

Plan Estratégico Económico y Social
PEES - 2008 / 2013

**Propuestas para un
crecimiento económico
con inclusión social
en Paraguay**

Equipo Económico Nacional
Gobierno de la República del Paraguay



2008/2013

Plan Estratégico Económico y Social
PEES - 2008 / 2013

**Propuestas para un
crecimiento económico
con inclusión social
en Paraguay**

Equipo Económico Nacional
Gobierno de la República del Paraguay



**PARAGUAY
TODOS
Y TODAS**

2008/2013



Fernando Lugo Méndez
Presidente de la República del Paraguay

Presentación

El *Plan Estratégico Económico y Social 2008-2013* constituye una hoja de ruta imprescindible para materializar el compromiso celebrado entre el Gobierno y la Nación el 15 de agosto de 2008, en que se inició el mandato de la actual Administración.

Nuestra voluntad política es firme y la propuesta es clara: *Crecimiento Económico con Inclusión Social*. Pero la realización no será fácil, rápida, ni carente de dificultades. Porque hay una pesada herencia histórica que debemos revertir. Una tendencia secular que distanciaba el crecimiento económico de la justicia social, estos dos aspectos indisolubles del bien común. En esta inercia, el crecimiento económico no aportaba bienestar para todas las personas de nuestro país. El estancamiento económico traía pobreza a la mayoría, y el crecimiento tampoco les aportaba bienestar.

El Plan Estratégico Económico y Social comienza con este diagnóstico, muy realista y dinámico, que no pretende ocultar las dificultades, sino, al contrario, verlas claramente, para poder asumirlas y resolverlas. En segundo lugar, el Plan establece las grandes prioridades: aquellos nudos que hay que desatar para dar lugar al ideal perseguido, el mayor crecimiento económico con bienestar para todos y todas. Y después viene el compromiso, que quizás sea lo más difícil, pero que también es lo más importante. Cada una de las instituciones del área económica se propone tareas concretas y se compromete a cumplirlas.

No se puede hacer todo lo que quisiéramos al mismo tiempo ni en poco tiempo. Tenemos una penuria de recursos en el Estado paraguayo, penuria de recursos materiales, de recursos humanos, de capacidad organizativa y también de cultura política. Hay fallas en el Estado y hay fallas en los mercados, en las instituciones de la sociedad civil y en los partidos políticos, que no han practicado en la medida necesaria los valores de *eficiencia y solidaridad*. Hay contraposición entre la defensa de los intereses corporativos, ciertamente legítimos, y el esfuerzo por articularlos con el bien común, que también es necesario. Contraposición entre los ideales de la democracia representativa, participativa y pluralista, y muchas prácticas excluyentes y discriminatorias contra mayorías y minorías. Hay déficit de integridad en el Estado y en la sociedad.

No tiene sentido contraponer crecimiento y justicia. Un crecimiento con pobreza no es económicamente sólido, ni políticamente estable ni éticamente aceptable. Una sociedad sin crecimiento no puede producir igualdad. El Estado debe adecuarse mejor a su función de servir al público. Los poderes del Estado deben coordinar mejor sus iniciativas, para poner por delante al ciudadano y la ciudadana, antes que a sus propios fueros y atribuciones. La democracia debe ser más participativa, programática y plural. Los contribuyentes deben adquirir mayor responsabilidad tributaria. Los empresarios deben ser más competitivos. Los reclamos sociales deben ser escuchados.

El Plan Estratégico Económico y Social es un instrumento para formular y coordinar políticas públicas capaces de resolver, por primera vez en nuestra historia, los problemas seculares que nos afligen, para fortalecer la transparencia e invitar a la eficiencia, a la concertación y a la participación. Para que toda la ciudadanía construya su país, para todos y todas. Un país donde la libertad de cada uno sea la condición de la *libertad* del otro y donde la *justicia, la igualdad y la solidaridad* no sean mera retórica sino partes de la agenda del cambio y de las acciones concretas para construir una economía y una sociedad incluyentes.



Fernando Lugo Méndez

Presidente de la República del Paraguay



Dionisio Borda,
Ministro de Hacienda
Jefe del Equipo Económico Nacional

Introducción

El 15 de Agosto del 2008 tuvo lugar en Paraguay la primera alternancia legal de nuestra historia. Un gran progreso en el desarrollo democrático, que expresa también un cambio en la sensibilidad ciudadana. El gobierno emergente había propuesto y fue electo con el compromiso de impulsar el desarrollo con igualdad de oportunidades para todos y todas y para afianzar la soberanía nacional. Esto implica rectificar tendencias históricas seculares, impulsar un crecimiento económico sustentable e inclusivo, una política tributaria justa, alentar la responsabilidad fiscal, incrementar las inversiones físicas y de capital humano, y adecuar las instituciones del Estado para que puedan materializar nuestros ideales constitucionales de Estado Democrático y Social de Derecho. También supone remover obstáculos que impiden el desarrollo de las instituciones: el clientelismo, la prebenda, la corrupción, la baja eficacia, la poca eficiencia y la discrecionalidad en la administración pública.

El diagnóstico que precede nos presenta un escaso desarrollo humano y un lento crecimiento económico del Paraguay. Esto conforma el círculo vicioso que tiene como causa y que reproduce indefinidamente el déficit en las capacidades de emprendimiento, el bajo desarrollo de las instituciones y el insuficiente e inconducente sistema de incentivos. Fallas crónicas del mercado, déficit y fallas de la administración del Estado, poco desarrollo de la infraestructura y baja acumulación de capital humano, generan esos niveles de pobreza inaceptables y esa distribución del ingreso injusta que conspiran contra el bienestar de la población, contra la estabilidad social y contra la gobernabilidad de largo plazo.

Ante el desafío de cambiar el rumbo, el ritmo y la calidad del crecimiento, el gobierno elaboró el *Plan Estratégico Económico y Social (PEES)* realizado entre mayo y agosto del 2008. Su objetivo es crear un sistema que sirva para coordinar las distintas políticas públicas e implementar la estrategia de crecimiento económico inclusivo en el mediano plazo. El PEES abarca el periodo de gobierno 2008 - 2013, será revisado anualmente para monitorear el cumplimiento de sus propósitos, realizar ajustes necesarios y hacer frente a inevitables imprevistos, nuevas amenazas u oportunidades.

La primera edición y publicación de este documento ya vigente se realiza al fin del primer año de gobierno del presidente Fernando Lugo. Un tiempo en el cual el país debió enfrentar los efectos negativos de la mayor crisis económica mundial de los últimos setenta años y condiciones climáticas adversas y prolongadas; pero, también, un año en el cual se han dado pasos históricos, como el blindaje de la administración para enfrentar las amenazas de la crisis mundial, la apuesta a la producción nacional, la reorientación del gasto con sensibilidad social, los ajustes en las instituciones públicas, así como un paso crucial en la recuperación de la soberanía sobre los recursos hidroeléctricos de la Nación.

El *Plan Estratégico Económico y Social (PEES)* consta de cuatro capítulos.

El primer capítulo presenta el *Marco Conceptual* que inspira la Estrategia Nacional de Desarrollo, ubicando la experiencia paraguaya en relación a otras experiencias recientes similares. El concepto central empleado es sobre el Desarrollo Humano, consensuado por las naciones y vigente en numerosos países con la colaboración del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD).

El segundo capítulo, el *Punto de Partida*, describe la situación económica y social de Paraguay, los efectos de la crisis internacional, el impacto de una sequía prolongada, el Plan de Reactivación Económica, las expectativas más allá de la coyuntura, y las Restricciones para un Crecimiento Económico con Inclusión Social.

El tercer capítulo, *Objetivos y Pilares de la Estrategia*, establece *el objetivo principal, los seis objetivos estratégicos y los ocho pilares* que componen la Estrategia Nacional de Desarrollo y orientan las *Propuestas para un Crecimiento Económico Inclusivo en Paraguay*. Los seis objetivos constituyen:

- Proseguir el crecimiento económico pero con mayor generación de empleo y con mejor distribución de ingresos;
- Fortalecer las instituciones del Estado para mejorar la eficacia de las políticas públicas;
- Aumentar y mejorar la inversión en áreas sociales, fundamentalmente en educación y salud, focalizando el gasto público en el combate contra la pobreza extrema;
- Alentar la diversificación de la estructura productiva, preservando el medio ambiente y logrando un mejor aprovechamiento de los recursos energéticos y humanos disponibles en el país;
- Impulsar la participación de la sociedad civil y del sector privado en la economía para fortalecer las micro y pequeñas empresas, en especial las pequeñas fincas agrícolas, aumentando su capacidad competitiva;
- Armonizar y coordinar las acciones del gobierno para apoyar el desarrollo regional descentralizado, así como los *ocho pilares* que apoyan el logro de los objetivos.

Los ocho pilares que conforman el Plan Estratégico son:

- Mantener políticas macroeconómicas consistentes que aseguren la estabilidad y ofrezcan un contexto previsible para la toma de decisiones económicas;
- Desarrollar un sistema financiero sólido y seguro, capaz de ofrecer servicios de calidad a todos los actores económicos, sin exclusiones;
- Mejorar las empresas públicas mediante una gestión más profesional, más eficiente y transparente;
- Modernizar la administración pública orientada a facilitar el acceso de toda la población a los servicios públicos;
- Realizar una reforma agraria integral con reactivación de la agricultura familiar;
- Impulsar el desarrollo de la infraestructura;
- Fortalecer la competitividad y mejorar el clima de negocios e inversión;
- Generar empleo y luchar contra la pobreza y contra toda forma de exclusión social.

El capítulo cuatro, *Planificación Estratégica Institucional (2009 - 2013)*, presenta Matrices de Políticas, de Resultados y de Control. Las Matrices de Políticas detallan los problemas, los objetivos, las acciones y las responsabilidades que asume cada institución en el marco de la estrategia. Las Matrices de Resultados y Control describen los impactos esperados de cada una de las acciones, sus metas a mediano plazo y un cronograma explícito de los plazos en que se llevará adelante cada una de las medidas.

Se publican las Matrices del Ministerio de Hacienda, de la Secretaría Técnica de Planificación, del Banco Central del Paraguay, del Ministerio de Agricultura y Ganadería, del Ministerio de Industria y Comercio, del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas, de la Dirección Nacional de Aduanas, de la Agencia Financiera de Desarrollo, del Banco Nacional de Fomento, del Crédito Agrícola de Habilitación y de la Comisión Nacional de Valores.

El desarrollo de la planificación tuvo un carácter participativo durante todo el proceso de elaboración de las propuestas. La coordinación inicial del Plan tuvo como responsable a Fernando Masi, y como in-

tegrantes a diversos profesionales nacionales: Manuel Caballero en política macroeconómica, José Aníbal Insfrán en sistema financiero nacional, Jorge Corvalán en empresas públicas, Pedro Espínola en modernización de la administración pública, Fernando Masi en competitividad y políticas sectoriales, Andrés Wehrle, Carlos Alberto González, Dimas Piris Da Motta, Genoveva Ocampos, Quintín Riquelme y Luis Galeano en reforma agraria y agricultura familiar campesina, Verónica Serafini, Julio Ramírez y Cynthia González en generación del empleo y alivio de la pobreza. En la fase de la elaboración final del documento participaron Martha Peña, Jaime Escobar y Stella Guillén, y como lectores externos intervinieron José Carlos Rodríguez y Diego Abente.

El trabajo contó además con la valiosa colaboración de profesionales extranjeros: Fernando Lorenzo, Luis Porto y Gabriel Oddone del Uruguay, Fernando Graffe de España, Paolo Groppo (FAO, Roma-Italia), Alvaro Ramos y el equipo de FIDA MERCOSUR, Albert Berry de la Universidad de Toronto de Canadá, Gerhard Reinecke y Emilio Salomón de la oficina de la OIT de Chile.

En los talleres, las instituciones que forman parte del Equipo Económico Nacional (EEN) trataron los temas más relevantes de cada sector. Debe destacarse igualmente el esfuerzo coordinado realizado por todos los participantes y, especialmente, la colaboración y el apoyo recibido del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), para la elaboración del documento.

La presentación de este material constituye en sí un hito en el trabajo del gobierno. Pero el proceso más importante es implementar lo planeado, ajustar las acciones, evaluar su ejecución y verificar su impacto. Para ello es fundamental el monitoreo de los compromisos asumidos. El mismo proceso de implementación servirá de plataforma para la profundización, la revisión periódica de las propuestas, la mejora en la eficacia de las políticas y en la coordinación entre instituciones públicas. Se informará regularmente a la ciudadanía sobre los avances realizados, sobre los obstáculos que puedan haber surgido. Todo ello implica también un avance en la transparencia y en el diálogo entre el gobierno y la ciudadanía.

Con la publicación del *Plan Estratégico Económico y Social (PEES) 2008 - 2013* el Ministerio de Hacienda y el Equipo Económico Nacional, integrado por el Ministerio de Hacienda, el Banco Central del Paraguay, Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, Ministerio de Agricultura y Ganadería y Ministerio de Industria y Comercio, reafirman su compromiso con la Constitución de la República, con el Programa de gobierno y con la Administración del presidente Fernando Lugo, que ejercen el mandato ciudadano de la Nación Paraguaya.



Dionisio Borda
Ministro de Hacienda
Jefe del Equipo Económico Nacional

1. Marco conceptual	11
1.1 Bases para el Crecimiento Económico con Inclusión Social y el Desarrollo Humano	12
1.2 Políticas Públicas, Crecimiento Económico y Desarrollo Humano	14
2. El punto de partida	17
2.1 La situación económica y social de Paraguay	17
2.2 Los efectos de la crisis internacional	19
2.3 El impacto de una sequía prolongada	21
2.4 El Plan de Reactivación Económica 2009-2010	21
2.5 Más allá de la coyuntura	22
2.6 Restricciones para un Crecimiento Económico con Inclusión Social	23
3. Objetivos y pilares de la estrategia	27
3.1 Mantener políticas macroeconómicas consistentes que aseguren la estabilidad y ofrezcan un contexto previsible para la toma de decisiones económicas (I)	28
3.2 Desarrollar un sistema financiero sólido y seguro, capaz de ofrecer servicios de calidad a todos los actores económicos, sin exclusiones (II)	30
3.3 Mejorar las empresas públicas mediante una gestión profesional, más eficiente y transparente (III)	33
3.4 Modernizar la administración pública orientada a facilitar el acceso de toda la población a los servicios públicos (IV)	34
3.5 Realizar una reforma agraria integral con reactivación de la agricultura familiar	36
3.6 Impulsar el desarrollo de la infraestructura (V)	38
3.7 Fortalecer la competitividad y la mejora del clima de negocios e inversión (VII)	40
3.8 Generar empleo y luchar contra la pobreza y contra toda forma de exclusión social (VIII)	42
4. Planificación Estratégica Institucional (2009-2013)	45
4.1 Matriz de Resultados - Pilares de la Planificación Estratégica Institucional (PEI)	47
4.2 Ministerio de Hacienda	48
4.3 Secretaría Técnica de Planificación	59
4.4 Banco Central del Paraguay	67

4.5	Ministerio de Agricultura y Ganadería	75
4.6	Ministerio de Industria y Comercio	84
4.7	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones	94
4.8	Dirección Nacional de Contrataciones Públicas	101
4.9	Dirección Nacional de Aduanas	106
4.10	Agencia Financiera de Desarrollo	111
4.11	Banco Nacional de Fomento	120
4.12	Crédito Agrícola Ganadero	126
4.13	Comisión Nacional de Valores	131
	Glosario	135

Marco conceptual

Diseñar una Estrategia Nacional de Desarrollo para la República del Paraguay es una iniciativa destinada a construir políticas públicas que tengan en cuenta las complementariedades y sinergias que existen entre las diferentes áreas de acción: económicas, sociales, institucionales y ambientales. Ya el propio proceso de discusión y elaboración, que precede a la puesta en marcha de una Estrategia Nacional de Desarrollo, contribuye a mejorar la efectividad de las políticas en el mediano y en el largo plazo¹. Es por ello que un número creciente de países han desarrollado experiencias de este tipo².

Estas estrategias, en primer lugar, incluyen aspectos relacionados a su contenido, por lo que es fundamental considerar la *compatibilidad* entre las distintas dimensiones que abarcan las políticas, el *horizonte temporal* de las mismas y las *herramientas analíticas* que las sustentan.

En segundo lugar, debe ser considerada la *governabilidad* de la estrategia³ íntimamente asociada al proceso de diseño e implementación de las acciones políticas. El éxito de las políticas aplicadas depende de la fortaleza de las instituciones, de la participación efectiva de las distintas agencias gubernamentales involucradas en el desarrollo de la estrategia y de las relaciones con los actores públicos locales.

Por último, debe prestarse especial atención a los procesos de *control de la gestión* durante la implementación de las políticas, utilizando instrumentos tales como indicadores de monitoreo o sistemas de alerta temprana.

¹ Véase, OECD (2006): "Good practices in the National Sustainable Development Strategies of OECD Countries".

² Los países de la OCDE acordaron en la Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Medio Ambiente de 1992 preparar una Estrategia Nacional de Desarrollo (END) como forma de trasladar los acuerdos a las políticas públicas. Sin embargo, en el año 2004 sólo el 12% de 191 países habían implementado END y un 24% adicional habían elaborado documentos analíticos preparatorios.

³ El sentido que se asigna al término gobernabilidad es una traducción del concepto de *governance* en inglés.

1.1 Bases para el Crecimiento Económico con Inclusión Social y el Desarrollo Humano

El objetivo principal del gobierno de la República del Paraguay, que asumió sus funciones en el año 2008, es mejorar las condiciones de vida de todos los habitantes del país, sin exclusiones, es decir, alcanzar lo que denominamos el Desarrollo Humano⁴.

El Desarrollo Humano es “el proceso de ampliación de las posibilidades de elegir de los individuos que tiene como objetivo expandir la gama de oportunidades abiertas a las personas para vivir una vida saludable, creativa y con los medios adecuados para desenvolverse en su entorno social”⁵ y se relaciona, por tanto, con el mejoramiento de la condición humana, de manera tal que la gente pueda vivir más, en forma saludable y plena.

En el caso de nuestro país, en el proceso de fomentar el desarrollo humano sostenible adquiere particular relevancia el papel de las desigualdades⁶. Tal y como lo señala PNUD Paraguay (2008), “la desigualdad importa por razones éticas y por su relación con el crecimiento económico, la reducción de la pobreza, el ejercicio pleno de la ciudadanía y la gobernabilidad democrática”.

El Crecimiento Económico con Inclusión Social

La Estrategia Nacional de Desarrollo que se presenta en este documento plantea un modelo de Crecimiento Económico con Inclusión Social⁷, definido como aquel que logra que los beneficios del incremento de la producción se traduzcan en mayor bienestar para toda la población, sin exclusiones.

El bienestar contempla la capacidad de consumo de bienes, pero también dimensiones relativas al desarrollo individual y social, respeto a los derechos humanos y derecho a una vida digna (salud, educación, vivienda, libertad de pensamiento y expresión, etc.). El mayor bienestar es producto de un proceso de crecimiento económico que brinda a toda la población oportunidades para recibir los beneficios del desarrollo a nivel productivo, social y político.

En suma, *el proceso de Crecimiento Económico con Inclusión Social* se caracteriza por el logro de una trayectoria de crecimiento basada en una estructura productiva que ofrezca una plataforma para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos productivos, y por un esquema de distribución del ingreso que asegure que los frutos del crecimiento se repartan de forma cada vez más justa. Esta es la plataforma sobre la que debe apoyarse una Estrategia Nacional de Desarrollo que pretenda promover la eficiencia y generar una base de sustentación sólida y socialmente responsable.

El proceso de Crecimiento Económico con Inclusión Social es el resultado de una adecuada combinación de *capacidades, incentivos y diseño institucional*.

⁴ El concepto de Desarrollo Humano ha sido abordado por diversos trabajos, entre los cuales se destacan Ranis G. Stewart F. & E. Samman (2006): “Human Development: beyond the HDI” QEH Working Paper Series, 135. y Boozer M. Ranis G. Stewart F & T. Suri (2003): “Paths to success: the relationship between human development and economic growth”, Economic Growth Center, Yale University, Center Discussion Paper, 874. Ambos trabajos sirven de base a los indicadores que se presentan en la siguiente sección.

⁵ Esta es la definición más generalmente utilizada por el PNUD en los trabajos sobre el tema.

⁶ Véase, PNUD Paraguay (2008): “Informe Nacional sobre Desarrollo Humano: Equidad para el desarrollo, Paraguay 2008”.

⁷ Uno de los países que han diseñado e implementado una END con el enfoque conceptual de un Modelo de Crecimiento Económico Inclusivo es Nueva Zelanda. Ver The Treasury (2001): “Towards an Inclusive Economy”, Treasury Working Paper 01/15, New Zealand, 2001.

Las *capacidades sociales* son las aptitudes de los actores sociales para implementar sus planes de vida. Se desarrollan a través de la aplicación de un conjunto coherente de políticas económicas y sociales y con el establecimiento de normas e instituciones que alineen las acciones de política con los objetivos planteados por la Estrategia Nacional de Desarrollo.

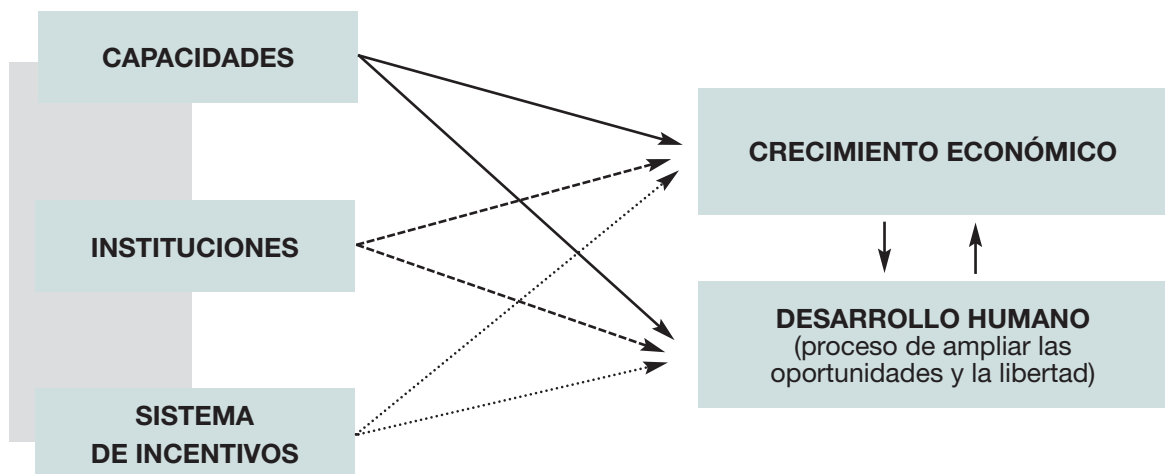
Las *capacidades productivas* son las aptitudes de los actores sociales para obtener prosperidad a través del trabajo. Se desarrollan a través de políticas transversales, sectoriales, infraestructurales, regionales, etc., que apuntan al incremento del capital, a la participación del trabajo en la economía, a la mejora de la productividad y a la incorporación de tecnología adecuada.

El *sistema de incentivos* es el conjunto de estímulos sociales y económicos que alientan o desalientan al comportamiento de los actores sociales. Está relacionado con las reglas de juego de la sociedad, con las sanciones y con las valoraciones establecidas. Así, las políticas macroeconómicas son un componente clave del diseño de reglas claras y predecibles.

El *diseño institucional* es la forma en que se organizan los recursos físicos y humanos del Estado para ejercer su capacidad de hacer cumplir las reglas de juego definidas. Por lo que se constituye en una herramienta adecuada para asegurar los derechos ciudadanos y reducir las desigualdades, generando las condiciones necesarias para el crecimiento económico con inclusión social.

El Crecimiento Económico con Inclusión Social se logra a través de la articulación apropiada de políticas públicas y de la implementación de un sistema de incentivos adecuado que fomente tanto el crecimiento económico como el desarrollo humano.

Figura 1. Crecimiento Económico con Inclusión Social y Desarrollo Humano



1.2. Políticas Públicas, Crecimiento Económico y Desarrollo Humano

El crecimiento económico depende en última instancia de la acumulación de capital en todas sus formas, lo que a su vez depende de las condiciones que permiten o impiden dicha acumulación. En este sentido, deben destacarse las condiciones del retorno esperado de la actividad económica y las condiciones de acceso al financiamiento de dichas actividades⁸.

Se puede analizar el retorno de la actividad económica desde dos perspectivas, la de los *retornos sociales* y la de la *apropiación privada* de dichos retornos. Los retornos sociales dependen fundamentalmente de los niveles de *capital humano* y del *desarrollo de la infraestructura*. Mientras que la apropiación privada de los retornos depende de factores micro y macroeconómicos. Los factores microeconómicos guardan relación con el *funcionamiento de los mercados* (eficacia o fallas), como ser: la existencia de problemas de información y de coordinación, el funcionamiento del marco normativo de protección de los derechos de propiedad, el cumplimiento de las normas y la existencia de prácticas corruptas. Por otra parte, los factores macroeconómicos dependen de la estabilidad monetaria, financiera y fiscal, en otras palabras, guardan relación directa con las fallas en el *funcionamiento del Estado*.

Por su parte, el desarrollo humano visto como el aumento de las oportunidades y libertad de la población, depende tanto de las *prioridades del gasto* tanto a nivel público (en salud, educación, promoción del empleo y combate a la pobreza) como a nivel privado. De hecho, la diferencia entre las prioridades de estos dos tipos de gastos se encuentra en los determinantes de unos y otros. Mientras que en el gasto público las prioridades responden a los lineamientos de las *políticas públicas*, en materia de gasto privado, las prioridades dependen de la estructura de la *distribución del ingreso* y de los *niveles de pobreza*. En efecto, se puede constatar que los hogares más pobres dedican un porcentaje menor de sus ingresos a la educación y la salud, en comparación al porcentaje que dedican para alimentación. Es por eso que en países de bajo desarrollo económico y social, la cooperación para el desarrollo y las organizaciones no gubernamentales también juegan un rol importante.

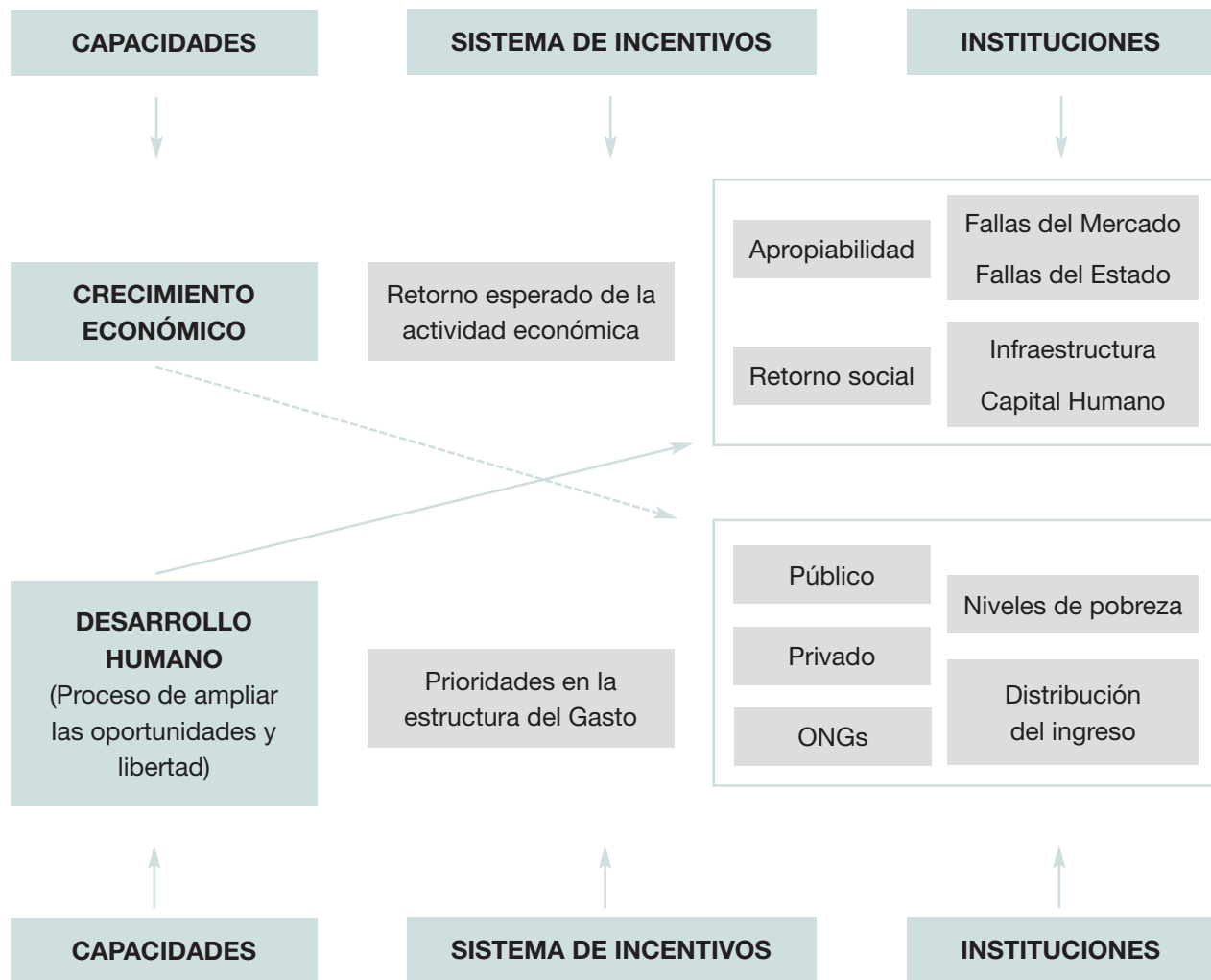
En Paraguay, los bajos niveles de desarrollo humano se reflejan en las grandes desigualdades y su impacto negativo sobre las posibilidades de crecimiento económico⁹. La Figura 2¹⁰ integra los conceptos anteriores con los desarrollados en la primera sección.

⁸ Hausmann, R. D. Rodrik & A. Velasco (2005): "Growth Diagnostics", Center for International Development, Harvard University.

⁹ Véase en PNUD Paraguay (2008) cómo se "descomponen" las desigualdades en cuatro grandes factores explicativos: la geografía (urbano-rural), el género (jefatura de hogar masculina-femenina), la etnia y lengua (hispano-parlantes guaraní-parlantes) y el ingreso de los hogares.

¹⁰ La Figura 2 es una adaptación de los esquemas conceptuales referidos en las notas bibliográficas anteriores.

Figura 2. Crecimiento Económico y Desarrollo Humano en el marco de la Inclusión Social



El punto de partida

2.1. La situación económica y social de Paraguay

Los resultados macroeconómicos de los últimos años han estado caracterizados por el crecimiento económico, pero con escasa generación de empleo de calidad. Entre 2003 y 2008 el crecimiento promedio del PIB se situó en 4,8% anual. En el mismo periodo se redujo, por un lado, la tasa de desempleo abierto, que en 2008 se ubicó en 5,7%, pero por el otro lado, tuvo lugar un crecimiento del subempleo, que pasó del 24,2% en 2004 al 26,5% en el año 2008¹¹.

