

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **PARAGUAY**

### **APOYO EN SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL A EMPRESAS EXPORTADORAS PARAGUAYAS**

**(PR-L1139)**

#### **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Mikael Larsson (INT/TIN), Jefe de Equipo; Federica Gómez (INT/TIN), Jefe de Equipo Alterno; Christian Volpe (INT/INT); Carolina Vera (CSC/CPR); Ady Beittler (INT/TIN); Pablo Angelelli (IFD/CTI); Alberto De Egea (FMP/CPR); Mariano Perales (FMP/CPR); Javier Jiménez Mosquera (LEG/SGO); y Yasmin Esteves (INT/TIN).

De conformidad con la Política de Acceso a la Información, el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificación, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN DEL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes, Problemática y Justificación .....	2
B. Objetivos, Componentes y Costo .....	10
C. Indicadores Claves de Resultados.....	14
<b>II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....</b>	<b>15</b>
A. Costos y Financiamiento.....	15
B. Riesgos de la Operación.....	15
<b>III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>16</b>
A. Resumen de Mecanismos Acordados para la Ejecución.....	16
B. Adquisiciones.....	19
C. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados.....	19

## ANEXOS

Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) – Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

## ENLACES ELECTRÓNICOS

### REQUERIDOS

1. [Plan de Ejecución Plurianual \(PEP\)](#)
2. [Plan Operativo Anual \(POA\)](#)
3. [Plan de Monitoreo y Evaluación](#)
4. [Plan de Adquisiciones](#)

### OPCIONALES

1. [Análisis Económico del Programa](#)
2. [Presupuesto Detallado](#)
3. [Sistema Evaluación Capacidad Institucional](#)
4. [Revisión Bibliográfica de Instrumentos de Promoción de Exportaciones](#)
5. [Informe de Resultados de la Encuesta a Empresas Paraguayas a través de ConnectAmericas](#)
6. [Cooperación Técnica "Programa de Integración Fronteriza Paraguay y Brasil"](#)
7. [Borrador de Reglamento Operativo del Programa](#)
8. [Estrategia de Género del Programa](#)
9. [Informe Diagnóstico de Situación en la Frontera Paraná-Paraguay \(Fundación Getulio Vargas\)](#)
10. [Proyectos y Beneficiarios de Programa de Apoyo a las Exportaciones Paraguayas](#)
11. [Filtro de Política de Salvaguardias \(SPF\) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia para la Clasificación de Proyectos \(SSF\)](#)

<b>ABREVIATURAS</b>	
ALC	América Latina y el Caribe
BCP	Banco Central del Paraguay
CEP	Comité de Evaluación de Proyecto
CO	Capital Ordinario
EEO	Enlace Electrónico Opcional
EER	Enlace Electrónico Requerido
IED	Inversión Extranjera Directa
MIC	Ministerio de Industria y Comercio
OE	Organismo Ejecutor
PA	Plan de Adquisiciones
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
PN	Plan de Negocios
PNE	Plan Nacional de Exportación
REDIEX	Red de Inversiones y Exportaciones
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SBE	Subasta a la Baja Electrónica
SDE	Servicio de Desarrollo Empresarial
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
TDSP	Transferencia Directa al Sector Privado
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
VAN	Valor Actual Neto

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**PARAGUAY**  
**APOYO EN SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL A EMPRESAS EXPORTADORAS**  
**PARAGUAYAS**  
**(PR-L1139)**

<b>Términos y Condiciones Financieras</b>				
<b>Prestatario:</b> República del Paraguay			<b>Facilidad de Financiamiento Flexible<sup>(a)</sup></b>	
			<b>Plazo de amortización:</b>	25 años
<b>Organismo Ejecutor:</b> Ministerio de Industria y Comercio (MIC) a través de la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX)			<b>VPP original:</b>	15.08 años <sup>(b)</sup>
			<b>Período de desembolso:</b>	5 años
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	<b>Período de gracia:</b>	7 años
<b>BID (CO):</b>	10.000.000	100	<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	<sup>(c)</sup>
			<b>Tasa de interés:</b>	Basada en LIBOR
			<b>Comisión de crédito:</b>	<sup>(c)</sup>
<b>Total:</b>	10.000.000	100	<b>Moneda de aprobación:</b>	Dólares estadounidenses con cargo al Capital Ordinario (CO)
<b>Esquema del Proyecto</b>				
<b>Objetivo del proyecto/descripción:</b>				
El objetivo general del programa es contribuir al incremento y diversificación de las exportaciones paraguayas. Los objetivos específicos son: (i) ampliar la oferta exportable y los mercados atendidos; (ii) mejorar las capacidades de gestión en inteligencia y promoción comercial; y (iii) aumentar y diversificar la oferta exportable en la zona fronteriza.				
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b>				
El programa prevé las siguientes condiciones previas al primer desembolso: (i) la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del Programa (ROP) –incluyendo un apéndice fiduciario, un manual de funciones y procedimientos de REDIEX aplicables al programa, y el apéndice modalidad de Transferencia Directa al Sector Privado (TDSP)– de acuerdo a los términos previamente acordados con el Banco; (ii) la conformación del Comité de Evaluación de Proyectos (CEP) del programa de acuerdo a los criterios definidos en el ROP; y (iii) la designación del coordinador ejecutivo, del especialista de adquisiciones, del especialista financiero, del especialista en monitoreo y evaluación, del director y jefes de plataformas de negocios y del coordinador del Componente III. (¶3.7)				
<b>Condiciones contractuales especiales de ejecución:</b>				
Al año de ejecución: (i) el sistema de gestión, seguimiento y monitoreo del programa implementado y (ii) la plataforma electrónica del programa operativa. (¶3.7)				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
<b>Alineación Estratégica</b>				
<b>Desafíos<sup>(d)</sup>:</b>	SI <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Temas Transversales<sup>(e)</sup>:</b>	GD <input type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

<sup>(a)</sup> Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FN-655-1) el prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda y de tasa de interés. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

<sup>(b)</sup> El prestatario ha solicitado un calendario de pagos irregular cuya VPP es de 15.08 en base a una fecha de firma del 15 de mayo de 2017. Esta VPP podría ser menor dependiendo de la fecha final de la firma del contrato de préstamo.

<sup>(c)</sup> La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

<sup>(d)</sup> SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

<sup>(e)</sup> GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 Paraguay ha tenido un desempeño económico favorable en los últimos años, con un crecimiento promedio del PIB de 5% durante el período 2004-2014, superior al promedio del Mercosur y al de América Latina y el Caribe (ALC), que fue de 3,7% y 3,6%, respectivamente<sup>1</sup>, y caracterizado por un manejo macroeconómico adecuado, con moderados niveles de déficit fiscal, inflación y deuda pública<sup>2</sup>. Esto puede explicarse, en gran medida, por el aumento de las exportaciones<sup>3</sup>, el nivel de apertura comercial<sup>4</sup>, un contexto internacional con precios favorables de los productos primarios, y un creciente proceso de evolución de la matriz productiva, con significativas expansiones de sectores industriales tales como ensamblaje, alimentos procesados<sup>5</sup>, y confecciones.
- 1.2 No obstante, el ritmo y la sostenibilidad del crecimiento exhibido durante los últimos años se ve amenazado por diversos factores, entre los que se destaca la dinámica exportadora. Esta última ha estado afectada por la moderación de la demanda mundial -desaceleración de los principales países de destino de las exportaciones paraguayas y deterioro de las condiciones mundiales financieras<sup>6</sup>- y la caída de los precios de las materias primas; y ha exhibido una reducción de sus volúmenes exportados, así como del número de productos, empresas y mercados de exportación. De acuerdo con la revisión de literatura y entrevistas realizadas por el equipo de proyecto, entre las principales causas de esta dinámica exportadora se destacan: (i) las bajas capacidades empresariales; (ii) las limitadas capacidades institucionales; y (iii) la heterogeneidad territorial, las cuales restringen la ampliación y diversificación de la oferta exportable.
- 1.3 **Evolución de las exportaciones en Paraguay.** Las exportaciones paraguayas, que venían experimentando un crecimiento ininterrumpido en los últimos 14 años, tuvieron la primera caída en 2015, alcanzando los US\$8.831 millones y representando una reducción del 13% con respecto al año anterior. En particular, se verifica una fuerte disminución del precio de tres productos: semillas oleaginosas (-30%), aceites vegetales y pellets (-22%) y productos de carne (-9%), que en conjunto representan el 70% de los productos originarios exportados. Se ha identificado además una alta concentración en el número de

---

<sup>1</sup> CEPAL. Base de Datos – CEPALSTAT (Feb. 2016).

<sup>2</sup> Paraguay se ubica en puesto 54 (144 países); pilar ambiente macroeconómico; ICG del FEM 2014-2015.

<sup>3</sup> Durante el periodo 2008-2014, tuvo un crecimiento de las exportaciones del 6%. Paraguay es primer exportador mundial de azúcar orgánica, cuarto de soja, segundo de stevia, quinto de aceite de soja, quinto de chía y sexto de carne. Fuente: PNS 2013.

<sup>4</sup> El nivel de apertura comercial es de 69%, por encima del promedio de países del Mercosur (25%), de Alianza del Pacífico (55%), y el resto de ALC (53%). Paraguay tiene 24 acuerdos de promoción y protección de inversiones y 3 acuerdos tributarios para evitar doble imposición. Fuente: Observatorio Económico Internacional.

<sup>5</sup> En 1995, 44% de las exportaciones paraguayas consistían en alimentos procesados y 37% en productos agrícolas sin procesar. En 2014, los alimentos procesados representaron el 65% de las exportaciones y 2% los productos agrícolas sin procesar. Fuente: BM, 2016.

<sup>6</sup> FMI (2016A): Perspectivas económicas.

productos exportados (66% es de origen agrícola<sup>7</sup>); y del número de empresas exportadoras, con sólo 5 empresas concentrando el 52% de los envíos, lo cual sitúa a Paraguay entre los países de la región con una de las mayores tasas de concentración de empresas exportadoras<sup>8</sup>. Asimismo, en la última década, el país ha experimentado una significativa reducción del número de empresas exportadoras, pasando de 1.200 en 2006, a solo 700 en 2014. Esto implica que la proporción de empresas que exporta ha disminuido de 0,3% en 2006 a 0,1% en 2014<sup>9</sup>. La falta de diversificación se hace notar también en el número de destinos de exportación (Mercosur representa el 41%, la Unión Europea 20% y la Federación Rusa 11%, siendo Brasil, Rusia, Argentina y Estados Unidos sus principales clientes), lo cual aumenta la vulnerabilidad de las exportaciones paraguayas ante los cambios en los niveles de demanda y precios internacionales.

**1.4 Capacidades empresariales.** Un elemento distintivo de la estructura productiva paraguaya lo constituye los bajos niveles de capacidad empresarial, con una preponderancia de empresas de limitada productividad y bajos niveles de internacionalización. La economía paraguaya está compuesta de 224.242 unidades económicas, las cuales emplean 799.153 personas. Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) representan 96,9% del total de empresas<sup>10</sup>, generando 61,6% del total de empleos de la población económica activa, pero su participación en las exportaciones ha mostrado una clara disminución en los últimos años, pasando de aproximadamente 1.100 a 600 exportadoras en el periodo 2006 a 2014<sup>11</sup>. A su vez, debido a diferentes fallas de implementación e información, existe poca demanda de las mismas por Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), a pesar de que existe evidencia de que este tipo de servicios son efectivos para mejorar la inserción internacional de las PYME. Adicionalmente, éstas son poco competitivas. El país se ubica en el puesto 118 dentro de las 140 economías mundiales según el Índice de Competitividad Global<sup>12</sup>. Específicamente, en los subíndices de sofisticación de negocios y de innovación, ocupa el lugar 124 y 134, respectivamente, y se ubica en el puesto 109 dentro de 189 países en el subíndice de Facilidad para Hacer Negocios<sup>13</sup>. El limitado capital humano con calificaciones requeridas para atender la demanda empresarial, también se manifiesta en el puesto 115 que recibe el país en el pilar de educación terciaria y capacitación, así como en el puesto 128 (de 140 países), en el que se sitúa el país con relación a la oferta local de servicios de capacitación. Esto se hace aún más evidente en la zona fronteriza, donde hay una menor oferta de servicios ofrecidos por el Servicio Nacional de Promoción Profesional<sup>14</sup>.

