno Nacional Central del Paraguay de conformidad con las recomendaciones que aparezcan en el estudio que concluyan en la modificación reglamentaria y estatutaria de AFD. La Presidencia y el Directorio de la entidad mantienen un diálogo con el GOPAR, mitigando este riesgo para poder lograr los objetivos de la operación.

VII. Salvaguardias Ambientales

- 7.1 No hay riesgos sociales y ambientales asociados con esta CT. Esta operación está clasificada Como una Categoría "C". Ver [Safeguard Policy Filter Report](#) y [Safeguard Screening Form](#).

Anexos Requeridos:

- Anexo I: [Solicitud del cliente](#)
- Anexo II: [Términos de Referencia para actividades/componentes a ser adquiridos](#)
- Anexo III: [Plan de Adquisiciones](#).



MINISTERIO DE
HACIENDA



Asunción, *14 de abril* de 2016

M.H. N° 379-

EE- 7 6 7

SEÑOR
EDUARDO ALMEIDA, REPRESENTANTE RESIDENTE
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)
ASUNCIÓN, PARAGUAY

Tengo el agrado de dirigirme a usted con referencia a la nota AFD N° 54 de fecha 21 de enero del año en curso, originada en la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), cuya fotocopia se acompaña (Exp. M.H. N° 3409/2016), a través de la cual se solicita apoyo para la adecuación a las mejores prácticas internacionales de estructuración o conformación de la citada Institución como banca de desarrollo de segundo piso.

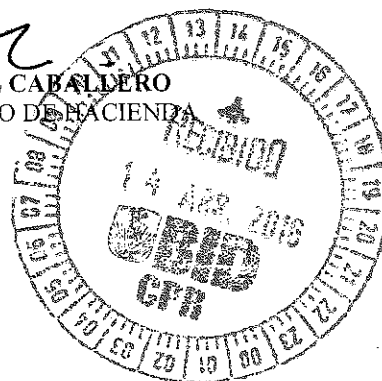
Al respecto, solicito el apoyo del BID, a través de una Cooperación Técnica No Reembolsable que sea administrada por el Banco, para la realización de una consultoría que permita concluir acerca de cuáles serían las mejores modalidades de operación y conformación de la AFD.

Hago propicia esta oportunidad para saludarle con mi distinguida consideración.



[Handwritten signature]

RAMÓN RAMÍREZ CABALLERO
MINISTRO SUSTITUTO DE HACIENDA



Asunción, 20 de Enero de 2016

Nota AFD N° S4/2016

SEÑOR MINISTRO:

Tenemos el honor de dirigirnos a Vuestra Excelencia con referencia a la Ley N° 2.640/05 "Que crea la Agencia Financiera de Desarrollo", la Ley N° 3.330/07 "Que modifica la Ley N° 2.640/05" y el Decreto Reglamentario N° 7.396/06 "Por el cual se reglamenta la Ley N° 2.640/05, Que crea la Agencia Financiera de Desarrollo".

Al respecto, considerando que durante los diez años transcurridos desde la promulgación de la carta orgánica de la AFD se han sucedido significativos cambios en el entorno macroeconómico del país y el mundo, así como dentro del sistema financiero nacional e internacional, resulta oportuno evaluar la necesidad de modernización y reforma de la AFD, desde el punto de vista de su marco normativo y operacional, que le facilite el cumplimiento de sus roles de una manera eficiente y sostenible.

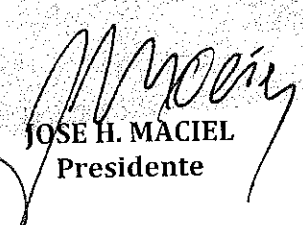
En ese sentido, solicitamos la realización de una consultoría para la adecuación a las mejores prácticas internacionales de estructuración o conformación de la Agencia Financiera de Desarrollo como banca de desarrollo de segundo piso.

El desarrollo de la mencionada consultoría, permitirá concluir acerca de cuáles serían las mejores modalidades de operación y conformación de la AFD, tanto en su gobierno corporativo, como en su estructura orgánica y funcional.