Si a esto se agrega la baja cobertura que tiene el sistema de jubilación, que alcanza apenas al 36% de la Población Económicamente Activa (PEA), se evidencian una elevada informalidad laboral y una economía dual en la cual una parte de la actividad se realiza en un contexto dinámico y formal, mientras un segmento significativo de la producción tiene lugar en un marco informal, trabajando con tecnologías tradicionales de bajos niveles de productividad.

Desde el lado de la oferta, el crecimiento económico se explica por un dinamismo sin precedentes del sector agrícola, que mostró una tasa de crecimiento del 25% en términos reales, lo que representó las dos terceras partes del crecimiento del PIB del mencionado periodo. Este crecimiento estuvo asociado tanto a un contexto externo favorable como al comportamiento expansivo de las inversiones y el consumo de los hogares.

Sin embargo, la economía paraguaya ha venido creciendo con una estructura productiva de extrema heterogeneidad, caracterizada por una marcada desigualdad en el acceso a los mercados, por la creciente degradación del medio ambiente¹² y por una gran concentración de los recursos en un reducido número de empresas y familias.

Estos rasgos de la estructura productiva explican el alto número de familias que en 2007 vivían en la pobreza (35,6%) y en la extrema pobreza (19,4%). En dicho año, el 40% más pobre de la población

¹¹ El subempleo o desempleo oculto está compuesto por empleos de baja calidad, por la jornada laboral excesivamente extensa, por los reducidos niveles salariales, incumplimiento del salario mínimo y por la baja o nula cobertura de la seguridad social.

¹² Ejemplo sobre las amenazas que operan sobre el medio ambiente. De ocho millones de hectáreas ocupadas por bosque nativo en 1945, en el año 2009 sólo restaban un millón de hectáreas en la Región Oriental y 600 mil en la Región Occidental.

recibía apenas el 11% del total de ingresos del país, mientras que el 10% más rico concentraba algo más del 40% de la riqueza generada por la economía.

La concentración de los recursos productivos puede apreciarse también en la distribución de la tierra, según el tamaño de las fincas agrícolas. El Censo Agrícola de 2008 reveló que el 84% de las mismas tenían extensiones inferiores a las 20 hectáreas. Si a éstas se agregan las que tienen superficies entre 20 y 50 hectáreas, ellas superan al 90% del total de fincas existentes.

La fuerza laboral paraguaya apenas supera los 2,8 millones de ocupados, según los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) correspondiente al año 2008. Las tres cuartas partes de los ocupados trabajan en micro y pequeñas empresas que tienen menos de 20 personas ocupadas. A esto hay que agregar que un porcentaje elevado de la fuerza de trabajo tiene bajos niveles de capacitación.

El predominio de fincas agrícolas de reducida extensión y la elevada participación de micro y pequeñas empresas en la generación de empleo evidencian que la estructura productiva de Paraguay se encuentra representada mayoritariamente por unidades productivas con bajos niveles de capitalización y por lo tanto con acceso restringido a tecnologías avanzadas y a los mercados más competitivos.

En este escenario, las mujeres y los jóvenes se encuentran particularmente afectados por los problemas de empleo. Por eso, uno de los principales retos del mercado laboral consiste en mejorar las condiciones de empleo y crear el contexto propicio para generar nuevos puestos de trabajo sobre la base de un crecimiento económico sostenido con generación de empleo de calidad.

Si bien es cierto la pobreza ha disminuido en los últimos años, sin embargo aún afecta a una parte considerable de la población. De hecho, a pesar de que la economía nacional registró crecimiento económico recientemente, la pobreza extrema se incrementó, especialmente en la zona urbana, lo que agrega complejidad al fenómeno de la pobreza extrema que tradicionalmente se ubicaba en el sector rural.

La estructura productiva dual se manifiesta en la coexistencia de un sector dinámico y minoritario que funciona como enclave y otro sector mayoritario que tiene un escaso dinamismo. De esta forma existe una base agropecuaria que exporta *commodities* hacia el mundo desarrollado y un segmento de la economía que desarrolla actividades de triangulación comercial con una clara inserción regional¹³. Esta modalidad de inserción externa se relaciona en forma directa con una estructura productiva que no genera incrementos sostenidos de valor agregado y que no utiliza mayoritariamente empleo calificado, por lo que los beneficios del crecimiento en este sector no repercuten en el resto de la economía y difícilmente contribuyen a reducir la pobreza y la desigualdad.

En el sector agropecuario también coexisten un sector exportador dinámico (donde confluyen el sector sojero y la producción de carne) y la Agricultura Familiar Campesina (AFC) dedicada principalmente al algodón y varios cultivos de subsistencia. Esta estructura productiva se enmarca en una realidad: en las zonas rurales la pobreza afecta a más del 43% de su población y la pobreza extrema alcanzó el 30%.

La AFC sufre una retracción por el difícil acceso a la tierra, por estar expuesta a los impactos del mal manejo de los recursos naturales y debido a la sobreexplotación fundiaria y al monocultivo. Así el 68%

¹³ Ni las exportaciones de soja y carne, que han ido en aumento geométrico en los últimos años, ni el comercio de intermediación comercial (comprar grande y barato de la extrazona y vender barato al Brasil) han sido generadores de empleo. Por lo tanto, no han tenido un efecto importante sobre la distribución del ingreso.

de los ocupantes de pequeñas fincas para el cultivo no tienen títulos de propiedad. El 65% de las unidades de producción campesina poseen el 5% de la tierra, mientras que el 1% de los grandes propietarios detentan los dos tercios de la superficie agrícola total.

La crisis afecta en forma particular a la población rural de origen indígena. Casi tres cuartas partes de la población indígena ocupada que tiene diez o más años de edad trabaja en el sector primario, en actividades relacionadas con la agricultura, la ganadería, la explotación forestal, la caza y la pesca. El 38,9% de la población indígena mayor de 15 años es analfabeta y no ha concluido el segundo grado de la educación primaria.

Esta estructura dual favorece el seguimiento de situaciones de conflicto. Por una parte, se encuentran los campesinos con reivindicaciones históricas, relacionadas con las posibilidades de acceso a la tierra y otros recursos productivos (créditos, asistencia técnica, etc.) y, por otra parte, existe un movimiento social urbano de los “sin techo” con reivindicaciones de lógica “prebendaria” gestadas al amparo de la forma en que el Estado ha actuado en relación a la carencia inmobiliaria urbana durante el pasado reciente. La movilización social de estos grupos ha generado la reacción de actores del sector más dinámico de la economía, cuyos protagonistas ven en muchas de estas reivindicaciones sociales un cuestionamiento al derecho de la propiedad.

Además, la economía paraguaya presenta debilidades importantes en materia de competitividad, relacionadas con el déficit de infraestructura (vial, de comunicaciones, de transmisión eléctrica, etc.), el bajo nivel de desarrollo tecnológico, incluso en los sectores exportadores dinámicos, y la baja tasa de escolaridad de la mano de obra.

De los aproximadamente 60 mil kilómetros de carreteras disponibles, sólo el 10% es transitable en cualquier estado del clima. La inversión en pavimentación ha sido tradicionalmente insuficiente. De los 12 aeropuertos pavimentados sólo dos de ellos tienen capacidad para aviones con cuatro motores.

En el 2007, la población mayor de 25 años tenía en promedio 7,5 años de escolaridad. El 90% de la población de entre 19 y 25 años, que pertenecía al quintil más pobre, no asistía entonces a un centro de enseñanza. La tasa de analfabetismo absoluto afectaba al 5,4% de la población y el analfabetismo funcional era mucho mayor.

Las debilidades institucionales en el Estado afectan negativamente a la competitividad de la economía. La parcial vigencia del Estado de Derecho, la ineficiencia y la falta de transparencia del sector público, el exceso de atribuciones del Congreso y su alta discrecionalidad en el ejercicio del poder, constituyen elementos negativos que afectan de manera crucial al bajo dinamismo del sector privado y representan obstáculos para el desarrollo de la inversión productiva.

2.2. Los efectos de la crisis internacional

La economía mundial ha estado atravesando desde mediados del año pasado una crisis de proporciones históricas.

La orientación expansiva de la política monetaria de Estados Unidos, durante los últimos años, provocó un sobreendeudamiento de empresas y familias de este país. La burbuja –sobre valoración no sos-

tenible— de los precios de los bienes hipotecarios se redujo bruscamente. La desvalorización se transmitió primero con la pérdida de valor de los activos financieros del mercado americano y luego se expandió hacia la economía global, a través de múltiples canales de transmisión.

Paraguay es pasible de ser afectado directamente por dos de estos canales: el que se transmite a través del comercio internacional y el que se origina en la reducción de los montos de remesas provenientes del exterior. En el caso de la economía paraguaya, no jugaron un papel relevante la disminución de los flujos financieros tradicionales ni la retracción de la inversión extranjera directa.

Los países emergentes han sido impactados de manera desigual por la crisis. En América Latina, las economías más importantes, como México y Brasil, han sido afectadas de manera directa. En Asia, China e India han ajustado a la baja sus perspectivas de crecimiento para el 2009 y el 2010, pero conservando aún perspectivas de crecimiento auspiciosas¹⁴. El Fondo Monetario Internacional prevé que en 2009 China crecerá a una tasa algo superior al 7%, en tanto que India lo haría al 6%.

En la década de los '90, los países desarrollados contribuyeron al 59% del crecimiento mundial. En los primeros años del presente siglo, esa contribución cayó al 36%. Las estimaciones de los organismos internacionales (FMI y UNCTAD) para el año 2009 fijan dicha contribución en sólo un 10%. Esto implica que, en el corto plazo, la dinámica del crecimiento mundial dependerá crucialmente de lo que ocurra en los países en desarrollo.

La nueva realidad del comercio internacional hará descender los precios internacionales de las materias primas. Sin embargo, los efectos directos negativos sobre los volúmenes exportados por la economía paraguaya serán relativos, porque, en primer lugar, el punto de partida corresponde a una situación de precios excepcionalmente favorable. Si bien, los niveles de los precios actuales de exportación se encuentran por debajo de los registrados en 2008, todavía superan los valores de los tres años anteriores. Y en segundo lugar, porque, con posterioridad al inicio de la crisis se ha producido un alza en el cambio del dólar que beneficia el valor de las exportaciones. Todo esto contribuye a moderar el impacto negativo de las circunstancias adversas sobre la rentabilidad del sector exportador.

Sin embargo, la economía paraguaya puede sufrir los efectos de la crisis de manera indirecta a través de la repercusión negativa de ésta sobre los socios comerciales de la región y de los efectos de contracción del consumo que pueda provocar la reducción de las remesas provenientes del exterior.

Según estimaciones realizadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las remesas que recibe Paraguay habrían alcanzado en los años recientes 5 puntos porcentuales del PIB. Una contracción drástica de estos flujos podría provocar efectos sobre el mercado interno y tener repercusiones negativas sobre indicadores sociales, sobre todo por el posible aumento de la pobreza, dada la importancia que tienen las remesas en la estructura de ingresos de los hogares más pobres de la población.

14 Al mismo tiempo, en China se han tomado una serie de medidas que apuntan al desarrollo del mercado interno como forma de contrarrestar la caída de las exportaciones.

2.3 El impacto de una sequía prolongada

Además de tener que enfrentar la reversión de la tendencia favorable que caracterizó el escenario internacional en los años anteriores, la economía paraguaya ha debido enfrentar durante los últimos meses los efectos de una sequía prolongada y severa. Entre los meses de diciembre y febrero la falta de lluvia tuvo importantes efectos negativos sobre algunos rubros agrícolas. La contracción de la producción en los cultivos de soja y maíz alcanzó casi al 40% en volúmenes físicos, pasando de 6,8 millones de toneladas en 2008 a 4,1 millones en 2009. Más recientemente, entre los meses de marzo y mayo, la sequía también ha extendido sus efectos negativos sobre la producción ganadera y ha vuelto a afectar a la producción de soja.

A pesar de los problemas que ha provocado la sequía sobre la producción agropecuaria, la actual oferta de financiamiento, tanto del sector público como del sector privado, hace prever perspectivas alentadoras para el nuevo año agrícola.

2.4. El Plan de Reactivación Económica 2009-2010

Como respuesta a los efectos combinados de la crisis internacional y de la sequía, el gobierno ha puesto en marcha un conjunto de acciones de política económica y de asistencia a los sectores productivos, el Plan de Reactivación Económica 2009-2010, que tuvo como objetivos prioritarios: (i) *defender el empleo*, mediante la ejecución de obras públicas y la concesión de créditos al sector privado; (ii) *proteger a los sectores más pobres y débiles de la sociedad*, implementando un amplio sistema de transferencias condicionadas y emprendiendo acciones orientadas al fortalecimiento de los recursos para la educación y la salud; (iii) *apoyar financieramente* a la agricultura familiar y a las micro y pequeñas empresas, a través de la extensión de líneas de crédito canalizadas a través del Banco Nacional de Fomento (BNF), el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH) y la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), y (iv) *asegurar la liquidez* para el normal funcionamiento del sistema financiero.

Esta respuesta de política económica fue diseñada de modo a no afectar a los equilibrios macroeconómicos fundamentales ni recortar los presupuestos de provisión de bienes y servicios fundamentales para el bienestar de la población. El Plan de Reactivación Económica 2009-2010 contribuyó a la solidez macroeconómica y financiera de la economía paraguaya y, a la vez, aseguró el mantenimiento de los objetivos de mediano plazo trazados por el gobierno: crecimiento económico sustentable, reducción de la pobreza y la desigualdad, modernización de la Administración Pública y desarrollo institucional del Estado para reducir la deformaciones del ‘clientelismo’ y de las prácticas ‘prebendarias’¹⁵.

El Plan de Reactivación Económica 2009-2010 consistió en una orientación expansiva de las políticas monetarias y fiscales. La expansión de gasto público abarcó tanto a la inversión en infraestructura como a la atención de los sectores más vulnerables de la población. La inversión en la red vial, en viviendas

¹⁵ Clientelismo es la práctica particularista de intercambio de favores entre gobernantes y ciudadanía, sin la universalidad requerida entre los reclamos y la materialización de derechos, principalmente sociales. Prácticas prebendarias tienen lugar cuando el funcionario de Estado incumple con su obligación de servidor público para usar su autoridad en beneficio personal.

sociales y en otras obras públicas de alto impacto económico y social se incrementó en casi 400 millones de dólares, con impactos significativos en materia de generación de empleo: 60 mil empleos directos y 290 mil empleos indirectos. Los montos de las transferencias condicionadas beneficiarán a 120 mil familias en situación de pobreza extrema, unas 600 mil personas aproximadamente. En el primer semestre el programa alcanzó a 41 mil familias.

Las acciones de política financiera y crediticia han jugado un papel fundamental en la implementación del Plan de Reactivación Económica 2009-2010. El CAH dispone de líneas de crédito de 30 millones de dólares y por otra parte se encuentra gestionando ante el Banco de Desarrollo Económico y Social (BANDES) una línea adicional de 10 millones de dólares. El BNF cuenta con más de 190 millones de dólares, gracias a una ampliación presupuestaria reciente. La operativa crediticia conjunta de estas dos instituciones asiste financieramente a aproximadamente 440 mil personas.

En el marco del Plan de Reactivación Económica 2009-2010 se adoptó, además, un conjunto de medidas orientadas a agilizar los procedimientos administrativos en las contrataciones públicas y se implementó el programa *Compre Paraguay*. Además, con el propósito de financiar proyectos intensivos en mano de obra, se pusieron en marcha en seis de los Departamentos más pobres del país, inversiones municipales por un monto de 6 millones de dólares.

Con la ejecución del Plan de Reactivación Económica 2009-2010 se han obtenido resultados positivos. En el primer semestre de 2009 se ha mejorado la ejecución presupuestaria en un 14% con relación al periodo del año anterior. Los ingresos tributarios han crecido 5% respecto al año pasado. Se han concretado negociaciones exitosas con las Instituciones Financieras Internacionales. Con el Banco Mundial se concretó una operación de 100 millones de dólares y, por igual monto, se negoció un crédito de libre disponibilidad con el Banco Interamericano de Desarrollo¹⁶. Están pendientes de aprobación en el Congreso Nacional donaciones por un monto total que alcanza los 116 millones de dólares.

2.5 Más allá de la coyuntura

En la medida en que los precios de exportación de la economía paraguaya dependan más de lo que suceda en los países asiáticos que de los países industrializados occidentales, es de esperar que la actual crisis internacional afectará de manera moderada a la economía paraguaya y que una vez que ésta se haya superado, las tendencias estructurales de la economía mundial vuelvan a impactar favorablemente sobre la economía paraguaya.

Estudios recientes indican que la tendencia al incremento del consumo per cápita de los países en desarrollo, con un ingreso de nuevos consumidores –en China e India, fundamentalmente–, provocaría aumentos significativos en la demanda de alimentos y de materias primas agropecuarias. Por lo cual, luego de superada la crisis, es posible que haya alza en los precios de exportación, fundamentalmente de los alimentos y los productos forestales.

¹⁶ En estos momentos se encuentran avanzadas las negociaciones para lograr nuevas fuentes de financiamiento ante la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA) y el CAF.

Estas tendencias implicarán un conjunto de desafíos que la política económica en Paraguay deberá enfrentar en los años venideros:

- El ingreso de nuevos actores a la producción primaria, con nuevas formas de organización empresarial que generaran nuevas demandas de capacitación.
- La expansión de la frontera agrícola exportadora de *commodities* no significa necesariamente la expansión de la frontera agrícola. Podrían tener lugar una sustitución, desplazamiento y disminución del área empleada por otras formas de producción, como la agricultura familiar, especialmente en la Región Oriental del país¹⁷.
- Para que la tendencia al incremento del precio de la tierra generada por las mayores inversiones no acelere el proceso de concentración de la tierra, en perjuicio de la agricultura familiar campesina y de los pequeños productores, habrá que satisfacer la demanda de asistencia técnica y de nuevas tecnologías que hagan rentable a estos sectores; proveerles asistencia financiera, fomentar la organización de estos productores, desarrollar normativas y elevar su capacidad de acceder a los mercados.

2.6. Restricciones para un Crecimiento Económico con Inclusión Social¹⁸

El proceso de Crecimiento Económico con Inclusión Social en Paraguay enfrenta una serie de restricciones que será necesario levantar en la implementación de las iniciativas, pues ellas representan obstáculos para alcanzar los objetivos planteados.

Una de las principales restricciones que se heredan del pasado es la *modalidad de inserción internacional* comercial, productiva y financiera del Paraguay. Ella es clave si se pretende reducir la dependencia y la vulnerabilidad externa de la economía. El proceso de Crecimiento Económico con Inclusión Social requiere que se produzcan cambios en el esquema de relaciones económicas internacionales, el logro de una mayor diversificación de las exportaciones de bienes y servicios, un objetivo fundamental para mitigar los impactos de los acontecimientos externos sobre la estructura exportadora.

Desafíos fundamentales para mejorar la modalidad de inserción internacional de la economía paraguaya son la ampliación del número de rubros exportables, la incorporación de mayor valor agregado a los productos tradicionales de exportación y la ampliación del número de mercados a los que accede la oferta exportable. Paraguay necesita, además, fortalecer sus vínculos financieros con el exterior, aprovechar de manera más eficiente la oferta de créditos y la asistencia técnica de las Instituciones Financieras Internacionales (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, Fonplata, etc.) y plantearse como objetivo estratégico el acceso futuro a los mercados de crédito internacionales.

¹⁷ La expansión de la frontera agrícola en la Región Occidental sólo es posible para las grandes empresas y no para la pequeña producción, dadas las características propias de esa zona del país. De hecho, sólo el 2% de la población reside en dicha región. En la Región Oriental, la expansión del cultivo de granos y carne se ha hecho a expensas de la pequeña producción.

¹⁸ Esta sección recoge elementos del Programa Económico y Social y de Hausmann, R. y B. Klinger (2007) "Growth Diagnostics: Paraguay", Center for International Development Harvard University".

La *debilidad institucional* del país impone limitaciones para el despliegue de la inversión y para la concreción de iniciativas privadas capaces de aprovechar las oportunidades que ofrece el Paraguay en numerosas actividades productivas. La ineficacia con que actúan la mayoría de las instituciones del sector público, la existencia de prácticas clientelísticas en las relaciones entre agentes privados y la administración pública, la extensión de las prácticas corruptas y las deficiencias que se observan continuamente en el funcionamiento de la justicia, plantean limitaciones a la plena vigencia del Estado de Derecho. En la medida en que crean obstáculos para la inversión productiva y para la asunción de riesgos por parte del sector privado, esta realidad se convierte en un límite para el despliegue del proceso de Crecimiento Económico con Inclusión Social.

La ausencia de esquemas de planificación estratégica en el sector público hace que la discrecionalidad influya en las decisiones políticas, fragilizando las reglas de juego imperantes. La débil capacidad de regulación del Estado sobre mercados relevantes de la economía hace que se presenten regularmente casos de comportamientos abusivos, reñidos con el interés general, por parte de empresas públicas y privadas. Las deficiencias en materia de regulación impiden en ciertos casos el desarrollo competitivo de los mercados y dejan al descubierto las fallas que existen en el control y monitoreo de las políticas públicas.

La frágil gobernabilidad es una de las restricciones más importantes para impulsar un programa de transformaciones económicas y sociales de envergadura en el país. A esta realidad hay que agregar presiones que surgen desde sectores de la sociedad que generan incertidumbre; ya que ponen de relieve la escasa conciencia existente para llegar al acuerdo entre los estamentos políticos y sociales para restringir los reclamos corporativos no compatibles con las prioridades económicas y sociales del país.

La *deficiencia de la infraestructura* disponible plantea obstáculos severos para el desarrollo productivo. Las carencias alcanzan tanto a la infraestructura de transporte en sus diferentes formas (vial, ferroviaria, fluvial, aérea, agua y saneamiento), así como a las comunicaciones y a los recursos energéticos. Nuestro país que cuenta con abundantes fuentes de energía, fundamentalmente hidroeléctrica, tiene grandes limitaciones en materia de distribución. La falta de líneas de transmisión adecuadas hace que el difícil acceso a la energía sea una restricción efectiva para la ejecución de los proyectos de inversión que producirían una oferta exportable competitiva en los mercados internacionales y un importante número de puestos de trabajo de calidad.

Para concretar las mejoras imprescindibles en la disponibilidad de infraestructura, se requerirán inversiones importantes durante un largo periodo de tiempo. El desafío es de tal magnitud que será imposible que pueda ser realizado exclusivamente por parte del sector público. En este marco, cobra importancia el impulso de un amplio abanico de formas de cooperación entre los sectores público y privado.

En muchos países, las asociaciones público-privadas y las concesiones han sido idóneos instrumentos para fortalecer la capacidad de generación de infraestructura. En la región, se destacan las experiencias llevadas adelante recientemente por Chile y Brasil, países que han desarrollado diferentes formas de cooperación y complementación entre el sector público e inversores privados para poner en marcha una amplia gama de proyectos de inversión en infraestructura, lo que ha generado cambios relevantes para la localización de inversiones por parte de actores privados. El desarrollo de experiencias de este tipo en Paraguay requiere mejorar aspectos fundamentales de los marcos jurídicos existentes. En particular, requerirá innovaciones en los sistemas de contratación del sector público con el sector privado y el desarrollo de instrumentos que mitiguen los riesgos fiscales inherentes a este tipo de iniciativas. En este caso

vuelven a adquirir peso los desafíos institucionales vinculados al fortalecimiento de los marcos regulatorios para el desarrollo de estas prácticas.

Las actuales *estructuras de la propiedad* y de la *distribución del ingreso* implican obstáculos importantes para promover el Crecimiento Económico con Inclusión Social. Se deben poner en práctica acciones orientadas a la difusión del poder y a la creación de oportunidades para todos los sectores de la sociedad. La desigualdad económica y social del Paraguay se apoya en una elevada concentración de los recursos y del poder económico en un reducido número de actores. El grado de desigualdad es de tal magnitud que se convierte en la mayor restricción al crecimiento económico en Paraguay¹⁹.

El *nivel* y la *estructura del gasto público* imponen, asimismo, restricciones para la implementación de un proceso de Crecimiento Económico con Inclusión Social. La extremadamente baja participación del gasto público en la estructura del PIB impide la provisión suficiente de bienes y servicios públicos fundamentales, y limita la expansión de la inversión pública. Es por eso que una estrategia que no se plantee, desde las propias instancias de diseño, la elevación gradual pero significativa del gasto público en áreas sociales será incapaz de asegurar un crecimiento sostenido y de hacer aportes relevantes para la mejora en la calidad de vida de las grandes mayorías nacionales.

El despliegue de una estrategia de este tipo requerirá el fortalecimiento de políticas sociales capaces de alcanzar a amplios segmentos de la población. Para la puesta en marcha de estas iniciativas deberá disponerse de recursos adicionales para el fortalecimiento de la educación, para la mejor atención de salud de la población y para promover el acceso a la vivienda. Esto sólo será posible si se alcanzan elevados niveles de crecimiento económico y si se ponen en práctica mecanismos adecuados para aumentar los recursos del Estado a fin de financiar el gasto público social.

Las políticas orientadas a instalar en Paraguay un proceso de Crecimiento Económico con Inclusión Social deben asegurar la *estabilidad macroeconómica y financiera* así como la *cohesión social*. Esto se convierte en un pilar básico de la estrategia, ya que los actores con capacidad de invertir y tomar riesgos deben disponer de un horizonte predecible y amplio que favorezca la toma de decisiones de largo plazo. Las expectativas sobre la trayectoria futura de las principales variables, que determinan la rentabilidad esperada de los proyectos, así como la existencia de un marco social estable, caracterizado por bajos niveles de conflictividad, son los soportes esenciales de la plataforma sobre la cual se desplegará la estrategia de crecimiento.

Existen actividades que han mostrado comportamientos dinámicos muy importantes y por periodos prolongados, como el crecimiento registrado en el cultivo de la soja. Esto se explica por la aptitud de los recursos naturales para esta producción, por los niveles de precios internacionales que aseguraron altos niveles de rentabilidad en este tipo de negocio y porque su expansión no requirió un desarrollo de la infraestructura sofisticada ni utilizó recursos humanos altamente capacitados y porque esta experiencia de la soja pudo beneficiarse con las inversiones realizadas en la hidrovía, que viabilizaron la comercialización internacional de la producción con costos de transporte razonables. Pero, en general, las restricciones y obstáculos ubican a Paraguay en una situación poco favorable en materia de competitividad para instaurar un proceso de Crecimiento Económico con Inclusión Social.

19 Véase, PNUD Paraguay (2008), op. cit.

Esto es percibido tanto por actores internos como desde el exterior. La percepción desde el ámbito internacional queda de manifiesto cuando se considera que, a principios del actual periodo de gobierno, Paraguay se encontraba en el lugar 121 entre los 131 países incluidos en el Índice de Competitividad elaborado anualmente por el Foro Económico Mundial²⁰. Durante la última década, el Paraguay ha estado ubicado sistemáticamente entre el 10% de los países peor posicionados en esta materia a nivel mundial, superado en todas las mediciones por la mayoría de los países de la región. En 2004-2005, Paraguay se encontraba en la posición 100 entre 104 países incluidos en la medición. En 2001-2002, se ubicaba en el lugar 72 entre 75 países. El Índice de Competitividad toma en cuenta información sobre aspectos de las economías que influyen sobre la capacidad de competir en el ámbito internacional²¹. Las mayores debilidades de Paraguay, en términos de competitividad, se encuentran en la institucionalidad pública, la infraestructura física, el avance tecnológico y la innovación.

La posición de Paraguay en lo que refiere al clima de negocios refleja, también, el tipo de obstáculos que enfrenta el país para impulsar inversiones. La organización Transparencia Internacional elaboró un indicador, denominado Índice de Percepción de Corrupción, que aporta información sobre varios aspectos que influyen sobre el clima de negocios²². En el año 2007, el Paraguay ocupaba el lugar 138 entre los 179 países sobre los cuales Transparencia Internacional elaboró el Índice de Percepción de Corrupción. En orden decreciente de importancia, en términos de impedimentos para hacer negocios, el Índice de Percepción de la Corrupción incluye datos sobre corrupción, inestabilidad de las políticas, eficacia de la burocracia estatal, acceso al financiamiento, calificación de la mano de obra y adecuación de la oferta infraestructura.

20 Este dato corresponde al periodo 2007-2008 y se encuentra publicado en "The Global Competitiveness Report", World Economic Forum (WEO).

21 Los datos relevados incluyen información sobre el funcionamiento de instituciones fundamentales de la economía y la sociedad, la disponibilidad de infraestructura, la solidez de la situación macroeconómica, la calidad de los servicios de salud y la situación de la educación primaria. Estas dimensiones reflejan los requisitos básicos de la competitividad de los países. El índice toma en cuenta, asimismo, información sobre la educación superior, la eficiencia de los mercados de bienes, la situación de los mercados financieros, la disponibilidad de tecnologías, el tamaño del mercado, la sofisticación de los negocios y la innovación.

22 El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) analiza las percepciones sobre la corrupción en el sector público en 179 países y territorios. El IPC es un índice compuesto basado en 14 encuestas de opinión de expertos, clasificando a los países en una escala de cero a diez, donde el cero indica altos niveles de corrupción percibida y el diez, niveles bajos.

Objetivos y pilares de la estrategia

El *objetivo principal* es mejorar las condiciones de vida de todos los habitantes del país, sin exclusiones. Para alcanzar este objetivo principal el gobierno se propone orientar las acciones para lograr los siguientes *objetivos estratégicos*:

- *Proseguir el crecimiento económico* pero con mayor generación de empleo y con mejor distribución de ingresos, diversificando las exportaciones para una más estable inserción internacional de la economía, manteniendo los equilibrios macroeconómicos fundamentales.
- *Fortalecer las instituciones del Estado* para mejorar la eficacia de las políticas públicas, elevar la calidad de los servicios públicos y poner en marcha un sistema estable de reglas del juego que ofrezca garantías jurídicas a las personas y a las inversiones.
- *Aumentar y mejorar la inversión en áreas sociales*, fundamentalmente en educación y salud, focalizando el gasto público en el combate contra la pobreza extrema.
- *Alentar la diversificación de la estructura productiva*, preservando el medio ambiente y logrando mejorar el aprovechamiento de los recursos energéticos y humanos disponibles en el país.
- *Impulsar la participación de la sociedad civil y del sector privado en la economía* para fortalecer las micro y pequeñas empresas, en especial las pequeñas fincas agrícolas, aumentando su capacidad competitiva.
- *Armonizar y coordinar las acciones del gobierno* para apoyar el desarrollo regional descentralizado.

El logro de estos objetivos debe apoyarse en los siguientes ocho pilares:

- Mantener *políticas macroeconómicas* consistentes que aseguren la estabilidad y ofrezcan un contexto previsible para la toma de decisiones económicas.
- Desarrollar un *sistema financiero* sólido y seguro, capaz de ofrecer servicios de calidad a todos los actores económicos sin exclusiones.
- Mejorar las *empresas públicas* mediante una gestión más profesional, más eficiente y transparente.
- Modernizar la *administración pública* orientada a facilitar el acceso de toda la población a los servicios públicos.