<sup>7</sup> Principales exportaciones 2014: soja (US\$2.305 millones), harina de soja (US\$1.109 millones), carne de bovino (US\$2.179 millones), y aceite de soja (US\$480 millones).

<sup>8</sup> Datos 2013. Fuente: Urmeneta (2016).

<sup>9</sup> Monto promedio exportado por empresa aumentó de US\$2,8 millones en 2002 a US\$9,4 millones en 2013.

<sup>10</sup> 92% son micro y pequeñas empresas.

<sup>11</sup> Datos Censo Económico 2011.

<sup>12</sup> FEM.

<sup>13</sup> Dentro de los obstáculos al comercio exterior se destacan: ubicación geográfica; infraestructura insuficiente e inadecuada, y baja disponibilidad de recursos humanos con calificaciones requeridas por las empresas.

<sup>14</sup> Este servicio depende del Ministerio de Justicia y Trabajo, y tiene como principal función atender la política ocupacional del gobierno. No obstante, el alcance de los servicios abarca Capital y el Departamento Central, sin cubrir la demanda del interior del país.

1.5 **Capacidades institucionales.** La Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX) -la agencia de promoción de exportaciones e inversiones del Paraguay- fue creada por Decreto N° 4.328/05<sup>15</sup> del Poder Ejecutivo para implementar el Plan Nacional de Exportación (PNE), la cual, trabajando en red con todos los actores clave del gobierno, empresariado, universidades y organizaciones de la sociedad civil<sup>16</sup>, busca generar acciones conjuntas que proyecten la exportación de productos y la captación de nuevas inversiones para el desarrollo social y económico del Paraguay. A partir del año 2014, REDIEX forma parte de la estructura organizativa del MIC como una dirección dependiente del Viceministerio de Industria, otorgándole mayor institucionalidad. Habiendo desarrollado un mecanismo exitoso de interacción público-privada, único por su naturaleza en Paraguay, REDIEX se ha constituido en la referencia de apoyo para la asistencia e internacionalización de las empresas paraguayas<sup>17</sup>. En este sentido, se crearon instancias de colaboración público (ministerios, secretarías), privado (empresas, gremios, asociaciones) y academia (centros de investigación) para impulsar la competitividad de los sectores priorizados, el clima de negocios y la puesta en marcha de una agenda de políticas públicas. Como resultado de esto, se elaboraron planes estratégicos o matrices de competitividad para cada uno de los sectores priorizados -a ser implementados en el corto, mediano y largo plazo- donde se estableció el rol de cada uno de los actores y de la periodicidad de las reuniones entre los miembros<sup>18</sup>. Sin embargo, la puesta en marcha y el desarrollo de las agencias de promoción de exportaciones son procesos graduales y de alto dinamismo por los cambios en las demandas del mercado y de las empresas, y que requieren de esfuerzos de fortalecimiento sostenidos en el largo plazo. En Paraguay todavía existe margen para que la institución siga mejorando, particularmente en materia de monitoreo y evaluación, difusión de resultados y casos de éxito, desarrollo de inteligencia comercial sustentado en análisis y estadísticas para agregar valor a sus instrumentos de desarrollo empresarial, coordinación interinstitucional con las gobernaciones, consejos departamentales y actores de la frontera<sup>19</sup>, y nivel de sofisticación técnica en el servicio ofrecido al cliente.

---

<sup>15</sup> Del año 2004.

<sup>16</sup> Principales actores relacionados al comercio exterior que interactúan con REDIEX: Ministerios (de Relaciones Exteriores, de Agricultura y Ganadería, MTySS, MSP Y BS, MOPC, ANNP), Institutos (Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal, Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición, INTN, SENAVE, IPTA, INFONA, DINAPI), Universidades, Secretarías de Estados Sectoriales (SEAM, SENATUR, SENATIC y CONACYT), Cámaras de Comercio, Gremios y Asociaciones de la Producción y Servicios, Gobiernos Locales (Gobernación y Municipalidades), y entidades financieras públicas y privadas.

<sup>17</sup> Según Ons (2011), REDIEX actúa como articulador en la práctica con programas de otros Ministerios.

<sup>18</sup> Un ejemplo de la articulación público-privada se refleja en los trabajos interinstitucionales liderados por REDIEX en el sector de la carne, conjuntamente con el Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (SENACSA), el Ministerio de Agricultura y Ganadería, la Asociación Rural del Paraguay (ARP), la Cámara Paraguaya de la Carne (CPC) y empresas del sector, en el cual se logró revertir el status de país libre de fiebre aftosa con vacunación luego del foco de la enfermedad que había surgido en 2011 y que significó el cierre de los mercados internacionales para la exportación de carne paraguaya por un periodo de tres años. En el mismo sentido, actualmente la ARP y la CPC, están impulsando la creación del Instituto Nacional de la Carne, en un claro intento de institucionalizar los trabajos de mantenimiento y mejora del status sanitario del país, así como la apertura de nuevos mercados.

<sup>19</sup> En el caso de las instituciones de la zona de frontera, para la ejecución del componente III, se realizarán acuerdos de colaboración específicos con las distintas entidades involucradas en las actividades de capacitación y difusión.



- 1.6 **Concentración y heterogeneidad territorial.** El desarrollo nacional ha sido heterogéneo, con marcadas diferencias en la evolución socio-económica de las subregiones y dispar inserción de las cadenas globales de valor en los territorios. Específicamente, la actividad económica y las empresas exportadoras están muy concentradas en la zona central del país (48%)<sup>20</sup>. Esta situación se debe, en parte, a fallas de capacidad institucional y de coordinación regional que han imposibilitado que las políticas de fomento empresarial puedan cubrir todo el territorio nacional. Se requiere por lo tanto un esfuerzo específico para impulsar SDE y capacitaciones pertinentes para las empresas de las regiones que tienen alto potencial productivo pero que históricamente han estado desatendidas, haciendo foco en sus demandas y problemáticas particulares. Según datos de la Secretaria Nacional de Turismo del Paraguay, la zona de frontera (en particular, Ciudad del Este) es la segunda principal vía de acceso, representando en 2011 el 16,6% del total de turistas que ingresan al país, el 58% de las exportaciones y el 42% de las importaciones del país<sup>21</sup>. Adicionalmente, de acuerdo al diagnóstico elaborado por la Fundación Getulio Vargas, el capital humano de la zona fronteriza no dispone de las capacidades requeridas por las demandas empresariales, se evidencia una limitada oferta de capacitación, existe un restringido acceso a SDE por parte del sector empresarial, y la percepción e imagen de la ciudad y de la región fronteriza en general es negativa<sup>22</sup>. Esta zona se ha visto especialmente impactada por la desaceleración del comercio mundial. El nivel de desempleo de la zona alcanza el 10,5%, casi duplicando el promedio nacional (5,3%), y la tasa de desempleo femenino asciende al 12,7%. Esta desigualdad de género puede explicarse<sup>23</sup> en gran medida por la persistencia de roles y responsabilidades familiares (labores del hogar y motivos familiares: cargas domésticas y de cuidado)<sup>24</sup>, que obstaculiza la trayectoria educativa y laboral de las mujeres de la zona ([EEO#8](#)).
- 1.7 **Resultados del Programa de Promoción de las Exportaciones Paraguayas**<sup>25</sup>. En el marco del Programa 1916/BL-PR , ejecutado por REDIEX y financiado por el Banco, se destacan entre los principales logros: (i) apertura de 12 nuevos mercados internacionales; (ii) transferencia de conocimiento a más de 3.300 empresarios mediante capacitaciones, talleres, seminarios y foros nacionales e internacionales; (iii) 210 proyectos de desarrollo empresarial finalizados, beneficiando a más de 600 empresas, y cuyo monto de contrapartida empresarial fue de US\$4 millones<sup>26</sup>; (iv) 22 misiones comerciales internacionales; (v) 4 ruedas de negocios, donde participaron más de 1.500 empresas nacionales y extranjeras; y (vi) 29 ferias internacionales, con participación de 172 empresas paraguayas, generando volúmenes de negocios cerrados por US\$147 millones. A esto se ha sumado la creación de la Ventanilla

---

<sup>20</sup> Censo 2011.

<sup>21</sup> Datos DGEEC, 2014A.

<sup>22</sup> [EEO#9](#).

<sup>23</sup> Desempleo femenino es del 5,89%, frente a 4,9% de hombres. Fuente: EPH (2015). Del total de mujeres en edad de trabajar sólo 52% se encuentra activa, frente al 73,8% de los hombres. Fuente: ONU Mujeres (2015).

<sup>24</sup> Si bien se han logrado mejoras en la reducción de las brechas de género en la educación e inserción laboral en el país, persiste el desafío de alcance geográfico debido a que los indicadores del sector rural se encuestan muy por debajo del urbano. Fuente: ONU Mujeres (2015).

<sup>25</sup> 1916/BL-PR.

<sup>26</sup> A Julio de 2016, corresponde al 40% del total del programa. [EEO#10](#) incluye detalle de los proyectos y beneficiarios del Programa 1916/BL-PR.

Única de Exportación, simplificando el proceso de exportación y la continuidad a la implementación del PNE<sup>27</sup>. A su vez, a nivel de impacto, y de acuerdo a las estimaciones de efecto de la asistencia del programa realizadas, se verifica que las empresas asistidas tuvieron exportaciones un 19% más alta respecto a las no asistidas<sup>28</sup>.

- 1.8 En una encuesta realizada a empresas paraguayas a través de [ConnectAmericas](#) (EEO#5), donde se incluía a empresas beneficiarias, se verifica un elevado nivel de satisfacción con el programa (superior al 88%) y con los SDE ofrecidos, destacándose especialmente la calificación recibida por el apoyo para participar en misiones y ferias comerciales, para la obtención de certificación internacional y para la elaboración de Planes de Negocio (PN) o estudios de mercado.
- 1.9 **Lecciones aprendidas del Programa de Promoción de Exportaciones Paraguayas:** (i) es necesario hacer mayores esfuerzos para atender empresas de distintos sectores y ubicación geográfica: 82% de las empresas beneficiarias del Programa 1916/BL-PR estuvieron concentradas en la ciudad de Asunción<sup>29</sup>, con poca llegada a empresas más aisladas geográficamente y que tienen menos facilidad para acceder a instrumentos de apoyo a la internacionalización. A su vez, se detecta un alto potencial para aumentar las exportaciones de nuevos sectores, tales como servicios globales<sup>30</sup>, el cual cuenta con empresas que manifiestan una alta demanda de SDE<sup>31</sup>; (ii) es necesario realizar una mejor gestión del proceso de acompañamiento de proyectos: para esto es clave contar con una herramienta de seguimiento, monitoreo y evaluación. Esto permite ser más eficiente en la asignación de recursos, en el tiempo de respuesta a las empresas y en la toma de decisiones efectivas. Este hallazgo coincide con la recomendación de la encuesta realizada en ConnectAmericas y con la conclusión de Geldres-Weiss & Carrasco-Roa (2016)<sup>32</sup> -quienes sostienen que la efectividad de los programas de promoción de exportaciones aumenta cuando se recolecta mayor cantidad de datos posibles de las empresas participantes, se sistematiza la información, se hace un seguimiento de los casos y beneficiarios, y se evalúa mejor su impacto; (iii) es necesario agilizar y simplificar los procesos de adquisiciones de bienes y servicios demandados por las empresas beneficiarias: para ello, es clave contar con un mecanismo directo de Transferencia de recursos Directa al Sector Privado (TDSP). El Programa 1916/BL-PR inició su ejecución con un mecanismo centralizado a través del cual la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) gestionaba cada adquisición, generando un cuello de botella administrativo al interior del MIC. Identificado y evaluado el problema, se modificó el mecanismo de asignación de recursos, pasando a un sistema de TDSP, mediante el cual los proyectos empresariales seleccionados son elegibles de recibir un financiamiento no reembolsable, de

<sup>27</sup> El plan fue fruto de la articulación de una red nacional de actores públicos, privados y académicos.

