

SESIÓN DEL DIRECTORIO DE LA AFD
Acta N° 20 del 25 de marzo de 2026

RESOLUCIÓN AFD N° 11.-
"POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2026-2027 Y EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2026 DE LA AGENCIA FINANCIERA DE DESARROLLO (AFD)"
(HOJA 1/2).-

VISTO: La Ley N° 2.640/2005 "QUE CREA LA AGENCIA FINANCIERA DE DESARROLLO" de fecha 27 de julio de 2005 y su modificatoria la Ley N° 6.769 del 16 de julio de 2021.-

El Decreto N.º 9.213/2023 "POR EL CUAL SE REGLAMENTA LA LEY N° 2.640/2005 "QUE CREA LA AGENCIA FINANCIERA DE DESARROLLO", MODIFICADA SEGÚN LEY N.º 6.769/2021"-

La Resolución AFD N° 06 "POR LA CUAL SE ACTUALIZAN LAS NORMAS INTERNAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (NIPE) y su ANEXO EL "REGLAMENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)", del Acta del Directorio N° 51 del 27 de agosto de 2025.-

La Resolución AFD N° 01 "POR CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2025-2027 Y DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2025, DE LA AGENCIA FINANCIERA DE DESARROLLO (AFD)", del Acta de Directorio N° 16 de fecha 12 de marzo de 2025.-

El Memorando GPI N° 010/2026 de fecha 26 de febrero de 2026, del Gerente de Planificación e Innovación. -

CONSIDERANDO: Que, por Memorando GPI N° 010/2026, se eleva a consideración del Directorio la aprobación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2027 y del Plan Operativo Anual (POA) 2026, de la Agencia Financiera de Desarrollo. -

Que el artículo 10 de la Ley N° 2.640/2005, en su inciso e), modificado por el Art. 1º de la Ley N° 6.769/2021, establece entre las facultades del Directorio de la AFD, lo siguiente: "*Definir políticas, programas y procedimientos para las actividades de la AFD...*". -

Que el artículo 25 del Decreto Reglamentario N° 9.213/2023, que establece entre las atribuciones del Directorio lo siguiente: "*5. Definir las políticas, programas y procedimientos para las actividades de la AFD, aprobar los manuales administrativos y operativos ...*". -

POR TANTO, en uso de sus atribuciones legales,

EL DIRECTORIO DE LA AGENCIA FINANCIERA DE DESARROLLO

RESUELVE:

Art. 1º.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2027 y el Plan Operativo Anual (POA) 2026, de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), conforme al documento que se adjunta y forma parte de la presente Resolución. -

Art. 2º.- Dejar sin efecto el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2027 aprobado por la Resolución AFD N° 01 Acta N° 16 del 12 de marzo de 2025.-

FIRMADO POR: STELLA GUILLÉN, PRESIDENTA; ISAAC GODOY, MIEMBRO DEL DIRECTORIO; GERARDO RUIZ DÍAZ, MIEMBRO DEL DIRECTORIO; DOMINICA ZAVALA, MIEMBRO DEL DIRECTORIO Y CARLOS ÁVALOS, MIEMBRO DEL DIRECTORIO.


SANDRA BENÍTEZ
Secretaría General
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

SESIÓN DEL DIRECTORIO DE LA AFD
Acta N° 20 del 25 de marzo de 2026

RESOLUCIÓN AFD N° 11.-

"POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2026-2027 Y EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2026 DE LA AGENCIA FINANCIERA DE DESARROLLO (AFD)"
(HOJA 2/2).-

...///...

Art. 3º.- Comunicar a quienes corresponda.

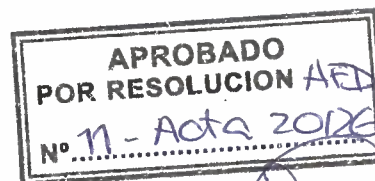
FIRMADO POR: STELLA GUILLÉN, PRESIDENTA; ISAAC GODOY, MIEMBRO DEL DIRECTORIO; GERARDO RUIZ DÍAZ, MIEMBRO DEL DIRECTORIO; DOMINICA ZAVALA, MIEMBRO DEL DIRECTORIO Y CARLOS ÁVALOS, MIEMBRO DEL DIRECTORIO.-


 SANDRA BENÍTEZ
Secretaría General
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2026-2027 Y PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2026

