**Modelo de Documento/Apéndice de Cooperación Técnica**

**FORMATO Y CONTENIDO**

1. **Información Básica de la CT**

|  |  |
| --- | --- |
| * País/Región: | MEXICO |
| * Nombre de la CT: | Apoyo a la Conformación de un Nuevo Sistema de Financiamiento para el Desarrollo Rural |
| * Número de CT: | ME-T1414 |
| * Jefe de Equipo/Miembros: | De Olloqui, Fernando (IFD/CMF) Líder del Equipo; Fernandez Diez, Maria Carmen (IFD/CMF); Lugo Moreno, Monica Bibiana (LEG/SGO); Marquez, Claudia M (IFD/CMF); Miranda Monroy, Edna (CID/CME); Porras Herrera, Fanny Eliana (IFD/CMF) |
| * Taxonomía: | Apoyo Operativo |
| * Operación a la que la CT apoyará: | ME-L1290 |
| * Fecha de Autorización del Abstracto de CT: | 22 Jul 2019. |
| * Beneficiario: | Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND) |
| * Agencia Ejecutora y nombre de contacto: | Inter-American Development Bank |
| * Donantes que proveerán financiamiento: | Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones(INS) |
| * Financiamiento solicitado del BID: | US$250,000.00 |
| * Contrapartida Local, si hay: | US$10,000.00 (En-Especie) |
| * Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución): | 36 meses |
| * Fecha de inicio requerido: | Diciembre de 2019 |
| * Tipos de consultores: | Firmas y consultores individuales |
| * Unidad de Preparación: | IFD/CMF-Connectivity Markets and Finance Division |
| * Unidad Responsable de Desembolso: | CID/CME-Representación México |
| * CT incluida en la Estrategia de País (s/n): | Si |
| * CT incluida en CPD (s/n): | No |
| * Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020: | Inclusión social e igualdad; Productividad e innovación; Cambio climático; Sostenibilidad ambiental |