Sin otro particular, hacemos propicia la oportunidad para saludar a V.E. con nuestra más alta estima y distinguida consideración.

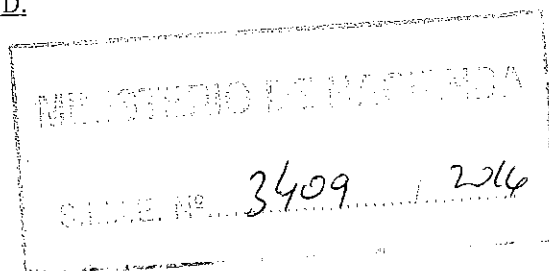
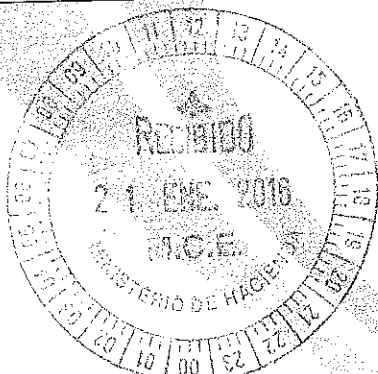

EDGAR ALARCÓN
Miembro del Directorio




JOSE H. MACIEL
Presidente

A su Excelencia
Don **SANTIAGO PEÑA PALACIOS**, Ministro
Ministerio de Hacienda

E. _____ S. _____ D. _____



AYUDA MEMORIA

ACUERDO DE PROGRAMACIÓN

Asunción, Paraguay

En reunión realizada en fecha 11 de Marzo de 2016 entre la Viceministra de Economía del Ministerio de Hacienda, Lea Giménez, y el Representante del BID en Paraguay, Eduardo Almeida, se acordó el Programa Operativo 2016 del Banco Interamericano de Desarrollo para el país, que se describe a continuación.

Programa Operativo 2016

I. Préstamos con Garantía Soberana

El Ministerio de Hacienda y el Banco estuvieron de acuerdo en que durante el 2016 se prepararán tres (3) operaciones de préstamo, que conformarán el Programa Operativo 2016 A y que serán enviadas al Directorio para su aprobación, en adición al proyecto PR-L1097 que fue aprobado por el Banco en fecha 25 de Febrero de 2016.

Cuadro 1: Programa de Préstamos con Garantía Soberana 2016
(US\$ millones)

Nombre del Proyecto		Monto
Programa de Apoyo a la Ampliación de la Jornada Escolar (PR-L1097)	A	20,0
Programa de Mejoramiento de Corredores de Integración y de Rehabilitación Vial (PR-L1105)	A	90,0
Programa de Apoyo a las Exportaciones Paraguayas II (PR-L1039)	A	10,0
Programa para la Mejora y Expansión de Productos Crediticios para el Sector Productivo – CCLIP (PR-L1040)	A	30,0
Total Programa Operativo 2016 A - (4 operaciones)		150,0

De aprobarse estas operaciones en 2016, en adición a las aprobadas en 2014 y 2015, se superaría el 90% del monto indicativo acordado en la Estrategia de País de US\$1,000 millones para el periodo 2014-2018.

El Ministerio de Hacienda había manifestado al BID el interés de que el Banco pudiera apoyar una operación de préstamo para construcción de cárceles. Luego de la evaluación previa de la factibilidad de la operación, el BID sugirió iniciar el apoyo al Ministerio de Justicia a través de una Cooperación Técnica No Reembolsable orientada a realizar un diagnóstico y una propuesta de plan de acción para la reducción de la mora penitenciaria (más de 70% de personas en prisión sin condena) y proponer el diseño de un modelo de reinserción social de personas privadas de libertad.

II. Programa de Cooperación Técnica No Reembolsable

El Gobierno y el Banco también acordaron procesar las operaciones de Cooperación Técnica No Reembolsable para el 2016 indicadas en el Cuadro 2, las cuales han sido priorizadas por el Ministerio de Hacienda para ser preparadas y presentadas a la Ventanilla Única para la búsqueda de recursos de donación concursables de los distintos Fondos Fiduciarios administrados por el Banco.