<sup>28</sup> Esta estimación se realizó con datos a nivel de firma, producto, destino y año provistos por el BCP y la base de datos REDIEX. La evaluación final de programa se encuentra en proceso de elaboración.

<sup>29</sup> Base de datos REDIEX y encuesta realizada vía ConnectAmericas.

<sup>30</sup> Las exportaciones de "otros servicios empresariales" paraguayas ascendieron a los US\$2,7 millones en 2013 (0,3% de las exportaciones totales de servicios). Fuente: BCP

<sup>31</sup> Según encuesta ConnectAmericas, dentro de las empresas no beneficiarias, 33% corresponden a empresas del sector servicios; de estas, 100% estarían interesadas en ser beneficiarias de un nuevo programa.

<sup>32</sup> Geldres-Weiss, V. & Carrasco-Roa, J. A., 2016.

acuerdo a lo establecido en el convenio firmado entre UEP/REDIEX con la empresa o entidad proponente del proyecto y cuya modalidad de ejecución puede ser de anticipo o reembolso de fondos. Esto contribuyó a la agilización y reducción de los tiempos de ejecución de los proyectos; (iv) se detectó que las empresas requieren distintos tipos de apoyo según su grado de madurez y su experiencia exportadora, pero el Programa 1916/BL-PR en su marco normativo tenía ciertas limitaciones para ofrecer mayor gradualidad del tratamiento; (v) es necesario disponer de una estrategia de comunicación y difusión comprensiva sobre el proceso exportador, que incorpore la tecnología y la difusión de casos de éxito y de los instrumentos de desarrollo empresarial para maximizar el alcance y efectividad del programa. La metodología de comunicación más efectiva resultó ser la comunicación entre pares, es decir, a través de testimonios empresariales, ruedas de negocio y eventos de promoción. Esto también fue validado en la encuesta realizada en ConnectAmericas donde se concluye que la percepción general sobre REDIEX es más favorable entre empresas beneficiarias (86% vs 82%).

- 1.10 **Participación del Banco.** Este programa se encuentra asociado y complementa las acciones previstas en el Programa de Promoción de Inversiones (3131/OC-PR), cuyo objetivo general es contribuir a incrementar la Inversión Extranjera Directa (IED) con un enfoque sectorial que promueva la generación de empleo. Como resultado de la elaboración de este nuevo programa, se espera que haya una mayor coordinación entre las actividades y equipos de atracción de inversiones y promoción de exportaciones. Asimismo, se encuentra asociado con las actividades previstas en la Cooperación Técnica Programa de Integración fronteriza Paraguay y Brasil (ATN/FG-15511-PR), cuyo objetivo específico es promover la inserción internacional competitiva de las empresas paraguayas. Por otra parte, el programa complementará los esfuerzos del Programa de Becas (3491/OC-PR) que busca atender las necesidades de capital humano avanzado para el sector privado. Específicamente, se espera que las empresas apoyadas por este programa puedan generar oportunidades laborales para el capital humano avanzado que el Programa de Becas está formando. Asimismo, las empresas apoyadas por ese programa también podrán acceder a los beneficios que dará el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en el ámbito de innovación tecnológica con el Proyecto de Innovación de Empresas Paraguayas (3602/OC-PR).
- 1.11 **Efectividad de los programas de promoción de exportaciones.** Para lograr mayores niveles de desarrollo exportador, que permitan mantener el sendero de crecimiento de la economía en el mediano y largo plazo, es necesario diversificar tanto los sectores como el alcance geográfico de las empresas atendidas, ampliando la oferta productiva de bienes y servicios, mejorando su calidad y desarrollando nuevos productos diferenciados e innovadores en base a las ventajas competitivas del entramado productivo del país y a las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados. Por otra parte, la evidencia sugiere que hay espacio para fortalecer la contribución de las PYME en esta diversificación del comercio exterior, dada su elevada representación en el entramado empresarial, la introducción de nuevos productos o servicios, y la apertura de nuevos mercados<sup>33</sup>. Agosín (2009)<sup>34</sup> encuentra que la diversificación

---

<sup>33</sup> Documento Marco Sectorial de Integración y Comercio, 2016.

de exportaciones en ALC puede llegar a explicar hasta el 50% de la diferencia en tasas de crecimiento entre ALC y Asia en el periodo 1980-2003. Asimismo, existe un amplio consenso en la literatura sobre la efectividad de los programas de fomento a la exportación<sup>35</sup>. Por ejemplo, Lederman, Olarreaga & Paton (2006)<sup>36</sup> concluyen que el retorno promedio de las agencias promotoras de exportación en América Latina es de US\$70 por cada dólar invertido<sup>37</sup>. Cadot, et. al. (2012)<sup>38</sup> y Freixanet (2012)<sup>39</sup> y Freixanet & Ayob (2014)<sup>40</sup> también registran que las empresas beneficiadas por estos programas registraran un impacto positivo y sostenible en el largo plazo en la diversificación de sus exportaciones y apertura de nuevos mercados de exportación. Esto se acentúa cuando las empresas que solicitan apoyo buscan diversificar sus productos y expandir sus mercados más allá de incrementar sus ventas externas. Por su parte, Volpe (2010)<sup>41</sup> examina diversos programas de promoción de exportaciones de características similares al programa propuesto en Paraguay, y concluye que: (i) en el caso peruano, se evidenció un mayor crecimiento a las empresas participantes; (ii) en Costa Rica, tuvo efecto en las firmas que ya se encontraban exportando; (iii) en Uruguay, fue efectivo para penetrar nuevos mercados dentro de la región y para introducir productos diferenciados; y (iv) en Chile, diversos programas parecen haber tenido mayor efecto en las firmas más pequeñas, que usualmente enfrentan mayores barreras por el lado de las asimetrías de información. En general, los efectos positivos parecen ser mayores cuando los programas se combinan para entregar apoyo a los exportadores en las distintas etapas del desarrollo exportador, y cuando buscan no sólo incrementar las exportaciones sino contribuir a su diversificación.

**1.12 Estrategia del programa.** Como se puede corroborar anteriormente (§1.7), el Programa 1916/BL-PR fue exitoso en el apoyo brindado a las empresas; aumentando los volúmenes exportadores y abriendo nuevos mercados para las empresas atendidas, así como creando una institucionalidad con innovadores mecanismos de coordinación público-privada de carácter único en Paraguay. A partir de estos logros obtenidos y lecciones aprendidas, y teniendo en cuenta la problemática descrita anteriormente, se han identificado una serie de aspectos que requieren una mejora y áreas de fortalecimiento para consolidar los efectos logrados en la primera fase. Específicamente, el nuevo programa dará un salto de calidad en el tipo de SDE que brindará a las empresas, poniendo mayor foco en la diversificación sectorial y geográfica, y buscando contribuir al incremento y diversificación de las exportaciones paraguayas en términos de productos/servicios, mercados, y empresas. Esto se realizará apoyado en una estrategia de difusión de los resultados e instrumentos que el programa tendrá a disposición en particular en la zona fronteriza y con mayor foco en PYME. Asimismo, se buscará fortalecer la capacidad ejecutora de REDIEX para

---

<sup>34</sup> Agosín, 2009. Revista CEPAL 97.

<sup>35</sup> La justificación de la existencia de estos programas se fundamenta en la teoría de las externalidades y otras fallas del mercado relacionadas con la exportación (Kanda, et. al., 2013).

<sup>36</sup> Lederman, Olarreaga & Paton, 2006. BM

<sup>37</sup> Además, observa que en los casos exitosos existen ciertas características institucionales compartidas como: una conformación administrativa amplia y una orientación hacia exportaciones no tradicionales con una extensa mirada sectorial.

<sup>38</sup> Cadot, O., Fernandes, A. M., Gourdon, J. & Mattoo, A., CEPII, WP No 2012-30.

<sup>39</sup> Freixanet, J., International Business Review, 2012.

<sup>40</sup> Freixanet, J. & Ayob, A. H., 2014. Evaluation and Program Planning 46, 2014, 38–46.

<sup>41</sup> Volpe, 2010. IDB. Special Report on Integration and Trade.

implementar políticas de promoción de las exportaciones en el mediano y largo plazo. Para ello, se incorporarán el desarrollo de instrumentos innovadores para atender las necesidades de las empresas paraguayas y un sistema de información eficiente -para un mejor seguimiento, monitoreo, evaluación y minería de datos-, sumado a la incorporación de herramientas de gestión en inteligencia y promoción comercial, capacitación y certificación de las capacidades y productos a ser exportados así como de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Se continuará utilizado sistemas eficientes de adquisiciones ágiles para el tratamiento de empresas. Por último, se buscará mejorar la coordinación interinstitucional, sobre todo con entidades de la zona fronteriza, para promover un aumento en las exportaciones, la capacidad técnica de la fuerza laboral y mejorar la imagen de la región. Para esto, el programa buscará incorporar las mejores prácticas internacionales en materia de fomento de las exportaciones.

- 1.13 **Alineamiento estratégico.** Se encuentra alineado con la Estrategia de País con Paraguay 2014-2018 (GN-2769), específicamente en el eje de desarrollo productivo (párrafo 3.22), contribuyendo a la integración competitiva global y regional del país a través de la internacionalización competitiva de sus empresas exportadoras, mejorando la productividad y competitividad de las empresas. La operación es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional del BID (UIS, por sus siglas en inglés) 2010-2020 (AB-3008)<sup>42</sup> y se alinea con el desafío de integración económica de la región -mediante los indicadores de resultado “número de productos de exportación” y “países destino de las exportaciones”-, con el desafío de productividad e innovación -a través del indicador de resultado “número de días que toma la aprobación de proyectos empresariales” y con el área transversal de capacidad institucional y estado de derecho mediante el indicador de resultado “% empresas atendidas por REDIEX satisfechas con los servicios e información recibida”-. Adicionalmente, el programa está alineado al Marco de Resultados Corporativos 2016-2019 (GN-2727-6) con indicadores de tasa de crecimiento de las exportaciones de bienes y servicios (como porcentaje del PIB con países de la región), incremento en la IED (recibida en la zona de frontera) y beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo, beneficiarias mujeres de iniciativas de empoderamiento económico (mediante capacitaciones para mejorar su inserción laboral o posicionamiento dentro de la empresa), apoyo no financiero a micro y PYME (mediante SDE), capacitación a profesionales del sector público y privado en temas de integración económica (técnicos capacitados y participantes que completan con éxito la capacitación), efectividad del gobierno (reducción tiempo de aprobación de proyectos) y trabajo en la frontera. El programa está alineado con la Estrategia Sectorial de Apoyo a la Integración Competitiva Regional y Global (GN-2565-4) y es consistente con el Documento de Marco Sectorial de Integración y Comercio (GN-2715-6), alineándose específicamente con la referencia a la necesidad de contar con programas de promoción de exportaciones<sup>43</sup> y con los indicadores del Marco de Resultados Corporativos “tasa de crecimiento del valor de las exportaciones de bienes y servicios”, “mujeres beneficiadas en iniciativas de empoderamiento económico”, “micro y

---

<sup>42</sup> Capítulo 2B.3 2.10 + 3.7b de la actualización 2015.

<sup>43</sup> Capítulo 3B.3.15-3.21.

PYME beneficiadas con apoyo no financiero”, y “profesionales del sector público capacitados”.

- 1.14 Adicionalmente, a nivel nacional el programa se encuentra alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2014-2030<sup>44</sup> en su eje 3 inserción de Paraguay en el mundo, y específicamente forma parte de la estrategia 3.2, “Atracción de inversiones, comercio exterior e imagen país” así como con el Plan de Gobierno 2013-2018, el cual cuenta entre sus objetivos estratégicos: (i) la lucha contra la pobreza; (ii) el crecimiento económico inclusivo (desarrollo productivo y empleo digno); y (iii) la inserción del Paraguay en el mundo.