1. **Descripción del Préstamo/Garantía Asociado** 
   1. El Banco está en proceso de aprobación de una Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) (ME-O0006, por US$1.000 millones) y un Primer Programa de Financiamiento Integral para el Desarrollo Rural Productivo, Inclusivo y sustentable (US$250 millones) (ME-L1290, o el programa), con el objetivo general es contribuir a elevar la productividad del sector agropecuario, la inclusión financiera rural y la sustentabilidad ambiental y resiliencia climática. El objetivo específico del programa es un mayor acceso a financiamiento para las Unidades Económicas Rurales (UER), en particular pequeñas y medianas y aquellas con inversiones en proyectos de sustentabilidad ambiental. La Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND) será prestatario y organismo ejecutor[[1]](#footnote-2). El periodo de desembolso considerado es de hasta 36 meses, contados a partir de la fecha de entrada en vigencia del préstamo.
   2. El programa se estructura bajo cuatro componentes:
      1. **Componente 1: Productividad e inclusión financiera de UER pequeñas y medianas (US$149 millones).** Se impulsarán créditos para el sector agropecuario y rural[[2]](#footnote-3), así como créditos para inversiones en activo fijo[[3]](#footnote-4).
      2. **Componente 2: Sustentabilidad ambiental (US$50 millones).** Se ampliará la oferta de financiamiento a UER con proyectos de inversión que coadyuven a la sustentabilidad ambiental y resiliencia climática.
      3. **Componente 3: Línea para manejo de riesgos de contraparte (US$50 millones).** Se financiará una nueva línea, administrado por FND a través de una cuenta específica, para el manejo de riesgos de contraparte para apoyar el financiamiento de inversiones en el sector agropecuario.
      4. **Componente 4: Fortalecimiento institucional (US$1 millón).** Como parte de los esfuerzos para mejorar los procesos de originación y supervisión crediticia que redunden en una mejor calidad crediticia, se requiere invertir en fortalecer las capacidades técnicas del personal de la FND para elevar la eficiencia, eficacia y calidad del personal de la institución. Para estos fines, se desarrollarán las capacidades técnicas orientadas a incorporar nuevas tecnologías y la sustentabilidad económica y ambiental.
   3. Con base en el objetivo específico, los resultados esperados del programa se medirán por: (i) el porcentaje de nuevos clientes y número de zonas marginadas que reciben crédito, que reflejan el foco de inclusión financiera; (ii) el incremento en la cartera relevante de FND para elevar la productividad y la cartera vencida respectiva; colocaciones anuales de préstamos de sostenibilidad ambiental; y (iii) el apalancamiento logrado gracias a las coberturas de riesgos otorgadas.
   4. El programa se encuentra en etapa de post-negociación, estando previsto su aprobación por el Directorio Ejecutivo el 4 de diciembre de 2019.
2. **Objetivos y Justificación de la CT**
3. El gobierno ha visto la necesidad de reformar al sistema financiero rural para atender de forma integral al sector, lograr sinergias entre sus instrumentos de intervención, canalizar más eficiente los recursos y lograr un mayor impacto en su desarrollo. Bajo esta propuesta, se reordena el sistema de tal manera que se consolida bajo una institución, la FND, todos los apoyos y servicios que requieren los productores y empresas. La FND: (i) asumirá las responsabilidades de promoción de agronegocios a través de operaciones de capital y la formación de sujetos de crédito que actualmente se ejecutan a través de dos fideicomisos públicos[[4]](#footnote-5); (ii) concentrará su actividad crediticia en los estratos de pequeños y medianos productores, para complementar los esfuerzos de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) dirigidos hacia productores de mayor tamaño; (iii) coordinará las actividades de un nuevo sistema nacional de garantías crediticias, basados en Sociedades de Garantía de Crédito (SGC) que se crearán para tal propósito y otros fondos de garantías crediticias; y (iv) asumirá el control accionario de Agroasemex[[5]](#footnote-6) que provee servicios de seguro y reaseguro. Los dos últimos puntos, aunado a la función de coordinar un programa de cobertura de precios, implica que FND tendrá la capacidad de apoyar integralmente la administración de riesgos de los productores y agronegocios. Para apoyar la propuesta técnica, el gobierno está procesando una propuesta de reforma a la Ley Orgánica de FND y otras normas relevantes durante 2019. Bajo la propuesta de reforma jurídica se prevé que FND se convierta en una institución de banca de desarrollo conformándose bajo una Sociedad Nacional de Crédito denominada Financiera Nacional Agropecuaria (FINAGRO)[[6]](#footnote-7).
4. Por otra parte, FND se encuentra en proceso de modernizar sus sistemas, basados en una nueva plataforma tecnológica/financiera (o *core* bancario) que permita un adecuado soporte a los procesos sustantivos y de apoyo, lo cual conllevará a ser más eficientes y a mejorar la calidad crediticia de la institución, siendo aún más relevante al continuar ampliando la frontera de financiamiento. La plataforma reúne las mejores prácticas de la industria bancaria.
5. Esta Cooperación Técnica (CT) servirá para poder implementar en FND el nuevo sistema de financiamiento integral para el desarrollo agropecuario y rural. En específico, apoyará a FND a incorporar las nuevas unidades de negocio, a nivel operacional como de sistemas, así como los análisis técnicos que se requieran para apoyar la reestructuración de FND.
6. Las actividades bajo la CT complementan los objetivos del programa en la medida que la reforma jurídica y los cambios en los procesos y sistemas mejorarían la capacidad de ofrecer soluciones financieras y de asistencia más eficaces y eficientes a los clientes del programa, así como las herramientas para atenderlos. En adición, el apoyo a la implementación del nuevo sistema financiero rural ofrece la oportunidad de expandir el universo de productos que puede ofrecer la FND con el apoyo del Banco en futuras operaciones bajo la CCLIP.
7. Se considera se inicien desembolsos en el primer trimestre de 2020. El plazo de ejecución es de 36 meses, a fin de cubrir las necesidades durante todo el periodo de transición a partir de la presentación de la propuesta de Ley y hasta el periodo de implementación de dicha transición.
8. La CT, al igual que el programa, es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010‑2020 (AB‑3190-2) y se encuentra alineada con el desafío de desarrollo “Productividad e Innovación”, a través de mejorar el acceso al financiamiento para proyectos que incrementen la productividad de las PyME, así como “Inclusión Social e Igualdad”, por medio de la inclusión de todos los segmentos de la población no bancarizados en los mercados financieros (específicamente, MiPyME rurales). Asimismo, está alineada con los objetivos del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (INS) (GN‑2819‑1). La CT está alineado con la Estrategia de País con México vigente 2013‑2018 (GN‑2749-1), que como objetivo estratégico busca incrementar el nivel de financiamiento a la economía real, mediante intervenciones para apoyar a la banca de desarrollo en programas de promoción del financiamiento, incluyendo el sector agropecuario, así como aumentar la productividad en el sector agrícola.