- Realizar una *reforma agraria integral* que impulse la reactivación de la agricultura familiar.
- Impulsar el desarrollo de la *infraestructura*.
- Fortalecer la *competitividad* y mejorar el clima de negocios e inversión.
- Generar *empleo, luchar contra la pobreza* y contra toda forma de exclusión social.

3.1 Mantener políticas macroeconómicas consistentes que aseguren la estabilidad y ofrezcan un contexto previsible para la toma de decisiones económicas (I)

Mantener los equilibrios monetarios y fiscales constituye un requisito básico para asegurar la estabilidad de la economía y por ende, es un aspecto esencial para estimular la inversión, generar empleo de calidad y reducir los niveles de pobreza. La coherencia de las políticas macroeconómicas y financieras no asegura, por cierto, el cumplimiento de los objetivos estratégicos ambiciosos como los planteados, pero es una condición necesaria para alcanzarlos. Abundante evidencia internacional demuestra que sin acciones coherentes en esta materia no pueden concretarse mejoras duraderas en la economía y en la sociedad.

En materia macroeconómica los objetivos específicos son:

- Elevar la tasa de crecimiento promedio a largo plazo al 5% anual.
- Asegurar el equilibrio financiero de las cuentas públicas y mantener una trayectoria sostenible de la deuda pública.
- Incrementar la presión tributaria, impulsando mejoras en la eficiencia de la administración, asegurando mayor transparencia en los procedimientos y avanzando hacia la adecuación impositiva.
- Mejorar el nivel y la calidad del gasto público para fortalecer acciones y programas que contribuyan a reducir la pobreza extrema.
- Ampliar y mejorar la calidad y la eficiencia de los proyectos de inversión pública.
- Explicitar los subsidios encubiertos y reorientarlos en función de las prioridades económicas y sociales establecidas por el gobierno.
- Controlar la inflación, manteniendo la tasa de crecimiento de los precios en el rango de un dígito; promover el desarrollo estable del sistema financiero, actuando oportunamente ante situaciones de riesgo o fragilidad.
- Implementar un sistema de pagos seguro y eficiente.

Acciones y medidas

1. Acordar con el Congreso Nacional sobre temas presupuestarios, con el propósito de armonizar las decisiones parlamentarias con las prioridades económicas y sociales fijadas por el gobierno, en un marco de la disciplina fiscal y financiera. Los acuerdos deben incluir: (i) regionalizar algunos gastos sociales (educación, salud y combate a la pobreza); (ii) evitar modificaciones de las propuestas de gastos salariales realizadas por el Poder Ejecutivo, (iii) evitar la aprobación de gastos sin la corres-

pondiente dotación de los recursos necesarios para su financiamiento, los que deberán ser identificados y asegurados por Mensaje del Poder Ejecutivo; (iv) agilizar la aprobación de préstamos y donaciones, en particular aquellos para hacer frente a las emergencias y urgencias.

2. Aprobar una ley marco de endeudamiento público, en la que se definan los topes máximos anuales de la deuda. Los topes deben estar fijados en función de la capacidad de pago del Estado y ofrecer un marco adecuado para la gestión eficiente de la deuda pública por el Poder Ejecutivo.
3. Acordar con el Congreso Nacional iniciativas que permitan el reordenamiento de agencias gubernamentales, la fusión de instituciones públicas y el fortalecimiento de la regulación financiera.
4. Fortalecer financieramente al Banco Central de Paraguay (BCP) a través de la consolidación de las deudas que mantiene el sector público. Para ello, aprobar una ley para la cobertura del déficit patrimonial del BCP por parte del Ministerio de Hacienda.
5. Elaborar un Proyecto de Ley sobre reforma de la organización del Estado en lo que refiere a responsabilidades del área económica, mediante el cual se reduzcan las superposiciones organizativas y se promueva una mayor coordinación y eficiencia en la formulación, la ejecución y la evaluación de las políticas públicas en las principales categorías del gasto público, con especial énfasis en los sectores económico y social.
6. Elaborar un Programa Macroeconómico y Financiero del Gobierno compatible con el marco macroeconómico de mediano plazo, a ser revisado semestralmente para asegurar y ajustar la coherencia entre las orientaciones, así como las acciones de las políticas fiscal y monetaria en las diferentes situaciones.
7. Mejorar los procedimientos utilizados para la recaudación de impuestos a efectos de reducir la evasión y contribuir a la equidad del sistema tributario. Establecer ajustes en la estructura impositiva para asegurar los ingresos tributarios que sostiene la política de gastos e inversiones del Estado. Establecer mecanismos de retenciones obligatorias del IMAGRO. Estimar los niveles de evasión en los principales impuestos nacionales y establecer un programa de reducción de la evasión con metas anuales preestablecidas.
8. Modernizar la gestión del gasto público, introduciendo los ajustes necesarios en la normativa para crear una Cuenta Única del Tesoro, lo que permitirá reducir el número actual de cuentas bancarias de la Administración Central y facilitará el mejor uso de los saldos de los depósitos del Tesoro en el Banco Central del Paraguay.
9. Reformar la Ley de Administración Financiera, en lo referente al cierre de cuentas bancarias, la introducción de mejoras en la contabilidad y la asignación de funciones y responsabilidades del Sistema Nacional de Inversión Pública.
10. Modernizar el sistema de compras públicas, mediante la introducción de mejoras en la eficiencia y la certificación de calidad de sus procesos.
11. Implementar un sistema transparente de monitoreo del uso de los recursos provenientes de las empresas hidroeléctricas binacionales (Itaipú y Yacyretá).
12. Mejorar los procesos de regulación integral de la administración, el gerenciamiento y la explotación de los bienes del Estado.

13. Crear un Sistema Nacional de Inversión Pública con funciones y responsabilidades definidas para las etapas de preinversión, programación, elaboración del presupuesto, ejecución y evaluación de los proyectos.
14. Diseñar un plan para el análisis y seguimiento de los aspectos económicos y financieros de las concesiones e inversiones públicas en las que el Estado se asocia con el sector privado.
15. Definir la meta de inflación a mediano y largo plazo en el 5% anual, asegurando la coordinación entre las acciones de la política monetaria y la política fiscal.
16. Profundizar los mercados financieros internos para dotar de mayor eficacia a las acciones de política monetaria, mejorando los canales a través de los cuales actúa esta política. Desarrollar el mercado de cobertura cambiaria, reduciendo las intervenciones del Banco Central del Paraguay en el mercado de cambios; impulsar el mercado de dinero de corto plazo para mejorar la gestión de liquidez por parte de las instituciones del sistema financiero.
17. Adecuar los procesos de supervisión bancaria y financiera en función de las nuevas técnicas y tecnologías disponibles. Confeccionar indicadores que permitan contar con información oportuna a la autoridad supervisora, incorporando sistemas y procedimientos que generen información sobre eventuales situaciones de riesgo en las entidades financieras supervisadas.
18. Fortalecer el Sistema de Garantía de Depósitos.
19. Ampliar la cobertura de riesgos financiero, elaborar proyectos de ley para actualizar el marco jurídico en el que opera el sector de seguros, definir la obligatoriedad del seguro de accidentes de tránsito contra terceros y evaluar la factibilidad para desarrollar seguros sociales que extiendan la cobertura a riesgos de orfandad, desempleo y rendimientos agrícolas.
20. Bancarizar y promover un mayor acceso a los servicios financieros formales por parte de la población integrando sistemas de pago de bajo valor, de modo a reducir los costos de transacción y alcanzar a las comunidades remotas, promoviendo la competitividad del sistema financiero y la educación económica y financiera de la población.
21. Modernizar el marco legal y la regulación del Sistema de Pagos, Depositaria Central de Valores, Compensación y Liquidación de Valores.

3.2 Desarrollar un sistema financiero sólido y seguro, capaz de ofrecer servicios de calidad a todos los actores económicos, sin exclusiones (II)

Uno de los aspectos más importantes de una estrategia de Crecimiento Económico con Inclusión Social es promover el acceso al financiamiento de todos los actores de la economía.

La situación actual en Paraguay en el sector financiero plantea una serie de desafíos para el éxito de esta estrategia. El comportamiento de los bancos y las instituciones financieras se caracteriza por la existencia de elevados niveles de liquidez y una elevada concentración de los depósitos y créditos en el corto plazo. Los diferenciales entre las tasas de interés de los depósitos y de los créditos ponen de manifiesto las ineficiencias del sistema y la escasa competencia existente entre los intermediarios financie-

ros. Los problemas de acceso al crédito se manifiestan de manera más evidente en el sector de las micro y pequeñas empresas y en las líneas de financiamiento para la adquisición de viviendas. La gestión de las instituciones financieras públicas ha sido, en general, poco eficiente y no ha jugado un papel clave en la oferta de crédito hacia los sectores que presentan mayores dificultades de acceso. La principal institución financiera estatal, el Banco Nacional de Fomento, apenas se diferencia en su operativa del resto de los bancos que integran el sistema.

La actividad de las cooperativas financieras se encuentra bastante extendida en la economía paraguaya. La concentración de la intermediación financiera realizada por las cooperativas también presenta un grado elevado. Las 20 principales cooperativas manejan aproximadamente el 90% de los activos del sector.

El mercado de valores en Paraguay opera con un reducido número de instrumentos financieros, fundamentalmente bonos, y es poco profundo. A esto se suma el escaso desarrollo del mercado monetario y de capitales. Además, el mercado de valores se observa una casi nula participación de los inversionistas en infraestructura y en la construcción de viviendas.

El éxito de una estrategia que promueva el acceso al financiamiento requiere introducir transformaciones estructurales y reformas profundas en el sistema de crédito. Éstas deben buscar la ampliación de los servicios prestados y conseguir que los mercados financieros operen de manera más eficiente, competitiva y transparente. Esta es la orientación fundamental de una estrategia que pretenda que los productos de la intermediación financiera alcancen a la mayoría de la población.

Los objetivos específicos que orientan el diseño de políticas y acciones en esta materia son:

- Mejorar el funcionamiento del sistema financiero, buscando la expansión de la cantidad y el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados, asegurando la solidez de las empresas que participan en el mercado.
- Desarrollar instrumentos de ahorro y crédito de mediano y largo plazo, permitiendo que el sistema financiero provea financiamiento a proyectos de inversión e impulse el desarrollo del país y la generación de empleo.
- Impulsar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Generar mecanismos diferenciados para el acceso al financiamiento de diferentes tipos de empresas.
- Proteger al consumidor de prácticas abusivas realizadas por los intermediarios financieros.

Acciones y medidas

1. Promover líneas de financiamiento específicas para proyectos e iniciativas que impulsen la modernización empresarial o que supongan inversiones en infraestructura.
2. Establecer un marco normativo adecuado para las actividades que operan en el segmento de las microfinanzas, considerando las particularidades y especificidades del sector.
3. Perfeccionar un marco que regula a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de acuerdo a los estándares internacionales, prestando especial atención al esquema de regulación de las cooperativas que orientan su actividad preferentemente hacia el microcrédito.
4. Fortalecer las instituciones y capacitar a los recursos humanos del INCOOP.

5. Crear un Programa de Financiamiento a Cooperativas a través de la Agencia Financiera de Desarrollo orientado al microcrédito rural y a las cooperativas de producción.
6. Crear un Programa de Financiamiento de Cadenas Productivas Cooperativo, que se especialice en el financiamiento de la actividad de pequeñas empresas cooperativas que contratan con las grandes cooperativas de producción.
7. Desarrollar una normativa apropiada para favorecer los derechos de los inversores, buscando la participación de inversores institucionales en el mercado de capitales, a través de la introducción de normativas basadas en las mejores prácticas y estándares internacionales y de una nueva infraestructura para la operativa del mercado de valores.
8. Reestructurar el sistema financiero público de primer piso y el sistema de apoyo a los pequeños productores urbanos y rurales. Desplegar acciones para las entidades financieras del Estado basadas en un tratamiento diferencial de los distintos tipos de servicios afectados y de los respectivos riesgos inherentes a su prestación.
9. Regular plenamente al Banco Nacional de Fomento con la legislación y la regulación bancaria vigente. Esta institución tendrá un ámbito de actuación acotado en materia de gestión y se guiará por los principios internacionalmente aceptados para la administración de empresas de intermediación financiera. Se especializará en el crédito orientado a apoyar la producción tanto de las pequeñas y medianas empresas como de la Agricultura Familiar Consolidada, utilizando las tecnologías más modernas disponibles. Esta institución será el centro del sistema de cobros y pagos nacionales, dada su tecnología de comunicación y su presencia en todo el país. Buscará incrementar la bancarización de la economía, apoyada en su amplia red de sucursales.
10. Diversificar las fuentes de recursos de la Agencia Financiera de Desarrollo, tramitando fondos adicionales ante organismos multilaterales de créditos y recurriendo a emisiones en el mercado de capitales. Asimismo, desarrollar nuevos productos y adaptar los ya existentes a las necesidades de los clientes finales, principalmente aquellos que estén orientados a financiar proyectos en sectores competitivos y con potencial de crecimiento.
11. Modernizar al Crédito Agrícola de Habilitación reorientando su actividad para priorizar la asistencia técnica y financiera apropiada a los productores más pobres. Su actividad principal estará concentrada en la promoción de la inversión productiva y en la financiación a pequeños productores rurales y urbanos, actuando bajo estrictos principios de eficiencia, transparencia y sostenibilidad ambiental. Igualmente, apoyará la progresiva incorporación de sus clientes al sistema financiero bancario.
12. Canalizar subsidios a través del CONAVI para satisfacer la demanda de viviendas de parte de los sectores menos favorecidos de la población. Además, el CONAVI ejecutará programas de mejoramiento de la comunidad, atendiendo a familias en situación de pobreza y extrema pobreza, además de los pueblos originarios.
13. Promocionar el financiamiento de obras de infraestructura y viviendas a través de modernos instrumentos que faciliten la participación conjunta de entidades públicas y privadas (tanto nacionales como extranjeras) en los proyectos.

3.3 Mejorar las empresas públicas mediante una gestión profesional, más eficiente y transparente (III)

Transformar las empresas públicas, promoviendo una gestión profesional más eficiente y transparente, constituye una de las prioridades de la estrategia de crecimiento económico del gobierno. La situación de partida muestra que no existe separación clara de la formulación de las políticas dirigidas a los sectores en que actúan las empresas, la ejecución de estas políticas y la regulación de los mercados. Los marcos regulatorios en telecomunicaciones, agua y saneamiento tienen serias limitaciones en su funcionamiento y faltan marcos de regulación para los otros servicios públicos. Resulta imprescindible que se concreten avances en materia de defensa de la competencia y de los derechos de los consumidores.

Las empresas públicas carecen de una estrategia de inversión de mediano plazo que contribuya a ampliar la cobertura y a mejorar la calidad de los bienes y servicios que suministran. Algunas de ellas presentan situaciones patrimoniales y financieras extremadamente delicadas. El presupuesto público no está en condiciones de asistirles financieramente ni puede aportar los recursos necesarios para la expansión de las inversiones. La actual situación de las empresas representa riesgos fiscales potenciales que deben ser mitigados a través de reformas sustanciales en el sistema de gobierno de las empresas.

Los objetivos específicos que orientan el diseño de políticas en esta materia son:

- Recuperar el control de las empresas públicas por parte de la Administración Central.
- Incrementar la cobertura de los servicios prestados por las empresas y mejorar la calidad de los mismos.
- Fortalecer la gestión empresarial y financiera de las empresas públicas.
- Explicitar los subsidios encubiertos en los precios de los servicios públicos.
- Incorporar al sector privado en los proyectos de inversión de las empresas públicas a través de mecanismos como concesiones, tercerizaciones u otras formas de asociación público-privado.

Acciones y medidas

1. Crear el Consejo de Empresas Públicas, que tendrá a su cargo la coordinación y el control de las decisiones económicas y financieras de las empresas públicas de acuerdo con las orientaciones de política económica del Poder Ejecutivo.
2. Desarrollar un acuerdo interministerial para la definición de la política del gobierno en términos de regulación, control del Estado y gobernabilidad corporativa de las empresas públicas.
3. Crear un holding de empresas públicas que aporte soluciones para mejorar el gobierno corporativo de las empresas públicas, rediseñar mecanismos de evaluación de gestión, generar un sistema de planificación de inversiones y estudiar la situación patrimonial y financiera de las empresas públicas.
4. Crear un ente regulador consolidado e independiente que regule las tarifas y fiscalice los estándares de calidad de servicios en los sectores eléctricos, hidrocarburos, telecomunicaciones y agua.

5. Establecer un marco institucional en el cual el Poder Ejecutivo, a través del Consejo de Empresas Públicas, (i) tenga bajo su órbita la formulación de las políticas de energía, agua, saneamiento, cemento y telecomunicaciones; (ii) asegure que las empresas serán las responsables de prestar los servicios dentro de los marcos regulatorios vigentes y de los lineamientos políticos del gobierno; y (iii) prevea la existencia de órganos técnicos e independientes de regulación que velen por la calidad de los servicios e impidan prácticas anticompetitivas.
6. Realizar proyectos de inversión de las empresas públicas con el sector privado a través de mecanismos de concesión, tercerización u otras formas de asociación.

3.4 Modernizar la administración pública orientada a facilitar el acceso de toda la población a los servicios públicos (IV)

El desorden en la Administración Pública manifiesta la debilidad institucional del país y constituye un obstáculo que enfrenta el gobierno para llevar adelante las reformas y transformaciones que el país requiere.

Hay superposición de funciones entre varias instancias y áreas en las cuales no está definido de cual órgano del Estado dependen. La lógica “prebendaria” en la selección de los recursos humanos y en la promoción del personal está extendida y sustituye al concurso como mecanismo de acceso y promoción de los funcionarios en los distintos estamentos de la organización del Estado. Las actividades gerenciales en el sector público carecen de prestigio social y se encuentran mal remuneradas.

La negociación salarial en la Administración Central se encuentra fragmentada y, en muchos casos, se lleva adelante sin la participación de la Secretaría de la Función Pública y sin que se tenga en cuenta la disponibilidad de recursos que posee el Ministerio de Hacienda. Los marcos jurídicos de la materia son débiles y dan paso a acciones de inconstitucionalidad por parte de los funcionarios, lo que genera incertidumbre en la gestión.

La Administración Central del Estado Paraguayo requiere una profunda revisión de su organización para adecuar su estructura y su funcionamiento a los criterios aceptados de administración pública. Para promover un sector público que oriente sus actividades hacia los usuarios y beneficiarios de sus acciones hay que realizar transformaciones sustantivas en varias instituciones y cambiar radicalmente las políticas y procedimientos sobre los recursos humanos y materiales.

Los objetivos específicos en esta materia son:

- Ordenar la Administración Pública para mejorar el diseño y la ejecución de las políticas públicas y lograr una mayor coordinación entre las distintas instancias del sector público.
- Fortalecer y jerarquizar las capacidades gerenciales en las diferentes áreas del Estado.
- Mejorar el control de la gestión financiera y patrimonial en el sector público para prevenir, detectar y perseguir los actos de corrupción

- Impulsar la profesionalización gradual del servicio civil, estableciendo un cuerpo de funcionarios en los que primen los méritos y la honestidad, que cuentan con la suficiente capacitación y motivación para alcanzar resultados. A este cuerpo profesional se accederá solamente por concurso abierto tanto a funcionarios como a no-funcionarios.
- Promover la mayor eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos humanos del Gobierno Central.

Acciones y medidas

1. Coordinar en forma efectiva las instituciones del Estado involucradas en la ejecución de las políticas y los programas definidos como prioritarios por el Poder Ejecutivo.
2. Publicar en forma regular los lineamientos de la Estrategia de Administración Presupuestaria de Recursos Humanos, incluyendo las propuestas orientadas al fortalecimiento de las capacidades para evaluar las necesidades de gastos de personal a ser incluido en el Presupuesto.
3. Fortalecer la administración de los recursos humanos del Gobierno Central. Se implementará un Plan de Seguimiento de la implementación del Decreto 12.255 del 16 de mayo de 2008 que incluirá un mecanismo de monitoreo de las necesidades de personal de las distintas unidades ejecutoras, estimaciones trimestrales de puestos cubiertos por funcionarios de planta, un análisis de la calidad de los procedimientos de selección de personal adoptados y un indicador de rotación del personal.
4. Centralizar la negociación salarial con los funcionarios del sector público en el Ministerio de Hacienda y en la Secretaría de la Función Pública en representación del Poder Ejecutivo, como sus únicos canales formales.
5. Focalizar las medidas tendientes a la profesionalización de la gerencia pública en ámbitos claves del Estado, tales como la Administración Financiera, las Contrataciones, los Recursos Humanos y la Auditoría.
6. Fortalecer las instancias de control de los actos administrativos, tales como Procuraduría General de la República, la Auditoría General del Poder Ejecutivo, la Contraloría General de la República y el Tribunal de Cuentas, estableciendo mecanismos de coordinación y control cruzado de la información obtenida por cualquiera de ellos.
7. Crear la carrera del servicio civil, basada en el mérito y en la evaluación del desempeño. Al servicio civil se podrá acceder únicamente por concurso abierto a funcionarios y no-funcionarios.
8. Promocionar el gobierno electrónico a efectos de garantizar la celeridad, eficiencia, transparencia, publicidad y legalidad de los actos públicos.
9. Promocionar la descentralización de determinados servicios públicos y la revisión de los procedimientos administrativos. Avanzar en la desburocratización y en la simplificación de los trámites que los ciudadanos y las empresas realizan frente a la Administración Pública, transfiriendo responsabilidades hacia los gobiernos comunales y departamentales.

3.5 Realizar una reforma agraria integral con reactivación de la agricultura familiar (V)

El sector campesino y la agricultura familiar son los colectivos de la producción que más sufren la exclusión de los beneficios de la expansión de la economía y la falta de acceso a la tierra para trabajar y afincar a sus familias en el medio rural. Una estrategia de Crecimiento Económico con Inclusión Social debe priorizar a estos sectores y asegurar su participación en los frutos del crecimiento.

La especialización productiva de la economía paraguaya juega un papel importante para explicar la exclusión de la población vinculada a la agricultura familiar. Paraguay tiene una elevada proporción de su base agropecuaria orientada a la producción de granos y carne. Estas actividades están concentradas en segmentos fuertemente capitalizados de productores. En contraposición, los sectores mayoritarios de pequeños agricultores presentan serias dificultades para insertarse en los mercados. Cerca de la mitad de las unidades campesinas se encuentra en un proceso de desarticulación productiva, por debajo del nivel de producción necesario para ser económicamente viables.

La desarticulación de la estructura productiva del sector convive con una desarticulación de las políticas aplicadas al sector. Desde inicios de la década de los '90s, el Ministerio de Agricultura y Ganadería experimenta un paulatino y persistente proceso de involución institucional, deterioro de sus capacidades de gestión administrativa y de liderazgo, junto a una progresiva pérdida de recursos humanos capacitados.

El objetivo central de la Reforma Agraria Integral es avanzar hacia una estructura de la producción agropecuaria más equilibrada, que fortalezca el papel de la Agricultura Familiar como proveedora de alimentos, garantice la soberanía y seguridad alimentaria, logre una mejor articulación entre las economías locales y promueva el arraigo territorial, social y cultural de la población rural. La Reforma Agraria es, además, un instrumento para promover la capacidad de competencia en los mercados internacionales y para diversificar la estructura productiva del sector agropecuario.

Los objetivos específicos que orientan el diseño de políticas en esta materia son:

- Implementar la Reforma Agraria Integral con un papel activo del Estado y con la participación de los sectores de la Agricultura Familiar y la Agricultura Empresarial.
- Fortalecer la competitividad de la Agricultura Familiar y jerarquizar su papel como proveedora de alimentos.
- Promover la participación del sector campesino, a través del fortalecimiento del tejido social y comunitario.
- Crear fuentes de información actualizadas sobre la producción y las características estructurales de las explotaciones agropecuarias a nivel nacional.
- Fortalecer las capacidades de los servicios del Ministerio de Agricultura y Ganadería en todas las organizaciones que están bajo su responsabilidad y que hoy funcionan de manera descoordinada.
- Promover el arraigo territorial, social y cultural de los pueblos indígenas.

Acciones y medidas

1. Regularizar progresivamente la tenencia de la tierra y mejorar el sistema de registro de la propiedad. Crear un sistema de asistencia a los asentamientos y habilitación de nuevas colonias. Estas acciones serán reforzadas con el desarrollo de infraestructura vial y con el acceso a los servicios públicos básicos.
2. Desarrollar una nueva institucionalidad dirigida desde el Ministerio de Agricultura y Ganadería orientada a la racionalización y mejora de las capacidades del Estado para diseñar y ejecutar las políticas para la Agricultura Familiar y para la Reforma Agraria Integral.
3. Mejorar las capacidades de negociación y ejecución de operaciones de crédito y cooperación técnica apoyadas por las Instituciones Financieras Internacionales y por agencias de cooperación que asisten al país en proyectos agropecuarios.
4. Crear una mesa de diálogo y negociación sobre políticas públicas en el medio rural que será el instrumento para que el gobierno y las organizaciones sociales aborden temas de interés para el sector, de acuerdo a pautas dictadas por el Equipo Económico Nacional y a los recursos disponibles en el Presupuesto General de la Nación.
5. Fortalecer los sistemas de información de mercado de los principales rubros de la producción agropecuaria.
6. Capacitar técnicos y productores de la Agricultura Familiar en agronegocios.
7. Establecer normas estandarizadas para la comercialización por los diferentes rubros del sector.
8. Desarrollar cadenas de valor orientadas a los mercados interno y externo.
9. Promover centros privados que brinden servicios para la comercialización de los productos.
10. Fortalecer el sistema de asistencia técnica para la Agricultura Familiar y para el sector campesino.
11. Crear un Registro Nacional de la Agricultura Familiar.
12. Promover organizaciones de productores para transferencia de tecnología y asistencia técnica a través de comités de base y organizaciones de segundo grado, que aseguren su fortalecimiento.
13. Capacitar comités de beneficiarios para dar seguimiento a la ejecución de microproyectos.
14. Otorgar asistencia financiera y disponibilidad de recursos adicionales para expandir el crédito de manera oportuna a la Agricultura Familiar.
15. Fortalecer las capacidades de asesoramiento técnico y transferencia tecnológica.
16. Promover la asociatividad y concreción de alianzas estratégicas entre campesinos y agricultores familiares, bajo diferentes formas organizativas (ayuda mutua, emprendimientos comunitarios, etc.).
17. Realizar el Censo Agropecuario Nacional y la actualización anual de los datos sobre la producción agropecuaria (agrícola y ganadera) a nivel nacional. Contar con información adecuada, proveniente de encuestas, sobre los niveles de producción de los diversos rubros de la producción y sobre las características estructurales de las explotaciones del sector.
18. Crear un Sistema de Información Geográfica que sirva para mejorar el diseño de las políticas y las acciones de apoyo que se desplieguen en áreas rurales.
19. Desarrollar las bases de información (cualitativa y cuantitativa) sobre características de la produc-

ción agropecuaria e impulsar el desarrollo de investigaciones por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

20. Generar trabajos técnicos que sirvan de insumos para lograr mayor eficacia en las acciones de apoyo a la Agricultura Familiar y a la pequeña agricultura comercial.
21. Conformar equipos técnicos debidamente capacitados para satisfacer las necesidades de la población del sector agropecuario.
22. Fortalecer las capacidades de diagnóstico del laboratorio de SENACSA.
23. Mejorar el funcionamiento del sistema de atención veterinaria.
24. Fortalecer las instituciones educativas que ofrezcan capacitación técnica en áreas clave para el desarrollo agropecuario.
25. Preservar las antiguas colonias, adquirir tierras y dotarlas de infraestructura de servicios básicos para las comunidades indígenas. Se apoyará el desarrollo de una plataforma productiva acorde a la cultura de estas comunidades.

3.6 Impulsar el desarrollo de la infraestructura (VI)

El crecimiento económico inclusivo del Paraguay requiere abordar el problema de la deficiencia de la infraestructura disponible. Las carencias en materia de infraestructura constituyen un obstáculo estructural para sostener tasas de crecimiento económico elevadas y sostenidas. Las actividades con condiciones para expandirse son las que tienen menos requerimientos en el uso de infraestructura.

En materia energética, Paraguay cuenta con una abundante capacidad de generación hidroeléctrica, pero presenta déficit en la transformación y distribución de la misma para hacer frente a la expansión de la demanda. El desarrollo de este sector requiere una gran expansión de la red de alta tensión y la reducción las pérdidas técnicas de energía en las principales líneas de transmisión existentes. Uno de los aspectos críticos en materia energética es la necesidad de extender las redes de distribución a la población que habita el medio rural.

En el sector del transporte, Paraguay tiene una de las redes de carreteras menos desarrolladas de la región. La red vial tiene una extensión insuficiente en relación al tamaño del país y presenta problemas serios de mantenimiento. Para avanzar en este plano es importante avanzar en la modernización y reestructuración del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, actualizar la Política Nacional de Transporte, fortalecer las capacidades de planificación, disponer un Plan de Inversión plurianual y mejorar el marco regulatorio para la participación del sector privado en la construcción de infraestructuras a través de asociaciones público-privadas. Desafíos igualmente importantes son los relacionados con la construcción y el mantenimiento de caminos rurales y vecinales, la integración física con los países vecinos y el desarrollo del Plan Estratégico de Acceso al área metropolitana de Asunción.

Los objetivos específicos que orientan el diseño de políticas en esta materia son:

- Mejorar la capacidad de implementación de obras de infraestructura mediante la ampliación de recursos proveídos y la reducción del riesgo que asume el sector público en los proyectos de in-

versión, promoviendo el desarrollo de asociaciones público-privadas para la realización de inversiones en infraestructura y en la gestión de la misma.

- Promover la realización de inversiones en transmisión y distribución de energía eléctrica, según un cronograma establecido.
- Fortalecer la gestión de la infraestructura vial para potenciar el transporte por carretera.
- Mejorar la infraestructura vial y asegurar el mantenimiento de la red según un calendario de procesos y ciclos estacionales de desgaste de la red.
- Mejorar la gestión institucional del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones con metas de ejecución presupuestarias prefijadas.
- Mejorar la Seguridad Vial actuando prioritariamente en las circunstancias de mayor riesgo registradas.

Acciones y medidas

1. Diseñar un Plan Estratégico de Infraestructuras que permitan identificar los proyectos prioritarios y, entre ellos, aquellos en los cuales es factible y conveniente recurrir a instrumentos de asociación público-privado.
2. Revisar y adecuar el régimen tributario para implementar proyectos de infraestructura realizados a través de asociaciones público-privadas en determinadas zonas del territorio nacional.
3. Alentar la creación de redes de proveedores compuestas por pequeñas empresas asociadas a los proyectos de inversión en infraestructura, en particular en la construcción y mantenimiento de caminos rurales.
4. Preparar un Plan Maestro de Transporte que identifique los cuellos de botella y las necesidades prioritarias del desarrollo vial.
5. Elaborar e Implementar un sistema de planificación de inversiones viales de largo plazo.
6. Cambiar el sistema de elaboración presupuestaria anual a un esquema plurianual, que evolucione progresivamente hacia un plan y presupuesto quinquenal.
7. Modernizar la gestión interna operativa del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.
8. Descentralizar la gestión vial en las redes de bajo tránsito (en convenio con los gobiernos locales).
9. Promocionar la participación de los gobiernos locales y la sociedad civil en el diseño de planes viales.
10. Extender la red vial de rutas pavimentadas en 2 mil kilómetros.
11. Incrementar en 2 mil kilómetros la red de caminos mejorados (de todo tiempo, empedrado, enripiado, etc.).
12. Atender los 51 mil kilómetros de la red vial con mantenimiento priorizado.
13. Mantener el vial rutinario de 12 mil kilómetros a través de microempresas de las comunidades del área de influencia de los tramos.
14. Dar en concesión 807 kilómetros de la red vial pavimentada.