## **B. Objetivos, Componentes y Costo**

- 1.15 **Objetivo.** El objetivo general del programa es contribuir al incremento y diversificación de las exportaciones paraguayas. Los objetivos específicos son: (i) ampliar la oferta exportable y los mercados atendidos; (ii) mejorar las capacidades de gestión en inteligencia y promoción comercial; y (iii) aumentar y diversificar la oferta exportable en la zona fronteriza.
- 1.16 A continuación, se desarrollan las principales acciones tendientes al logro de los objetivos:
- 1.17 **Componente I. Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) para la exportación (US\$6.000.000).** El objetivo es potenciar el esfuerzo exportador de las empresas paraguayas para ampliar la canasta de exportación, incorporando nuevos productos o servicios y llegando a nuevos mercados, agregándole valor a las ventas externas tradicionales, mediante la provisión de un conjunto de SDE innovadores, que permitan consolidar lo realizado en el Programa 1916/BL-PR y llegar a nuevas empresas, en particular PYME.
- 1.18 El programa se concentrará en seis plataformas de negocio: (i) alimentos, (ii) manufacturas, (iii) logística; (iv) productos forestales; (v) turismo, y (vi) servicios y nuevos negocios; de acuerdo al manual de organización y funciones de REDIEX vigente, aprobado mediante resolución ministerial<sup>45</sup>, buscando una activa participación del sector privado y articulando con otras instituciones del Estado. Con el objetivo de agilizar y lograr mayor eficiencia e impacto en la ejecución de las acciones de apoyo hacia los sectores o plataforma de negocios seleccionados, se realizará un proceso de calificación de las empresas postulantes según el nivel de desarrollo del proceso exportador, y se ofrecerá un menú de SDE que responda a los distintos estadios de internacionalización de las empresas<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Instrumento aprobado mediante Decreto N° 2794.

<sup>45</sup> Según resolución N°204 (marzo 2014): Las Plataformas de Negocios son instancias en las que se organizan a los sectores con alto potencial de exportación con REDIEX, con las universidades y con los organismos pertinentes para mejorar la competitividad de su encadenamiento. Constituye un mecanismo de eficiencia organizativa de REDIEX para agrupar y canalizar los SDE. Esto no implica que haya un mecanismo de focalización sectorial, ya que el programa intenta tener un alcance amplio y multisectorial.

<sup>46</sup> Feriante (2012) recomienda diferenciar las distintas etapas de internacionalización de las empresas.

1.19 Específicamente, el programa apoyará proyectos empresariales individuales y asociativos<sup>47</sup> a través de SDE, en las siguientes actividades principales y definidas en los planes de negocios de exportación: (i) asistencia técnica y capacitación especializada con el fin de mejorar la capacidad exportadora de las empresas y aumentar las exportaciones de las firmas paraguayas; (ii) transferencia tecnológica para la exportación<sup>48</sup> para la realización de misiones tecnológicas empresariales al extranjero, misiones inversas de expertos internacionales, y capacitaciones a técnicos y empresarios en el exterior; y (iii) desarrollo de nuevos mercados, productos o servicios, para apoyar a las empresas en la prospección, penetración y consolidación de mercados internacionales, que favorezcan los procesos de exportación y la calidad de sus productos o servicios (como apoyo para la participación en misiones comerciales, inversas, de prospección, ferias, difusión y publicidad en mercados internacionales).

1.20 Las entidades beneficiarias serán empresas (entidades con personería jurídica -con o sin fines de lucro-, empresas exportadoras o con potencial de exportación registradas en la Ventanilla Única de Exportación del MIC, así como cámaras/asociaciones que aglutinen empresas exportadoras) que reciban asistencia financiera o técnica del programa. Los beneficiarios directos se clasificarán en las siguientes categorías de desarrollo exportador: (i) empresas con experiencia exportadora; (ii) empresas con escasa experiencia exportadora, que disponen de un producto o servicio exportable y que no han tenido éxito en el proceso o han exportado de forma esporádica; y (iii) empresas con potencial exportador, que- disponen o están desarrollando un bien o servicio con características o atribuciones que le permitirían acceder al mercado externo como exportador directo o indirecto, o como proveedor de una empresa exportadora<sup>49</sup>. Los proyectos empresariales evaluados y seleccionados serán financiados con un esquema de cofinanciamiento público–privado no reembolsable (¶3.6), conforme al siguiente detalle:

Clasificación de Empresas	Cofinanciamiento Máximo por tipo de Proyecto	
	Proyectos Asociativos	Proyectos Individuales
Empresa con Potencial Exportador	85%	75%
Empresas con Escasa Experiencia Exportadora	60%	70%
Empresa con experiencia exportadora	50%	40%

1.21 El mecanismo de postulación a los SDE tanto en el Componente I como en el III será de ventanilla abierta a través de la plataforma web y será atendido según el criterio “primero llegado, primero atendido”, y evaluado por los jefes de plataforma. Para ser elegibles, los proyectos deberán contar con: (i) evaluación ambiental realizada por un técnico del MIC; (ii) diagnóstico exportador previamente aprobado (que es una herramienta que emplea REDIEX para

<sup>47</sup> Empresas consideradas individualmente o asociativamente (colectivos de tres o más empresas). También se apoyará a proyectos de cadenas productivas: para el desarrollo de negocios colectivos y el fortalecimiento de las cadenas.

<sup>48</sup> Consiste en una visita a terreno (normalmente fuera de un país o región) destinada a conocer buenas prácticas productivas y de gestión de referencia para un determinado sector.

<sup>49</sup> Empresas con escasa experiencia exportadora o con potencial exportador: se refiere a micro y PYME.

evaluar el grado de competencia para exportar sostenidamente) y (iii) PN<sup>50</sup>, que reúne el conjunto sistemático de actividades de adaptación competitiva de la empresa y sus productos para penetración de los mercados internacionales. Una vez que las empresas o grupos de empresas reciban la elegibilidad, las mismas elaborarán una propuesta del proyecto para el cual buscan el cofinanciamiento. Los proyectos seleccionados serán remitidos al Comité de Evaluación de Proyectos (CEP), instancia de aprobación o rechazo de un proyecto de cofinanciamiento para empresas<sup>51</sup> o grupos de empresas conforme a criterios técnicos y de elegibilidad detallados en el Reglamento Operativo del Programa (ROP).

1.22 Una vez que los proyectos empresariales fueron declarados elegibles, los criterios para la selección y evaluación serán: (i) potencial impacto en las exportaciones y en el empleo, (ii) coherencia con el PN de la o las empresas; (iii) replicabilidad del proyecto en otras empresas del mismo u otro sector; (iv) externalidades positivas sobre las exportaciones de otras empresas del mismo o de otros sectores; (v) capacidad técnica y financiera de la o las empresas; (vi) conocimiento del mercado objetivo por parte de la o de las empresas; (vii) ubicación geográfica de la empresa –se otorgará una mayor ponderación si la empresa está ubicada en el interior del país; y (viii) género: se priorizará empresas lideradas por mujeres<sup>52</sup>.

1.23 **Componente II. Mejoramiento de capacidades de gestión en inteligencia y promoción comercial (US\$1.530.000).** El objetivo es el fortalecimiento de las capacidades de REDIEX relacionadas con gestión en inteligencia y promoción comercial, con la finalidad de facilitar la entrega de más y mejor información a las empresas beneficiarias, difundir los instrumentos y resultados de apoyo al sector empresarial, y mantener un sistema de monitoreo y evaluación del programa.

1.24 Las principales acciones que el programa financiará serán:

- i. **Plataforma electrónica de apoyo a las empresas exportadoras y con potencial exportador.** El diseño e implementación de la plataforma incluirá: (i) información sobre los SDE ofrecidos por el programa para los distintos tipos o tamaño de empresas; (ii) información comercial relevante sobre principales destinos y requisitos de exportación<sup>53</sup>; y (iii) los resultados y casos de éxitos obtenidos por las empresas beneficiarias.

---

<sup>50</sup> Documento contempla una estrategia de negocios para acceder a mercados internacionales, con respectivas actividades y productos. Formulación del PN es requisito indispensable para la presentación de proyectos empresariales.

<sup>51</sup> En caso de recibir cofinanciamiento del programa, las entidades beneficiarias serán responsables de firmar convenio de cofinanciamiento –donde se establecen los objetivos del proyecto, actividades a financiar y modalidad de ejecución y desembolso–, gestionar e implementar los proyectos para los cuales reciben recursos del programa, el cual se ejecutará por anticipo (transferencias directas a la empresa por parte de REDIEX) o reembolso de fondos (contra la respectiva rendición de cuentas).

<sup>52</sup> Empresas donde más del 50% de la proporción accionaria o de los puestos gerenciales y directivos está en manos de mujeres.

<sup>53</sup> Durmusoglu et. al., (2012) destaca que esto es particularmente útil para aquellas empresas que aún no exportaron.



- ii. **Sistema de seguimiento y evaluación.** El diseño de un sistema de monitoreo y evaluación del programa, que permita disponer de indicadores de procesos, resultados y productos así como estadísticas y el análisis de la información con un enfoque de género<sup>54</sup>, para la mejor toma de decisiones estratégicas de la UEP, así como de mecanismos de ejecución como diagnóstico, diseño y ejecución de proyectos que permitan sistematizar la experiencia.
- iii. **Plan de mejora del capital humano.** Se prevé financiar el diseño e implementación de un plan de capacitación y mejora de las capacidades del equipo técnico (de la organización y de otras instituciones involucradas) en aspectos relacionados a la promoción de exportaciones, tales como, marcos regulatorios sectoriales; propiedad intelectual orientadas al comercio; marketing internacional e inteligencia comercial; análisis de datos y estadísticas; uso de TIC y otras necesidades de capacitación que se identifiquen para el mejor funcionamiento del programa.
- iv. **Promoción de los instrumentos de desarrollo empresarial.** Se financiarán actividades de difusión de los SDE que dispone el programa que apunten a mejorar las capacidades de exportación de las empresas paraguayas, en particular incorporarán nuevos instrumentos para beneficiar a PYME con escasa experiencia exportadora<sup>55</sup> así como aquellas con potencial exportador<sup>56</sup>. Para ello, se promocionarán también los resultados obtenidos, y se sistematizarán las mejores prácticas y experiencias empresariales exitosas.

1.25 **Componente III. Aumento y diversificación de la oferta exportable en la zona de frontera (US\$1.500.000).** El objetivo es generar acciones piloto que conduzcan al aumento y diversificación de la oferta exportable, una mayor integración de las empresas paraguayas con las extranjeras y un incremento en la atracción de inversiones requeridas para la exportación en la zona fronteriza del país, mediante la descentralización de SDE.

1.26 Las principales actividades serán:

- i. **SDE para promover las exportaciones de la zona de frontera.** Mediante la provisión de un conjunto de SDE, a través de un cofinanciamiento público-privado y del mecanismo de ejecución de TDSP (al igual que en el componente I y con los mismos criterios de elegibilidad, selección y evaluación), se apoyará a empresas localizadas en la zona de frontera y

---

<sup>54</sup> Esto permitirá identificar brechas, causas y factores así como las necesidades específicas de las mujeres beneficiarias para tener en cuenta en la oferta de servicios de desarrollo empresarial provista por REDIEX.

<sup>55</sup> Empresas que, con o sin apoyo del programa, disponen de un producto o servicio exportable, pero que hasta la fecha no han tenido éxito en el proceso exportador, o han logrado exportar de manera esporádica, no permanente.

<sup>56</sup> Empresas que disponen o están desarrollando un bien o servicio que tiene características o atribuciones que le permitirían acceder al mercado externo, ya sea como exportador directo o como exportador indirecto, es decir, actuando como proveedor de una empresa exportadora.

de sectores que hayan sido priorizados en el marco de las actividades de la Cooperación ATN/FG-15511-PR)<sup>57</sup>.