1. **Descripción de las actividades/componentes y presupuesto**
2. **Componente 1. Apoyo en la instrumentación de una oferta integral de servicios (US$110.000)**. Consiste en contratar servicios de consultoría para definir los distintos servicios financieros y no-financieros que podrá ofrecer FND bajo el nuevo Sistema Financiero Rural (SFR) y la interacción entre ellos para ofrecer un servicio integral a los productores y empresas del sector. El resultado esperado es apoyar la definición de nuevas líneas de negocio de FND bajo un enfoque integral. Ello será medido por nuevos productos o servicios integrados a la línea de negocio. Las actividades incluirán apoyo de consultores en lo siguiente:
3. Elaboración de un diagnóstico del sector agrologístico. Como parte del acompañamiento en la definición e implementación de las líneas de negocio de FND, se realizará un diagnóstico del sector agrologístico que integre la información base para llevar a cabo una agenda para el desarrollo y liderazgo del sector con horizonte 2030, que contenga metas, acciones claras por tema/prioridades, proyectos pilotos y gobernanza, inspirado en el caso holandés. Al respecto, el sector empresarial y el gobierno están promoviendo una iniciativa público-privado, apoyada por los estudios que realice la Wageningen University & Research como principal centro de investigación para la agrologística a nivel internacional.
4. Evaluación del mercado de seguros agropecuarios en México, analizando las brechas más importantes existentes, su interacción con el mercado crediticio agropecuario, y áreas de oportunidad que permitan profundizar los seguros a nivel nacional.
5. Apoyo en Paquetes Productivos en Esquemas Paramétricos. Se definirán los mejores paquetes productivos en esquemas paramétricos para las principales líneas productivas de la población objetivo de FND, diferenciadas por segmento, región agroecológica y ciclo productivo, y con los elementos técnicos idóneos bajo los esquemas de costos que se identifiquen.
6. **Componente 2. Optimización operativa de FND (US$140.000)**. Consiste en contratar servicios de consultoría que permita a FND definir e implementar una estructura y procesos operativos que conduzcan a la eficacia en el logro de objetivos y eficiencia en su actuar. El resultado esperado es tener la nueva estructura organizacional de FND implementada. Las actividades incluirán apoyo de consultores en lo siguiente:
   * 1. Apoyo en la optimización operativa de la organización. Revisar las definiciones estratégicas, los procesos de transformación y operativos, con el fin de lograr una reconfiguración del SFR simplificado y eficiente. Se realizará el análisis de brecha entre los procesos actuales y los nuevos procesos implementados bajo el modelo de BIAN (*Banking Industry Architecture Network*).
     2. Apoyo en la definición de la estructura organizacional. Obtener una estructura organizacional de acuerdo con la integración de Finagro y las mejores prácticas de la industria. Incluye revisar las estructuras, facultades y funciones de los empleados, con base en las mejores prácticas y el modelo simplificado, que permita una estructura delgada y ágil en su accionar.
     3. Apoyo legal. Definir y diseñar la Reglamento Interior de FINAGRO, observando que las facultades correspondan con lo establecido en la nueva Ley FINAGRO y las distintas normas asociadas a la banca de desarrollo. Se daría énfasis en cambios regulatorios de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
7. En adición, FND comunicará y difundirá los resultados de la CT a las entidades relevantes del SFR, incluyendo intermediarios y autoridades. Esta aportación por FND será en especie.
8. Se estima un apoyo total por el Banco de US$250.000, conforme a la tabla siguiente.

**Presupuesto Indicativo**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividad / Componente** | **Descripción** | **BID/Financiamiento por Fondo (US$)** | **Contrapartida**  **Local (US$)** | **Financiamiento**  **Total (US$)** |
| Componente 1. Elaboración de un diagnóstico del sector agrologístico. | Consultoría | 70.000 |  | 70.000 |
| Componente 1. Definición del mercado de seguro agropecuario. | Consultoría | 15.000 |  | 15.000 |
| Componente 1. Apoyo en Paquetes Productivos en Esquemas Paramétricos. | Consultoría | 25.000 |  | 25.000 |
| Componente 2. Apoyo en la optimización operativa de la organización. | Consultoría | 40.000 |  | 40.000 |
| Componente 2. Apoyo en la definición de la estructura organizacional. | Consultoría | 70.000 |  | 70.000 |
| Componente 2. Apoyo legal. | Consultoría | 30.000 |  | 30.000 |
| Difusión de resultados. |  |  | 10.000 | 10.000 |
| **Total** |  | **250.000** | **10.000** | **260.000** |