Cuadro 2: Programa de Cooperaciones Técnicas 2016 (en US\$)

Nombre del Proyecto	Monto
Prioridad Alta	2.400.000
Estudio de Vulnerabilidad del Acuífero Patiño (PR-T1207)	600.000
Apoyo para el Rediseño de la Planta de Tratamiento de Bella Vista (PR-T1208)	400.000
Fortalecimiento al Observatorio de Política Criminal para la reducción de la mora penitenciaria	500.000
Fortalecimiento de la Capacidad para la Evaluación de Proyectos del Senado	200.000
Diseño de un modelo de reinserción social de personas privadas de libertad	500.000
Diseño e Implementación del Sistema de Alerta Temprana en la SEN	200.000
Prioridad Media	2.400.000
Intervención Integral de la Violencia sobre Jóvenes y Mujeres	250.000
Fortalecimiento de Capacidades del MIC para Defensa Comercial	250.000
Preparación del Préstamo de Inversión para el Programa de Energía Sostenible	300.000
Estructuración de la AFD como banca de desarrollo de segundo piso	400.000
Apoyo para la Elaboración del Plan Nacional de Banda Ancha 2020	450.000
Apoyo para la ejecución del proyecto PR-L1094	750.000
TOTAL 2016	4.800.000

Asimismo, el Banco dejará en inventario las Cooperaciones Técnicas No Reembolsables que se indican en el Cuadro 3. Una vez que el Ministerio de Hacienda haya priorizado y comunicado al Banco su conformidad a cada una de ellas u otras que podrían ser demandadas en el transcurso del año, en función a la solicitud que le hagan llegar las entidades interesadas en recibir la asistencia técnica del Banco, éstas serían preparadas para su presentación a la referida Ventanilla Única a fin de acceder a los fondos fiduciarios que administra el Banco bajo la modalidad de fondos concursables, por un monto total que en principio asciende a US\$1.860.000, en adición o sustitución de las indicadas en el Cuadro 2.

Cuadro 3: Inventario de Cooperaciones Técnicas No Reembolsables 2016 (en US\$)

Nombre del Proyecto	Monto
Desarrollo de una Herramienta para la Planificación de Inversiones Educativas	350.000
Revitalización de Ciudad del Este	560.000
Apoyo al Servicio de Sanidad del Paraguay	250.000
Promoción y Desarrollo del Puerto de Asunción	700.000
TOTAL INVENTARIO 2016	1.860.000


Por último, se acordó también dejar en inventario una operación de Financiamiento de Inversión No Reembolsable (Investment Grant) con recursos del GEF por US\$5.700.000, con el propósito de fortalecer la gestión ambiental de la cuenca del lago Ypacaraí a través del apoyo a iniciativas económicas compatibles

con un manejo sostenible de la cuenca que, de ser priorizada por el Ministerio de Hacienda, sería preparada por el Banco.

Asunción, 11 de Marzo de 2016.



Lea Giménez
Viceministra de Economía
Ministro de Hacienda



Eduardo Almeida
Representante del BID
en Paraguay

Paraguay

Consultoría para la Adecuación a las Mejores Prácticas Internacionales de Estructuración como Banca de Desarrollo de Segundo Piso de la Agencia Financiera de Desarrollo

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Antecedentes

La Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) fue creada por Ley como una persona jurídica de derecho público, autónoma y autárquica¹. Fue constituida como la única banca pública de segundo piso en Paraguay, así como el único organismo ejecutor de los convenios de préstamos o donaciones para la financiación de proyectos y programas de desarrollo, a través de la actividad de intermediación financiera del Estado, que cuenten con la garantía del Estado paraguayo. Asimismo, constituye el único canal de préstamos del sector público a las entidades de intermediación financiera de primer piso públicas y privadas, cooperativas supervisadas y reguladas por el Instituto Nacional de Cooperativismo del Paraguay (INCOOP) y otras entidades creadas por Ley, las cuales son denominadas Instituciones Financieras Intermediarias (IFI).