- ii. **Estrategia de posicionamiento de la imagen región.** Se financiarán acciones de promoción de la imagen región, que busquen mejorar la percepción sobre la zona de frontera que existe en el exterior, en coordinación con las actividades de marca país y otras actividades de promoción de inversiones contempladas en el marco del Programa de Promoción de Inversiones (3131/OC-PR), lo que permitirá incrementar las inversiones en la zona de frontera en los sectores priorizados que favorezcan las exportaciones.
- iii. **Actividades de capacitación técnica para empresas de la zona de frontera.** Las actividades de capacitación se enfocarán en las necesidades y demandas de las empresas de los sectores productivos priorizados, donde se capacitarán tanto empleados como potenciales nuevos empleados, para reducir la brecha entre las demandas de las empresas y la oferta educativa. A su vez, se priorizarán actividades de capacitación para empresas de mujeres o que incluyan una estrategia de género para incrementar su inserción laboral y lograr una mejora en sus condiciones de empleabilidad, adaptándose a las temáticas, intereses y horarios disponibles para este público objetivo. Los criterios de elegibilidad de las empresas serán los mismos que en el Componente I, además de describir cómo la capacitación contribuirá al incremento de las exportaciones de la empresa o atracción de inversiones.

### C. Indicadores Claves de Resultados

- 1.27 La [Matriz de Resultados](#) presenta los indicadores de impacto, resultados y productos del programa. En todos los casos se han identificado valores de línea de base y metas, así como las fuentes de información y medios de verificación. El impacto esperado del programa consiste en lograr un aumento de las exportaciones, que permita incrementar la diversificación de mercados, productos y empresas. Según los resultados que se presentan en la matriz, se espera que al finalizar la ejecución del programa se logre: (i) aumentar el número de empresas atendidas por REDIEX y el porcentaje de satisfacción de las mismas; (ii) ampliar las capacidades de REDIEX en materia de promoción de exportaciones y tiempo de respuesta a las empresas; (iii) incrementar el porcentaje de proyectos atendidos por REDIEX que efectivamente se convierten en exportaciones; y (iv) mejorar las capacidades del sector empresarial en la zona de frontera. En particular, se espera que al finalizar el programa se logre que las exportaciones representen el 50% del PIB del país.
- 1.28 Los beneficios netos en Valor Actual Neto (VAN) social incremental del proyecto se estimaron en US\$56 millones y su Tasa Interna de Retorno (TIR) en 59%. El horizonte de evaluación considerado fue de 10 años, y se aplicó un análisis

---

<sup>57</sup> En el marco de las actividades de la CT y en línea con el estudio de diagnóstico sobre cadenas productivas en la zona de frontera ([EEO#9](#)) los sectores identificados con mayor potencial son: ensamblaje, confecciones, textil y turismo.

costos beneficio<sup>58</sup> para el programa en su conjunto. A su vez, se elaboraron ejercicios de sensibilidad modificando las estimaciones sobre el impacto del programa en un conjunto de variables claves y utilizando distintas tasas de descuento. El análisis de sensibilidad del VAN social muestra que el valor del VAN más probable es de US\$33 millones de dólares, así como también, refleja la importancia que tiene para el programa las tasas de crecimiento sectorial, tanto de la situación sin y con programa. Los detalles del análisis se encuentran en el Análisis Económico del Programa ([EEO#1](#)).

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

### A. Costos y Financiamiento

- 2.1 El costo total del programa de inversión asciende a US\$10.000.000, los cuales serán financiados por el Banco con cargo a los recursos del Capital Ordinario (CO). El presupuesto consolidado por componente se presenta en la Tabla I, y el presupuesto detallado se encuentra disponible en el [EEO#2](#). Entre las categorías de gastos que serán cubiertas está previsto el financiamiento de impuestos.

**Tabla I. – Presupuesto Estimado en US\$<sup>59</sup>**

<b>Componente I – Servicios de desarrollo empresarial para la exportación</b>	<b>6.000.000</b>
1.1. Cofinanciamiento de acciones para la mejora de la internacionalización de las empresas	6.000.000
<b>Componente II – Mejoramiento de capacidades de gestión en inteligencia y promoción comercial</b>	<b>1.530.000</b>
2.1 Plataforma electrónica de apoyo a las empresas exportadoras	1.250.500
2.2 Mejora de capacidades del equipo técnico	100.000
2.3 Promoción de SDE y sus resultados	179.500
<b>Componente III – Aumento y diversificación de la oferta exportable en la zona de frontera</b>	<b>1.500.000</b>
3.1 Apoyo y diversificación de la oferta exportable en la zona de frontera	1.080.000
3.2 Mejora de la percepción de la zona de frontera	315.000
3.3 Actividades de capacitación a demanda de las empresas	105.000
<b>Administración, auditoría y evaluación</b>	<b>970.000</b>
Administración del programa	790.000
Auditoría financiera, y de gestión y evaluación	180.000
<b>Total</b>	<b>10.000.000</b>

### B. Riesgos de la Operación

- 2.2 **Riesgos ambientales y sociales.** No se prevén mayores impactos. La operación fue clasificada como categoría C en atención a la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) y la aplicación de los filtros de salvaguardias. Asimismo, se espera que el programa tenga un impacto social positivo en la medida que se dé prioridad a la promoción de exportaciones que generen empleo y reduzcan la pobreza de los sectores más vulnerables de la sociedad.

<sup>58</sup> La metodología utilizada se enfoca desde una perspectiva de equilibrio parcial, y da cuenta de la medición de beneficios generados en los distintos componentes (capítulo 2 de [EEO#1](#)).

<sup>59</sup> Los costos previstos en el cuadro de costos y financiamiento incluyen impuestos locales.

- 2.3 **Riesgos fiduciarios.** Para la evaluación de los riesgos fiduciarios se implementó la metodología del Sistema de Evaluación de Capacidades Institucionales (SECI). El análisis y tabulaciones realizadas dan como resultado un nivel promedio de 79,32/100, evaluado con un desarrollo mediano y riesgo medio. En función de este análisis, y de las áreas de mejora durante el diagnóstico realizado y asociado al riesgo señalado “débil gestión operativa, de control interno y rendición de cuentas”, se han identificado las siguientes medidas: (i) elaborar manual de procedimientos del Organismo Ejecutor (OE) y su coordinación con las demás dependencias del MIC; (ii) implementar sistema de gestión, seguimiento y monitoreo del programa; (iii) realizar una auditoría externa de gestión para el cumplimiento de metas y rendición de cuentas de empresas beneficiarias; y (iv) actualizar y mantener el sistema de información financiera contable automatizado.
- 2.4 **Otros riesgos.** El programa prevé dificultades en la coordinación de acciones a nivel interinstitucional. Por ese motivo, es necesario que existan mecanismos claros de coordinación para evitar atrasos en la ejecución de la operación. Se prevé la creación de una plataforma de trabajo tanto público-público como público-privada con el propósito de mitigar las fallas de coordinación y sinergia que pudieran surgir entre los actores involucrados con el programa. Asimismo, se ha identificado un riesgo asociado a la baja demanda de proyectos en los sectores priorizados y para mitigarlo se prevé el diseño e implementación de una estrategia de comunicación del plan de promoción de SDE y de los resultados del programa, así como el diseño e implementación de una plataforma web operativa para difundir y monitorear la demanda de potenciales beneficiarios. Por último, teniendo en cuenta que de acuerdo a la legislación nacional para la puesta en vigencia del contrato de préstamo se requiere ratificación legislativa, se prevé que pueda haber retrasos en el inicio de la ejecución del programa, lo que será mitigado a través de la difusión de los resultados e impactos del Programa 1916/BL-PR y las metas del programa, con el debido seguimiento al proceso legislativo abogando debidamente por su priorización.
- 2.5 **Sostenibilidad.** En cuanto a la sostenibilidad institucional, como se mencionara en el párrafo 1.5, a partir del 2014 REDIEX ha pasado a formar parte de la estructura organizativa del MIC consolidándose institucionalmente y otorgándole mayor sostenibilidad a los esfuerzos de promoción de exportaciones que viene impulsando el gobierno. El programa actual permitirá consolidar el ámbito de la dirección del programa, que ya dispone un contrato de largo plazo con el MIC, garantizando mayor sostenibilidad a nivel de planificación estratégica y memoria institucional. A nivel técnico, REDIEX mantendrá su conformación actual, fortaleciendo a través del nuevo programa los perfiles operacionales especializados, incorporando tecnología para profesionalizar su oferta de SDE, y contribuyendo a generar mayor sostenibilidad mediante el desarrollo de manuales de operación, funciones y procedimientos organizacionales. La estrategia adoptada hasta el momento por REDIEX, con contratación de consultores externos, ha permitido lograr un buen equilibrio entre el presupuesto dedicado a gestión y el dedicado a la promoción. La experiencia internacional señala además, que este tipo de agencias tienen durante sus primeros años de desarrollo una preferencia por un régimen de contratación por sector privado, lo que se asimila más a régimen de consultoría que de funcionario público. Más allá del horizonte del programa, el MIC deberá sostener en el tiempo el apoyo

otorgado a REDIEX, incorporando anualmente el 25% de los costos de los recursos humanos de REDIEX al presupuesto general de la Nación, de forma de contribuir a la generación de mayores capacidades instaladas dentro del Ministerio. En cuanto a la sostenibilidad de los resultados del programa, se espera que las empresas beneficiaras vayan incorporando experiencia, capacidades y reconocimiento del valor que tiene el proceso de internacionalización, desarrollando una masa crítica de empresas que incrementan y diversifican sus exportaciones y que a su vez colaboran para que otras empresas y proveedores se sumen a la base exportadora del país.

### III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

#### A. Resumen de Mecanismos Acordados para la Ejecución

- 3.1 **Prestatario y Organismo Ejecutor (OE).** El prestatario de esta operación será la República del Paraguay. El OE del programa será el MIC a través de REDIEX y ésta a través de la UEP, quien tendrá la responsabilidad general por la dirección, supervisión, administración y evaluación del programa, velando que se cumplan sus objetivos.
- 3.2 **Mecanismo de ejecución.** La UEP del Programa Promoción de Inversiones (3131/OC-PR), localizada en REDIEX, asumirá también la responsabilidad de la administración global de la ejecución y seguimiento del presente programa, mismo esquema de ejecución que el Programa 1916/BL-PR. Dicha UEP actuará como contraparte ante el Banco y como representante del programa ante otros organismos. A tal fin la UEP será fortalecida con el objetivo de ejecutar debidamente el programa. Por su parte, REDIEX apoyará a la UEP en la provisión de los siguientes servicios: asesoría jurídica en normativas y procedimientos, apoyo financiero y contable, servicios informáticos, administración de recursos humanos, y servicios de logística, entre otros. Además de las actividades detalladas en los componentes, el programa también financiará los gastos relacionados con la administración, sus auditorías de gestión y financieras y las evaluaciones intermedias y finales.
- 3.3 **Contratación directa.** El programa aprovechará la capacidad instalada en gestión de proyectos por parte de los integrantes del OE, a través de la contratación directa de consultorías individuales para las posiciones de director y jefes de plataformas de negocios y personal de la UEP -previstas en el Plan de Adquisiciones (PA) ([EER#4](#))– las cuales están justificadas en la política GN-2350-9 párrafo 5.4 (a) servicios que son una continuación de un trabajo previo cuyo desempeño fue muy satisfactorio y para el cual fueron seleccionados competitivamente, lo que agiliza la puesta en marcha, asegura la memoria institucional y minimiza la curva de aprendizaje que implicaría contratar por proceso competitivo a nuevos consultores, dada la experiencia requerida y las particularidades del programa. Adicionalmente, se prevé la contratación directa de cuatro consultorías anuales de Apoyo Técnico y Logístico<sup>60</sup> para Misiones Comerciales, las cuales están justificadas en la política GN-2350-9, párrafo 3.10 (c) para servicios muy pequeños.

---

<sup>60</sup> Refieren a servicios menores a US\$100 mil.