15. Implementar y consolidar el Plan Nacional de Seguridad Vial, con el propósito de disminuir el número de accidentes de tránsito, las muertes, los heridos y las pérdidas económicas que se producen por este motivo.

3.7 Fortalecer la competitividad y la mejora del clima de negocios e inversión (VII)

La mejora de la capacidad competitiva y del clima de negocios impone desafíos importantes al Paraguay. Deben enfrentarse en un contexto económico de escaso dinamismo y con debilidades estructurales del aparato productivo, especialmente en el sector de la industria manufacturera. Las debilidades se ponen de manifiesto en la insuficiencia de oferta exportable, a pesar de los esfuerzos realizados recientemente para desplegar una estrategia de expansión de las exportaciones.

Las restricciones a la expansión de la producción exportable se encuentran estrechamente relacionadas con las debilidades competitivas y con la reducida capacidad gerencial que existe en las empresas, aun en aquellas que han mostrado un comportamiento dinámico durante los últimos años. Conspiran contra la inserción competitiva de las empresas paraguayas en los mercados regionales e internacionales los elevados niveles de informalidad local, la falta de una política que defienda y promueva la competencia y la ausencia de controles efectivos sobre la calidad de los productos exportados.

Para concretar cambios en el clima de negocios deben promoverse reglas de juego que incentiven el comportamiento emprendedor, la innovación y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios que penalicen las tradicionales conductas oportunistas y de búsqueda de rentas a través de medios no competitivos.

La promoción de la competitividad implica asegurar que las empresas accedan a los recursos productivos en cantidades y en calidad adecuadas. Por ello, resultan cruciales la disponibilidad de infraestructura, la existencia de mano de obra debidamente capacitada y el acceso fluido a las fuentes de financiamiento. Las carencias en estos planos afectan, por cierto, a todas las empresas, pero impactan de manera más negativa sobre las pequeñas y medianas.

El despliegue de acciones que pretenden aumentar las capacidades de las empresas y que las conduzca a una inserción competitiva en los mercados internacionales implica esfuerzos para el sector privado y para el sector público. Es necesario que se concreten mejoras de la oferta exportable, en cuanto a la calidad de los bienes y servicios exportados, aumentando el valor agregado y avanzando en la diferenciación de productos. Es igualmente relevante que se mejoren las condiciones de acceso a los mercados y que se trabaje para avanzar en la diversificación geográfica de los destinos de la producción exportable.

Una estrategia productiva de este tipo debe apoyarse necesariamente en un conjunto de políticas organizadas en una lógica matricial donde se combinan políticas horizontales, cuyos instrumentos se ponen al servicio de las empresas de todos los sectores de la economía, con políticas y programas sectoriales que concentren sus acciones en actividades definidas como prioritarias. Estas actividades deben ser elegidas por su impacto sobre el empleo, por la capacidad que tengan de mejorar la distribución del ingreso y por su contribución a la sustentabilidad ambiental.

Las cadenas productivas prioritarias en Paraguay son las vinculadas a la producción forestal, los lácteos, el sésamo, la stevia y otras hierbas medicinales, el sector hortofrutícola, la industrialización de cereales y oleaginosas (incluyendo los biocombustibles), la industrialización de carnes, textil y el algodón, siempre que sean realizadas con base en prácticas de producción más limpias.

Para mejorar la eficacia de sus acciones, estos programas suelen organizarse en mesas sectoriales de trabajo en las que se identifican políticas y medidas para incrementar la competitividad de una determinada cadena productiva.

Existen múltiples programas del sector público para apoyar el desarrollo productivo, cada uno de ellos cuenta con numerosos recursos técnicos, humanos y financieros. En algunos casos están funcionando mesas sectoriales que permiten identificar las necesidades específicas de los productores. Para su mejor funcionamiento, resulta fundamental que se definan procedimientos de acceso rápido a estos programas para las empresas beneficiarias y que se incluyan en los reglamentos operativos que las asignaciones de los beneficios deben realizarse en función de la relación de los resultados esperados en: (i) los objetivos generales de la política económica; (ii) la rentabilidad futura de los emprendimientos; (iii) la localización geográfica de la actividad; (iv) las prioridades del programa para el desarrollo del sector. Para avanzar en esta dirección es importante coordinar los esfuerzos de todos los organismos involucrados en los programas.

Los objetivos específicos que orientan el diseño de políticas en esta materia son:

- Crecer con una producción más diversificada y con mayor nivel de industrialización.
- Lograr una inserción más efectiva de Paraguay en los mercados internacionales, resguardando los espacios ganados en los rubros competitivos y creando las condiciones para una ampliación de la oferta exportable.
- Fortalecer las MPYMES para lograr un aumento de la oferta productiva a los mercados locales e internacionales.
- Formalizar y regular el mercado facilitando la libre competencia y el control de calidad de los productos y servicios.
- Avanzar en la diversificación de los rubros exportables y de los destinos de las exportaciones.

Acciones y medidas

1. Elaborar e implementar una política de competitividad industrial y comercial, orientada a mejorar el clima de negocios en el Paraguay.
2. Desarrollar una estrategia de promoción de exportaciones basada en la identificación de los destinos actuales y de la demanda potencial que enfrentan los distintos sectores de la economía.
3. Elaborar un plan de fortalecimiento sectorial y regional de la oferta de todos los sectores, particularmente los prioritarios.
4. Diseñar programas de formación intensiva de recursos humanos basados en la demanda y las necesidades de las empresas.

5. Identificar potenciales inversionistas en los sectores priorizados y organización de misiones para promover inversiones.
6. Impulsar negociaciones comerciales multilaterales, regionales y bilaterales orientadas a la apertura de nuevos mercados para la oferta exportable.
7. Crear un servicio de apoyo a las MPYMES, que tenga como función principal facilitar el acceso de estas empresas a los servicios de desarrollo empresarial.
8. Poner en marcha un sistema efectivo de protección de los derechos de propiedad intelectual.
9. Implementar el Plan Nacional de Lucha contra la Falsificación y la Piratería.
10. Promulgar una nueva ley de defensa de la competencia.
11. Elaborar un registro de proveedores de servicios, de acuerdo a las exigencias de los mercados internacionales.
12. Promocionar la educación para el consumo responsable y sensibilización sobre la necesidad de la implementación de oficinas integradas de atención al consumidor.
13. Fiscalizar el cumplimiento del rotulado y etiquetado de productos importados y nacionales, propiciando el Saneamiento del Sistema Comercial mediante el control de empresas.
14. Implementar la coordinación interinstitucional para combatir el comercio desleal, protegiendo al consumidor contra la provisión de productos que atenten contra su integridad física.
15. Crear un Registro Único de Beneficiarios de los programas públicos de apoyo al sector productivo. La existencia de éste permitirá evaluar el impacto de las políticas y programas.

3.8 Generar empleo y luchar contra la pobreza y contra toda forma de exclusión social (VIII)

La pobreza en Paraguay se encuentra estrechamente relacionada con las características del empleo y con las desigualdades existentes en la sociedad. La capacidad de generar empleo en cantidad y calidad adecuadas depende de manera crucial de la capacidad que tenga la economía de alcanzar y mantener elevados ritmos de crecimiento. La inserción en el mundo del trabajo no resuelve por sí los problemas de pobreza y exclusión social, pero resulta claro que la generación de empleo se convierte en una de las poleas fundamentales a través de las cuales se superan dichos problemas. La rápida expansión de la población y la estructura demográfica de la sociedad paraguaya hacen que la generación de empleo adquiera una importancia decisiva en una estrategia que se proponga disminuir la pobreza y la pobreza extrema.

Un proceso de crecimiento económico con inclusión social requiere que la economía sea capaz de generar empleos en aquellos sectores que ofrecen mayores posibilidades para el desarrollo de las capacidades individuales y para la reducción de las brechas que afectan a la población tradicionalmente excluida de los frutos del crecimiento económico en Paraguay. Desde esta perspectiva, el estímulo a la Agricultura Familiar y a las micro y pequeñas empresas adquiere especial relieve, ya que en estos sectores se concentran los colectivos sociales más vulnerables y numerosos. El desarrollo de estas unidades

productivas y su mejor inserción en los mercados representan aspectos esenciales de una estrategia de crecimiento que pretenda mejorar la calidad de vida de todos los paraguayos.

Las acciones de promoción del empleo deben estar orientadas hacia la superación de tres problemas que tienen efectos importantes en el combate de la pobreza. El primero tiene que ver con las desigualdades de *género*. La forma de atacar estos problemas consiste en realizar acciones que promuevan igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y que ataquen las raíces de la discriminación que padecen las mujeres en la sociedad paraguaya. El segundo problema está relacionado con las dificultades que tiene la economía paraguaya para ofrecer oportunidades de empleo a los segmentos etarios más *jóvenes* de la sociedad. Por último, a largo plazo, el aporte de la inserción en el mercado de trabajo a la reducción de la pobreza depende de que la población eleve sus niveles de educación y capacitación.

En este sentido, los objetivos específicos que orientan el diseño de políticas en esta materia son:

- Generar empleos de calidad, especialmente entre los segmentos de la población que encuentran mayores dificultades para conseguir empleo y mantenerlo (mujeres y jóvenes).
- Implementar políticas de igualdad de género que promuevan la disminución de las diferencias existentes en el mercado laboral.
- Disminuir el trabajo infantil en todas sus formas, pero fundamentalmente en las denominadas peores formas de trabajo infantil, situaciones de riesgo e insalubridad.
- Reducir en 10 puntos porcentuales los niveles de pobreza y la pobreza extrema, a través de la expansión del empleo.
- Mejorar los indicadores sociales, especialmente los incluidos en los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Aumentar la calificación de los recursos humanos del país, con el incremento de la escolaridad.
- Disminuir las brechas en el acceso a servicios públicos entre el quintil más rico y el quintil más pobre de la población, revirtiendo la tendencia actual.
- Focalizar políticas públicas en la promoción de iniciativas que demanden mano de obra y desarrollen mejores capacidades productivas de las MPYPES.
- Priorizar la generación de empleo y la contratación de MPYPES para la ejecución de proyectos de inversión pública (viales, aulas y puestos de salud), planes de construcción de viviendas y de mejoramiento de los barrios.

Acciones y medidas

1. Crear un organismo que tenga competencia para coordinar las acciones de todas las instituciones públicas vinculadas a la política de empleo.
2. Crear una oficina en el Ministerio de Hacienda para dar seguimiento al presupuesto destinado a la política social y de empleo.
3. Adecuar el marco jurídico de contrataciones del Estado para facilitar que las MPYMES y a la Agricultura Familiar puedan proveer bienes y servicios al sector público.

4. Reformar el sistema de formación técnica y capacitación laboral, orientando sus actividades en función de las demandas de capacidades por parte de las empresas.
5. Desarrollar planes de empleo para zonas y poblaciones específicas del país.
6. Crear un fondo de desarrollo territorial para financiar el desarrollo y mantenimiento de obras municipales y obras de infraestructura social y otras actividades intensivas en el uso de mano de obra.
7. Reordenar las instituciones y programas que cuentan con recursos para el combate contra la pobreza, unificando las funciones de planificación y evaluación y separándolas de la gestión de los programas.
8. Desarrollar programas de empleo específicos para promover el empleo juvenil y el apoyo a madres trabajadoras en condiciones de pobreza y programas específicos de empleo juvenil.

Planificación Estratégica Institucional (2009-2013)

La Propuesta para un Crecimiento Económico con Inclusión Social pretende constituirse en un aporte valioso para el proceso de coordinación de acciones entre las instituciones involucradas en la elaboración del Plan Estratégico Económico y Social (PEES) del gobierno, por lo que esta propuesta toma como marco de referencia los objetivos estratégicos del PEES.

En ese sentido, la elaboración de esta propuesta requirió la participación de múltiples instituciones y entidades del sector público con cuyas acciones se pretende impulsar el mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población paraguaya. Cada institución participante planteó su planificación estratégica basada en los pilares de acción sobre los que descansa la presente Propuesta que fue supervisada y coordinada por los integrantes del Equipo Económico Nacional (EEN).

Así, cada una de estas planificaciones estratégicas fue volcada en dos tipos matrices que siguieron la metodología del marco lógico y en las cuales se pueden apreciar la jerarquización y la fundamentación de cada propuesta y de las acciones previstas. Es por ello que estas matrices pueden ser consideradas como el principal resultado del trabajo interinstitucional llevado a cabo para plantear la Propuesta de Crecimiento con Inclusión Social en Paraguay y constituyen un compromiso de cada institución y un aporte a la gestión del gobierno para el logro de los objetivos estratégicos.

En primer lugar, todas las instituciones elaboraron una *Matriz de Políticas* que refleja un conjunto relevante de problemas de la realidad económica, social e institucional del país, identificados por cada institución participante y para los cuales se plantearon objetivos específicos, los que a su vez están directamente relacionados con los pilares fundamentales sobre los que se basa la Propuesta para un Crecimiento Económico con Inclusión Social.

Asimismo, en la *Matriz de Políticas* cada institución determina de manera clara un conjunto de medidas y acciones a ser implementadas para alcanzar cada uno de sus objetivos específicos. Pero este documento buscaba ir más allá que el simple establecimiento de acciones y medidas, por lo cual se plantea la *Matriz de Resultados y Control*.

La *Matriz de Resultados y Control* presenta dos características especialmente importantes: i) permite identificar a los responsables de llevar a cabo las acciones, que en muchos casos involucra a más de una institución, por lo cual durante el proceso fue necesario realizar las consultas pertinentes para asegurar la coordinación y cooperación interinstitucional, y ii) establece cronogramas para la realización de las acciones previstas.

Finalmente, cabe destacar que, dada la información contenida en las Matrices, éstas se constituyen en una herramienta fundamental que facilitará el seguimiento y monitoreo del avance del proceso. Pero, como toda herramienta de control, debe ser entendida en su carácter dinámico que requerirá evaluaciones periódicas que permitan ajustar los cursos de acción a las prioridades políticas, económicas y sociales que puedan surgir. Esto es fundamental para contribuir a la eficacia del trabajo y para informar de manera transparente sobre los avances realizados.

4.1 Matriz de Resultados - Pilares de la Planificación Estratégica Institucional (PEI)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PILARES	RESPONSABLES	PLAZOS
<ul style="list-style-type: none"> Promover un crecimiento con mayor generación de empleo y mejor distribución de ingresos, mejorando la inserción internacional de la economía y manteniendo los equilibrios macroeconómicos fundamentales. 	I. Mantenimiento de políticas macroeconómicas consistentes que aseguren la estabilidad y ofrezcan un contexto previsible para la toma de decisiones económicas.	MH - STP - BCP - DGCP	2009 - 2013
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las instituciones del Estado para mejorar la eficacia de las políticas públicas, elevando la calidad de los servicios públicos y poniendo en marcha un sistema estable de reglas de juego que ofrezca garantías jurídicas a las personas y a las inversiones. 	II. Desarrollo de un sistema financiero sólido y seguro, capaz de ofrecer servicios de calidad a todos los actores económicos, sin exclusión.	BCP - AFD - BNF- CAH - INCOOP - CNV	2009 - 2013
<ul style="list-style-type: none"> Alentar la diversificación de la estructura productiva e impulsar la participación en la economía de las micro y pequeñas empresas y de las pequeñas fincas agrícolas. 	III. Transformación de las empresas públicas mediante una gestión profesional, más eficiente y transparente.	CEP (MH-MIC-MOPC)	2009 - 2013
<ul style="list-style-type: none"> Impulsar el desarrollo económico con participación de la sociedad civil y del sector privado, fortaleciendo las capacidades competitivas, tanto de las micro y pequeñas empresas, así como también de las pequeñas fincas agrícolas. 	IV. Modernización de la Administración Pública orientada a facilitar el acceso de toda la población a los servicios públicos. V. Reforma agraria integral y reactivación de la agricultura familiar.	MH -STP - MAG - DGCP - DNA - AFD - BNF - CAH - INCOOP - CNV	2009 - 2013
<ul style="list-style-type: none"> Armonizar las acciones del gobierno para apoyar el desarrollo regional descentralizado. 	VI. Impulso al desarrollo de la infraestructura. VII. Fortalecimiento de la competitividad y mejora del clima de negocios e inversión. VIII. Generación de empleo y lucha contra la pobreza y contra toda forma de exclusión social.	MAG MOPC MAG - MIC - DNA MAG - MIC - MOPC	2009 - 2013 2009 - 2013 2009 - 2013

4.2 Ministerio de Hacienda

MATRIZ DE POLÍTICAS - MINISTERIO DE HACIENDA

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Persisten problemas de eficiencia del proceso presupuestal, transparencia fiscal y efectividad del control, además de la incertidumbre sobre la aplicación plena del régimen tributario actual.	1. Construir una política fiscal sostenible y predecible en el largo plazo que impulse el crecimiento con equilibrios macroeconómicos sustentables y con menor incertidumbre para los agentes, generando así un marco propicio para la mejora permanente y continua de los niveles de vida de la población.	Pilar I Pilar IV	<p>1.1 Elaborar una programación multianual fiscal y financiera que sea compatible con el marco macroeconómico de mediano plazo.</p> <p>1.2 Asegurar el acceso al financiamiento por parte del sector público y mantener la deuda pública en niveles sustentables.</p> <p>1.3 Apoyar al BCP en el objetivo de mantener la inflación controlada.</p> <p>1.4 Mejorar la recaudación de impuestos, la transparencia y la equidad del sistema tributario.</p> <p>1.5 Modernizar la gestión del Gasto Público.</p> <p>1.6 Mejorar la calidad del Gasto Público con énfasis en inversiones sociales focalizadas en la pobreza extrema.</p> <p>1.7 Implementar un Sistema Nacional de Inversión Pública.</p>	MH MH MH - BCP - EEN MH MH MH MH MH - MOPC - STP	2010 - 2011 2009 - 2010 2009 - 2013 2010 - 2012 2010 - 2012 2009 - 2013 2009 - 2012

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
			<p>1.8 Fortalecer la administración de los Recursos Humanos del Gobierno Central.</p> <p>1.9 Impulsar una reforma de la organización del Estado en materia de responsabilidades de política económica.</p>	<p>MH - SFP</p> <p>MH</p>	<p>2011 - 2012</p> <p>2009 - 2010</p>
La debilidad institucional en materia de provisión de bienes y servicios públicos y privados hace que se deban desarrollar formas de cooperación y fortalecimiento mutuo entre el sector público y el privado para mejorar el desempeño del Estado y de los mercados.	2. Mejorar el sistema de goberabilidad y control de las Empresas Públicas.	Pilar III Pilar IV	2.1 Fortalecer la gestión empresarial y financiera de las empresas públicas.	MH - CEP	2009 - 2010

MATRIZ DE RESULTADOS Y CONTROL - MINISTERIO DE HACIENDA

OBJETIVO 1: Construir una política fiscal sostenible y predecible en el largo plazo que impulse el crecimiento con equilibrios macroeconómicos sustentables y con menor incertidumbre para los agentes, generando así un marco propicio para la mejora permanente y continua de los niveles de vida de la población.

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

1.1 Elaborar una programación multianual fiscal y financiera que sea compatible con un marco macroeconómico de mediano plazo.

1.1.1 Elaboración de un marco macroeconómico multianual, que incluya previsiones de las distintas variables relevantes para la planificación fiscal y la toma de decisiones en materia de política fiscal.

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	-	-	-

Responsable: MH - SSEEI

1.1.2 Elaboración de un marco fiscal y financiero de mediano plazo que incluya lineamientos presupuestarios reales para cubrir gastos operativos de las distintas instituciones públicas, incluidos los pagos de deudas.

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	-	-	-

Responsable: MH - SSEEI

1.1.3 Distribución por regiones de la ejecución presupuestaria correspondientes a gastos sociales (salud, educación y pobreza).

2009	2010	2011	2012	2013
-	-	X	-	-

Responsable: MH - SSEAF

1.1.4 Presentación anual de un informe sobre la situación del endeudamiento público que incluya un análisis de sostenibilidad de la deuda.

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	-	-	-

Responsable: MH - SSEEI - SSEAF

1.2 Asegurar el acceso al financiamiento por parte del sector público y mantener la deuda pública en niveles sustentables.

1.2.1 Definición de un tope de endeudamiento anual acorde con la capacidad de pago.

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	-	-	-

Responsable: MH - SSEEI

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

	2009	2010	2011	2012	2013
1.2.2 Remisión al Congreso del Proyecto de Ley General de Emisión de Títulos del Tesoro Público.	-	X	-	-	-
Responsable: MH - SSEEI					
1.2.3 Remisión al Congreso del Proyecto de Ley General de Estrategia de Endeudamiento del Sector Público.	-	X	-	-	-
Responsable: MH - SSEEI					
1.3 Apoyar al BCP en el objetivo de mantener la inflación controlada.	2009	2010	2011	2012	2013
1.3.1 Promoción de un acuerdo institucional y elaboración de un Proyecto de Ley para Fortalecer Patrimonialmente al BCP (conciliación de deudas entre BCP y Sector Público).	X	X	X	X	X
Responsable: MH - BCP - EEN					
1.3.2 Revisión periódica del Programa Macroeconómico y Financiero del Gobierno con el propósito de asegurar la coherencia entre las Políticas Fiscal y Monetaria.	2009	2010	2011	2012	2013
	X	X	-	-	-
Responsable: BCP - MH - EEN					
1.4 Mejorar la recaudación de impuestos, la transparencia y la equidad del sistema tributario.	2009	2010	2011	2012	2013
1.4.1 Establecimiento de ajustes a la estructura impositiva para asegurar la suficiencia de los ingresos tributarios y sostener la política de gastos e inversiones públicas.	-	X	-	-	-
Responsable: MH - SET					
1.4.2 Elaboración de mecanismos de retención obligatorios del IMAGRO para reducir la evasión y fortalecer la recaudación.	2009	2010	2011	2012	2013
Presión Tributaria	-	-	-	-	0,9% del PIB
Eliminación de la deducción del Crédito Fiscal del IVA - IMAGRO.	-	-	-	-	0,75% del PIB
Designación de 114 grandes contribuyentes como agentes de retención del IVA.	-	-	-	-	0,15 del PIB
Responsable: MH - SET					

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

	2009	2010	2011	2012	2013	
1.4.3 Reducción de los niveles de evasión en los principales impuestos nacionales.	2%	2%	2%	2%	2%	
Se estima una evasión del IVA de 42,5% y se pretende reducir 2 puntos anualmente.						
Responsable: MH - SET						
1.4.4 Mejoramiento de los mecanismos de control y aplicación de manuales de procedimiento que garanticen la transparencia administrativa de forma que la corrupción interna y externa disminuya.	X	X	X	X	X	
Responsable: MH - SET						
1.4.5 Creación de alianzas estratégicas con el sector privado para formalizar la economía y apoyar al sector productivo.	X	X	X	X	X	
Responsable: MH - SET						
1.4.6 Implementación de capacitaciones y campañas de concienciación tributaria en escuelas, colegios, a funcionarios y a la ciudadanía en general.	N° de personas	2009	2010	2011	2012	2013
	Alumnos	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
	Funcionarios	2.390	2.390	2.390	2.390	2.390
	Ciudadanía	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Responsable: MH - SET						
1.5.1 Preparación y publicación de los lineamientos de la Estrategia de Administración Presupuestaria de Recursos Humanos en la web del MH, incluyendo propuestas para el fortalecimiento de capacidades del personal en el proceso de preparación del Presupuesto.	2009	2010	2011	2012	2013	
	-	-	X	-	-	
Responsable: MH - SSEAF						
1.5 Modernizar la Gestión del Gasto Público.						

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

	2009	2010	2011	2012	2013	
1.5.2 Implementación de un Sistema de monitoreo de las transferencias de los royalties.	-	X	-	-	-	
Responsable: MH - DGAF						
1.5.3 Regulación integral de la administración, el gerenciamiento y/o explotación de los bienes del Estado.	-	-	X	-	-	
Responsable: MH - SSEAF						
1.5.4 Aplicación de ajustes legales necesarios para implementar una Cuenta Única del Tesoro, reduciendo el número actual de cuentas bancarias de la Administración Central y facilitando la utilización del saldo de los depósitos del Tesoro disponibles en el BCP.	Indicador del IFA Calificación B en el 2007.	-	-	B+	-	
	Reducción del 50% de las cuentas bancarias administrativas de la AC entre el 2009 y 2012.	-	-	150	-	
	Saldo promedio de los depósitos disponibles en el BCP.	70%	70%	70%	-	
Responsable: MH - SSEAF- BCP						
1.5.5 Consolidación del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAF).	Producto	2009	2010	2011	2012	2013
	Diseño	X	X	-	-	-
	Desarrollo	-	-	X	-	-
	Implementación	-	-	-	X	X
Responsable: MH - SSEAF						

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)				
		2009	2010	2011	2012	2013
1.6 Mejorar la calidad del Gasto Público con énfasis en inversiones sociales focalizadas en la pobreza extrema.	1.5.6 Fortalecimiento de la capacidad y calidad tecnológica de la administración financiera del Estado.	-	-	X	X	-
	Responsable: MH - SSEAF					
	1.5.7 Remisión al Congreso del Proyecto de Reforma de la Ley 1535 de Administración Financiera que incluya mejoras en la contabilidad, los roles y responsabilidades del Sistema Nacional de Inversión Pública.	-	-	X	X	-
Responsable: MH - SSEAF						
1.6 Mejorar la calidad del Gasto Público con énfasis en inversiones sociales focalizadas en la pobreza extrema.	1.6.1 Protección de la proporción del gasto social sobre el gasto total presupuestado.	X	X	X	X	X
	Responsable: MH - SSEAF					
	1.6.2 Compatibilización de actividades de preinversión con la Estrategia Sectorial y las prioridades del Plan de Gobierno.	-	X	X	-	-
Responsable: MH - SSEAF - SSEEI- STP						
1.7 Implementar un Sistema Nacional de Inversión Pública.	1.6.3 Establecimiento de mecanismos institucionales para reducir la duplicación y la superposición en la implementación y supervisión de programas del gasto social.	-	X	X	-	-
	Responsable: MH - SSEAF - SSEEI					
	1.7.1 Profesionalización de la gerencia pública en ámbitos de las Unidades de Administración Financiera, Contrataciones, Recursos Humanos y Auditoría.	X	X	-	-	-
Responsable: MH - SSEAF						

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
<p>1.7.2 Creación de un Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) con roles y responsabilidades institucionales definidos para las etapas de preinversión, programación y presupuestación, ejecución y evaluación de la inversión pública, que será aprobado por decreto e integrado al SIAF.</p>	-	-	60%	60%	-
<p>1.7.3 Funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) vinculado al SIAF.</p>	-	-	6	-	-
<p>1.7.4 Implementación de un Plan de Fortalecimiento del Ministerio de Hacienda para el análisis y seguimiento de los aspectos económicos y financieros de las Concesiones e Inversiones Públicas Asociadas con el Sector Privado (APPs). El Plan de Fortalecimiento incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) capacidades de análisis de viabilidad, (ii) gestión de riesgos, (iii) monitoreo de garantías y pasivos generados por Concesiones y APPs. 	-	-	6	-	-

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

1.8 Fortalecer la administración de los Recursos Humanos del Gobierno Central

1.8.1 Acuerdo político entre los Ministerios del Poder Ejecutivo, necesario para garantizar la coherencia de las políticas de RRHH, acordando la exclusiva utilización del Ministerio de Hacienda (MH) y la Secretaría de la Función Pública (SFP) como canales únicos formales para la negociación salarial.

2009	2010	2011	2012	2013
-	-	x	x	-

Responsable: MH - SSEAF - SSEEI - SFP

1.8.2 Definición de los lineamientos de la Estrategia de Administración Presupuestaria de RRHH del Gobierno Central.

2009	2010	2011	2012	2013
-	-	-	C	-

Calificación del ID-18 IFA
Responsable: MH - SSEAF

1.8.3 Implementación de un plan de seguimiento (aprobado por el Ministro de Hacienda en coordinación con la Secretaría de la Función Pública) para la implementación del Decreto 12.255 de mayo de 2008, incluyendo un mecanismo de monitoreo de:

- (i) inventario de las necesidades de personal de la UEPs;
- (ii) el cálculo trimestral de puestos llenados por funcionarios de planta;
- (iii) un análisis de la calidad de los procedimientos de selección adoptados;
- (iv) un indicador de rotación de personal.