La AFD ha venido cumpliendo con su rol de desarrollo en el Paraguay, pero existen oportunidades de mejora en términos de su capacidad institucional y alcance. Aunque la AFD es relevante en el sistema financiero, hay una oportunidad de incrementar el tamaño de sus activos, actualmente equivalentes al 2% de los activos totales de los bancos paraguayos. Existe por lo tanto la oportunidad de ampliar el impacto de la entidad en materia de financiamiento del desarrollo productivo y de la infraestructura, en beneficio de los paraguayos. Para lograrlo, es necesario diagnosticar la situación institucional de la entidad en el marco del mercado financiero paraguayo. En este sentido, se propone revisar las características, estructura organizacional y de gobernanza y de manejo de riesgos de la entidad. De ser necesario, se podrían sugerir modificaciones al régimen jurídico de la entidad, incluyendo objeto y facultades, así como a su estructura organizacional. Asimismo, es posible aumentar sus márgenes financieros, incrementando el tamaño y la madurez de sus préstamos y estableciéndose como la institución más relevante en proyectos de desarrollo productivo.

Objetivo de la Consultoría

La presente consultoría tiene como objetivo general contribuir técnicamente con la adecuación de la AFD a las mejores prácticas internacionales de estructuración como banca de desarrollo de segundo piso.

Actividades Principales

En cumplimiento de los objetivo descrito anteriormente, la consultoría deberá desarrollar las siguientes actividades:

¹ Normas de referencia: Ley N° 2.640/05 “que crea la agencia financiera de desarrollo”; Ley N° 3.330/07 “que modifica la Ley N° 2.640/05”; y Decreto N° 7.395/06 “por la cual se reglamenta la ley N° 2.640/05”.

- **Actividad 1.1: Evaluación de la estructura institucional y la regulación vigente.** Este estudio tendrá como resultados: (i) un análisis del derecho comparado y de las mejores prácticas que aplican a las bancas de desarrollo o entidades financieras de segundo piso; (ii) un análisis de la normativa legal vigente en Paraguay relacionada con el sistema financiero, cooperativo, la administración pública y la banca de segundo piso; y (iii) una evaluación de la actual estructura institucional y orgánica de la AFD, conteniendo entre otros temas su perfil de negocio, gobernanza, administración de riesgos, generación de operaciones, su posición en el mercado y su estrategia.
- **Actividad 1.2: Estudio de mercado.** Sobre la base de la evaluación planteada en la Actividad 1.1 así como del análisis de información secundaria y de entrevistas a profundidad a los principales clientes y actores del entorno de la AFD, se implementará un estudio que tendrá como resultados: (i) una estimación del uso potencial de recursos de la AFD en los distintos sectores económicos del país; y (ii) identificación de nuevos nichos de mercado, revisión de los productos crediticios existentes y propuesta de modificación, consolidación y/o creación de nuevos productos financieros para atender a la demanda y/o nuevos nichos de mercado identificados.
- **Actividad 1.3: Revisión y discusión de resultados con autoridades.** A partir de los resultados de las Actividades 1.1 y 1.2, se preparará un documento de conclusiones y recomendaciones preliminares para esbozar un plan de reingeniería para la institución. Dicho documento será presentado, discutido y validado con las autoridades del Equipo Económico del Gobierno Central con quienes interactúa la AFD.
- **Actividad 1.4: Plan de reingeniería y propuesta de ajuste reglamentario.** Sobre la base de los resultados de las Actividades 1.1, 1.2 y 1.3, se preparará: (i) una propuesta de reestructuración organizacional para la AFD, incluyendo sugerencias sobre modificaciones a la estructura orgánica y operacional de la AFD, y cambios en responsabilidades y facultades, y recursos humanos y físicos; (ii) una propuesta de modificación de la Carta Orgánica de la entidad, incluyendo los aspectos que permitan mejorar la estructura organizacional, gobernanza, administración de riesgos, operaciones, estrategia, entre otros; (iii) una propuesta de reglamentación de la Carta Orgánica basada en la nueva propuesta presentada; y (iv) una hoja de ruta con cronogramas y acciones específicas de corto, mediano y largo plazo para la implementación de los cambios y las adecuaciones institucionales, operativas, y reglamentarias, que sean necesarias para la implementación del Plan de Reingeniería de la AFD.