- 3.4 Las funciones principales de la UEP serán: (i) coordinar y controlar la ejecución global del programa; (ii) elaborar los informes técnicos y financieros que deban presentarse al Banco, así como proveer a éste de la información relativa al control operacional y financiero que se requiere, incluyendo las solicitudes de desembolso y sus respectivas justificaciones; (iii) implementar las recomendaciones de las consultorías contratadas, incluyendo las de evaluación intermedia y final, y de las auditorías; (iv) mantener un adecuado sistema de seguimiento y monitoreo así como un sistema de archivo de la documentación que respalde los gastos e inversiones efectuados; (v) cumplir toda otra tarea que le corresponda de acuerdo con lo dispuesto en el ROP y en el contrato de préstamo y (vi) coordinar con otras instituciones para la implementación del programa.
- 3.5 **Selección y evaluación de proyectos empresariales.** Una vez que las empresas o grupos de empresas reciban la elegibilidad (¶1.21), las mismas elaborarán una propuesta del proyecto para el cual buscan el cofinanciamiento. Estas propuestas serán revisadas por los jefes de las plataformas de negocios de REDIEX, quienes analizarán la pertinencia y coherencia de las actividades en relación al PN, los objetivos del proyecto, sus indicadores de resultados, y su factibilidad de medición y verificación. Las propuestas seleccionadas serán sometidas a la evaluación del CEP, conforme a los criterios establecidos en el ROP. El CEP tendrá carácter técnico y estará integrado por el Director General de REDIEX y referentes del sector privado, como miembros permanentes, y otros dos miembros designados por el MIC. Una vez aprobado el proyecto, se firmará un convenio de cofinanciamiento entre REDIEX y los representantes de las entidades proponentes. A modo de ejemplo, se apoyarán proyectos del sector de servicios globales, cuyo potencial es significativo y el cual ha tenido un crecimiento de las exportaciones anuales en la última década del 124% según datos UNCTAD en Paraguay.
- 3.6 **Mecanismo de ejecución de proyectos empresariales.** Se realizarán bajo la modalidad de TDSP sobre la base de un convenio de cofinanciamiento firmado entre UEP/REDIEX y las respectivas empresas o entidades proponentes de los proyectos, las cuales deberán cumplir con las condiciones previstas en el ROP en su Anexo I – Procedimiento de Transferencia al Sector Privado, y permita contar con la identificación de elementos necesarios para garantizar el cumplimiento de las actividades previstas y hacer efectivo el desembolso vía anticipo o reembolso financiero ([EEO#7](#)).
- 3.7 **Arreglos para la implementación del Programa. Como condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: (i) la puesta en vigencia del ROP –incluyendo un apéndice fiduciario, un manual de funciones y procedimientos de REDIEX aplicables al programa, y el apéndice modalidad de TDSP– de acuerdo a los términos previamente acordados con el Banco; (ii) la conformación del CEP del programa de acuerdo a los criterios definidos en el ROP; y (iii) la designación del coordinador ejecutivo, del especialista de adquisiciones, del especialista financiero, del especialista en monitoreo y evaluación, del director y jefes de las plataformas de negocios y del coordinador del Componente III.** Asimismo, se prevé las siguientes condiciones contractuales especiales de ejecución: al año de ejecución: (i) el sistema de gestión, seguimiento y monitoreo

del programa implementado; y (ii) la plataforma electrónica del programa operativa. El ROP incluye: (i) los objetivos y el esquema organizacional del programa; (ii) la estructura de ejecución y responsabilidades; (iii) el esquema de programación, seguimiento y evaluación de los resultados; y (iv) los lineamientos para los procesos financieros, de auditoría y de adquisiciones ([EEO#7](#)). Entre sus anexos y apéndices se incluirán, al menos: (i) la Matriz de Resultados del programa; (ii) los Acuerdos y Requisitos Fiduciarios; (iii) el Plan de Monitoreo y Evaluación; (iv) el Presupuesto Detallado; (v) un apéndice fiduciario; (vi) un apéndice de la modalidad de TDSP; y (vii) un manual de procedimientos y funciones del OE aplicables al programa.

## **B. Adquisiciones**

- 3.8 El MIC, a través de REDIEX y este a través de la UEP, será el encargado de llevar a cabo los procesos de selección, contratación, supervisión y recepción de las adquisiciones del programa. Para este préstamo REDIEX aplicará las políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID (GN-2349-9) y las políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (GN-2350-9). Así como el uso dentro de los límites aprobados por el Directorio del Banco de los subsistemas nacionales de Subasta a la Baja Electrónica (SBE) y Licitación por Concurso de Ofertas (LCO), del Sistema de Contrataciones Pública de Paraguay (Ley 2051/03). La revisión de las especificaciones técnicas de las adquisiciones durante la preparación de procesos de selección será responsabilidad del especialista sectorial del proyecto. **Sistemas Nacionales:** Conforme a la GN-2538-11 del 20 de setiembre del 2013, el uso de los subsistemas de SBE, y LCO del Sistema de Contrataciones Pública de Paraguay en las operaciones financiadas por el Banco será aplicable para las contrataciones que realice REDIEX dentro de los montos límite que aprobó el Directorio del Banco. Los contratos por montos iguales o superiores a estos límites se regirán por las Políticas de Adquisiciones del Banco (GN-2349-9); se mantendrá la aplicabilidad de la Sección 1 de las Políticas del Banco (GN-2349-9) en todos los contratos que se ejecuten independientemente de su monto o modalidad de contratación.
- 3.9 **Auditorías del programa.** REDIEX se compromete a mantener registros contables y financieros adecuados y específicos para el manejo de los recursos del programa y separados de otros manejados por el OE. Los registros contables financieros deberán permitir la identificación de las transacciones financieras referentes al programa, por fuente de financiamiento, y deberán ser compatibles con la contabilidad general de la República. Los estados financieros serán preparados por REDIEX al cierre de cada año fiscal y presentados anualmente al Banco debidamente dictaminados por una firma de auditores independientes aceptable al Banco. REDIEX deberá mantener debidamente archivados y referenciados los documentos originales referentes a los procesos de adquisiciones y contrataciones para revisión por parte del BID y de los auditores del programa.

## **C. Resumen de los Acuerdos de Monitoreo y Evaluación**

- 3.10 El Plan de Monitoreo y Evaluación (PME) acompañará la ejecución de la operación en conformidad con las metas y los indicadores de avance definidos

en la [Matriz de Resultados](#) y en el ROP (el cual incluirá un apéndice fiduciario). REDIEX será responsable del seguimiento y evaluación de los resultados e impactos del programa, utilizando los siguientes mecanismos: (i) plan de ejecución de proyectos; (ii) informes semestrales del progreso incluyendo indicadores de monitoreo de impacto, de resultados, de ejecución de componentes, y de cumplimiento de los programas y requisitos ambientales; (iii) informe de evaluación intermedia luego del 50% del total del préstamo desembolsado, o a los 24 meses de ejecución; (iv) evaluación de cierre de proyecto, incluyendo la evaluación económica ex post, que se realizará luego del 80% del total desembolsado. En relación al sistema de evaluación, a fin de evaluar el impacto de la asistencia a empresas mediante los SDE, se propone utilizar el método de diferencias en diferencias. El detalle de estas actividades se presenta en el PME ([EER#3](#)).



Matriz de Efectividad en el Desarrollo			
Resumen			
<b>I. Alineación estratégica</b>			
<b>1. Objetivos de la estrategia de desarrollo del BID</b>	<b>Alineado</b>		
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Integración Económica -Capacidad Institucional y Estado de Derecho		
Indicadores de contexto regional	-Comercio intrarregional de bienes (%) -Tasa de crecimiento del valor total de exportaciones de bienes y servicios (%) -Flujos netos de inversión extranjera directa como porcentaje del PIB (%) -Eficacia gubernamental (percentil promedio de ALC)		
Indicadores de desarrollo de países	-Beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo (#) -Micro / pequeñas / medianas empresas a las que se les proporciona apoyo no financiero (#) -Profesionales de los sectores públicos y privado capacitados o asesorados en integración económica (#)		
<b>2. Objetivos de desarrollo de la estrategia de país</b>	<b>Alineado</b>		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2769	Mejorar la productividad y competitividad de las empresas.	
Matriz de resultados del programa de país		La intervención no está incluida en el Programa de Operaciones de 2016.	
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)			
<b>II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad</b>	<b>Evaluable</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntuación máxima</b>
	7.7		10
<b>3. Evaluación basada en pruebas y solución</b>	8.6	33.33%	10
3.1 Diagnóstico del Programa	2.4		
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	3.6		
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	2.6		
<b>4. Análisis económico ex ante</b>	5.5	33.33%	10
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, Análisis Costo-Efectividad o Análisis Económico General	4.0		
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	0.0		
4.3 Costos Identificados y Cuantificados	1.5		
4.4 Supuestos Razonables	0.0		
4.5 Análisis de Sensibilidad	0.0		
<b>5. Evaluación y seguimiento</b>	8.9	33.33%	10
5.1 Mecanismos de Monitoreo	2.3		
5.2 Plan de Evaluación	6.7		
<b>III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación</b>			
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad			Medio
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad			Si
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales			Si
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación			Si
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales			C
<b>IV. Función del BID - Adicionalidad</b>			
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales			
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Si	Administración financiera: Presupuesto. Adquisiciones y contrataciones: Licitación pública nacional.	
No-Fiduciarios			
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:			
Igualdad de género	Si	Se definió una estrategia de género para fomentar la participación de mujeres en los programas de capacitación.	
Trabajo	Si	Se estima que los programas de capacitación puedan mejorar las condiciones de empleabilidad de las empresas en la zona de frontera.	
Medio ambiente			
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Si	"Programa de Integración fronteriza Paraguay y Brasil" (PR-T1183), cuyo objetivo específico es promover la inserción internacional competitiva de las empresas paraguayas.	
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.	Si	La evaluación de la promoción de exportaciones utilizará la metodología de diferencia-en-diferencias, con base en datos más desagregados de lo usual en la literatura.	

Nota: (\*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

El "Programa de Apoyo a las Exportaciones Paraguayas II" tiene como objetivo contribuir al incremento y la diversificación de las exportaciones paraguayas. El diagnóstico identifica tres problemas principales: (a) bajas capacidades empresariales; (b) oportunidad de mejora en las capacidades institucionales de la agencia de apoyo a la exportación (REDIEX); y (c) limitada oferta de fomento empresarial y bajos niveles de capital humano en zonas de frontera con alto potencial para exportar y atraer inversión extranjera directa. Las soluciones propuestas incluyen apoyos no-reembolsables para las empresas y el fortalecimiento de REDIEX. Los productos y la mayoría de los indicadores de resultado son SMART, aunque en algunos casos no se cuenta con valores de línea de base.

El análisis costo-beneficio se basa en un modelo de equilibrio parcial. El principal costo son los apoyos otorgados por el programa tanto a empresas como a REDIEX. Se consideran dos beneficios principales: (i) el aumento en las exportaciones gracias a los servicios de REDIEX; y (ii) el aumento en empleos gracias al crecimiento de la inversión extranjera directa en zonas de frontera. Sin embargo, el análisis llevado a cabo presenta limitaciones. Específicamente, la consistencia entre los beneficios cuantificados y los indicadores de resultado de la matriz de resultados no es clara; además, algunos de los supuestos parecen no ser adecuados. Por ejemplo, no se considera como parte de los costos la contribución que deben hacer las empresas que reciben apoyos del programa; dichas limitaciones podrían explicar la alta tasa de retorno obtenida (59%).

El plan de monitoreo y evaluación es adecuado. Para el monitoreo, se han identificado y presupuestado mecanismos que permitan el seguimiento de los productos y los indicadores de resultado. La propuesta de evaluación se basa en la metodología cuasi-experimental de diferencias-en-diferencias utilizando datos administrativos del Banco Central del Paraguay y de REDIEX. La evaluación de impacto no aplica para todos los indicadores de resultado de la matriz, lo que se considera una posible limitación. No se han previsto alternativas para realizar el análisis de atribución al cierre del proyecto de los indicadores no contemplados en la evaluación de impacto.

### MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos del Proyecto	El objetivo general del programa es contribuir al incremento y diversificación de las exportaciones paraguayas. Los objetivos específicos son: (i) ampliar la oferta exportable -agregando valor a sus productos y servicios- y los mercados atendidos; (ii) mejorar las capacidades de gestión en inteligencia y promoción comercial; y (iii) aumentar y diversificar las ventas externas en la zona fronteriza.
------------------------	---

Indicadores de Impacto	Línea Base	Meta final	Fuente	Comentarios
<b>Impacto I – Aumento de las Exportaciones en Paraguay</b>				
Participación del valor de las exportaciones paraguayas en el PIB	46,8%	50%	BCP	<b>Línea de base:</b> representa las exportaciones del valor bienes y servicios sobre PBI 2015 (US\$8.831 millones), incluyen las exportaciones de las Hidroeléctricas Binacionales (Yacyreta e Itaipu) y las reexportaciones. Meta final en 2021.
<b>Impacto II – Diversificación de Mercados de Exportación</b>				
Índice de concentración de mercados de exportación	0,359	0,3	UNCTAD	<b>Línea de base:</b> representa el IHH normalizado de mercados de exportación 2015. <b>Nota 1:</b> en términos de bloques económicos el MERCOSUR es el principal destino de las exportaciones (41%), seguido de Unión Europea (17%), Asia (11,3%) y resto de Europa (10,4%). Meta final en 2021.

Indicadores de Resultados	Línea de Base	Meta Final	Fuente	Comentarios
<b>Componente I - SDE para la Exportación</b>				
Nº de productos de exportación de empresas beneficiarias durante el último año	153	158	UNCTAD	<b>Línea de base:</b> establece el número de productos exportados promedio entre 2010 y 2014 según sistema SITC a 3 dígitos. <b>Nota 1:</b> el objetivo es mantener una tendencia creciente dado que se han observado fluctuaciones en la última década. Meta final en 2021.

Indicadores de Resultados	Línea de Base	Meta Final	Fuente	Comentarios
Valor promedio de las exportaciones de las empresas beneficiarias del programa en el último año	US\$2.100 millones	US\$2.520 millones	Información interna de REDIEX	<p><b>Línea de base:</b> fue construida con información del programa 1916/BL-PR como proxy y refleja el valor promedio de las exportaciones de las empresas atendidas entre 2009 y 2015. Dado que no existe un registro sistemático de la evolución de las empresas asistidas, la LB se ajustará en el primer año de ejecución.</p> <p>La meta corresponde a 2012 y se calculó en base a la tasa de variación de las empresas que fueron tratadas en el programa anterior (26%).</p>
<b>Componente II - Mejoramiento de Capacidades de Gestión en Inteligencia y Promoción Comercial</b>				
Nº promedio de días que toma la aprobación de proyectos empresariales de SDE	25	15	Información CRM REDIEX	<p><b>Línea de base:</b> la cantidad de días hábiles desde que el proyecto se presente en la plataforma de REDIEX con los documentos requeridos para su análisis hasta su aprobación por parte del CEP. Se incluye un valor estimado que surge de los datos proporcionados por REDIEX. En el año 1 se levantará la LB para validar este dato</p> <p>Meta final en 2021.</p>
% de empresas atendidas por REDIEX satisfechas con los servicios e información recibida	82%	86%	Encuesta anual de satisfacción REDIEX	<p><b>Línea de Base:</b> resultado de encuestas de satisfacción de ConnectAmericas en 2016.</p> <p>Meta final en 2021.</p>
<b>Componente III - Aumento y Diversificación de la Oferta Exportable en la Zona de Frontera</b>				
% personas capacitadas que se insertan en empresas formales atendidas en la zona de frontera	0	8%	Encuesta y registro de participantes  Informe de las empresas	<p><b>Línea de base:</b> aquellas personas capacitadas que acceden a empleo formal del universo de empresas seleccionadas en base al diagnóstico de la cooperación de asistencia técnica. La LB se construirá durante el primer año.</p> <p>Meta final corresponde a 2021.</p>
% personas capacitadas que mejoran su posición en empresas formales atendidas en la zona de frontera	0	20%	Encuesta y registro de participantes  Informe de las empresas	<p><b>Línea de base:</b> aquellas personas capacitadas que ascienden en su empleo del universo de empresas seleccionadas en base al diagnóstico de la cooperación de asistencia técnica. La LB se construirá durante el primer año.</p> <p>Meta final corresponde a 2021.</p>

Indicadores de Resultados	Línea de Base	Meta Final	Fuente	Comentarios
% mujeres capacitadas que se insertan en empresas formales atendidas en la zona de frontera	0	15%	Encuesta y registro de participantes  Informe de las empresas	<b>Línea de base:</b> aquellas personas capacitadas que acceden a empleo forma del universo de empresas seleccionadas en base al diagnóstico de la cooperación de asistencia técnica. La LB se construirá durante el primer año. Meta final corresponde a 2021.
% mujeres capacitadas que mejoran su posición en empresas formales atendidas en la zona de frontera	0	15%	Encuesta y registro de participantes  Informe de las empresas	<b>Línea de base:</b> aquellas personas capacitadas que acceden a empleo formal del universo de empresas seleccionadas en base al diagnóstico de la cooperación de asistencia técnica. La LB se construirá durante el primer año. Meta final corresponde a 2021.
Valor de las exportaciones de las empresas beneficiarias de la zona de frontera de los sectores priorizados a países de la región	0	10%	MIC – Informe Consejo de Maquila e Información REDIEX	<b>Línea de base:</b> no se dispone del valor LB por lo que se construirá durante el primer año. Meta final corresponde a 2021.

Indicadores de Producto	Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fuente	Total
<b>Componente 1 – SDE para la Mejora Competitiva de las Empresas Exportadoras</b>								
<b>1.1. Cofinanciamiento de acciones para la mejora competitiva de las empresas</b>								
Nº de proyectos brindados a micro, pequeñas y medianas empresas con potencial exportador	0 <sup>1</sup>	2	6	7	6	4	Memoria anual de REDIEX	25
Nº de proyectos brindados a PYME con escasa experiencia exportadora	0	4	12	12	11	11	Memoria anual de REDIEX	50
Nº de proyectos brindados a empresas con experiencia exportadora	220	4	13	13	12	12	Memoria anual de REDIEX	54

<sup>1</sup> No se dispone de línea de base dado que en el Programa 1916/BR-PR no se distinguió empresas por el desarrollo exportador. El tipo de financiamiento otorgado se concentró principalmente en empresas de mayor tamaño. Esto aplica para todos los indicadores de producto que no cuentan con LB.

Indicadores de Producto	Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fuente	Total
<b>Componente 2 - Mejora de Capacidades de Gestión en Inteligencia y Promoción Comercial</b>								
<b>2.1 Plataforma electrónica de apoyo a empresas exportadoras</b>								
Diseño e implementación de plataforma electrónica con información sobre SDE y los resultados del Programa	0	1	0	0	0	0	Memoria anual de REDIEX y documento de explicación de la Plataforma	1
Implementación de un sistema de gestión, seguimiento y monitoreo de los beneficiarios y del programa	0	1	0	0	0	0	Memoria anual de REDIEX y manual de uso del sistema	1
<b>2.2 Mejora de capacidades del equipo técnico</b>								
Nº de cursos brindados a técnicos	0	10	10	0	0	0	Memoria anual de REDIEX	20
<b>2.3 Promoción de instrumentos de SDE y resultados</b>								
Diagnósticos de capacidad exportadora en empresas potenciales beneficiarias realizados	0	71	71	71	71	71	Memoria anual de REDIEX	355
Talleres de difusión de SDE realizados en Asunción y en la zona de frontera	0	6	6	6	2	2	Memoria anual de REDIEX	24
Campaña de comunicación y sensibilización dirigida a mujeres para difundir los SDE en Asunción y zonas fronterizas	0	0	2	2	2	2	Memoria anual de REDIEX	8
Encuesta de satisfacción de Clientes	0	1	1	1	1	1	REDIEX	5
<b>Componente 3 - Apoyo y Diversificación de la Oferta Exportable en la Zona de Frontera</b>								
<b>3.1 Apoyo de sectores estratégicos de acuerdo a SDE – establecido en Componente I</b>								
Proyectos para empresas radicadas en zona de frontera	20	0	8	9	8	8	Memoria anual de REDIEX	33
<b>3.2 Mejora de la percepción de la zona de frontera</b>								
Eventos de promoción de la zona fronteriza alineados con la marca país	0	3	5	5	5		Memoria anual de REDIEX	18
<b>3.3 Actividades de capacitación técnica en la zona de frontera</b>								
Nº de cursos de capacitaciones a empresas	0	2	2	2	2	2	Informe de registro de capacitación	10
Nº de cursos de capacitación dirigidos a mujeres <sup>2</sup>	0		1	1	1	1	Informe de registro de capacitación	4

<sup>2</sup> No se dispone de indicador de línea de base por tratarse de cursos que no tienen precedentes en Paraguay.

## **ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS**

<b>PAÍS:</b>	Paraguay
<b>NOMBRE:</b>	Apoyo en Servicios de Desarrollo Empresarial a Empresas Exportadoras Paraguayas.
<b>PROYECTO N°:</b>	PR-L1139
<b>EJECUTOR:</b>	Ministerio de Industria y Comercio (MIC) a través de la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX).
<b>PREPARADO POR:</b>	Raúl Lozano y Mariano Perales-Especialistas Fiduciarios

### **I. RESUMEN EJECUTIVO**

- 1.1 La evaluación institucional para la gestión fiduciaria del proyecto fue realizada con base en: (i) el contexto fiduciario del país; (ii) los resultados de la evaluación de riesgos fiduciarios; (iii) el análisis de actualización del SECI realizado al MIC sobre la base del proyecto PR-L1139; (iv) reuniones con el personal de las diferentes áreas del MIC; (v) el uso de Sistemas Nacionales, situación actual. Como resultado de esta evaluación se han elaborado los acuerdos fiduciarios de adquisiciones y gestión financiera que se aplicarán para la ejecución del proyecto.

### **II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL PAÍS**

- 2.1 En términos generales, los sistemas nacionales de gestión financiera tienen un nivel de desarrollo medio. Estos requieren ser complementados, para efectos de la ejecución de los proyectos que financia el Banco, en lo referente a reportes financieros específicos, estos se ejecutan mediante sistemas contables auxiliares. Las herramientas de control financiero como el SIAF, SICO y otros subsistemas, permiten a los ejecutores gestionar vía Banco Central las transferencias de los pagos a los proveedores de bienes y servicios en condiciones aceptables. La integración de éstos permitirá en un futuro cercano contar con los EFA del programa elaborados desde el SIAF; mientras tanto se apoya en sistemas paralelos. Con respecto al control externo, actualmente el mismo se realiza a través de firmas auditoras privadas, sin embargo, estamos trabajando con la Contraloría General de la República para que ésta, en el corto plazo asuma la ejecución de la auditoría de proyectos financiados por el Banco.

### **III. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR**

- 3.1 El MIC es un organismo de la administración central del estado paraguay que tiene el control del sector Industria y Comercio y depende del Ministerio de Hacienda. El ejecutor será REDIEX utilizando el mismo esquema de ejecución del préstamo 1916/BL-PR tal cual se detalla en el párrafo 3.2 de la Propuesta de Préstamo.

- 3.2 Conforme a lo analizado por el SECI, las áreas de riesgo alto se concentran en el CONTROL, en tanto que en las otras áreas como planificación, adquisiciones, gestión administrativa financiera y control de los proyectos en curso, los riesgos son de tipo medio y sustancial.