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Profesionales en las UEPs son funcionarios de planta	-	-	50%	-	-

Responsable: MH - SSEAF

ACCIONES Y MEDIDAS**PRODUCTO****INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
1.8.4 Mejoramiento de las políticas y sistemas de gestión de los gastos de personal, incluyendo el uso del SINARH en la producción de estadísticas y análisis de los gastos de personal y que sea publicado en la web del MH.	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%
Producto	Gasto Promedio Agregado de Personal en el Sector Público				
	Responsable: MH - SSEAF - SFP				
1.9 Impulsar una reforma de la organización del Estado en materia de responsabilidades de política económica.	X	X	-	-	-
	Responsable: MH				
1.9.1 Elaboración de un Proyecto de Ley sobre Reforma organizacional del área económica para ser remitido al Congreso Nacional.	X	-	-	-	-
	Responsable: MH				

OBJETIVO 2: Mejorar el sistema de gobernabilidad y control de las Empresas Públicas.**ACCIONES Y MEDIDAS****PRODUCTO****INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

2.1 Fortalecer la gestión empresarial y financiera de las empresas públicas.	2009	2010	2011	2012	2013
	X	-	-	-	-
	Responsable: MH - CEP - SSEEI				
2.1.1 Creación de un Consejo de Empresas Públicas para establecer un marco de relacionamiento en el que las decisiones económicas y financieras de las empresas públicas se encuentren coordinadas y subordinadas a las decisiones del Poder Ejecutivo. Este Consejo fue creado por el Decreto N°163 del 25 de agosto de 2008.	2009	2010	2011	2012	2013
	X	-	-	-	-
	Responsable: MH - CEP - SSEEI				
2.1.2 Firma del acuerdo interministerial que defina la política sectorial del gobierno en términos de regulación, control del Estado y gobernabilidad corporativa. Acuerdo firmado el 24 de febrero de 2009.	2009	2010	2011	2012	2013
	X	-	-	-	-
	Responsable: MH - CEP - SSEEI				

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)				
		2009	2010	2011	2012	2013
2.1.3 Creación de un holding de empresas públicas para elaborar el gobierno corporativo de las empresas públicas, rediseñar mecanismos de evaluación de gestión, diseñar un sistema de planificación de inversiones y estudiar la situación patrimonial de las empresas públicas.	<p>Producto</p> Publicación anual de los Estados Financieros Auditados de cada EEPP y definición de metas financieras Responsable: MH - CEP - SSEEI	-	X	X	X	X
2.1.4 Establecimiento de un ente regulador consolidado e independiente que regule las tarifas y fiscalice los estándares de calidad de servicios para los sectores eléctricos, hidrocarburos, telecomunicaciones y agua.	<p>Producto</p> Publicación anual de los Estados Financieros Auditados de cada EEPP y definición de metas financieras Responsable: MH - CEP - SSEEI	-	X	-	-	-
2.1.5 Establecimiento de un marco institucional en el que:	<p>Producto</p> Publicación anual de los Estados Financieros Auditados de cada EEPP y definición de metas financieras Responsable: MH - CEP - SSEEI	-	X	X	-	-
(i) el Poder Ejecutivo (a través del Consejo de Empresas Públicas) tenga bajo su órbita la formulación de las políticas de energía, agua, saneamiento, cemento y telecomunicaciones;						
(ii) las empresas estatales correspondientes sean las responsables exclusivamente de prestar los servicios dentro de los marcos regulatorios y de políticas públicas existentes; y						
(iii) existan órganos técnicos e independientes de regulación que velen por la calidad de los servicios e impidan prácticas anticompetitivas.						
2.1.6 Incorporación al sector privado en la modernización de las empresas públicas (concesión, tercerización, participación público-privada, capitalización) dadas las limitaciones del Presupuesto de General de la Nación (PGN) en inversiones públicas.	<p>Producto</p> Publicación anual de los Estados Financieros Auditados de cada EEPP y definición de metas financieras Responsable: MH - CEP - SSEEI	-	-	X	X	-

4.3 Secretaría Técnica de Planificación

MATRIZ DE POLÍTICAS - SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Actualmente la gestión pública se caracteriza por una escasa vinculación entre los planes y los presupuestos y además se observa un notable debilitamiento del sistema de planificación de corto, mediano y largo plazo a niveles nacional, sectorial y territorial.	1. Promover una gestión más eficiente del sector público, a través de la profundización y consolidación de todos los componentes del Sistema de Planificación Nacional (SISPLAN) en las entidades públicas.	Pilar I Pilar IV	<p>1.1 Brindar capacitación y asistencia técnica a entidades seleccionadas para uso y aplicación de herramientas del Sistema de Planificación del Desarrollo (SPD).</p> <p>1.2 Fomentar la aplicación del Sistema de Inversión Pública y Cooperación Externa (SIP) y ajustar el diseño del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).</p> <p>1.3 Consolidar el uso del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) como herramienta de gestión de corto plazo y para formulación de Planes Estratégicos Institucionales (PEI).</p> <p>1.4 Implementar el Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Gestión (SIMEG), para poder hacer el seguimiento de las decisiones asumidas por las entidades del Estado.</p>	STP STP-MH STP - MH STP	2009 - 2013 2009 - 2013 2009 - 2013 2009 - 2013

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Políticas de gobierno poco articuladas y sin tener en cuenta un enfoque territorial.	2. Apoyar el proceso de articulación de la política del gobierno con un enfoque territorial, incluyendo temas de descentralización gubernamental.	Pilar IV	<p>2.1 Apoyar al Gabinete Civil en las Jornadas de Gobierno Departamental.</p> <p>2.2 Promover procesos de coordinación y articulación interinstitucional a través del Gabinete Social.</p> <p>2.3 Facilitar el uso de herramientas de planificación en la implementación de las políticas de gobierno a nivel departamental y territorial.</p>	STP STP STP	2009 - 2013 2009 - 2013 2009 - 2013
Limitado desarrollo del área técnica y de investigación.	3. Fortalecer a la STP como centro de investigación y estudios, que permita la definición de estrategias de desarrollo del país a niveles nacional, regional y sectorial.	Pilar IV	<p>3.1 Realizar estudios e investigación sobre distintos temas del Desarrollo Económico, Social, Ambiental e Institucional.</p> <p>3.2 Definir una política y un plan de gestión del conocimiento.</p>	STP STP	2009 - 2013 2009 - 2013
Escasa visibilidad.	4. Facilitar al público en general el acceso a la información para el desarrollo.	Pilar IV	4.1 Fortalecer el proceso de comunicación y presencia institucional hacia el exterior.	STP	2009 - 2013
Débil gestión financiera, administrativa y de recursos humanos de la STP.	5. Asegurar un proceso eficiente, eficaz y transparente en la gestión presupuestaria y de RRRHH de la STP mediante la modernización de la gestión	Pilar IV	5.1 Actualizar diagnóstico, elaborar e implementar plan de gestión administrativa y financiera articulando los procesos administrativos con el sistema de gestión de calidad.	STP	2009 - 2011

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
	administrativa, que incluya un sistema de auditoría de gestión.		<p>5.2 Crear una instancia institucional que se encargue del gerenciamiento de los proyectos de cooperación.</p> <p>5.3 Formular y gestionar proyectos de cooperación que permitan identificar fuentes de financiamiento internacional para las actividades de la STP.</p> <p>5.4 Revisar y ajustar el Sistema de Gestión de Calidad existente, con miras a su implementación.</p> <p>5.5 Diseñar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la STP que incluya como componentes la evaluación de personas, compensación y capacitación.</p>	<p>STP</p> <p>STP</p> <p>STP</p> <p>STP</p>	<p>2009 - 2010</p> <p>2009 - 2013</p> <p>2009 - 2013</p> <p>2009 - 2013</p>

MATRIZ DE RESULTADOS Y CONTROL - SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN

OBJETIVO 1: Promover una gestión más eficiente del sector público, a través de la profundización y consolidación de todos los componentes del Sistema de Planificación Nacional (SISPLAN) en las entidades públicas.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
		2009	2010	2011	2012	2013	
1.1 Brindar capacitación y asistencia técnica a entidades seleccionadas herramientas del Sistema de Planificación del Desarrollo (SPD)	1.1.1 Elaboración e implementación del PDD y PDM cuyas ejecuciones son anual en Gobernaciones, Departamentos y Municipios.	Producto	2009	2010	2011	2012	2013
		Gobernaciones con PDD. Municipios con PDM. Responsable: DGDTIR - DGDI	-	-	17	-	-
1.2 Fomentar la aplicación del Sistema de Inversión Pública y Cooperación Externa (SIP) y ajustar el diseño del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).	1.1.2 Capacitación y asistencia técnica a entidades seleccionadas para consolidar el uso del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) como herramienta de gestión de corto plazo.	2009	2010	2011	2012	2013	
		x	x	x	x	x	Responsable: DGDI
1.2 Fomentar la aplicación del Sistema de Inversión Pública y Cooperación Externa (SIP) y ajustar el diseño del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).	1.2.1 Acompañamiento del proceso en el cual se establecen el marco conceptual y las herramientas del SNIP.	2009	2010	2011	2012	2013	
		x	x	x	x	x	Responsable: DGPIFE
1.2 Fomentar la aplicación del Sistema de Inversión Pública y Cooperación Externa (SIP) y ajustar el diseño del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).	1.2.2 Análisis de Proyectos de Inversión a nivel de Idea, Perfil, Prefactibilidad, Factibilidad y Diseño Final.	2009	2010	2011	2012	2013	
		x	x	x	x	x	Responsable: DGPIFE
1.2 Fomentar la aplicación del Sistema de Inversión Pública y Cooperación Externa (SIP) y ajustar el diseño del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).	1.2.3 Elaboración del Plan Multiannual de Inversión (PMAI) y el Plan Anual de Inversión (PAI), tanto a nivel institucional como agregado.	2009	2010	2011	2012	2013	
		x	x	x	x	x	Responsable: DGPIFE

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)				
		2009	2010	2011	2012	2013
1.3 Consolidar el uso del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) como herramienta de gestión de corto plazo y para formulación de Planes Estratégicos Institucionales (PEI).	1.3.1 Acompañamiento a los OEE en la formulación de Planes Operativos Anuales como instrumento de gestión por resultados, especificando recursos financieros, humanos y materiales requeridos para alcanzar los objetivos, así como también incluyen un indicador de resultado.	X	X	X	X	X
		Responsable: DGDI				
1.4 Implementar el Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Gestión (SIMEG), para poder hacer el seguimiento de las decisiones asumidas por las entidades del Estado.	1.4.1 Reportes de monitoreo y evaluación de planes y políticas públicas.	X	X	X	X	X
		Responsable: DGPIFE - DGDI				
	1.4.2 Informes de monitoreo y evaluación de metas estratégicas y metas institucionales.	X	X	X	X	X
		Responsable: DGPIFE - DGDI				

OBJETIVO 2: Apoyar el proceso de articulación de la política del gobierno con un enfoque territorial, incluyendo temas de descentralización gubernamental.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)				
		2009	2010	2011	2012	2013
2.1 Apoyar al Gabinete Civil en las Jornadas de Gobierno Departamental.	2.1.1 Acompañamiento técnico de la STP a todas las jornadas realizadas de la STP.	X	X	X	X	X
		Responsable: DGPPP - DGDTIR - DGDI				
2.2 Promover procesos de coordinación y articulación interinstitucional a través del Gabinete Social.	2.2.1 Coordinación y articulación de procesos acordados permanentemente.	X	X	X	X	X
		Responsable: Ministro				

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)										
2.3 Facilitar el uso de herramientas de planificación en la implementación de las políticas de gobierno a niveles departamental y territorial.	2.3.1 Aplicación y monitoreo de la metodología SISPLAN al Programa de Gobierno.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: DGPPPP - DGDI - DGPIFE - DGDITIR</p>	2009	2010	2011	2012	2013	X	X	X	X	X
2009	2010	2011	2012	2013								
X	X	X	X	X								

OBJETIVO 3: Fortalecer a la STP como centro de investigación y estudios, que permita la definición de estrategias de desarrollo del país a niveles nacional, regional y sectorial.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)										
3.1 Realizar estudios e investigación sobre distintos temas del Desarrollo Económico, Social, Ambiental e Institucional.	3.1.1 Publicación de investigaciones y estudios por año.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: DGPPPP - DGPIFE - DGDI - DGDITIR - DGCTI</p>	2009	2010	2011	2012	2013	X	X	X	X	X
2009	2010	2011	2012	2013								
X	X	X	X	X								
3.2 Definir una política y un plan de gestión del conocimiento.	3.2.1 Implementación y consolidación del plan de gestión del conocimiento.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: DGPPPP - DGPIFE - DGDI - DGCTI - DGDITIR</p>	2009	2010	2011	2012	2013	X	X	X	X	X
2009	2010	2011	2012	2013								
X	X	X	X	X								
	3.2.2 Instalación de procesos de investigación y producción de conocimientos.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: DGPPPP - DGPIFE - DGDI - DGCTI - DGDITIR</p>	2009	2010	2011	2012	2013	X	X	X	X	X
2009	2010	2011	2012	2013								
X	X	X	X	X								

OBJETIVO 4: Facilitar al público en general el acceso a la información para el desarrollo.

ACCIONES Y MEDIDAS

4.1 Fortalecer el proceso de comunicación y presencia institucional hacia el exterior.

PRODUCTO

4.1.1 Diseño y actualización permanentemente de la página web institucional, de manera que incluya vínculos a fuentes de información relevantes sobre el desarrollo.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

2009	2010	2011	2012	2013
X	X	X	X	X

Responsable: DGPPP - DGPIFE - DGDI - DGCTI - DGDITIR

OBJETIVO 5: Asegurar un proceso eficiente, eficaz y transparente en la gestión presupuestaria de la STP mediante la modernización de la gestión administrativa, que incluya un sistema de auditoría de gestión.

ACCIONES Y MEDIDAS

5.1 Actualizar diagnóstico, elaborar e implementar plan de gestión administrativa y financiera articulando los procesos administrativos con el sistema de gestión de calidad.

PRODUCTO

5.1.1 Seguimiento y evaluación del Plan de Gestión Administrativa

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

2009	2010	2011	2012	2013
X	X	X	-	-

Responsable: DGA

5.2 Crear una instancia institucional que se encargue del gerenciamiento de los proyectos de cooperación.

5.2.1 Gerenciamiento de proyectos de cooperación técnica.

2009	2010	2011	2012	2013
X	X	-	-	-

Responsable: DGPPP - DGPIFE - DGDI - DGCTI - DGDITIR

5.3 Formular y gestionar proyectos de cooperación que permitan identificar fuentes de financiamiento internacional para las actividades de la STP.

5.3.1 Nuevas fuentes de financiamiento apoyan a la STP.

2009	2010	2011	2012	2013
X	X	X	X	X

Responsable: DGCTI

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)						
5.4 Revisar y ajustar el Sistema de Gestión de Calidad existente, con miras a su implementación	5.4.1 Auditoría bajo el Sistema de Gestión de Calidad.	2009	2010	2011	2012	2013		
		X	X	X	X	X		
		Responsable: DGDI - DGPIFE						
5.5 Diseñar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la STP que incluya como componentes la evaluación de personas, compensación y capacitación.	5.5.1 Definición e implementación del Sistema.	2009	2010	2011	2012	2013		
		X	X	X	X	X		
		Responsable: DRRHH						
5.5.2 Definición e implementación de un Sistema de Gestión del Desarrollo.	5.5.2 Definición e implementación de un Sistema de Gestión del Desarrollo.	2009	2010	2011	2012	2013		
		X	X	X	X	X		
		Responsable: DRRHH						
5.5.3 Implementación de políticas de relaciones humanas y sociales.	5.5.3 Implementación de políticas de relaciones humanas y sociales.	2009	2010	2011	2012	2013		
		X	X	X	X	X		
		Responsable: DRRHH						

4.4 Banco Central del Paraguay

MATRIZ DE POLÍTICAS - BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Multiplicidad de objetivos impuestos al BCP por parte de los agentes económicos.	1. Mantener la inflación anual en un dígito.	Pilar I Pilar II	<p>1.1 Definir una meta de inflación a mediano y largo plazo.</p> <p>1.2 Realizar acciones que profundicen los mercados financieros para volver más eficientes los mecanismos de transmisión e implementación de la Política Monetaria.</p> <p>1.3 Lograr la cobertura del déficit patrimonial del BCP por parte del Ministerio de Hacienda.</p>	BCP BCP	Continuo 2013
Implementación parcial de las reglas y recomendaciones internacionales establecidas en los Acuerdos de Basilea para el sistema financiero.	2. Mantener una regulación y supervisión preventiva, continua y disciplinada del sistema financiero.	Pilar I Pilar II	<p>2.1 Adecuar y fortalecer los procesos de supervisión a nuevas técnicas y tecnologías.</p> <p>2.2 Perfeccionar los indicadores de alerta temprana.</p> <p>2.3 Impulsar medidas para mejorar y mantener la estabilidad del sistema financiero desde el punto vista de la vigilancia global.</p> <p>2.4 Colaborar en el mejoramiento de la defensa del consumidor financiero.</p>	BCP BCP BCP BCP -MIC	2009 - 2013 2009 - 2010 2009 - 2013 2009 - 2013

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
			<p>2.5 Fortalecer el Sistema de garantía de Depósitos.</p> <p>2.6 Ampliar la cobertura de riesgo del sistema económico.</p> <p>2.7 Promover la bancarización y ampliar el nivel de acceso de la población a los servicios financieros formales.</p>	<p>BCP - MH</p> <p>BCP - MAG - MIC</p> <p>BCP - BNF</p>	<p>2009 - 2013</p> <p>2010 - 2013</p> <p>2009 - 2013</p>
Falta de modernización del Sistema de Pagos y Transferencias de instrumentos financieros.	3. Proveer y promover un sistema de pagos moderno, seguro y eficiente.	Pilar II	3.1 Reformar y modernizar la infraestructura, el marco legal y regulatorio del Sistema de Pagos, Depositaria Central de Valores, Compensación y Liquidación de Valores. (SDCLV).	BCP - MH	2009
Escaso uso de canales de comunicación con la población para la difusión de los conceptos y usos de los indicadores económicos utilizados para evaluar la política monetaria.	4. Contribuir a la comprensión de los fenómenos y temas económicos, financieros y regulatorios.	Pilar II	<p>4.1 Determinar una política de comunicación institucional.</p> <p>4.2 Implementar un sistema de información que coadyuve al desarrollo de la política monetaria.</p> <p>4.3 Mejorar la divulgación de las estadísticas a través de la página web de la institución.</p>	<p>BCP</p> <p>BCP</p> <p>BCP</p>	<p>2010 - 2013</p> <p>2009 - 2013</p> <p>2010 - 2013</p>

MATRIZ DE RESULTADOS Y CONTROL - BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY

OBJETIVO 1: Mantener la inflación anual en un dígito							
ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
		2009	2010	2011	2012	2013	
1.1 Definir la meta de inflación a mediano y largo plazo: 5% (+/-2,5).	1.1.1 Coordinación con el MH para que la Política Fiscal sea complementaria con la Política Monetaria.	X	X	X	X	X	Responsable: MH - BCP
	1.1.2 El tipo de cambio nominal de mercado será el resultado de la interacción de la oferta y la demanda de divisas.	X	X	X	X	X	Responsable: BCP
	1.1.3 Compromiso de las instituciones públicas para el cumplimiento de la meta de inflación establecida, mediante acciones coordinadas con el BCP, cuando éstas tengan algún impacto en término de precios.	X	X	X	X	X	Responsable: MH - MIC - MAG - otras instituciones públicas administradoras de precios de bienes o servicios públicos
1.2 Realizar acciones que profundicen los mercados financieros para volver más eficientes los mecanismos de transmisión e implementación de la Política Monetaria.	1.2.1 Desarrollo de un mercado de cobertura cambiaria dinámico, haciendo que los agentes económicos, oferentes y demandantes de divisas cubran los riesgos de cambios por medio del mercado de divisas a término. Esto minimizará la intervención del BCP en el mercado SPOT.	-	X	X	X	X	Responsable: BCP
	1.2.2 Gestión única y consolidada de la liquidez del sistema financiero a través del "Money Market" (mercado de dinero de corto plazo).	-	X	X	X	X	Responsable: BCP

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)										
1.3 Impulsar la cobertura del déficit patrimonial del BCP por parte del Ministerio de Hacienda.	1.3.1 Elaboración y presentación al Congreso Nacional de una ley para la cobertura del déficit patrimonial del BCP y posterior seguimiento.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: MH - BCP</p>	2009	2010	2011	2012	2013	X	X	-	-	-
2009	2010	2011	2012	2013								
X	X	-	-	-								
OBJETIVO 2: Mantener una regulación y supervisión preventiva, continua y disciplinada del sistema financiero.												
ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)										
2.1 Adecuar y fortalecer los procesos de supervisión a nuevas técnicas y tecnologías.	2.1.1 Presentación de un proyecto de ley que considere todos los riesgos para el cálculo del índice de solvencia.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>X</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: BCP</p>	2009	2010	2011	2012	2013	-	X	-	-	-
2009	2010	2011	2012	2013								
-	X	-	-	-								
2.1.2 Elaboración de modelos para la medición de los riesgos de mercado.	2.1.3 Elaboración de procedimientos a ser aplicados para la supervisión impositiva conjunta MH/BCP de empresas financieras supervisadas por la SB.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>X</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: BCP</p>	2009	2010	2011	2012	2013	-	X	-	-	-
2009	2010	2011	2012	2013								
-	X	-	-	-								
2.1.3 Elaboración de procedimientos a ser aplicados para la supervisión impositiva conjunta MH/BCP de empresas financieras supervisadas por la SB.	2.1.4 Impulso a la aprobación de la modificación de la Ley N° 1056/98 sobre Calificadoras de Riesgo.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: BCP - MH</p>	2009	2010	2011	2012	2013	X	-	-	-	-
2009	2010	2011	2012	2013								
X	-	-	-	-								
2.1.4 Impulso a la aprobación de la modificación de la Ley N° 1056/98 sobre Calificadoras de Riesgo.	2.1.5 Adquisición e implementación de un software de auditoría (elaboración de papeles electrónicos de trabajo).	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: BCP</p>	2009	2010	2011	2012	2013	X	-	-	-	-
2009	2010	2011	2012	2013								
X	-	-	-	-								
2.1.5 Adquisición e implementación de un software de auditoría (elaboración de papeles electrónicos de trabajo).		<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>X</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: BCP</p>	2009	2010	2011	2012	2013	-	X	-	-	-
2009	2010	2011	2012	2013								
-	X	-	-	-								

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)										
2.2 Perfeccionar los indicadores de alerta temprana.	2.2.1 Confección de indicadores, conforme a las mejores prácticas internacionales, que permitan dotar de información oportuna a la Autoridad Supervisora, a través de sistemas automatizados, de alertas sobre eventuales situaciones adversas de las entidades supervisadas.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>X</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: BCP</p>	2009	2010	2011	2012	2013	-	X	-	-	-
2009	2010	2011	2012	2013								
-	X	-	-	-								
2.2.2 Capacitación de los usuarios en la utilización del software implementado.	2.2.2 Capacitación de los usuarios en la utilización del software implementado.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>-</td> <td>X</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: BCP</p>	2009	2010	2011	2012	2013	-	-	X	-	-
2009	2010	2011	2012	2013								
-	-	X	-	-								
2.3 Recomendar medidas para mejorar y mantener la estabilidad del sistema financiero desde el punto vista de la vigilancia global.	2.3.1 Establecimiento de acuerdos de cooperación para supervisión entre BCP-SB y otros organismos supervisores nacionales e internacionales y ejecución de las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>X</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: BCP</p>	2009	2010	2011	2012	2013	-	X	-	-	-
2009	2010	2011	2012	2013								
-	X	-	-	-								
2.3.2 Provisión de información comparada sobre tasas de interés de cada una de las entidades financieras.	2.3.2 Provisión de información comparada sobre tasas de interés de cada una de las entidades financieras.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: BCP</p>	2009	2010	2011	2012	2013	X	X	X	X	X
2009	2010	2011	2012	2013								
X	X	X	X	X								
2.3.3 Elaboración de un informe semestral de estabilidad financiera.	2.3.3 Elaboración de un informe semestral de estabilidad financiera.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: BCP</p>	2009	2010	2011	2012	2013	X	X	X	X	X
2009	2010	2011	2012	2013								
X	X	X	X	X								
2.4 Colaborar en el mejoramiento de la defensa del consumidor financiero.	2.4.1 Establecimiento de un Sistema de Protección al Consumidor a través de la realización de Acuerdos de Cooperación de la SB/SIS con el MIC - Oficina de Defensa al Consumidor.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: BCP - MIC</p>	2009	2010	2011	2012	2013	X	-	-	-	-
2009	2010	2011	2012	2013								
X	-	-	-	-								

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
		2009	2010	2011	2012	2013	
2.5 Fortalecer el Sistema de Garantía de Depósitos.	2.5.1 Gestión de la membresía a la International Association of Deposit Insurance.	-	X	-	-	-	Responsable: BCP
	2.5.2 Cobro del 60% restante de los recursos financieros asignados por en el Art. 3 de la Ley N° 2334/ 2003, y que deben ser aportados por el Ministerio de Hacienda.	-	-	-	-	X	Responsable: BCP
2.6 Ampliar la cobertura de riesgo del sistema económico.	2.6.1 Elaboración de un proyecto de ley para actualizar el marco jurídico regulatorio del sector seguros.	2009	2010	2011	2012	2013	Responsable: BCP - MH
	2.6.2 Elaboración y presentación al Parlamento del anteproyecto de ley que instituye la obligatoriedad de seguro de accidentes de tránsito contra terceros (SOAT).	-	X	-	-	-	Responsable: BCP
	2.6.3 Estudio de evaluación sobre la factibilidad de implementar seguros sociales como : orfandad, desempleo y agrícolas, entre otros, y elaborar el proyecto de ley respectivo.	2009	2010	2011	2012	2013	Responsable: BCP - MAG
	2.6.4 Promoción de campañas para la divulgación de las bondades y roles del seguro, incluyendo acuerdos con el MIC.	-	X	X	X	X	Responsable: BCP - MIC
2.7 Promover la bancarización y ampliar el nivel de acceso de la población a los servicios financieros formales.	2.7.1 Integración de los sistemas de pago de bajo valor para garantizar la minimización de costos de transacción y alcance a comunidades remotas.	2009	2010	2011	2012	2013	Responsable: BCP - BNF
		-	X	X	X	X	

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
		2009	2010	2011	2012	2013	
	2.7.2 Promoción de la competitividad del sistema financiero.	-	X	X	X	X	
		Responsable: BCP					
	2.7.3 Promoción de la educación económica y financiera.	-	X	X	X	X	
		Responsable: BCP					

OBJETIVO 3: Proveer y promover un sistema de pagos moderno, seguro y eficiente.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
		2009	2010	2011	2012	2013	
3.1 Reformar y modernizar la infraestructura, el marco legal y regulatorio del Sistema de Pagos, Depositaria Central de Valores, Compensación y Liquidación de Valores (SDCLV)	3.1.1 Apoyo e impulso para la aprobación del Proyecto de Ley del Sistema de Pagos, Depositaria Central de Valores, Compensación y Liquidación de Valores.	X	X	-	-	-	
		Responsable: BCP - MH					
	3.1.2 Implementación del Sistema Electrónico de Pagos, Depositaria Central de Valores, Compensación y Liquidación	-	X	-	-	-	
		Responsable: BCP					
	3.1.3 Elaboración de la normativa reglamentaria para las operaciones en el Sistema Electrónico de Pago.	-	X	-	-	-	
		Responsable: BCP					

OBJETIVO 4: Contribuir a la comprensión de los fenómenos y temas económicos, financieros y regulatorios.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)				
		2009	2010	2011	2012	2013
4.1 Determinar una política de comunicación institucional.	4.1.1 Promoción de la transparencia y profundización del entendimiento de los agentes económicos referente a los objetivos e instrumentos de política monetaria y supervisión del sistema financiero.	-	X	X	X	X
		Responsable: BCP				
4.2 Implementar un sistema de información que coadyuve al desarrollo de la política monetaria.	4.2.1 Desarrollo de un modelo de predicciones de mediano plazo para la toma de decisiones de política monetaria.	-	-	-	-	-
		Responsable: BCP				
4.3 Mejorar la divulgación de las estadísticas a través de la página web de la institución.	4.2.2 Implementación de un sistema de reporte semestral que explique la gestión de la política monetaria, los objetivos, los instrumentos y los resultados alcanzados.	X	-	-	-	-
		Responsable: BCP				
	4.3.1 Mejorar el acceso a la información (tecnología) del sitio web del BCP.	-	X	-	-	-
		Responsable: BCP				
	4.3.2 Elaboración de publicaciones orientadas a diferentes usuarios.	-	X	X	X	X
		Responsable: BCP				

4.5 Ministerio de Agricultura y Ganadería

MATRIZ DE POLÍTICAS - MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Población campesina heterogénea caracterizada por una elevada proporción de pequeños agricultores. Esta población campesina mayoritaria vive generalmente en condiciones desfavorables exhibiendo elevados niveles de desnutrición, escaso acceso a la tierra y tecnologías de producción rudimentaria.	1. Implementar una Reforma Agraria Integral (RAI) como herramienta para fomentar el desarrollo económico y social de toda la población campesina, y de la agricultura familiar como principal responsable de la seguridad alimentaria, en el marco de una estrategia de desarrollo agropecuario y rural con competitividad y equidad.	Pilar V Pilar VIII	<p>1.1 Fortalecer el sistema de asistencia técnica y capacitación dirigida a productores/as de la agricultura familiar.</p> <p>2.1 Establecer un sistema de apoyo integral al segmento de la agricultura familiar en zonas identificadas como prioritarias.</p> <p>2.2 Especificar lineamientos y acciones para contribuir con la reactivación de la agricultura familiar.</p> <p>2.3 Impulsar y fortalecer la armonización de políticas productivas que se fundamenten en el principio de conservación del medio ambiente (agua, clima, suelo, bosques).</p> <p>2.4 Organizar el sistema de asistencia técnica y capacitación de manera que se adapte a las necesidades específicas de cada sector agropecuario.</p>	MAG - CAH Entes Autárquicos	2009 - 2013
				MAG Entes Autárquicos	2009 - 2013
				MAG	2009- 2013
				MAG	2009 - 2010
				MAG	2009 - 2013

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
El MAG ha experimentado paulatinamente una involución institucional, caracterizada por una fragmentación organizacional y por el deterioro de su capacidad en la gestión administrativa.	3. Desarrollar una estrategia que promueva el fortalecimiento institucional del MAG y de sus entes autárquicos.	Pilar IV	<p>3.1 Fortalecer las direcciones y unidades del MAG claves en los procesos de elaboración y ejecución de políticas públicas dirigidas al sector agropecuario.</p> <p>3.2 Crear y fortalecer las relaciones con organismos internacionales.</p>	MAG	2009 - 2013

MATRIZ DE RESULTADOS Y CONTROL - MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

OBJETIVO 1: En el marco de una estrategia de desarrollo agropecuario y rural con competitividad y equidad, implementar una Reforma Agraria Integral (RAI) como herramienta para fomentar el desarrollo económico y social de toda la población campesina, y de la agricultura familiar como principal responsable de la seguridad alimentaria.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
		2009	2010	2011	2012	2013	
1.1 Fortalecer el sistema de asistencia técnica y capacitación dirigida a productores/as de la agricultura familiar.	1.1.1 Desarrollo e implementación de instrumentos innovadores que permitan la transferencia tecnológica a las unidades de la agricultura familiar.	x	x	x	x	x	Responsable: DIA -DEAG - DIPA - PRONAF
	1.2.1 Provisión de asistencia técnica agropecuaria ampliada y asistencia diferenciada a organizaciones de segundo grado mediante capacitaciones.	x	x	x	x	x	Responsable: DEAG (SEPIR)
	1.3.1 Fomento de métodos productivos conservacionistas a través de la capacitación a productores en manejo, recuperación y conservación de suelos.	x	x	x	x	x	Responsable: DIA - PMS - DEAG - PMRN
1.4 Establecer un sistema de apoyo integral al segmento de la agricultura familiar en zonas identificadas como prioritarias.	1.4.1 Implementación de programas y proyectos que incluyan un componente sobre seguridad alimentaria y que contemplen la transferencia de materiales genéticos.	x	x	x	x	x	Responsable: GM- SSEA -SSEG - DGP -DINCAP -DGAF - PFAF - DIA - PFAF
	1.5.1 Generación de programas de apoyo productivo dirigidos a los pueblos indígenas que estén acorde con sus características culturales y concepciones tradicionales.	x	x	x	x	x	Responsable: Proyecto Indígena