Para la ejecución de las actividades mencionadas, el consultor deberá coordinar y realizar reuniones de trabajo presenciales o remotas con personal de la AFD y las autoridades respectivas. Asimismo, el consultor deberá realizar actividades de disseminación del detalle de los trabajos llevados a cabo con el fin de obtener retroalimentación y valorar las condiciones finales de sus entregables. El consultor contará en todo momento con el apoyo de BID y de AFD para la obtención de cuanta información disponible y útil sobre la problemática descrita sea posible compartir, así como para la coordinación de reuniones.

Informes / Entregables

Los informes de la consultoría estarán asociados a cada una de las 4 actividades descritas en la sección anterior y según el detalle que se precisa ahí mismo.

Los informes deberán ser puestos a disposición del BID y de la AFD, previamente a la obtención de su versión final, con el fin de poder acoger los comentarios que la institución posea de cada uno de ellos. El entregable deberá ser elaborado de tal manera que responda a todos los aspectos planteados en los presentes términos de referencia, con los alcances y los formatos establecidos por el BID.

Cronograma de Pagos

Los pagos al consultor se realizarán según el siguiente cronograma:

- 20 por ciento a la firma del contrato;
- 40 por ciento tras la presentación y aprobación por parte de BID, en coordinación con la AFD, del Estudio de mercado, incluyendo los comentarios efectuados por la contraparte;
- 40 por ciento tras la presentación y aprobación por parte de BID, en coordinación con la AFD, del informe final de Plan de reingeniería y propuesta de ajuste reglamentario, incluyendo los comentarios efectuados por la contraparte.

Calificaciones

Con la finalidad de que las actividades descritas y los informes/entregables requeridos, sean llevados a cabo de manera efectiva, se requiere que el consultor o la empresa consultora deberá contar con un equipo técnico de por lo menos tres (3) profesionales.

Las calificaciones profesionales del Consultor Principal deben incluir como mínimo:

- Estudios universitarios concluidos en Ciencias Jurídicas.
- Doctorado y/o Maestría y/o Diplomado y/o Especialización, en el país o en el extranjero.
- Experiencia profesional mínima de 15 (quince) años.
- Experiencia docente.
- Experiencia en consultorías de derecho bancario y financiero a entidades del sistema financiero internacional y paraguayo.
- Experiencia de gestión en bancas de desarrollo con énfasis en banca de segundo piso.

Las calificaciones profesionales del Equipo Técnico, de tres profesionales como mínimo, deben incluir al menos:

- Estudios universitarios concluidos en Ciencias Jurídicas y/o Económicas y/o Administrativas.
- Maestría y/o Diplomado y/o Especialización, en el país o en el extranjero.
- Experiencia profesional mínima de 10 (diez) años.
- Experiencia de gestión en bancas de desarrollo con énfasis en banca de segundo piso.

Características de la Consultoría

Modalidad de la Contratación: Contractual de productos y servicios externos, suma alzada.

Vigencia del Contrato: Los trabajos de esta consultoría se deberán realizar en máximo 24 meses. El consultor se obliga a hacer las aclaraciones o ampliaciones que el BID estime necesarias acerca de los informes presentados, así como a suministrar cualquier información adicional que razonablemente le solicite en relación al desarrollo de los trabajos.

Lugar de desarrollo de los trabajos: Ciudad de residencia del consultor. Se prevén viajes como parte de esta consultoría, que se presupuestarán aparte de los honorarios de consultoría.