#### **IV. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS FIDUCIARIOS Y ACCIONES DE MITIGACIÓN**

- 4.1 De las evaluaciones del SECI realizada, podemos determinar que las oportunidades de mejoras en el MIC, para este proyecto y otros en futuro, deben estar concentradas en:
- a. fortalecimiento de las áreas de planificación, ejecución y control; afirmando contabilidad, y auditoría interna;
  - b. y una revisión y actualización de los procesos desde adquisiciones hasta tesorería.
- 4.2 Gestión de adquisiciones:
- a. Para el Sistema de Administración de Bienes y Servicios el SECI ha arrojado una calificación de 86,21% equivalente a un Desarrollo Satisfactorio (SD) con nivel de riesgo bajo. Se explica esta calificación por la experiencia ya adquirida por los funcionarios de la UEP, los que se mantienen desde la operación 1916/OC-PR y actualmente ejecutan la 3131/OC-PR y un componente de la 3354/OC-PR.
  - b. Los procesos de adquisiciones serán mínimos teniendo en cuenta que se prevé ejecutar el 60% de los recursos financieros de la operación en el marco del Componente I; a través de los diferentes tipos de instrumentos y del mecanismo de TDSP, incluidos en el ROP.
  - c. Al respecto del riesgo, no obstante que el mismo sea bajo, con base en el Análisis de Riesgo y el SECI, queda a la vista que los procedimientos de adquisiciones existentes son transmitidos verbalmente de funcionario a funcionario y no permiten integrar la etapa de adquisición de bienes y servicios con la etapa de administración de contratos.
  - d. Por tanto, recomendamos incluir como condición previa de elegibilidad el siguiente requisito (acciones recomendadas en el SECI, números 10 y 11): manual o instructivo aprobado por resolución del MIC que incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para los procesos de adquisiciones de bienes y servicios, concordante con los requerimientos legales vigentes y con las normas del BID y aquellos relativos a las responsabilidades por las funciones de entrega de bienes y servicios como parte del proceso de certificación de pagos. Como mínimo dicho manual debe identificar las etapas del proceso de adquisiciones a ser llevadas por la Entidad.

## V. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN LAS ESTIPULACIONES ESPECIALES DEL CONTRATO

- 5.1 A fin de agilizar la negociación del contrato por parte del equipo de proyecto y principalmente de Legal, se incluyen a continuación aquellos acuerdos y requisitos que deberán ser considerados en las estipulaciones especiales:
- a. La ejecución del programa requeriría como condiciones previas al primer desembolso de los recursos:
    - i. Manual de procedimientos para el OE, que incluya los aspectos fiduciarios financieros y de adquisiciones, elaborado y aprobado por las autoridades del MIC.
    - ii. ROP aprobado como condición previa al primer desembolso.
  - b. Condiciones especiales de ejecución:
    - i. Plataforma web de SDE implementado y funcionando, que permita monitorear los indicadores de productos y resultados, la presentación de proyectos, administrar la base de datos de potenciales beneficiarios; evaluar la potencialidad exportadora, e integrarlos a otros sistemas de evaluación y monitoreo utilizados por REDIEX.
    - ii. Dentro de los primeros seis meses de la ejecución, todas las unidades del ejecutor involucradas en adquisiciones, deberán contar, además de los RR.HH. mínimos para operar, con el espacio físico adecuado, con el mobiliario requerido para cumplir sus funciones y con la infraestructura tecnológica adecuada para una eficiente gestión de los procesos de adquisición.

## VI. ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS PARA LA EJECUCIÓN

- 6.1 Las políticas de adquisiciones que aplican para este préstamo son la GN-2349-9 y la GN-2350-9. Asimismo, el Directorio del Banco aprobó (GN-2538-11) el uso de los subsistemas de SBE y LCO, del Sistema de Contrataciones Públicas de Paraguay (Ley 2051/03).

### 1. Ejecución de las Adquisiciones

- i. **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría:** Los contratos de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría<sup>1</sup> sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI) se ejecutarán utilizando los documentos estándar de licitaciones emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando documentos de licitación nacional acordados con el Banco. La revisión de las especificaciones técnicas de las adquisiciones durante la

---

<sup>1</sup> GN-2349-9, párrafo 1.1: Los servicios diferentes a los de consultoría tienen un tratamiento similar a los bienes.



preparación de procesos de selección, es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto.

- ii. **Selección y contratación de consultores:** Los contratos de servicios de consultoría generados bajo el proyecto se ejecutarán utilizando la Solicitud Estándar de Propuestas emitida o acordada con el Banco. La revisión de términos de referencia para estas contrataciones es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto. Inicialmente se prevé cuatro procesos de contratación en forma directa que aplican a la excepción indicada en el párrafo 3.10 (c)<sup>2</sup>.
- iii. **La selección de los consultores individuales:** Se prevé la recontractación en forma directa de ocho consultores individuales que actualmente están prestando sus servicios en la UEP de 1916/BL-PR y 3131/OC-PR y que en su oportunidad fueron seleccionados competitivamente para dicha operación<sup>3</sup>.
- iv. **Adquisiciones anticipadas/financiamiento retroactivo:** No se prevé para esta operación.
- v. **Preferencia Nacional:** No se prevé para esta operación.
- vi. **Uso de Sistema Nacional:** Conforme a la GN-2538-11 del 20 de setiembre del 2013, el uso de los subsistemas de SBE, y licitación por concurso de ofertas del Sistema de Contrataciones Pública de Paraguay (SCSP) en las operaciones financiadas por el Banco será aplicable:
  - A todos los contratos de bienes y servicios diferentes a los de consultoría afectos al uso de SBE según lo dispone el SCSP, cuyo monto sea menor al límite establecido por el Banco para la aplicación del método de Comparación de Precios (CP) para bienes comunes (referencialmente US\$250 mil).
  - A todos los contratos de obras cuyo monto sea menor al límite establecido por el Banco para la aplicación del método de CP para obras no comunes (referencialmente US\$250 mil), y contratos de bienes y servicios diferentes de consultoría hasta el monto establecido por el Banco para la aplicación del método de CP para bienes y servicios no comunes (referencialmente US\$50 mil), Incluyendo los contratos con montos superiores a los umbrales establecidos en las normas nacionales para la aplicación del método de licitación por concurso de ofertas.
  - Los contratos por montos iguales o superiores a los antes mencionados, se regirán por las políticas del Banco (documento GN-2349-9).

---

<sup>2</sup> GN-2350-9 párrafo 3.9 y ss.: Las selecciones directas deben tener debidas justificaciones.

<sup>3</sup> GN-2350-9 párrafo 3.9 y ss.: Las selecciones directas deben tener debidas justificaciones.

- Se mantendrá la aplicabilidad de la Sección 1 de las políticas del Banco (documento GN-2349-9) en todos los contratos que se ejecuten independientemente de su monto o modalidad de contratación.

## 2. Tabla de Montos Límites (miles US\$)

Obras			Bienes <sup>4</sup>			Consultoría	
LPI (*)	LPN (**)	CP	LPI (*)	LPN (**)	CP	Publicidad Internacional Consultoría	Lista Corta 100% Nacional
≥ 3.000	250 a 3.000	<250	≥ 250	50 a 250	<50	>200	<200

(\*) Para obras sencillas y bienes comunes y cuyo valor se encuentre por debajo del monto para LPI, la CP es el método recomendado.

(\*\*) Para obras complejas o bienes no comunes cuyo valor se encuentra por debajo del rango para LPN, se podrán adquirir a través de CP.

## 3. Adquisiciones Principales-Políticas del BID

Actividad	Tipo de Licitación	Fecha Estimada	Monto Estimado Miles de US\$
<b>Servicios de Consultoría</b>			
Diseño y puesta en funcionamiento de la plataforma	SBC	Dic/2017	202
<b>Consultorías Individuales</b>			
Se prevé 21 contrataciones de CI, 8 de los cuales son recontractaciones de integrantes de la Unidad Ejecutora	3CV/SD	Set/2017 a Jun/2021	1.598

## 4. Supervisión de Adquisiciones

6.2 Todos los procesos de adquisiciones y/o contrataciones regidos bajo las políticas de adquisiciones GN-2349-9 y la GN-2350-9, serán revisados por el Banco en forma ex-ante. Todos los procesos de adquisiciones y/o contrataciones regidos bajo los subsistemas de SBE y licitación por concurso de ofertas del Sistema de Contrataciones Pública de Paraguay (GN-2538-11), serán revisados por el Banco en forma ex-post.

## 5. Disposiciones Especiales

6.3 Lo indicado en el Capítulo IV, último párrafo.

## 6. Registros y Archivos

6.4 Para la preparación y archivo de los reportes del proyecto se deberán utilizar los formatos o procedimientos que han sido acordados y estarán descritos en el ROP.

<sup>4</sup> Incluye servicios diferentes a la consultoría.

## VII. ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS PARA LA EJECUCIÓN FINANCIERA

- 7.1 **Programación y presupuesto.** El MIC centralizará la coordinación de la ejecución a través de la REDIEX que actuará como UEP. La UEP contará con el apoyo logístico de las demás direcciones y unidades del MIC.
- 7.2 La programación, administración y ejecución del presupuesto es llevado por la Dirección de Administración y Finanzas; bajo el sistema de presupuesto base cero. Esta área elabora los pronósticos de desembolso detallado y basado en tiempos reales cruzando con las actividades técnicas y de los procesos fiduciarios, detallando el grado de avance de estas actividades; asimismo las solicitudes de desembolso bajo sistema de planificación financiera con anticipos y renovaciones más asertivas, debiendo estar alineadas también con las herramientas del Programa Operativo Anual (POA), PA y el presupuesto, entre otros.
- 7.3 **Contabilidad.** El principio contable es de devengado; sin embargo, para el proceso de rendición de cuentas de los proyectos parcialmente financiados por el BID se trabaja con base de caja. El SIAF es el principal gestor de las transacciones de carácter presupuestal y contable, conectado al SICO como subsistema contable junto con otros subsistemas permiten bajar la información y elaborar reportes asequibles para el Banco y otras fuentes de financiamiento, el "Sistema Integrado de Facturación, Desembolsos y Contabilidad".
- 7.4 **Sistemas de Información.** El ejecutor cuenta con diversos sistemas de información interna y externa; la falta de una integración entre los mismos demanda la intervención de mayor tiempo en la elaboración y emisión de los reportes; sin embargo el MIC ha venido cumpliendo con sus responsabilidades; se requiere el apoyo a la integración de sus sistemas de reportes que le permita integrar las herramientas de planificación y ejecución.
- 7.5 **Desembolsos y flujo de caja.** Los desembolsos del programa serán desembolsados mediante anticipos, los cuales deberán ser corroborados mediante la presentación de un Plan Financiero (PF) detallado mensualmente por un periodo de seis meses y otro de larga duración, permitiendo determinar la demanda real del programa que se desprende del PEP, POA, y el PA. El segundo y siguientes desembolsos estarán sujetos a la justificación del 80% del anticipo otorgado. El PF será coordinado previamente con la unidad técnica para que se ajuste a los tiempos reales de los procesos de adquisiciones y desembolsos al ministerio.
- 7.6 **Control interno y auditoría Interna.** Se acordó que se reportarán periódicamente al Banco los avances de la implementación del Mecanismo Estandarizado de Control Interno del Paraguay (MECIP) en el MIC; en caso de no aplicar el MECIP el MIC deberá demostrar el fortalecimiento de la unidad de auditoría interna, mediante un plan de corto plazo, que asegure la presencia y actividad del control en los aspectos de ejecución del proyecto.
- 7.7 **Control externo e informes.** El ejecutor, a través de la DCP, deberá presentar informes anuales de auditoría del programa, las cuales deberán ser realizadas

por la Contraloría General de la República o una entidad de auditores independientes aceptada por el Banco, de acuerdo con los términos de referencia previamente aprobados por el Banco.

- 7.8 **Plan de supervisión financiera.** La supervisión financiera será dada por tres vías: (i) la primera por el control de los informes de desembolsos y visitas de revisión; (ii) la segunda por la visitas de supervisión programadas por el Banco in-situ; y (iii) por la información financiera proveniente de los estados financieros y emisión de reportes de ejecución.
- 7.9 **Mecanismo de ejecución.** La UEP del MIC sería responsable de ejecución del programa conforme a los términos y condiciones estipulados en el Anexo Único al Contrato y en el ROP, será consistente con las normas y políticas del MIC y del Banco, así como con las leyes y prácticas financieras vigentes en el país; (ii) su aprobación y puesta en vigencia por la UEP a satisfacción del Banco constituiría condición previa para desembolso de recursos; y (iii) sus eventuales modificaciones requerirían la no objeción del Banco.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/16

Paraguay. Préstamo \_\_\_/OC-PR a la República del Paraguay  
Apoyo en Servicios de Desarrollo Empresarial a Empresas  
Exportadoras Paraguayas

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República del Paraguay, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un programa de apoyo en servicios de desarrollo empresarial a empresas exportadoras paraguayas. Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$10.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016)

LEG/SGO/CSC/IDBDOCS: 40674086  
Pipeline No.: PR-L1139