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

		2009	2010	2011	2012	2013
1.7 Especificar lineamientos y acciones para contribuir con la reactivación de la agricultura familiar.	1.6.1 Fomento de la producción y la productividad de la ganadería mayor y menor en la agricultura familiar campesina.	x	x	x	x	x
	Responsable: Sub Secretaría de Ganadería					
1.7 Especificar lineamientos y acciones para contribuir con la reactivación de la agricultura familiar.	1.2.4. Determinación de la demanda de servicios por parte de la AF en general, para ajustar y adecuar la calidad y cantidad de la oferta de los mismos por parte del MAG.	x	x	x	x	x
	Responsable: DCEA					
1.8 Impulsar y fortalecer la armonización de políticas productivas que se fundamentan en el principio de conservación del medio ambiente (agua, clima, suelo, bosques).	1.2.5 Mejoramiento del Registro Nacional de la Agricultura Familiar (RENAF).	x	x	x	x	x
	Responsable: DCEA					
1.7 Especificar lineamientos y acciones para contribuir con la reactivación de la agricultura familiar.	1.7.1 Participación del CEPRA buscando la implementación de acciones coordinadas, conforme a lo establecido en el Decreto N° 838/08.	x	x	-	-	-
	Responsable: GM					
1.8 Impulsar y fortalecer la armonización de políticas productivas que se fundamentan en el principio de conservación del medio ambiente (agua, clima, suelo, bosques).	1.7.2 Coordinación de acciones de inversión e intervención para el desarrollo de planes de fomento a la agricultura familiar.	x	x	x	x	x
	Responsable: GM - SSEA-SSEG-DGP					
1.8 Impulsar y fortalecer la armonización de políticas productivas que se fundamentan en el principio de conservación del medio ambiente (agua, clima, suelo, bosques).	1.4.1 Generación de iniciativas educativas para fomentar la divulgación de las Normas Medio Ambientales vigentes y monitoreo permanente del cumplimiento de dichas legislaciones.	x	x	x	x	x
	Responsable: GM - SSEA - SSEG - DGP - UGR					

Objetivo 2: Impulsar la incorporación de nuevas tecnologías, el fortalecimiento de las organizaciones de productores y el acceso al financiamiento en los procesos productivos para fomentar la competitividad y la mejor inserción a los mercados nacionales e internacionales.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)										
2.1 Organizar el sistema de la asistencia técnica y capacitación de manera que se adapte a las necesidades específicas del sector agropecuario.	2.1.1. Fomento de la coordinación entre agentes locales y departamentales para mejorar el sistema de asistencia técnica y crediticia.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: DGP - SSEA - SSEG - DEAG</p>	2009	2010	2011	2012	2013	x	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
x	x	x	x	x								
	2.1.2. Desarrollo y capacitación de las de tecnologías apropiadas, asociadas a la producción y/o productividad de cultivos de renta.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: DIA - PNCA - PNA - DEAG - PNB - SSEA - PMS PNGPAA</p>	2009	2010	2011	2012	2013	x	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
x	x	x	x	x								
	2.1.3. Capacitación y asistencia técnica a productores agropecuarios de organizaciones de productores de acuerdo a las demandas de estos grupos.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: DEAG (SEPIR) - SSEG - DIPA</p>	2009	2010	2011	2012	2013	x	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
x	x	x	x	x								
	2.1.4. Capacitación y educación en técnicas de producción agraria.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: DEA - DEAG</p>	2009	2010	2011	2012	2013	x	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
x	x	x	x	x								
2.2 Implementar y monitorear proyectos de inversión y de tecnificación de la producción.	2.2.1. Ejecución eficiente de Proyectos de Inversión.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: GM - SEEA - SSEG - DINCAP</p>	2009	2010	2011	2012	2013	x	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
x	x	x	x	x								

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
		2009	2010	2011	2012	2013	
2.3 Promover emprendimientos que fomenten la autogestión y que contemplen aspectos etarios y de género.	2.2.2. Monitoreo y seguimiento de proyectos implementados por el MAG.	X	X	X	X	X	Responsable: DGP
	2.3.1 Promoción del desarrollo de oportunidades de negocios agropecuarios y no agropecuarios sostenibles.	X	X	X	X	X	Responsable: Paraguay Rural
	2.3.2 Apoyo a los productores en el fortalecimiento de la organización y la autogestión, manejo integrado de los recursos naturales y el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas.	X	X	X	X	X	Responsable: PRODERS
	2.3.3 Creación de alianzas estratégicas público - privadas para implementar programas que prioricen la inclusión de jóvenes y se basen en el criterio de igualdad de género.	X	X	X	X	X	Responsable: DGP (DGyJR) - DEAg - Paraguay Rural
	2.3.4 Divulgación y capacitación para la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas, Ganaderas y Manufactureras.	X	X	X	X	X	Responsable: DGP (UCII-UPA) - DEAg - DC - DEA - DIPA - DIA - SSEG - SSEA
	2.4.1 Apoyo a la erradicación de la fiebre aftosa en el Paraguay.	X	X	X	X	X	Responsable: PAMA - SENACSA - SSEG
2.4 Implementar de políticas tendientes a mejorar las condiciones de acceso a mercado, para productos agropecuarios competitivos en el mercado internacional.	2.4.2 Fomento del fortalecimiento de las estructuras sanitarias para la prevención de otras enfermedades exóticas que generen un impacto económico negativo.	X	X	X	X	X	Responsable: PAMA - SENACSA - SSEG

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)						
		2009	2010	2011	2012	2013		
2.4.3	Identificación de mercados y adecuación de las condiciones para la comercialización interna y externa de productos agropecuarios.	x	x	x	x	x		Responsable: DGP - DC
2.4.4	Participación institucional en el ámbito de las negociaciones agropecuarias multilaterales y regionales.	x	x	x	x	x		Responsable: DGP
2.4.5	Construcción, adecuación y equipamiento de un laboratorio de bioseguridad (NSB3A).	x	x	x	x	x		Responsable: FOCEM 1 - SENACSA
2.5	Contribuir al mejoramiento de la productividad agrícola y al desarrollo de nuevas variedades de materias primas a ser utilizadas en la producción de biocombustible.	x	x	x	x	x		Responsable: PNB - DIA -DEA
2.6	Establecer alianzas interinstitucionales y Público-Privados para la definición de planes y programas de acción en el marco de cadenas productivas.	x	x	x	x	x		Responsable: DC - PNB - DGP - DEAG
2.6.1	Firma de acuerdos y convenios con Instituciones Públicas y con el Sector Privado.	x	x	x	x	x		Responsable: GM - SSEA - SSEG - DGP
2.6.2	Creación y fortalecimiento de mesas de diálogo y negociaciones con gobiernos departamentales y municipales, gremios, instituciones-empresas-organizaciones privadas o vinculadas al sector.	x	x	x	x	x		Responsable: GM - SSEA - SSEG - DGP
2.6.3	Creación de acuerdos multisectoriales para el desarrollo de productos.	x	x	x	-	-		Responsable: GM - SSEA - SSEG - DGP - DGAF - DGAJ

Objetivo 3: Desarrollar una estrategia que promueva el fortalecimiento institucional del MAG y de sus entes autárquicos.

ACCIONES Y MEDIDAS

3.1 Fomentar la integración de las instituciones y la armonización de las normas del sector agrario, de manera a brindar respuestas adecuadas a las múltiples necesidades del sector

PRODUCTO

3.1.1 Propuesta e implementación de una nueva estructura orgánica del MAG.

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	X	-	-
Responsable: GM - SSEA - SSEG - DGP - DGAF - DGAJ				

3.1.2 Implementación del Sistema Integral de Gestión para el Desarrollo Rural y de la Tierra.

2009	2010	2011	2012	2013
X	X	X	-	-
Responsable: SSEA - SSEG - DGP - DGAF - DGAJ				

ACCIONES Y MEDIDAS

3.2 Fortalecimiento de las direcciones y unidades del MAG que son claves en los procesos de elaboración y ejecución de políticas públicas dirigidas al sector agropecuario.

3.2.1 Reestructuración organizativa de las dependencias institucionales.

2009	2010	2011	2012	2013
X	X	X	X	X
Responsable: GM				

3.2.2 Mejoramiento de los RRHH a través de la implementación de cursos de capacitación a nivel gerencial y técnico.

2009	2010	2011	2012	2013
X	X	X	-	-
Responsable: GM				

ACCIONES Y MEDIDAS

3.3 Crear y fortalecer relaciones con organismos internacionales.

3.3.1 Firma de convenios, acuerdos y contratos, así como también Protocolos, Declaraciones, Estatutos y Reglamentos con Organismos Internacionales.

2009	2010	2011	2012	2013
X	X	X	X	X
Responsable: GM - DGP				

4.6 Ministerio de Industria y Comercio

MATRIZ DE POLÍTICAS - MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Escaso dinamismo del sector industrial, específicamente el sector manufacturero, en comparación con el resto de la economía paraguaya.	1. Crecer con una producción más diversificada y con mayor nivel de industrialización.	Pilar VII	1.1 Elaborar una política de competitividad industrial y comercial en consonancia con los objetivos de la Propuesta para el Crecimiento inclusivo del Gobierno y en apoyo a la Agenda Nacional de Competitividad. Que esté orientada fundamentalmente a mejorar el clima de negocios en el Paraguay.	MIC	2009
Escasa capacidad productiva, oferta exportable insuficiente e incipientes esfuerzos para la generación de una estrategia exportadora.	2. Lograr una inserción más efectiva de Paraguay en los mercados internacionales, resguardando los espacios ganados en los rubros competitivos y creando las condiciones para una mayor oferta exportable.	Pilar VII	2.1 Promover las exportaciones, atracción de inversiones, el mejoramiento del ambiente de negocios. 2.2 Promover y realizar la búsqueda de nuevos mercados para la oferta exportable del país, a través de las negociaciones comerciales multilaterales, regionales y bilaterales sobre acceso a mercados.	MIC MIC	2009 - 2013 2009 - 2013

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Escasa capacidad gerencial y productiva del sector mayoritario de la industria nacional.	3. Fortalecer las MPYMES para un aumento de la oferta productiva a los mercados locales e internacionales.	Pilar VII Pilar VIII	<p>3.1 Facilitar el acceso a los servicios de desarrollo empresarial, a través de la organización de cursos de capacitación, seminarios y charlas y la realización de actividades de articulación entre el sector privado y sector público (Servicio de apoyo a las MPYMES).</p> <p>3.2 Facilitar el acceso al financiamiento no tradicional, a través de la oferta pública de valores, siempre y cuando cumplan con requisitos de capacitación, formalización y contrato con el Fondo de Garantía (Alternativas de Financiamiento para las MPYMES).</p> <p>3.3 Diseñar un proyecto de ley para poner a consideración del Congreso Nacional, en el cual se establezca el marco jurídico para la creación de Sociedades de Garantías Recíprocas (Alternativas de Garantías para las MPYMES).</p>	MIC MIC - AFD - Fondo de Garantía - CNV MIC - AFD - Fondo de Garantía - CNV	2009 - 2013 2009 - 2013 2009 - 2013

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Informalidad en el mercado, falta de una política de competencia y un control efectivo para la calidad de productos y servicios.	4. Formalizar y regular el mercado facilitando la libre competencia y el control de calidad de los productos y servicios.	Pilar VII	<p>4.1 Realizar la protección efectiva de los Derechos de Propiedad Intelectual, a fin de crear un ambiente de negocios propicio para atraer inversiones. Implementar el Plan Nacional de Lucha contra la Falsificación y la Piratería.</p> <p>4.2 Promover la educación para el consumo responsable y fiscalizar el cumplimiento irrestricto del rotulado y etiquetado de productos importados y nacionales, propiciando el Saneamiento del Sistema Comercial mediante la fiscalización de empresas. Además, propiciar el trabajo coordinado con otras instituciones en la lucha contra el comercio desleal que protege al consumidor contra la provisión de productos que atentan contra su integridad.</p> <p>4.3 Promover la promulgación de la nueva ley de competencia.</p> <p>4.4 Elaborar una metodología y registro de proveedores de servicios adecuado a las exigencias del mercado internacional.</p>	<p>MIC</p> <p>MIC INTN INAN</p> <p>MIC MIC</p>	<p>2009 - 2013</p> <p>2009 - 2013</p> <p>2009 - 2013</p> <p>2009 - 2013</p>

MATRIZ DE RESULTADOS Y CONTROL - MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

OBJETIVO 1: Crecer con una producción más diversificada y con mayor nivel de industrialización.		INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)						
ACCIONES Y MEDIDAS		PRODUCTO						
		Producto	2009	2010	2011	2012	2013	
1.1 Elaborar una política de competitividad industrial y comercial en consonancia con los objetivos de la Propuesta para el Crecimiento inclusivo del Gobierno y en apoyo a la Agenda Nacional de Competitividad. Que esté orientada fundamentalmente a mejorar el clima de negocios en el Paraguay.	1.1.1 Definición de un catálogo de productos/regiones a ser incentivados con base en un análisis riguroso de los sectores prioritarios (en función al dinamismo y al impacto del sector en la actividad económica global).	Elaboración	X	-	X	-	-	
		Aplicación	X	X	-	X-	-	
		Responsable: Gabinete del Ministro - Asesoría Principal - SSEI - SSEC						
	1.1.2 Diseño de un esquema de promoción industrial que genere los incentivos que permitan alinear los objetivos públicos y los del sector privado.	Elaboración	X	-	-	-	-	
		Aplicación	X	-	-	-	-	
		Responsable: Gabinete del Ministro - Asesoría Principal - SSEI - SSEC						
	1.1.3 Rediseño institucional de la política industrial.	Elaboración	X	-	-	-	-	
		Aplicación	X	-	-	-	-	
		Responsable: Gabinete del Ministro - Asesoría Principal - SSEI - SSEC						

OBJETIVO 2: Lograr una inserción más efectiva de Paraguay en los mercados internacionales, resguardando los espacios ganados en los rubros competitivos y creando las condiciones para una mayor oferta exportable.

ACCIONES Y MEDIDAS

2.1 Promover las exportaciones, atracción de inversiones, el mejoramiento del ambiente de negocios.

PRODUCTO

2.1.1 Identificación de la demanda potencial de los sectores prioritarios, definiendo los principales destinos y las principales decisiones de compra de los bienes y servicios paraguayos.

2.1.2 Elaboración de un plan de fortalecimiento sectorial y regional de la oferta de todos los sectores, particularmente de los prioritarios.

2.1.3 Identificación de inversionistas potenciales en los sectores priorizados y desarrollo de misiones para promover esas inversiones.

2.2 Promover y realizar la búsqueda de nuevos mercados para la oferta exportable del país, a través de las negociaciones comerciales multilaterales, regionales y bilaterales sobre acceso a mercados.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

2009	2010	2011	2012	2013
-	x	-	-	-

Responsable: REDIEIX - Préstamo BID 1916/BL-PR

Rubro	2009	2010	2011	2012	2013
Sector 1	-	x	-	x	-
Sector 2	-	x	-	x	-
Sector 3	-	x	-	x	-
Sector 4	-	x	-	x	-

Responsable: REDIEIX - Proyecto AL-INVEST - Proyecto FOAR

2009	2010	2011	2012	2013
60	60	60	60	60

Responsable: REDIEIX

2.2.1 Suscripción de acuerdo y profundización de preferencias.

2009	2010	2011	2012	2013
x	x	x	x	x

Responsable: SEC / Dirección General de Comercio Exterior

2.2.2 Promedio anual de Cumplimiento de la Normativa Multilateral de Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC).

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
(1)	500	600	700	700	700
(2)	10	10	15	15	15

Responsable: SSEC / Dirección General de Comercio Exterior

(1) - Notificaciones de otros países referidas a Alerta al Exportador Paraguayo.
 (2) - Notificaciones Paraguayas referidas a OTC.

ACCIONES Y MEDIDAS**PRODUCTO****INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

	2009	2010	2011	2012	2013
2.2.3 Reuniones periódicas del Comité de OTC creado por Decreto N° 1766/09, con la presencia de los sectores público y privado para la remoción de obstáculos al comercio de productos paraguayos.	x	x	x	x	x
Responsable: SSEC / Dirección General de Comercio Exterior					
2.2.4 Administración y actualización de la base de Datos del Portal Web del Sistema Nacional de Información y Notificación (SNIN).	x	x	x	x	x
Responsable: SSEC / Dirección General de Comercio Exterior					

OBJETIVO 3: Fortalecer las MPYMES para un aumento de la oferta productiva a los mercados locales e internacionales.

ACCIONES Y MEDIDAS**PRODUCTO****INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

3.1 Facilitar el acceso a los servicios de desarrollo empresarial, a través de la organización de cursos de capacitación, seminarios y charlas y la realización de actividades de articulación entre el sector privado y el sector público (Servicio de apoyo a las MPYMES).	50	50	50	50	50
Responsable: SSEI/CIAMP - FOCEM					
3.1.1 Realización de eventos de promoción de los servicios de desarrollo empresarial (3 a 4 eventos por mes en diversas localidades del país).	400	800	485	-	-
Responsable: SSEI/CIAMP - FOCEM					
3.1.2 Cursos de capacitación empresarial para formalización y gestión de MPYMES (unidades microempresariales capacitadas).	160	800	811	-	-
Responsable: SSEI/CIAMP - FOCEM					
3.1.3 Asistencia técnica en planta a empresas y productos específicos (unidades microempresariales asistidas).	2009	2010	2011	2012	2013
3.1.4 Manuales didácticos para microempresarios (número de ejemplares impresos por edición).	1.000	-	-	-	-
Responsable: SSEI/CIAMP - FOCEM					

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)																		
	3.1.5 Implementación del proyecto de Incubadora de Empresas.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>x</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: SSEI/CIAMP - FOCEM</p>	2009	2010	2011	2012	2013	-	x	-	-	-								
2009	2010	2011	2012	2013																
-	x	-	-	-																
3.2 Facilitar el acceso al financiamiento no tradicional, a través de la oferta pública de valores, siempre y cuando cumplan con requisitos de capacitación, formalización y contrato con el Fondo de Garantía (Alternativas de Financiamiento para las MPYMES).	3.2.1 Capacitación sobre mecanismos bursátiles como fuente alternativa de financiamiento para MPYMES por parte de la CNV (unidades microempresariales capacitadas, como parte de los cursos de capacitación en 3.1.2)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>400</td> <td>800</td> <td>485</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: CIAMP - FOCEM - AFD (Fondo de Garantía) - CNV</p>	2009	2010	2011	2012	2013	400	800	485	-	-								
2009	2010	2011	2012	2013																
400	800	485	-	-																
	3.2.2 Presentación al Congreso Nacional de un anteproyecto de ley para la creación de Sociedades de Garantía Recíprocas.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elaboración y promulgación</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Aplicación</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: CIAMP - FOCEM - CNV</p>	Producto	2009	2010	2011	2012	2013	Elaboración y promulgación	x	x	-	-	-	Aplicación	-	-	x	x	x
Producto	2009	2010	2011	2012	2013															
Elaboración y promulgación	x	x	-	-	-															
Aplicación	-	-	x	x	x															
3.3 Diseñar un proyecto de ley para poner a consideración del Congreso Nacional, en el cual se establezca el marco jurídico para la creación de Sociedades de Garantías Recíprocas (Alternativas de Garantías para las MPYMES).	3.3.1 Presentación al Congreso Nacional de un anteproyecto de ley para otorgar recursos a mediano y largo plazo a empresas con dificultades para acceder a otras fuentes de financiación, mediante la figura del fideicomiso.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elaboración y promulgación</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Aplicación</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: CIAMP-FOCEM - AFD - CNV</p>	Producto	2009	2010	2011	2012	2013	Elaboración y promulgación	x	x	-	-	-	Aplicación	-	-	x	x	x
Producto	2009	2010	2011	2012	2013															
Elaboración y promulgación	x	x	-	-	-															
Aplicación	-	-	x	x	x															

OBJETIVO 4: Formalizar y regular el mercado facilitando la libre competencia y el control de calidad de los productos y servicios.

ACCIONES Y MEDIDAS

4.1 Realizar la protección efectiva de los Derechos de Propiedad Intelectual, a fin de crear un ambiente de negocios propicio para atraer inversiones. Implementar el Plan Nacional de Lucha contra la Falsificación y la Piratería.

PRODUCTO

4.1.1 Elaboración e implementación de un Plan Nacional de Lucha contra la Piratería y la Falsificación y un Centro de Estadística activo y actualizado.

4.1.2 Elaboración e implementación de manuales de procedimientos en la Dirección de Propiedad Industrial y en la Dirección Nacional del Derecho de Autor y de manuales instructivos de Propiedad Intelectual para empresarios y usuarios en general.

4.1.3 Realización de cursos de capacitación de funcionarios de la DPI en las diferentes áreas de la Propiedad Intelectual realizados tanto en Paraguay como en el exterior, así como jornadas de intercambio de experiencias con las oficinas de otros países de la región.

4.1.4 Difusión de los activos de propiedad intelectual (por ejemplo patentes de invención) a través de talleres, tanto en capital como en el interior, estableciendo alianzas estratégicas con Universidades, gremios empresariales y profesionales.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Aplicación	x	x	x	x	-

Responsable: SSEI/Dirección General de Propiedad Intelectual / Dir. de Propiedad Industrial / Dir. Nacional del Derecho de Autor.

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Aplicación	x	x	-	-	-

Responsable: SSEI / Dirección General de Propiedad Intelectual / Dir. de Propiedad Industrial / Dir. Nacional del Derecho de Autor.

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Aplicación	x	x	x	x	x

Responsable: SSEI / Dirección General de Propiedad Intelectual / Dirección de Propiedad Industrial / Dirección Nacional del Derecho de Autor.

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Aplicación	x	x	x	x	x

Responsable: SSEI / Dirección General de Propiedad Intelectual / Dirección de Propiedad Industrial / Dirección Nacional del Derecho de Autor.

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

	2009	2010	2011	2012	2013
<p>4.2 Promover la educación para el consumo responsable y fiscalizar el cumplimiento irrestricto del rotulado y etiquetado de productos importados y nacionales, propiciando el Saneamiento del Sistema Comercial mediante la fiscalización de empresas. Además, propiciar el trabajo coordinado con otras instituciones en la lucha contra el comercio desleal que protege al consumidor contra la provisión de productos que atenten contra su integridad.</p>					
<p>4.1.5 Mejoramiento de la infraestructura edilicia, equipamientos y modernización de los sistemas informáticos con los recursos del proyecto presentado a la Entidad Binacional Yacyretá.</p>	Producto Aplicación	x	x	-	-
	Responsable:	SSEI /Dirección General de Propiedad Intelectual / Dir. de Propiedad Industrial / Dir. Nacional del Derecho de Autor.			
<p>4.2.1 Implementación de un Plan de 1.000 verificaciones del cumplimiento de las normas de etiquetado, en especial de alimentos (INAN) y medicamentos (DINAVISIA).</p>	2009	2010	2011	2012	2013
	150	150	200	200	300
	Responsable: SSEC/Dirección General de Defensa del Consumidor.				
<p>4.2.2 Servicio de consultas y asesoramiento a consumidores sobre sus derechos en la adquisición de bienes y servicios (número de consultas atendidas).</p>	2009	2010	2011	2012	2013
	700	800	900	900	900
	Responsable: SSEC/Dirección General de Defensa del Consumidor.				
<p>4.2.3 Servicio de denuncias y reclamos de consumidores insatisfechos sobre sus derechos (número de denuncias atendidas).</p>	2009	2010	2011	2012	2013
	300	300	300	300	300
	Responsable: SSEC/Dirección General de Defensa del Consumidor.				
<p>4.2.4 Publicación del registro de infractores.</p>	2009	2010	2011	2012	2013
	4	4	4	4	4
	Responsable: SSEC/Dirección General de Defensa del Consumidor.				
<p>4.2.5 Elaboración de informes sobre monitoreo de precios.</p>	2009	2010	2011	2012	2013
	90	90	90	90	90
	Responsable: SSEC/Dirección General de Defensa del Consumidor.				

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)															
4.3 Promover la promulgación de la nueva ley de competencia.	4.3.1 Aprobación del proyecto de ley en el Congreso.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Responsable: SSEC/Dirección General de Comercio Exterior/Congreso Nacional</td> </tr> </tbody> </table>	2009	2010	2011	2012	2013	x					Responsable: SSEC/Dirección General de Comercio Exterior/Congreso Nacional				
2009	2010	2011	2012	2013													
x																	
Responsable: SSEC/Dirección General de Comercio Exterior/Congreso Nacional																	
4.4 Elaborar una metodología y registro de proveedores de servicios adecuado a las exigencias del mercado internacional.	4.4.1 Elaboración e implementación de un manual metodológico sobre el Registro de Empresas Prestadoras de Servicios (REPSE).	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Responsable: SSEC/Dirección General de Servicios.</td> </tr> </tbody> </table>	2009	2010	2011	2012	2013	x					Responsable: SSEC/Dirección General de Servicios.				
2009	2010	2011	2012	2013													
x																	
Responsable: SSEC/Dirección General de Servicios.																	
	4.4.2 Aumento del número de empresas en el Registro de Empresas Prestadoras de Servicios Especializados (REPSE).	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100</td> <td>150</td> <td>300</td> <td>350</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Responsable: SSEC/Dirección General de Servicios</td> </tr> </tbody> </table>	2009	2010	2011	2012	2013	100	150	300	350	400	Responsable: SSEC/Dirección General de Servicios				
2009	2010	2011	2012	2013													
100	150	300	350	400													
Responsable: SSEC/Dirección General de Servicios																	

4.7 Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones

MATRIZ DE POLÍTICAS - MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Red vial de extensión insuficiente con relación al tamaño del país, con desarrollo incompleto y sin servicios de mantenimiento.	1. Fortalecer la gestión de la infraestructura vial para potenciar el transporte por carretera.	Pilar VI Pilar VIII	1.1 Mejorar la infraestructura vial. 1.2 Realizar el mantenimiento vial rutinario a través de microempresas. 1.3 Mejorar la gestión institucional. 1.4 Mayor participación público - privada en la gestión vial. 1.5 Mejorar la Seguridad Vial.	MOPC MOPC MOPC MOPC MOPC	2009-2013 2009-2013 2009-2013 2011-2013 2009-2013
Insuficiente infraestructura de integración energética, redes de transmisión y distribución de energía eléctrica desfasada respecto a la generación y la demanda de energía eléctrica. Uso ineficiente de todas las formas de energía.	2. Optimizar el acceso a la energía para la producción, el consumo básico y la integración energética, en forma eficiente y sustentable.	Pilar VI	2.1 Asistir a la ANDE en la construcción de la red de 500 kV Itaipú-Villa Hayes. 2.2 Apoyar la construcción de la red de 500 kV Yacyretá-Asunción. 2.3 Apoyar la construcción de la red de 500 kV en cc o 600 kV en cc entre Itaipú y Yacyretá. 2.4 Construir un mejor trazado de gasoducto para traer gas natural boliviano a Paraguay y exportar a Uruguay.	MOPC - ANDE MOPC - ANDE MOPC - ANDE MOPC	2009-2013 2011-2015 2010-2014 2010-2013

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Sistemas de Transportes Públicos Urbanos y Metropolitanos dañan seriamente la competitividad de los principales centros urbanos nacionales debido a que son obsoletos y de mala calidad lo que incrementa los costos operacionales.	3. Modificar paulatinamente la estructura del Sistema de Transporte con la introducción de sistemas masivos de movilidad urbana en los principales corredores urbanos y metropolitanos nacionales.	Pilar VI	3.1 Renovar y mejorar la dotación del transporte público.	MOPC	2009 - 2013
En Asunción las áreas públicas de esparcimiento son insuficientes. Además los edificios de valor patrimonial que se encuentran en deterioro. Superposición de tareas entre las distintas instituciones abocadas a la preservación del Patrimonio Cultural.	4. Habilitar nuevas áreas públicas de esparcimiento y mejorar el mantenimiento y recuperación del Patrimonio Cultural.	Pilar VI Pilar VIII	4.1 Mejorar los parques públicos y el cauce de los arroyos. 4.2 Proteger los bienes patrimoniales e inmuebles propiedad del Estado (edificaciones, conjuntos urbanos o sitios). 4.3 Mejorar la administración de los bienes del patrimonio cultural	MOPC MOPC Secretaría Nacional de Cultura - Municipalidad - FADA UMA - UCA MOPC - Secretaría Nacional de Cultura - Universidades UNA -UCA	2009 - 2013 2009 - 2013

MATRIZ DE RESULTADOS Y CONTROL - MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES

OBJETIVO 1: Fortalecer la gestión de la infraestructura vial para potenciar el transporte por carretera.							
ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
		2009	2010	2011	2012	2013	
1.1 Mejorar la infraestructura vial.	1.1.1 Extensión de 4.600 km a 6.600 km de la red vial de rutas pavimentadas. Meta: aumentar 2.000 km de red vial pavimentada en 5 años. Efecto directo: generación de 21.614 puesto de mano de obra directa. Responsable: MOPC	5.044	5.263	5.611	6.111	6.686	
	1.1.2 Aumento de 3.600 km a 6.600 km de la red vial de caminos mejorados (de todo tiempo, empedrado, enripiado, etc.). Incluye Avda. Costanera y Accesos a la Ciudad de Asunción. Meta: aumentar 4.400 km de red vial de caminos mejorados, en 5 años. Efecto directo: generación de 21.461 puesto de mano de obra directa. Responsable: MOPC	4.238	4.960	5.673	6.173	6.673	
	1.1.3 Mantenimiento priorizado de 51.000 km de la red vial. Meta: aumento en la asignación presupuestaria de 26 millones de US\$ en el PGN para mantenimiento de la red vial. Efecto directo: generación de 5.042 puesto de mano de obra directa. Responsable: MOPC	2009	2010	2011	2012	2013	
		Km.	25.000	30.000	36.000	43.000	51.000
		Promedio PGN millones US\$	8	15	21	28	34

ACCIONES Y MEDIDAS**PRODUCTO****INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

1.1.4 Mantenimiento vial rutinario de 12.059 km que se realiza con microempresas de las comunidades del área de influencia de los tramos, generando 3.016 puestos de mano de obra directa.

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
MI.	1.129	679	2150	3712	1563

Meta: 12.059 km de rutas mantenidas y conservadas en estado funcional.

Efecto directo: aumento de 3.016 puestos de trabajo directo en microempresas de las comunidades del área de influencia del tramo.

Responsable: MOPC

OBJETIVO 2: Optimizar el acceso a la energía para la producción, el consumo básico y la integración energética, en forma eficiente y sustentable.

ACCIONES Y MEDIDAS**PRODUCTO****INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

2.1 Asistir a la ANDE en la construcción de la red de 500 kv Itaipú-Villa Hayes.

2.1.1 Línea de transmisión de 500 Kv construida.

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Km línea de transmisión	-	-	120	240	360

Meta: línea de transmisión de 500 kv construida.

Efecto directo: aumento de 2.000 puestos de trabajo directo a comunidades del área de influencia del tramo.

Responsable: ANDE - MOPC

2.2 Apoyar en la construcción de la red de 500 kv Yacyretá-Asunción.

2.2.1 Red de 500 kV Yacyretá - Asunción construida.

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Km línea de transmisión	-	-	120	240	360

Meta: Red de 500 Kv entre Yacyretá - Asunción Construida.

Efecto directo: aumento de 2.100 puestos de trabajo directo a comunidades del área de influencia del tramo.