Supervisión y coordinación: La supervisión, coordinación y evaluación final de la consultoría estará a cargo de Diego Herrera, Financial Markets Senior Specialist IFD/CMF (DIEGOHE@IADB.ORG), con el apoyo de Manuel Fernandini, CMF/CPR (MANUELFE@IADB.ORG) y de Gloria Lugo IFD/CMF (GLORIAL@IADB.ORG). Todas las actividades de la consultoría serán coordinadas entre el BID y el consultor, bajo conocimiento de la AFD.

Pagos y Condiciones de Empleo: La remuneración será determinada de acuerdo a los reglamentos y criterios del Banco.

Consanguinidad: Individuos con familiares trabajando para el BID que incluyen el cuarto grado de consanguinidad y el segundo grado de afinidad no son elegibles. Esto incluye empleados y contractuales. Los candidatos deben ser ciudadanos de un país miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.

Diversidad: El BID está comprometido con la diversidad e inclusión y a proporcionar igualdad de oportunidades en el empleo. Acogemos la diversidad con base en género, edad, educación, origen nacional, raza, discapacidad, orientación sexual, religión y status de VIH/SIDA. Alentamos la postulación de mujeres, afro-descendientes y personas de origen indígena.

Inter-American Development Bank
IFD/CMF

PROCUREMENT PLAN FOR NON-REIMBURSABLE TECHNICAL COOPERATIONS										
Country: Paraguay					Executing agency: AFD					Public or private sector: Public
Project number: PR-T1194					Title of Project: Soporte para el fortalecimiento institucional de la AFD					
Period covered by the plan: Septiembre, 2016 - Septiembre, 2018										
Threshold for ex-post review of procurements:				Goods and services (in US\$):			Consulting services(in US\$):		250,000	
Item Nº	Ref. AWP	Description (1)	Estimated contract cost (US\$)	Procurement Method (2)	Review of procurement (3)	Source of financing and percentage		Estimated date of the procurement notice or start of the contract	Technical review by the PTL (4)	Comments
						IDB	Local*			
		Component 1: Desarrollo institucional								
		Consulting services								
1.1		Consultoría para evaluación de la estructura institucional y la normatividad regulación vigente, estudio de mercado, revisión y discusión de resultados con autoridades y plan de reingeniería y propuesta de ajuste reglamentario	250,000	FBS	Ex - Ante	250,000	0	Q4 2017		
		Non consulting services								
		Component 2: Plan de comunicación de resultados y diseminación								
		Consulting services								
		Non consulting services								
		Contingencies								
2.1		Miscellaneous and Administration; Auditory	20,000	n.a.	-	20,000		-		
		Total	270,000			270,000	0			
Total			270,000							

*In-kind resources will include staff time, facilities for events, and office space for consultants.

(1) Grouping together of similar procurement is recommended, such as computer hardware, publications, travel, etc. If there are a number of similar individual contracts to be executed at different times, they can be grouped together under a single heading, with an explanation in the comments column indicating the average individual amount and the period during which the contract would be executed. For example: an export promotion project that includes travel to participate in fairs would have an item called "airfare for fairs", an estimated total value od US\$5,000, and an explanation in the Comments column: "This is for approximately four different airfares to participate in fairs in the region in years X and X1".
(2) Goods and works: CB: Competitive bidding; PC: Price comparison; DC: Direct contracting.
(2) Consulting firms: CQS: Selection Based on the Consultants' Qualifications; QCBS: Quality and cost-based selection; LCS: Least Cost Selection; FBS: Selection nder a Fixed Budget; SSS: Single Source Selection; QBS: Quality Based selection.
(2) Individual consultants: International or National Individual Consultant Selection Based on Qualifications IICQ/NICQ; SSS: Single Source Selection.
(2) Country system: include selection Method
(3) Ex-ante/ex-post review: In general, depending on the institutional capacity and level of risk associated with the procurement, ex-post review is the standard modality. Ex-ante review can be specified for critical or complex process.
(4) Technical review: The PTL will use this column to define those procurement he/she considers "critical"or "complex"that require ex ante review of the terms of reference, technical specifications, reports, outputs, or other items.