1. La CT será supervisada de forma coordinada entre IFD/CMF, a través del Jefe de Equipo, y la Representación en el país a través de un punto focal designado. Para ello, en adición a reuniones periódicas, se realizarán misiones de supervisión por lo menos una vez por semestre.
2. **Agencia Ejecutora y estructura de ejecución**
3. La entidad ejecutora será IFD/CMF, quien se coordinará con las áreas técnicas responsables en la FND (como beneficiaria de la CT) para la obtención de los resultados esperados. El beneficiario ha solicitado este arreglo de ejecución dado que en caso de que FND ejecutara, tendría que aprobarse por el Congreso la autorización presupuestal correspondiente, lo que arriesgarían la ejecución de la CT. FND ha sido una contraparte bajo arreglo similar de otra Cooperación Técnica (ATN/OC‑16302‑ME), actualmente en ejecución.
4. Las actividades a ejecutar bajo esta operación se han incluido en el Plan de Adquisiciones (Anexo IV) y serán ejecutadas de acuerdo con los métodos de adquisiciones establecidos del Banco, a saber: (a) Contratación de consultores individuales, según lo establecido en las normas AM-650; (b) Contratación de firmas consultoras para servicios de naturaleza intelectual según la GN-2765-1 y sus guías operativas asociadas (OP-1155-4); y (c) Contratación de servicios logísticos y otros servicios distintos a consultoría, de acuerdo a la política GN-2303-20.
5. Debido a que esta TC será ejecutada por el Banco, no se requiere de una auditoría. Los gastos elegibles erogados en otras monedas distintas del US dólar, serán valuados al tipo de cambio de extranet del día en que fueron pagados.
6. La entidad supervisora del Banco hará reuniones periódicas con los consultores contratados y las áreas técnicas responsables de FND para asegurar los resultados esperados.
7. **Riesgos importantes** 
   1. El resultado de la propuesta de reforma legal que está en trámite de aprobación (prevista para diciembre de 2019) podrá afectar el contenido de algunos productos de la CT, en tanto que se enfoca en la transformación de la entidad actual a una institución de banca de desarrollo. Así, los productos asociados al apoyo en la instrumentación de la oferta integral de negocio y la optimización operativa de FND podrán variar sin modificar los objetivos de la CT, dependiendo de la aprobación de la ley y su contenido. Las líneas de la reforma están orientadas hacia objetivos afines a los de la CT y solo refuerzan la capacidad de la institución para dar un servicio más integral al sector al mejorar la capacidad de ofrecer soluciones financieras y de asistencia más eficaces y eficientes a los clientes. Un retraso en la aprobación de la ley podría afectar el comienzo de ejecución de la CT, ya que de ello dependerá la definición final de los productos.
8. Otro riesgo, considerado como medio, es que para obtener los mejores resultados esperados, se requiere de la retroalimentación en tiempo y forma de las distintas áreas técnicas responsables en FND. Para mitigarlo, la entidad supervisora del Banco hará reuniones periódicas con los consultores contratados y las áreas técnicas responsables.
9. **Excepciones a las políticas del Banco** 
   1. N/A.
10. **Salvaguardias Ambientales**
11. No se prevén impactos ambientales ni sociales negativos. La presente CT fue clasificada como Categoría "C" de acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del Banco (OP-703). Ver Filtro de Políticas y Formulario de Clasificación de Proyectos.

**Anexos Requeridos:**

* Solicitud del cliente
* Matriz de Resultados
* Términos de Referencia para actividades/componentes a ser adquiridos
* Plan de Adquisiciones

1. Organismo Público Descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con el objeto de impulsar el desarrollo de las actividades agropecuarias y económicas vinculadas al medio rural, para elevar la productividad y el nivel de vida de su población. [↑](#footnote-ref-2)
2. En caso de actividad primaria, el crédito será asociado a los paquetes productivos en esquemas paramétricos. Estos también son conocidos como “paquetes tecnológicos”, que se desarrollan según las características propias de los cultivos y las regiones bajo mejores prácticas y para que mejoren su eficiencia productiva y rentabilidad. [↑](#footnote-ref-3)
3. Las inversiones de capital incluyen inversiones en infraestructuras, equipamiento y otros proyectos que coadyuven a incrementar la productividad, buscando concentrarse en aquellas que incorporan tecnologías mejores a las utilizadas previo al crédito por parte de las UER beneficiadas. [↑](#footnote-ref-4)
4. El Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), que aporta capital semilla y contribuye a la formación de sujetos de crédito de productores de bajos ingresos; y el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR) que invierte en la agroindustria a través de capital de riesgo. [↑](#footnote-ref-5)
5. Una institución nacional de seguros. [↑](#footnote-ref-6)
6. Para atender los eventuales cambios que se proponen, las referencias en este documento se entienden hechas a la FND o entidad que la sustituya. El Proyecto de Ley que se encuentra en discusión en el Congreso incluye disposiciones específicas por las cuales la nueva entidad subrogará a la FND en todos los derechos y obligaciones de ésta. Se prevé su aprobación a más tardar el 15 de diciembre de 2019. [↑](#footnote-ref-7)