Responsable: ANDE - MOPC

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
2.3 Apoyo en la construcción de la red de 500 kV en cc o 600 kV en cc entre Itaipú y Yacyretá.	2.3.1 Red de 500 kV en cc o 600 kV en cc entre Itaipú y Yacyretá construida.	Producto Km línea de transmisión	2009 -	2010 -	2011 120	2012 240	2013 360
	Meta: Red de 500 Kv en cc o 600 Kv en cc entre Itaipú y Yacyretá construido Efecto directo: aumento de 2100 puestos de trabajo directo a comunidades del área de influencia del tramo. Responsable: ANDE -MOPC						
2.4 Construcción de mejor trazado de gasoducto para traer gas natural boliviano a Paraguay y exportar a Uruguay.	2.4.1 Gaseoducto Bolivia - Paraguay construido.	Producto Avance	2009 -	2010 -	2011 20%	2012 60%	2013 100%
	Meta: Gasoducto Bolivia - Paraguay construido. Efecto directo: aumento de 3.000 puestos de trabajo directo a comunidades del área de influencia del tramo. Responsable: ANDE - MOPC						
OBJETIVO 3: Modificar paulatinamente la estructura del sistema de transporte con la introducción de sistemas masivos de movilidad urbana en los principales corredores urbanos y metropolitanos nacionales.							
ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
3.1 Renovar y mejorar la dotación del transporte público.	3.1.1 Diseño e implantación del primer BRT del Paraguay en el eje San Lorenzo - Asunción.	Producto Avance	2009 -	2010 -	2011 25%	2012 65%	2013 100%
	Meta: BRT implementado entre San Lorenzo y Asunción. Efecto directo: aumento de 2.500 puestos de trabajo directo a comunidades del área de influencia del tramo. Responsable: DINATRAN - MOPC.						

ACCIONES Y MEDIDAS**PRODUCTO****INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

3.1.2 Diseño de una política nacional de desarrollo del Transporte Público en los principales centros metropolitanos y urbanos del país.	Producto Avance	2009 20%	2010 40%	2011 60%	2012 60%	2013 100%
--	---------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------

Meta: Política Nacional de Transporte diseñado e implementado.

Efecto directo: aumento de 500 puestos de trabajo directo a comunidades del área de influencia del tramo.

Responsable: DINATRAN - MOPC.

OBJETIVO 4: Habilitar nuevas áreas públicas de esparcimiento y mejorar el mantenimiento y recuperación del Patrimonio Cultural.**ACCIONES Y MEDIDAS****PRODUCTO****INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

4.1 Mejorar el Medio Ambiente de los parques públicos, cauces de arroyos y recuperación gradual del Patrimonio Cultura del País.

4.1.1 Mejoramiento de los parques públicos y el cauce de los arroyos.	Producto Avance	2009 25%	2010 65%	2011 100%	2012 100%	2013 -
---	---------------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	------------------

Meta: Parque Ñu Guazú mejorado.

Efecto directo: aumento de 500 puestos de trabajo directo a comunidades del área de influencia del tramo.

Responsable: DINATRAN - MOPC

4.1.2 Recuperación Ambiental del Arroyo Ytay, Mburicaó, Ferreira, Las Mercedes, Arroyo Lambaré.	Producto Avance	2009 -	2010 50%	2011 75%	2012 75%	2013 100%
---	---------------------------	------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------

Meta: Los arroyos Ytay, Mburicaó, Ferreira, Las Mercedes y Lambaré recuperados ambientalmente.

Efecto directo: aumento de 400 puestos de trabajo directo a comunidades del área de influencia del tramo.

Responsable: MOPC

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)						
4.2 Proteger y poner en valor los bienes patrimoniales inmuebles propiedad del estado (edificaciones, conjuntos urbanos o sitios).	<p>4.2.1 Recuperación gradual y conservación del Patrimonio Cultural del país en coordinación con instituciones involucradas en la preservación de ese patrimonio.</p> <p>Meta: Bienes Patrimoniales culturales, restaurados y conservados.</p> <p>Efecto directo: aumento de 400 puestos de trabajo directo a comunidades del área de influencia del tramo.</p> <p>Responsable: MOPC</p>	Producto	Avance	2009	2010	2011	2012	2013
				-		50%	75%	100%
4.3 Mejorar la administración de los Bienes de Patrimonio cultural	<p>4.3.1 Acciones orientadas a expandir la capacidad de los actores públicos y privados involucrados en la conservación y gestión de bienes patrimoniales, generando metodologías de intervención, capacitando recursos humanos y transfiriendo experiencias tecnológicas.</p> <p>Meta: Instituciones del Área Patrimonial fortalecidas y funcionarios capacitados.</p> <p>Responsable: MOPC</p>	Producto	Avance	2009	2010	2011	2012	2013
				25%		50%	75%	100%

4.8 Dirección Nacional de Contrataciones Públicas

MATRIZ DE POLÍTICAS - DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTRATACIONES PÚBLICAS

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
El sistema de compras públicas necesita fortalecer su estructura de regulación vigente de manera a profundizar y desarrollar mecanismos que permitan una mayor competencia y transparencia.	1. Fortalecer la capacidad institucional de la DNCP.	Pilar I Pilar VII	<p>1.1 Diseñar un sistema de monitoreo de la ejecución contractual.</p> <p>1.2 Ampliar el Catálogo Electrónico de Bienes y Servicios.</p> <p>1.3 Diseñar e implementar un sistema de información estadística.</p> <p>1.4 Diseñar y desarrollar una modalidad de Convenio Marco.</p> <p>1.5 Introducir el concepto de “compras públicas sustentables”.</p>	DNCP DNCP DNCP DNCP DNCP	2009 - 2011 2009 - 2011 2009 - 2011 2009 - 2011 2009 - 2011
Las capacidades de los compradores públicos no están equilibradas con las necesidades de sus programas de compra.	2. Fortalecer las capacidades para la gestión de adquisiciones en entidades públicas y gobiernos subnacionales.	Pilar IV	2.1 Desarrollar un plan estratégico de capacitación que contemple: cursos técnicos de formación, cursos de especialización en contrataciones públicas para funcionarios de las UOCs y capacitación para las gobernaciones y municipalidades.	DNCP	2009 - 2010

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Los mecanismos de control son débiles y requieren perfeccionamiento para profundizar la confianza y credibilidad de los mismos.	3. Mejorar los mecanismos de control de gestión de las UOCs y de participación ciudadana.	Pilar I Pilar VII	<p>3.1 Elaborar un Código de Ética.</p> <p>3.2 Implementar sistemas de capacitación al sector privado y a la sociedad civil, así como también un plan comunicacional y de concienciación ciudadana.</p> <p>3.3 Implementar sistemas de control interno de la DNCP y efectuar auditorías en los procesos de contrataciones de las UOCs.</p>	DNCP DNCP	2009 - 2011 2009 - 2011
Alianzas estratégicas insuficientes.	4. Generar alianzas estratégicas que optimicen los servicios que presta la DNCP.	Pilar I Pilar IV	<p>4.1 Optimizar el uso de los convenios y mecanismos de cooperación existentes.</p> <p>4.2 Fomentar la firma de alianzas con instituciones públicas y privadas y organismos internacionales involucradas en los procesos de compras públicas.</p>	DNCP DNCP	2009 - 2011 2009 - 2010

MATRIZ DE RESULTADOS Y CONTROL - DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTRATACIONES PÚBLICAS

OBJETIVO 1: Fortalecer la capacidad institucional de la DNCP.								
ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)						
		Acción	2009	2010	2011	2012	2013	
1.1 Diseñar un sistema de monitoreo de ejecución contractual.	1.1.1 Implementación de un Sistema de Monitoreo de la Gestión de contratos desarrollados e implementados en el 100% de las UOCs de la Administración Central y 50% de los municipios.		X	X	X	-	-	
		Responsable: DNCP						
1.2 Ampliar el Catálogo Electrónico de Bienes y Servicios.	1.2.1 Actualización y ampliación del Catálogo de Bienes y Servicios con un porcentaje de utilización del 100% por parte de las entidades del sector público y el 50% de los gobiernos subnacionales.		X	X				
		Responsable: DNCP						
1.3 Diseñar e implementar un sistema de información estadística.	1.3.1 Desarrollo e implementación de un sistema informático estadístico.		X	X				
		Responsable: DNCP						
1.4 Diseñar y desarrollar una modalidad de Convenio Marco.	1.4.1 Elaboración, aprobación e implementación de una modalidad de Convenio Marco.		X	X				
		Responsable: DNCP						
1.5 Introducir el concepto de “compras públicas sustentables”.	1.5.1 Definición de los criterios y conceptos a ser implementados para la adopción del concepto de compras sustentables y elaboración de una reglamentación que incorpore los mismos.			X	X			
		Responsable: DNCP						
	1.5.2 Utilizar los mecanismos de difusión de la DNCP para concienciar a la población sobre este concepto.		X	X	X			
		Responsable: DNCP						

OBJETIVO 2: Fortalecer las capacidades para la gestión de adquisiciones en entidades públicas y gobiernos subnacionales.

ACCIONES Y MEDIDAS

2.1. Desarrollar un plan estratégico de capacitación que contemple: cursos técnicos de formadores, cursos de especialización en contrataciones públicas para funcionarios de las UOCs y capacitación para las gobernaciones y municipalidades.

PRODUCTO

2.1.1 Implementación de un curso de Especialización en Contrataciones Públicas dirigida a funcionarios de la Administración Central de las UOCs.

2.1.2 Certificación de profesionales nacionales como “formador de formadores” en Contrataciones Públicas.

2.1.3 Certificación de especialistas en evaluación de ofertas.

2.1.4 Implementación de un Programa de Especialización en Contrataciones Públicas en al menos una universidad del país.

2.1.5 Desarrollo un plan piloto que permita la implementación de herramientas de e-learning para cursos de capacitación permanente de la DNCP.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

Acción	2009	2010	2011	2012	2013
	X	X			

Responsable: DNCP

Acción	2009	2010	2011	2012	2013
	X	X			

Responsable: DNCP

Acción	2009	2010	2011	2012	2013
	X				

Responsable: DNCP

Acción	2009	2010	2011	2012	2013
	X	X			

Responsable: DNCP

Acción	2009	2010	2011	2012	2013
	X	X			

Responsable: DNCP

OBJETIVO 3: Mejorar los mecanismos de control de gestión de las UOCs y de participación ciudadana.

ACCIONES Y MEDIDAS

3.1 Elaborar un Código de Ética.

PRODUCTO

3.1.1 Implementación del Código de Ética.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

Acción	2009	2010	2011	2012	2013
	X	X			

Responsable: DNCP

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)												
3.2 Implementar sistemas de capacitación al sector privado y a la sociedad civil, así como también un plan comunicacional y de concienciación ciudadana.	3.2.1 Participación de la sociedad civil e instituciones de control en al menos el 85% de las audiencias públicas realizadas.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: DNCP</p>	Acción	2009	2010	2011	2012	2013		x	x			
Acción	2009	2010	2011	2012	2013									
	x	x												
3.3 Implementar sistemas de control interno de la DNCP y efectuar auditorías en los procesos de contrataciones de las UOCs.	3.3.1 Implementación de auditorías en procesos realizados en forma coordinada con la Contraloría General de la República, en el 100% de los gobiernos subnacionales.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: DNCP</p>	Acción	2009	2010	2011	2012	2013		x	x	x		
Acción	2009	2010	2011	2012	2013									
	x	x	x											

OBJETIVO 4: Generar alianzas estratégicas que optimicen los servicios que presta la DNCP.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)												
4.1 Optimizar el uso de los convenios y mecanismos de cooperación existentes.	4.1.1 Relevamiento de los convenios existentes para actualización y difusión.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: DNCP</p>	Acción	2009	2010	2011	2012	2013			x	x		
Acción	2009	2010	2011	2012	2013									
		x	x											
4.2 Fomentar la firma de alianzas con instituciones públicas y privadas y organismos internacionales involucrados en los procesos de compras públicas.	4.2.1 Definición de aliados estratégicos y de los y de los ámbitos propicios para estas alianzas. 4.2.2 Promoción de acuerdos para la firma de alianzas estratégicas.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: DNCP</p>	Acción	2009	2010	2011	2012	2013			x			
Acción	2009	2010	2011	2012	2013									
		x												

4.9 Dirección Nacional de Aduanas

MATRIZ DE POLÍTICAS - DIRECCIÓN NACIONAL DE ADUANAS

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Procedimientos y controles deficientes en el intercambio comercial internacional.	1. Facilitar y dar seguridad al comercio internacional a través de mejoramiento en los procedimientos y esquemas de control.	Pilar VII	<p>1.1 Establecer análisis de riesgos sobre todas las operaciones aduaneras para el control del tráfico internacional.</p> <p>1.2 Implementar nuevos procedimientos y controles para facilitar y optimizar el comercio internacional.</p> <p>1.3 Implementar un sistema de control preventivo y represivo de ilícitos aduaneros.</p> <p>1.4 Ampliar el alcance del sistema de gestión de la calidad.</p>	DNA DNA DNA DNA	2009 - 2012 2009 - 2012 2009 -2012 2009 - 2012
Existe fragilidad en el Sistema Organizacional y de RRHH.	2. Fortalecer los RRHH y la gestión de la DNA, estableciendo una cultura de transparencia e integridad en la institución.	Pilar IV	<p>2.1 Capacitar los RRHH y desarrollar cursos orientados a la promoción de los valores éticos y morales.</p> <p>2.2 Aplicar tecnología de la información y comunicación.</p> <p>2.3 Aplicar auditorías de gestión aduanera.</p>	DNA DNA DNA	2009 - 2012 2009 - 2012 2009 - 2012

MATRIZ DE RESULTADOS Y CONTROL - DIRECCIÓN NACIONAL DE ADUANAS

OBJETIVO 1: Facilitar y dar seguridad al comercio internacional a través de mejoramiento en los procedimientos y esquemas de control.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
		2009	2010	2011	2012	2013	
1.1 Establecer análisis de riesgos sobre todas las operaciones aduaneras para el control del tráfico internacional.	1.1.1 Creación de un Departamento de Análisis de Riesgos.	Producto	2009	2010	2011	2012	2013
		Diseño	X	-	-	-	-
		Implementación	-	X	-	-	-
		Responsable: DNA - Dirección de Fiscalización.					
1.1.2 Establecimiento de perfiles de riesgos en todas las operaciones aduaneras.	Producto	2009	2010	2011	2012	2013	
	Diseño	X	-	-	-	-	
	Implementación	-	X	-	-	-	
	Responsable: DNA - Dirección de Fiscalización.						
1.1.3 Creación de un Sistema de Trasmisión Electrónica de Manifiesto Previo (STEMP), para el control aduanero sobre el tráfico internacional.	Producto	2009	2010	2011	2012	2013	
	Diseño	X	-	-	-	-	
	Implementación	-	X	-	-	-	
	Responsable: DNA - Dirección de Fiscalización.						
1.2 Implementar nuevos procedimientos y controles para facilitar y optimizar el comercio internacional.	1.2.1 Revisión y actualización del marco normativo y procedimental del régimen de tránsito aduanero.	Producto	2009	2010	2011	2012	2013
	Revisión	X	-	-	-	-	
	Implementación	-	X	-	-	-	
	de procedimientos						
	Responsable: DNA - Dirección de Procedimiento						
1.2.2 Elaboración e implementación de manuales de Procedimientos Aduaneros (importación, exportación a consumo, importaciones menores, regímenes suspensivos, tratamiento de garantías) y de delegados representantes.	Producto	2009	2010	2011	2012	2013	
	Elaboración e Implementación	-	X	-	-	-	
	Responsable: DNA - Dirección de Procedimiento						

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

1.3 Implementar un sistema de control preventivo y represivo de ilícitos aduaneros.

	Producto	2009	2010	2011	2012	2013
1.3.1 Creación de un centro de control y monitoreo de las administraciones aduaneras de CDE, Encarnación, Falcón y Asunción a través de CCTV.	Diseño Instalación Responsable: DNA - Administración Sofía	x -	- x	- -	- -	- -
1.3.2 Habilitación de 4 puestos de control aduaneros (Cruce Carolina, Cruce Bella Vista, 29 de Setiembre y Puerto Indio).	Construcción y equipamiento Responsable: DNA - Dirección de Procedimientos	- -	x -	- -	- -	- -
1.3.3 Establecimiento de bases operativas regionales del Departamento Técnico Aduanero de Vigilancia Especial (DETAVE) para el control de tránsito de mercaderías (Cruce Carolina, 29 de Setiembre y Puerto Indio definidos y a definir ubicación de 3 puestos).	Bases operativas regionales Responsable: DNA - Coordinación Operativa de Investigación Aduanera	- -	2 -	2 -	2 -	- -
1.3.4 Fortalecimiento de la Coordinación Administrativa de Investigación Aduanera (CAIA) y la Coordinación Operativa de Investigación Aduanera.	Personal entrenado Responsable: DNA - Coordinación de Proyecto	- -	30% -	70% -	100% -	- -
1.3.5 Aumento del número de auditorías a empresas de importación y exportación.	Auditorías realizadas Responsable: DNA - Dirección de Fiscalización	- -	30 -	70 -	100 -	- -
1.3.6 Aumento del número de fiscalizaciones (controles a posteriori).	Fiscalizaciones realizadas Responsable: DNA - Dirección de Fiscalización	- -	175 -	175 -	175 -	- -

ACCIONES Y MEDIDAS		PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
1.4 Ampliar el alcance del sistema de gestión de la calidad.	1.4.1 Ampliación del alcance del sistema de gestión de calidad de 10 a 18 administraciones (Procesos de Importación Exportación, Norma ISO 9000 Mod. 2008).	<p>Producto</p> Certificaciones <p>Responsable: DNA - Coordinación del Sistema de Gestión de la Calidad</p>	2009	2010	2011	2012	2013	
	1.4.2 Certificación de siete procesos de gestión interna.	<p>Producto</p> Procesos <p>Responsable: DNA - Coordinación del Sistema de Gestión de la Calidad</p>	2	2	2	1	-	

OBJETIVO 2: Fortalecer los RRHH y la gestión de la DNA, estableciendo una cultura de transparencia e integridad en la institución.

ACCIONES Y MEDIDAS		PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
2.1 Capacitar los RRHH y desarrollar cursos orientados a la promoción de los valores éticos y morales.	2.1.1 Capacitación del 100% de funcionarios en los niveles primario y secundario a través de cursos de la ONG SUMANDO.	<p>Producto</p> Primario Secundario <p>Responsable: DNA - Dirección de RRHH</p>	2009	2010	2011	2012	2013	
	2.1.2 Aplicación del acuerdo de pasantías de aprendizajes para fiscalización en la aduana argentina.	<p>Producto</p> Ejecución <p>Responsable: DNA - Dirección de RRHH</p>	-	x	-	-	-	
	2.1.3 Capacitación del 100% de funcionarios de la institución en ética, transparencia e integridad en el sector gubernamental por cursos a distancia modalidad e-learning.	<p>Producto</p> Personal capacitado <p>Responsable: DNA - Dirección de RRHH</p>	15	20	20	20	-	

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

		2009	2010	2011	2012	2013
2.1.4 Implementación del código de conducta ética.	Producto	-	-	-	-	-
	Aprobación	-	-	-	-	-
	Implementación	100%	-	-	-	-
	Responsable:	DNA - Dirección de RRHH				
2.2 Aplicar tecnología de la información y comunicación.	Producto	50%	50%	100%	-	-
	Análisis	50%	50%	100%	-	-
	Desarrollo	-	-	-	-	-
	Implementación	-	-	-	-	-
	De BI y BAM	-	-	-	-	-
	Responsable:	DNA - Administración Sofía				
2.2.1 Elaboración de herramienta informática para la generación de informes para la toma de decisiones.	Producto	-	-	x	-	-
	Implementación	-	-	x	-	-
	Responsable:	DNA - Administración Sofía				
2.2.2 Implementación de un manual de política de Tecnología de la Información y Comunicación, autenticación y autorización centralizada para acceso a los sistemas tecnológicos.	Producto	50	50	50	50	50
	Auditorías	50	50	50	50	50
	Responsable:	DNA - Dirección de Auditoría de Gestión Aduanera				
2.3 Ejecutar auditorías de gestión aduanera.	Producto	50	50	50	50	50
	Auditorías	50	50	50	50	50
	Responsable:	DNA - Dirección de Auditoría de Gestión Aduanera				

4.10 Agencia Financiera de Desarrollo

MATRIZ DE POLÍTICAS - AGENCIA FINANCIERA DE DESARROLLO

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Experiencias anteriores en el país no lograron desarrollar una banca de segundo piso sostenible que funcione de acuerdo a las mejores prácticas de la intermediación financiera internacional	<p>1. Alcanzar una participación de mercado entre el 7 y 10% de la cartera de crédito del sector bancario al sector privado.</p>	Pilar II	<p>1.1 Desarrollar nuevos productos y adaptar los ya existentes a las necesidades de los clientes finales, principalmente aquellos que estén orientados a financiar proyectos en sectores competitivos y con potencial de crecimiento.</p> <p>1.2 Posicionar a la AFD en el segmento de crédito para el desarrollo.</p> <p>1.3 Realizar operaciones de crédito con mayores plazos, períodos de gracia y con tasas competitivas y relativamente previsibles.</p> <p>1.4 Desarrollar una red de distribución de aproximadamente 60 IFIs.</p> <p>1.5 Implementar una Tasa de Interés de Referencia de Largo Plazo (TLP) en guaraníes.</p>	AFD	2009 - 2013
	<p>2. Asegurar una tasa de rentabilidad positiva orientada a mantener el valor del patrimonio neto de la institución.</p>	Pilar II	<p>2.1 Mantener una estructura de costos que asegure la competitividad de las operaciones realizadas por la AFD.</p>	AFD	2009 - 2013

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
	3. Alcanzar estándares de eficiencia operativa comparables a los de instituciones similares en otros países.	Pilares II y IV	<p>2.2 Mantener spreads positivos.</p> <p>2.3 Desarrollar políticas de administración de activos y pasivos.</p> <p>3.1 Desarrollar procesos operativos eficientes.</p> <p>3.2 Incorporar tecnologías modernas.</p> <p>3.3 Seleccionar y mantener RRHH calificados y eficientes en un número razonable.</p> <p>3.4 Utilizar de sistemas de seguimiento y elaboración de presupuestos.</p>	AFD	2009 - 2013
	4. Operar en el mercado a través de IFIs evaluadas y habilitadas con criterios de riesgo prudenciales.	Pilar II	4.1 Desarrollar una estrategia de riesgo global que establezca líneas de créditos, condiciones y calificación mínima para operar, como así también establecer acciones específicas en caso de deterioro de los índices de las entidades operantes.	AFD	2009 - 2013
	5. Trabajar con niveles de tasa de interés comparables a las del mercado para evitar desincentivos al ahorro.	Pilar II	5.1 Implementar una Tasa de Interés de Referencia de Largo Plazo - TLP en guaraníes.	AFD	2009 - 2013

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
	6. Desarrollar nuevos productos financieros que constituyan innovaciones y sofisticaciones en el mercado.	Pilar II	6.1 Desarrollar productos financieros más sofisticados. 6.2 Desarrollar otras iniciativas con base en instrumentos aún no desarrollados o poco utilizados en el mercado.	AFD	2009 - 2013

MATRIZ DE RESULTADOS Y CONTROL - AGENCIA FINANCIERA DE DESARROLLO

OBJETIVO 1: Alcanzar una participación de mercado entre el 7 y 10% de la cartera de crédito del sector bancario al sector privado.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)										
1.1 Desarrollar nuevos productos y adaptar los ya existentes a las necesidades de los clientes finales, principalmente aquellos que estén orientados a financiar proyectos en sectores competitivos y con potencial de crecimiento.	1.1.1 Nuevos productos financieros a ser implementados por la AFD, aplicando experiencias vividas y de otras instituciones similares en la región para los nuevos: sectores exportaciones no tradicionales, bioenergía, madera, papel, celulosa, industrialización de materias primas. 1.1.2 Actualización de los productos vigentes y ofrecidos a fin de adecuarlos a condiciones cambiantes del mercado.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: GC - GR - Legales - IT - GAF</p>	2009	2010	2011	2012	2013	-	X	X	X	X
2009	2010	2011	2012	2013								
-	X	X	X	X								
1.2 Posicionar a la AFD en el segmento de crédito para el desarrollo.	1.2.1 Promoción de productos destinados a sectores con alto impacto en la generación de empleo (construcción y viviendas), agrícola, pecuario, industrial y exportador, con fuerte participación en MPyMES.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: GC - GR - IT - Legales - GAF</p>	2009	2010	2011	2012	2013	-	X	X	X	X
2009	2010	2011	2012	2013								
-	X	X	X	X								

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

1.2.2 Vinculación de la marca AFD al desarrollo de infraestructura y del Capital Humano a través de sus productos.	2009	2010	2011	2012	2013
	-	X	X	X	X
Responsable: GC - Directores					
1.2.3 Consolidación del crecimiento en los sectores exportadores tradicionales: carne vacuna, soja, etc.	2009	2010	2011	2012	2013
	-	X	X	X	X
Responsable: GC - Directores					
1.2.4 Participación en el desarrollo del mercado de viviendas de clase media y económica.	2009	2010	2011	2012	2013
	-	X	X	X	X
Responsable: GC - Directores					
1.2.5 Apoyo al crecimiento y consolidación de las PyMES.	2009	2010	2011	2012	2013
	-	X	X	X	X
Responsable: GC - Directores					
1.2.6 Líneas de financiamiento a las microempresas rurales y urbanas con un enfoque de mediano y largo plazo.	2009	2010	2011	2012	2013
	-	X	X	X	X
Responsable: GC - GR - Legales - Directores					
1.3.1 Promoción y acompañamiento permanente a las IFIs para colocación y desarrollo de productos de inversión con fuerte énfasis en préstamos de mediano y largo plazo.	2009	2010	2011	2012	2013
	-	X	X	X	X
Responsable: GC - Directores					
1.3.2 Diversificación de fuentes de fondeo especialmente en moneda local para mitigación de impacto de riesgos de volatilidad de tasas y tipos de cambios en guaraníes.	2009	2010	2011	2012	2013
	-	X	X	X	X
Responsable: Directores - GAF - GC					
1.3 Realizar operaciones de crédito con mayores plazos, períodos de gracia y con tasas competitivas y relativamente previsibles.					

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)										
1.3.3 Promoción de la utilización de instrumentos financieros adicionales que mitiguen las variaciones cambiarias y de tasas en el mediano y largo plazo (relacionados a la potencial volatilidad de tasas de interés variable de préstamos obtenidos y tipos cambiarios).		<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> Responsable: GC - GAF - GR - Directores	2009	2010	2011	2012	2013	-	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
-	x	x	x	x								
1.4 Desarrollar una red de distribución de aproximadamente 60 IFIs.	1.4.1 Implementación de procesos de acompañamiento a las IFIs calificadas de manera que las mismas se mantengan operativas en el tiempo.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> Responsable: GC - GR - Directores	2009	2010	2011	2012	2013	-	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
-	x	x	x	x								
	1.4.2 Implementación de métodos de evaluación permanente de mercado para la incorporación de nuevas IFIs en atención a las políticas de riesgos de la AFD.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> Responsable: GC - Directores	2009	2010	2011	2012	2013	-	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
-	x	x	x	x								
OBJETIVO 2: Asegurar una tasa de rentabilidad positiva orientada a mantener el valor del patrimonio neto de la institución.												
ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)										
2.1 Mantener una estructura de costos que asegure la competitividad de las operaciones realizadas por la AFD.	2.1.1 Establecimiento de mecanismos y procesos administrativos eficientes y adecuados a las normas legales que rigen al sector.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> Responsable: GAF - IT - Legales - Directores	2009	2010	2011	2012	2013	x	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
x	x	x	x	x								
2.2 Mantener márgenes positivos.	2.2.1 Fijación de tasas de préstamos con márgenes positivos basados en análisis de costeo de fondos realizado por el Comité de Activos y Pasivos y en las oportunidades de colocación en el mercado.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> Responsable: Comité de A&P - GC - GAF - GR	2009	2010	2011	2012	2013	-	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
-	x	x	x	x								
	2.2.2 Diversificación de fuentes de fondeo, especialmente en moneda local.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> Responsable: Directores	2009	2010	2011	2012	2013	-	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
-	x	x	x	x								

ACCIONES Y MEDIDAS**PRODUCTO****INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

2.3 Desarrollar políticas de administración de activos y pasivos.

2.3.1 Implementación de políticas de Administración de Activos y Pasivos, con análisis permanente de la evolución de los indicadores incluidos en ellos.

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	X	X	X

Responsable: Directores

OBJETIVO 3: Alcanzar estándares de eficiencia operativa comparables a los de instituciones similares en otros países.

ACCIONES Y MEDIDAS**PRODUCTO****INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

3.1 Desarrollar procesos operativos eficientes.

3.1.1 Acortar tiempos en los procesos de desembolso de las operaciones solicitadas por las IFIS.

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	X	X	-

Responsable: GC - R - GAF - IT - Legales - Comité de Créditos - Directores

3.2 Incorporar tecnologías modernas.

3.1.2 Profundización de procesos de Flujos de Trabajo (work flow) en la administración de las operaciones de la AFD.

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	X	X	-

Responsable: GAF - IT - Auditoría

3.1.3 Profundización de los sistemas de reporte, contabilización y controles automáticos y semiautomáticos.

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	X	X	-

Responsable: GAF - IT

3.2 Incorporar tecnologías modernas.

3.2.1 Profundización del desarrollo de las herramientas informáticas operativas.

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	X	X	X

Responsable: GC - GR- GAF - Legales - Auditoría

3.2.2 Profundización del sistema de conexión permanente con las IFIS: "AFD ON LINE".

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	X	X	-

Responsable: GAF - Legales - IT

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)										
3.3 Seleccionar y mantener RRHH calificados y eficientes en un número razonable.	3.3.1 Implementación de políticas y procesos de selección, evaluación, entrenamiento y capacitación, planes de carreras, sistemas de remuneraciones y gratificaciones orientados a la eficiencia y calidad.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> Responsable: RRHH - Directores - IT - Legales	2009	2010	2011	2012	2013	-	x	x	-	-
2009	2010	2011	2012	2013								
-	x	x	-	-								
3.4 Utilizar sistemas de seguimiento y elaboración de presupuesto (budgeting)	3.4.1 Profundización en la implementación y utilización de los sistemas de control presupuestario y de la administración financiera del Estado.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> Responsable: GAF - IT - Legales	2009	2010	2011	2012	2013	-	x	x	x	-
2009	2010	2011	2012	2013								
-	x	x	x	-								

OBJETIVO 4: Operar en el mercado a través de IFIs evaluadas y habilitadas con criterios de riesgo prudenciales.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)										
4.1 Desarrollar una estrategia de riesgos globales que establezca líneas de créditos, condiciones y calificación mínima para operar, como así también acciones específicas en caso de deterioro de los índices de las entidades operantes.	4.1.1 Revisión y adecuación periódica de las políticas de riesgos de la institución.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> Responsable: GR - Comité de Créditos - GC - Directores	2009	2010	2011	2012	2013	x	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
x	x	x	x	x								
	4.1.2 Orientación paulatina a la evaluación y monitoreo con mayor énfasis a las IFIs, sin perder de vista las operaciones con productos de mayores riesgos potenciales.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> Responsable: G - Comité de Créditos - GC - Directores	2009	2010	2011	2012	2013	x	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
x	x	x	x	x								
	4.1.3 Coordinación de acciones con entidades de supervisión de IFIs operantes con la AFD, SIB e INCOOP.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> Responsable: GR - Directores	2009	2010	2011	2012	2013	x	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
x	x	x	x	x								

OBJETIVO 5: Trabajar con niveles de tasa de interés comparables a las del mercado para evitar desincentivos al ahorro.

ACCIONES Y MEDIDAS

5.1 Implementar la Tasa de Interés de Referencia de Largo Plazo - TLP en guaraníes.

PRODUCTO

5.1.1 Profundización de la metodología empleada para la determinación de la TIRLP, utilizando herramientas adicionales de medición de volatilidad de tasas de interés.

5.1.2 Promoción continua de la metodología empleada a efectos de lograr su comprensión y aceptación en el mercado.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

2009	2010	2011	2012	2013
	X	X	X	X

Responsable: GAF- GAR - GC - Comité de A&P - Directores

2009	2010	2011	2012	2013
	X	X	X	X

Responsable: GC - GAF - Comité de A&P - Directores

OBJETIVO 6: Desarrollar nuevos productos financieros que constituyan innovaciones y sofisticaciones en el mercado.

ACCIONES Y MEDIDAS

6.1 Desarrollo de productos financieros más sofisticados.

PRODUCTO

6.1.1 Observación y análisis de productos de bancas de segundo piso de otros países, para su potencial adaptación al mercado local.

6.1.2 Análisis de necesidades de instrumentos en el mercado, así como su aplicabilidad y aceptación, para su posterior implementación.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	X	X	-

Responsable: GC - GR - Legales - IT - Comités de Créditos y de A&P - Directores

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	X	X	X

Responsable: GC - GR - Legales - IT - Comités de Créditos y de A&P - Directores

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)										
6.2 Desarrollar otras iniciativas con base en instrumentos aún no desarrollados o poco utilizados en el mercado.	6.2.1 Análisis de necesidades de instrumentos en el mercado, así como su aplicabilidad y aceptación para su posterior implementación.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: GC - GR - Legales - IT - Comités de Créditos y de A&P - Directores</p>	2009	2010	2011	2012	2013	-	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
-	x	x	x	x								
	6.2.2 Análisis de la viabilidad propuestas de instrumentos de mercado conjuntamente con entidades privadas y estatales.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: GC - GR - Legales - IT - Comités de Créditos y de A&P - Directores</p>	2009	2010	2011	2012	2013	-	x	x	x	x
2009	2010	2011	2012	2013								
-	x	x	x	x								

4.11 Banco Nacional de Fomento

MATRIZ DE POLÍTICAS - BANCO NACIONAL DE FOMENTO

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Falta de una mayor gestión institucional para lograr la consolidación definitiva de la entidad.	1. Consolidar y promover el crecimiento institucional.	Pilar II	1.1 Aumentar los niveles de captación de depósitos del público. 1.2 Aumentar los niveles de desembolsos de préstamos. 1.3 Aumentar los niveles de recuperación de préstamos. 1.4 Incrementar los niveles de la cartera vigente. 1.5 Disminuir el índice de morosidad de la cartera de préstamos.	BNF BNF BNF BNF BNF	2009 - 2013 2009 - 2013 2009 - 2013 2009 - 2013 2009 - 2013
Los productos y servicios financieros aún no son ofrecidos conforme a la maximización de la productividad establecida en los objetivos institucionales.	2. Maximizar la productividad de las sucursales y agencias.	Pilar IV	2.1 Incorporar tecnología adecuada. 2.1.1 Mejorar la infraestructura edilicia de las sucursales.	BNF BNF	2009 - 2013 2009 - 2013
Infraestructura tecnológica aún no satisface plenamente las necesidades institucionales.	3. Modernizar la infraestructura tecnológica del banco.	Pilar II Pilar IV	3.1 Utilizar tecnologías más eficientes para la atención de clientes. 3.2 Mejorar el sistema de comunicación interna del banco (Telefonía IP)	BNF BNF	2009 - 2010 2010 - 2011

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Política Institucional no eficiente en la administración de los RRHH.	4. Mejorar la gestión de RRHH.	Pilar IV	3.4 Proseguir con la automatización integral de procesos operativos manuales.	BNF	2009 - 2013
			3.5 Optimizar el uso de herramientas de control.	BNF	2009 - 2013
			4.1 Difundir entre los miembros de la organización la Misión, Visión, Valores y Objetivos del Banco.	BNF	2009 - 2013
			4.2 Desarrollar cursos de formación permanente para el personal, principalmente en las áreas determinadas como prioritarias.	BNF	2009 - 2013
			3.5 Implementar concursos de méritos y actitudes para ocupar cargos en la estructura organizacional.	BNF	2009 - 2013

MATRIZ DE RESULTADOS Y CONTROL - BANCO NACIONAL DE FOMENTO

OBJETIVO 1: Consolidar y promover el crecimiento institucional.															
ACCIONES Y MEDIDAS	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)														
PRODUCTO															
1.1 Aumentar el nivel de captación de depósitos del público.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">En millones de guaraníes</th> </tr> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.005.000</td> <td>2.132.000</td> <td>2.261.000</td> <td>2.396.000</td> <td>2.540.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: Dirección de Operaciones</p>	En millones de guaraníes				2009	2010	2011	2012	2013	2.005.000	2.132.000	2.261.000	2.396.000	2.540.000
En millones de guaraníes															
2009	2010	2011	2012	2013											
2.005.000	2.132.000	2.261.000	2.396.000	2.540.000											
1.2 Aumentar los niveles de desembolso de préstamos.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">En millones de guaraníes</th> </tr> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>856.000</td> <td>914.000</td> <td>1.000.000</td> <td>1.050.000</td> <td>1.100.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: Dirección de Negocios</p>	En millones de guaraníes				2009	2010	2011	2012	2013	856.000	914.000	1.000.000	1.050.000	1.100.000
En millones de guaraníes															
2009	2010	2011	2012	2013											
856.000	914.000	1.000.000	1.050.000	1.100.000											
1.3 Aumentar los niveles de recuperación de préstamos.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">En millones de guaraníes</th> </tr> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>765.000</td> <td>854.000</td> <td>938.000</td> <td>1.002.000</td> <td>1.056.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: Dirección de Negocios y Dirección de Riesgos y Recuperación</p>	En millones de guaraníes				2009	2010	2011	2012	2013	765.000	854.000	938.000	1.002.000	1.056.000
En millones de guaraníes															
2009	2010	2011	2012	2013											
765.000	854.000	938.000	1.002.000	1.056.000											
1.4 Incrementar los niveles de la cartera vigente.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">En millones de guaraníes</th> </tr> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>627.000</td> <td>690.000</td> <td>748.000</td> <td>791.000</td> <td>831.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: Dirección de Negocios</p>	En millones de guaraníes				2009	2010	2011	2012	2013	627.000	690.000	748.000	791.000	831.000
En millones de guaraníes															
2009	2010	2011	2012	2013											
627.000	690.000	748.000	791.000	831.000											
1.5 Disminuir el índice de morosidad de la cartera de préstamos.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">En %</th> </tr> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2,90%</td> <td>2,22%</td> <td>2,18%</td> <td>2,16%</td> <td>2,16%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: Dirección de Riesgos y Recuperación</p>	En %				2009	2010	2011	2012	2013	2,90%	2,22%	2,18%	2,16%	2,16%
En %															
2009	2010	2011	2012	2013											
2,90%	2,22%	2,18%	2,16%	2,16%											

OBJETIVO 2: Maximizar la productividad de las sucursales y agencias.

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

2.1 Incorporar tecnología adecuada.

2.1.1 Mejoramiento del parque informático de computadoras personales y adquisición de software.

Cantidad de PC y Software a adquirir

2009	2010	2011	2012	2013
100 PC	100 PC	100 PC	100 PC	100 PC
27 software	29 software			

Responsable: Dirección Informática - Dirección Administración y Finanzas

2.2 Mejorar la infraestructura edilicia de las sucursales.

2.2.1 Instalaciones adecuadas para la atención al público.

Cant. de sucursales a mejorar infraestructura edilicia

2009	2010	2011	2012	2013
3	5	7	7	7

Responsable: Dirección de Administración y Finanzas

OBJETIVO 3: Modernizar la tecnología del banco.

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

3.1 Utilizar tecnologías más eficientes para la atención de clientes.

3.1.1 Prosecución de la implementación de los servicios de:
- Home Banking
- Call Center.

Producto

2009	2010	2011	2012	2013
HB	X	-	-	-
CC	X	-	-	-

Responsable: Dirección de Negocios - Operaciones e Informática

3.2 Mejorar el sistema de comunicación interna del banco (Telefonía IP).

3.2.1 Procesos de comunicación más eficientes a un menor costo.

2009	2010	2011	2012	2013
-	X	X	-	-

Responsable: Dirección de Informática

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)																			
3.3 Proseguir con la automatización integral de procesos operativos manuales.	3.3.1 Procesos operativos confiables y eficientes.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Cantidad de procesos a automatizar</th> </tr> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td>7</td> <td>7</td> <td>7</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: Dirección de Informática y sectores afectados</p>	Cantidad de procesos a automatizar				2009	2010	2011	2012	2013	7	7	7	7	7					
Cantidad de procesos a automatizar																					
2009	2010	2011	2012	2013																	
7	7	7	7	7																	
3.4 Proseguir con la renovación del parque informático y de los aplicativos de control de caja (incluye casa matriz y sucursales).	3.4.1 Equipos informáticos instalados que favorecen el control de operaciones de caja.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Cantidad de PC e impresoras de caja</th> </tr> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>300 PC</td> <td>200 PC</td> <td>150 PC</td> <td>150 PC</td> <td>150 PC</td> </tr> <tr> <td>50</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: Dirección de Informática y Dirección de Administración y Finanzas</p>	Cantidad de PC e impresoras de caja				2009	2010	2011	2012	2013	300 PC	200 PC	150 PC	150 PC	150 PC	50	50	50	50	-
Cantidad de PC e impresoras de caja																					
2009	2010	2011	2012	2013																	
300 PC	200 PC	150 PC	150 PC	150 PC																	
50	50	50	50	-																	
3.5 Optimizar el uso de herramientas de control.	3.5.1 Herramientas informáticas utilizadas para el control.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Cantidad de personal a entrenar</th> </tr> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: Dirección Informática y Unidad de Recursos Humanos</p>	Cantidad de personal a entrenar				2009	2010	2011	2012	2013	100	100	100	100	100					
Cantidad de personal a entrenar																					
2009	2010	2011	2012	2013																	
100	100	100	100	100																	
OBJETIVO 4: Mejorar la gestión de RRRH																					
ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)																			
4.1 Difundir entre los miembros de la organización la Misión, Visión, Valores y Objetivos del Banco.	4.1.1 Funcionarios comprometidos con la institución.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <p>Responsable: Unidad de Recursos Humanos</p>	2009	2010	2011	2012	2013	X	X	X	X	X									
2009	2010	2011	2012	2013																	
X	X	X	X	X																	

OBJETIVO 4: Mejorar la gestión de RRHH

ACCIONES Y MEDIDAS

PRODUCTO

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

4.2 Desarrollar cursos de formación permanente para el personal principalmente en las áreas determinadas como prioritarias.

4.2.1 Funcionarios capacitados y entrenados para la prestación de servicios.

Cantidad de funcionarios a capacitar				
2009	2010	2011	2012	2013
500	600	600	700	700

Responsable: Consultoría Técnica y Unidad de Recursos Humanos

4.3 Implementar concursos de méritos y aptitudes para ocupar cargos en la estructura organizacional.

4.3.1 Funcionarios competentes al servicio de la entidad.

2009	2010	2011	2012	2013
X	X	X	X	X

Responsable: Unidad de Recursos Humanos

4.12 Crédito Agrícola de Habilitación

MATRIZ DE POLÍTICAS - CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Débil gestión institucional para la obtención de recursos, así como para ofrecer productos.	1. Lograr la sostenibilidad institucional.	Pilar IV	1.1 Desarrollar programas de asistencia financiera y de otros servicios de apoyo.	CAH	2009 - 2012
			1.2 Implementar una política de imagen institucional y de proyección confiable.	CAH	2009 - 2012
Los servicios financieros no son gestionados eficientemente.	2. Mejorar la gestión institucional en la promoción, investigación, preparación y gerenciamiento de los servicios financieros.	Pilar II Pilar IV	1.3 Establecer metodologías de gestión para la obtención de recursos financieros del gobierno.	CAH	2009 - 2012
			2.1 Desarrollar mecanismos e instrumentos jurídicos y financieros para minimizar los riesgos institucionales.	CAH	2009 - 2012
			2.2 Actualizar la carta orgánica, para el funcionamiento de una entidad financiera de microfinanzas.	CAH	2009 - 2011
			2.3 Optimizar los recursos institucionales destinados al funcionamiento de las oficinas del CAH.	CAH	2009 - 2012
			2.4 Implementar un proceso de reingeniería institucional.	CAH	2009 - 2012

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Política institucional no eficiente en la administración de los RRHH.	3. Mejorar la gestión de recursos humanos a través de un Plan de Carrera Administrativa.	Pilar IV	<p>3.1 Identificar los requerimientos de plantel profesional necesario (calidad y cantidad) para el funcionamiento eficiente y eficaz del CAH, de acuerdo a la naturaleza de sus servicios.</p> <p>3.2 Implementar un programa de formación y actualización permanentes a funcionarios/as del CAH.</p> <p>3.3 Implementar un programa de evaluación de desempeño y calificación por resultados.</p>	CAH	2009 - 2012
Poca coordinación con el sector público, el privado y organizaciones de productores.	4. Articular programas con instituciones.	Pilar VIII	4.1 Promover el trabajo conjunto entre las distintas instituciones públicas, privadas y organizaciones de productores que trabajan en el sector microempresarial y en el sector rural, orientadas al otorgamiento de los servicios financieros apropiados y con menores riesgos.	CAH	2009 - 2013

MATRIZ DE RESULTADOS Y CONTROL - CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN

OBJETIVO 1: Lograr la sostenibilidad institucional.						
ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)				
		2009	2010	2011	2012	2013
1.1 Desarrollar programas de asistencia financiera y de otros servicios de apoyo.	1.1.1 Implementación de por lo menos 2 nuevos servicios financieros sobre la base de experiencias sostenibles similares de la región.	X	X	X	X	-
		Responsable: Gerencia de Planificación y Asistencia Técnica y Gerencia de Operaciones Zonales				
	1.1.2 Los ingresos superan los costos operativos. Logro de costos operativos (implícitos y explícitos) inferiores a los ingresos de la institución.	-	-	X	X	X
		Responsable: GPAT - GOZes - GF y GA				
	1.1.3 Incremento de la cartera de clientes activos del CAH. Aumento entre el 20 y 30% de la cantidad de prestatarios con cuentas vigentes.	X	X	X	X	-
		Responsable: GOZes - GF - UEP PG - P14 y GA				
	1.1.4 Implementación de tecnología financiera innovada (Sistema de Información Gerencial de Microfinanzas) para profundizar la oferta de servicios a microempresarios rurales más vulnerables.	X	X	X	X	-
		Responsable: Gerencia Financiera				
1.2 Implementar una política de imagen institucional y de proyección confiable.	1.2.1 Diseño e implementación del Plan de Comunicación interna y externa.	X	X	X	X	-
		Responsable: SP - RRRH y SC				
1.3 Establecer metodologías de gestión para la obtención de recursos financieros del gobierno.	1.3.1 Previsionamiento del déficit financiero para cubrir costos operativos con recursos del Tesoro.	X	X	X	X	-
		Responsable: GF y GPAT				

OBJETIVO 2: Mejorar la gestión institucional en la promoción, investigación, preparación y gerenciamiento de los servicios financieros.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)					
		2009	2010	2011	2012	2013	
2.1 Desarrollar mecanismos e instrumentos jurídicos y financieros para minimizar los riesgos institucionales.	2.1.1 Procedimientos de seguimiento y control de servicios financieros instalados: Base de datos y Unidades de Riesgos de acuerdo a patrones de pago del sector.	X	X	X	X	-	Responsable: AJ - AI - GF
2.2 Actualizar la carta orgánica para el funcionamiento de una entidad financiera de microfinanzas.	2.2.1 Sanción de la nueva carta orgánica sancionada.	-	-	X	-	-	Responsable: CD - P - AJ
2.3 Optimizar los recursos institucionales destinados al funcionamiento de las oficinas del CAH.	2.3.1 Costos operativos y políticas de utilización de bienes se enmarcan dentro de un régimen de POA y PEG (plan de evaluación de la gestión). Para el 2011, 80% de las oficinas alcanzan las metas y disponen de los recursos asignados en el POA.	X	X	X	X	-	Responsable: GA - UOC - GOZes - GF y GPAT
2.4 Implementar un proceso de reingeniería institucional.	2.4.1 Implementación de Plan de Negocios del CAH: Morosidad de 30 días menor al 5%, excedente mayor a 10% anual sobre patrimonio, crecimiento de clientes mayor a 20% anual.	X	X	X	X	-	Responsable: GA - UOC, GOZes - GF - UEP PG-P14 - AI - AJ - CD - P y GPAT

OBJETIVO 3: Mejorar la gestión de recursos humanos a través de un Plan de Carrera Administrativa.

ACCIONES Y MEDIDAS

3.1 Identificar los requerimientos de plantel profesional necesario (calidad y cantidad) para el funcionamiento eficiente y eficaz del CAH, de acuerdo a la naturaleza de sus servicios.

3.2 Implementar un programa de formación y actualización permanentes a funcionarios/as del CAH.

3.3 Implementar un programa de evaluación de desempeño y calificación por resultados.

PRODUCTO

3.1.1 Funcionarios eficientes y altamente motivados. 50% de los funcionarios son operativos, con 250 clientes activos por cada funcionario para el año 2011.

3.2.1 Programas de estudios aplicados efectivamente en los distintos niveles gerenciales y operativos del CAH.
80% de los funcionarios acceden al menos a 100 horas de capacitación anual.

3.3.1 Niveles de asignaciones salariales y otros beneficios acordes a resultados, competencias y responsabilidades:
Para el 2011, 50% de los ingresos percibidos por los funcionarios son asignados por resultado.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

2009	2010	2011	2012	2013
-	-	x	x	x

Responsable: RRRH - GA - GF y GOZes

2009	2010	2011	2012	2013
x	x	x	x	x

Responsable: RRRH y UOC

2009	2010	2011	2012	2013
-	-	x	x	x

Responsable: RRRH - GF - GA - GPAT - GOZes - P y CD

OBJETIVO 4: Articular programas con instituciones.

ACCIONES Y MEDIDAS

4.1 Promover el trabajo conjunto entre las distintas instituciones públicas, privadas y organizaciones de productores que trabajan en el sector microempresarial y en el sector rural, orientadas al otorgamiento de los servicios financieros apropiados y con menores riesgos.

PRODUCTO

4.1.1 Agenda de trabajo conjunto a través del MAG, INDERT, SAS, Gubernaciones y Municipalidades, INCOOP, FECOPROD, SENA, Organizaciones empresariales, de productores, ONGs, entre otros. Por lo menos el 20% de los servicios financieros concedidos son acompañados con apoyo de otras instituciones en materia de Asistencia Técnica y otras prestaciones, el 10% de la cartera y/o clientela es atendida por el CAH a través de productos corporativos para organizaciones.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

2009	2010	2011	2012	2013
x	x	x	x	x

Responsable: GPAT

4.13 Comisión Nacional de Valores

MATRIZ DE POLÍTICAS - COMISIÓN NACIONAL DE VALORES (CNV)

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Escaso dinamismo en el mercado bursátil.	1. Incentivar las operaciones en el mercado bursátil.	Pilar II	1.1. Crear las condiciones para la emisión de títulos públicos (Tesoro, AFD) para dinamizar el mercado bursátil secundario, lo que permitirá al Estado contar con tasas y precios de referencias de sus títulos.	MHG AFD CNV	2009 - 2013
Títulos valores públicos y privados negociados en forma material.	2. Desmaterializar los títulos valores públicos y privados.	Pilar II	2.1 Crear el marco jurídico para el registro, negociación, compensación y liquidación electrónica de títulos públicos y/o privados, sin necesidad de su presentación o utilización física, de manera a agilizar los procedimientos y brindar seguridad a las partes actoras.	MH BCP CNV	2009 - 2011
Escasa cultura financiera.	3. Brindar educación financiera a la población paraguaya.	Pilar II	3.1 Brindar educación financiera a la población paraguaya, a través de la creación de un Plan Nacional de Capacitación Financiera dirigido a estudiantes de educación primaria, secundaria, universitaria y al público en general.	MEC MH BCP CNV	2009 - 2013

PROBLEMA	OBJETIVO	PILARES	ACCIONES Y MEDIDAS	RESPONSABLES	PLAZOS
Registros Públicos obsoletos.	4. Rediseñar el Sistema Nacional de Registros Públicos.	Pilar IV	4.1 Revisar y reestructurar institucionalmente el Sistema de Registro Público.	MH CNV Corte Suprema de Justicia	2009 - 2010
La falta de normas consensuadas para la exposición de estados financieros genera elevados costos a las empresas.	5. Consensuar normas de exposición de estados financieros.	Pilar II	5.1 Consensuar entre todos los reguladores nacionales normas de exposición de estados financieros de manera a eliminar costos innecesarios para las empresas.	MH BCP CNV INCOOP Gremios Profesionales	2009 - 2010

MATRIZ DE RESULTADOS Y CONTROL - COMISIÓN NACIONAL DE VALORES (CNV)

OBJETIVO 1: Incentivar las operaciones en el mercado bursátil.

ACCIONES Y MEDIDAS	PRODUCTO	INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)				
		2009	2010	2011	2012	2013
1.1 Crear las condiciones para la emisión de títulos públicos (Tesoro, AFD), de manera a dinamizar el mercado bursátil y al mismo tiempo que el Estado tenga tasas y precios de referencias de sus títulos.	1.1.1 Diseño de programas regulares de emisión de títulos públicos vía bolsa.	x	x	x	x	x
		Responsable: MH - AFD - CNV				

OBJETIVO 2: Desmaterializar los títulos valores públicos y privados.

ACCIONES Y MEDIDAS

2.1 Crear el marco jurídico para el registro, negociación, compensación y liquidación electrónica de títulos públicos y/o privados, sin necesidad de su presentación o utilización física, de manera a agilizar los procedimientos y brindar seguridad a las partes actoras.

PRODUCTO

2.1.1 Presentación de un anteproyecto de ley para el registro, negociación, compensación y liquidación electrónica de títulos públicos y/o privados al Congreso Nacional.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Elaboración	x	x			
Aplicación			x		

Responsable: MH - BCP - CNV

OBJETIVO 3: Brindar educación financiera a la población paraguaya.

ACCIONES Y MEDIDAS

3.1 Brindar educación financiera a la población paraguaya. Creación de un Plan Nacional de Capacitación Financiera dirigido a estudiantes de educación primaria, secundaria, universitaria y al público en general.

PRODUCTO

3.1.1 Talleres/Charlas/Seminarios/Foros/ Concursos de Investigación en materia financiera para despertar el interés del público objetivo.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Elaboración	x	x			
Aplicación			x	x	x

Responsable: MH - MEC - BCP - CNV

OBJETIVO 4: Rediseñar el Sistema Nacional de Registros Públicos.

ACCIONES Y MEDIDAS

4.1 Revisar y rediseñar institucionalmente el Sistema de Registro Público.

PRODUCTO

4.1.1 Modificación del marco legal y modernización del Sistema de Registros Públicos.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Elaboración	x				
Aplicación		x			

Responsable: Corte Suprema de Justicia - MH - CNV

OBJETIVO 5: Consensuar normas de exposición de estados financieros.

ACCIONES Y MEDIDAS

5.1 Consensuar entre todos los reguladores nacionales normas de exposición de estados financieros de manera a eliminar costos innecesarios para las empresas.

PRODUCTO

5.1.1 Estandarización de las normas contables a nivel nacional, a través de un análisis acabado de las Normas Internacionales de Estados Financieros (IFRS) de manera a determinar:

En primer término, cuáles serán de aplicación posible e inmediata para el Paraguay, y

En segundo término, definir su implementación gradual, de modo a conseguir que su aplicación sea compatible a los requerimientos de los diferentes usuarios de todos los estamentos del territorio nacional.

INDICADORES (META DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Elaboración	x				
Aplicación		x			

Responsable: MH - BCP - CNV - INCOOP - Gre-mios Profesionales

Glosario

AFC	Agricultura Familiar Campesina	Directores	Directorio de la AFD/Miembros del Directorio
AFD	Agencia Financiera de Desarrollo	DNA	Dirección Nacional de Aduanas
AI	Auditoría Interna	DNCP	Dirección Nacional de Contrataciones Públicas
AJ	Asesoría Jurídica	DNDA	Dirección Nacional de Derecho de Autor
ANDE	Administración Nacional de Electricidad	DNGJR	Dirección de Género y Juventud Rural
ANNP	Administración Nacional de Navegación y Puertos	DPI	Dirección de la Propiedad Industrial
APPs	Asociaciones Público Privadas	DRRHH	Dirección de Recursos Humanos
BANDES	Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela	DSRO	Desarrollo Sostenible de la Región Occidental - Comisión del Chaco
BCP	Banco Central del Paraguay	EDRIDPP	Estudio para el Desarrollo Rural Integral dirigido al Pequeño Productor
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	EEN	Equipo Económico Nacional
BNF	Banco Nacional de Fomento	EEPP	Empresas Públicas
Brainware	Centro de Inteligencia	EPH	Encuesta Permanente de Hogares
BRT	Bus Rapid Transit	FADA	Facultad de Arquitectura, Diseño y Arte
CAIA	Coordinación Administrativa de Investigación Aduanera	FEPASA	Ferrocarriles del Paraguay SA
CCTV	Centro de Control y Monitoreo de las Administraciones Aduaneras	FMI	Fondo Monetario Internacional
CD/Consejo	Consejo Directivo	FOAR	Fondo Argentino de Cooperación Horizontal
CEP	Consejo de Empresas Públicas	FOCEM	Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	FONAVIS	Fondo Nacional de la Vivienda Social
CEPRA	Coordinadora Ejecutiva para la Reforma Agraria	GA	Gerencia Administrativa
CIAMP	Centro Integral de Apoyo a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa	GAF	Gerencia Administrativa y Financiera
CNRP	Dirección Nacional del Río Pilcomayo	GC	Gerencia Comercial
CNV	Comisión Nacional de Valores	GF	Gerencia Financiera
Comité de A&P	Comité de Activos y Pasivos	GM	Gabinete del Ministro
CTNMSF	Comité Técnico Nacional de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias	GOZes	Gerencia de Operaciones Zonales
DA	Diversificación Agrícola	GPAT	Gerencia de Planificación y Asistencia Técnica
DAJ	Dirección de Asesoría Jurídica	GR	Gerencia de Riesgos
DARO (2KR)	Desarrollo Agrícola de la Región Oriental	IFA	Indicador Financiero Agregado
DC	Dirección de Comercialización	IFIS	Instituciones Financieras Intermediarias
DEA	Dirección de Educación Agraria	IFRS	Normas Internacionales de Estados Financieros
DEAG	Dirección de Extensión Agrícola	IMAGRO	Impuesto a las Actividades Agropecuarias
DERMASUR	Proyecto de Desarrollo Rural y Ambiental del Sur del Neembucú	INAN	Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición
DETAVE	Departamento Técnico Aduanero de Vigilancia Especial	INCOOP	Instituto Nacional de Cooperativismo
DGA	Dirección General de Administración	INTN	Instituto Nacional de Tecnología y Normalización
DGAF	Dirección General de Administración y Finanzas	IPS	Instituto de Previsión Social
DGC	Dirección General de Comercio Exterior	IRACIS	Impuesto a la Renta Comercial, Industrial o de Servicios
DGCTI	Dirección General de Cooperación Técnica Internacional	IT	Unidad de Sistemas y Procesos
DGDC	Dirección General de Defensa del Consumidor	IVA	Impuesto al Valor Agregado
DGDI	Dirección General de Desarrollo Institucional	Legales	Asesoría Legal
DGDR	Dirección General de Desarrollo Regional	MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
DGDTIR	Dirección General de Desarrollo Territorial e Integración Regional	MD	Ministerio de Defensa Nacional
DGP	Dirección General de Planificación	MEC	Ministerio de Educación y Cultura
DGPIFE	Dirección General de Promoción de Inversión y Financiamiento Externo	MGI	Modernización de la Gestión Institucional
DGPPP	Dirección General de Planificación y Políticas Públicas	MH	Ministerio de Hacienda
DGS	Dirección General de Servicios	MIC	Ministerio de Industria y Comercio
DIA	Dirección de Investigación Agraria	Money Market	Mercado de dinero de corto plazo
DINAVISA	Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria	MOPC	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones
DIPA	Dirección de Investigación a la Producción Pecuaria	MPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
		MSRN	Manejo Sustentable de Recursos Naturales
		OEE	Organismos y Entidades del Estado
		OTC	Obstáculos Técnicos al Comercio
		P	Presidencia del CAH
		PEA	Población Económicamente Activa

PEES	Plan Económico Estratégico y Social	SISPLAN	Sistema de Planificación Nacional
PEI	Planes Estratégicos Institucionales	SNIN	Sistema Nacional de Información y Notificación
PGN	Presupuesto General de la Nación	SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
PIB	Producto Interno Bruto	SOAT	Seguro de Accidentes de Tránsito contra Terceros
PNA	Programa Nacional del Algodón	SP	Secretaría de la Presidencia
PNB	Programa Nacional de Biocombustibles	SPD	Sistema de Planificación del Desarrollo
PNCA	Programa Nacional de Caña de Azúcar	SPO	Sistema de Programación de Operaciones
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	SSEA	Subsecretaría de Agricultura
PRONAF	Programa Nacional de la Agricultura Familiar	SSEAF	Subsecretaría de Estado de Administración Financiera
REDIEX	Red de Inversiones y Exportaciones	SSEC	Subsecretaría de Estado de Comercio
RRHH	Recursos Humanos	SSEI	Subsecretaría de Estado de Economía e Integración
SB	Superintendencia de Bancos	SSEG	Subsecretaría de Ganadería
SC	Secretaría del Consejo	SSEI	Subsecretaría de Estado de Industria
SDCLV	Sistema de Pagos, Depositaria Central de Valores, Compensación y Liquidación de Valores	STEMP	Sistema de Trasmisión Electrónica de Manifiesto Previo
SENASA	Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental	STP	Secretaría Técnica de Planificación
SENAVITAT	Secretaría Nacional de la Vivienda y el Hábitat	TI	Tecnología de la Información
SET	Subsecretaría de Estado de Tributación	UCA	Universidad Católica de Asunción
SFP	Secretaría de la Función Pública	UEP PG-P14	Unidad Ejecutiva del Proyecto PG-P14
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado	UEPs	Unidades Ejecutoras de Proyecto
SIGEST	Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Agropecuario y Rural	UNA	Universidad Nacional de Asunción
SIMEG	Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Gestión	UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
SINARH	Sistema Nacional de Recursos Humanos	UOC	Unidad Operativa de Contrataciones
SIP	Sistema de Inversión Pública y Cooperación Externa	URUPABOL	Uruguay, Paraguay y Bolivia
		UTE	Unidad Técnica Especializada
		VMME	Viceministerio de Minas y Energías



Ministerio de Hacienda

Chile 252
1209 Asunción- Paraguay
Tel.: +595 21 440 010
Fax: +595 21 448 283
www.hacienda.gov.py