Gerencia de Planificación e Innovación



CAFD
SANDRA BENÍTEZ
Secretaria General
AGENCIA
FINANCIERA
DE DESARROLLO

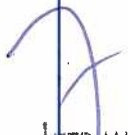
Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. SIGLAS Y ABREVIATURAS	5
3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	5
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO – AMBIENTE EXTERNO.....	6
3.1.1. Coyuntura Económica Actual.....	6
3.1.2. Evolución reciente de la economía nacional.....	8
3.1.3. Perspectivas de crecimiento económico.....	10
3.1.4. Evolución de Precios y Política Monetaria.....	10
3.1.5. Riesgos y Consideraciones para la Planificación.....	11
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO – AMBIENTE INTERNO	11
3.2.1. Situación económica y financiera de la AFD	12
3.2.2. Indicadores de desempeño institucional	12
3.2.3. Proyección institucional 2026.....	12
3.2.4. Estrategia de Fondo.....	13
3.2.5. Capitalización institucional.....	13
4. ETAPAS DEL PROCESO.....	14
4.1. Relevamiento documental y de análisis de antecedentes	14
4.2. Talleres de Trabajo y espacios participativos	15
4.3. Formulación y actualización del Marco Estratégico	15
4.4. Alineamiento Estratégico – Operativo: Construcción del POA 2026	16
4.5. Validación y socialización del PEI y del POA 2026.....	16
4.6. Seguimiento y monitoreo.....	17
5. ANÁLISIS FODA.....	17
6. IDENTIDAD INSTITUCIONAL.....	18
6.1. Misión, Visión y Valores.....	18
7. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	20
7.1. Lógica del PEI.....	20
7.2. Alineación del PEI con el PND 2030/2050, ODS y MECIP	21
7.3. Mapa Estratégico AFD 2026-2027.....	22
7.3.1. Dimensiones estratégicas y prioridades definidas por el Directorio.....	23
7.4. Ejes Estratégicos	24
7.4.1. Objetivo General.....	24
7.4.2. Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción.....	25
7.4.3. Indicadores y Metas.....	26

7.5. Plan Operativo Anual 2026.....	27
7.5.1. Cantidad de actividades por gerencia	28
7.6. Conclusiones y Recomendaciones	28
8. ANEXO	29


FAFD OUBÉNEM FIGUEREDO
Coordinador de Gestión de Procesos


FAFD CARLOS CARDOZO


FAFD FERNANDO LUGO
Gerente General


FAFD CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026–2027 de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) constituye el instrumento que orienta la gestión institucional durante el periodo de planificación, estableciendo los objetivos estratégicos, prioridades y líneas de acción que guiarán el accionar de la institución en el cumplimiento de su mandato como banca pública de segundo piso orientada al financiamiento del desarrollo.

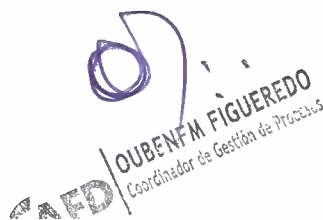
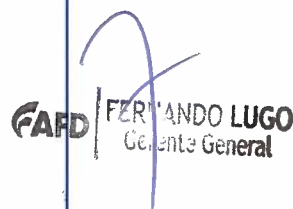
La AFD desempeña un rol fundamental en la canalización de recursos financieros hacia sectores estratégicos de la economía, promoviendo el acceso al financiamiento para vivienda, micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), proyectos productivos y otras iniciativas que contribuyen al crecimiento económico sostenible y a la generación de empleo.

La formulación del presente PEI se sustenta en un proceso de análisis del entorno económico y financiero, así como en la evaluación de las capacidades institucionales de la AFD. Para ello se realizó un diagnóstico institucional que integra el análisis del entorno externo —caracterizado por la evolución de la economía nacional e internacional y sus principales riesgos— y del entorno interno, que examina el desempeño financiero, la estructura de fondeo, la capitalización institucional y las perspectivas operativas de la entidad.

Asimismo, el proceso de planificación estratégica incorporó espacios de trabajo institucional y de intercambio con actores relevantes del ecosistema financiero y productivo, lo que permitió identificar oportunidades, desafíos y prioridades para el fortalecimiento del rol de la AFD como banca pública de desarrollo.

El PEI 2026–2027 se encuentra alineado con los principales instrumentos de planificación nacional e internacional, en particular con el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 y su actualización hacia el PND 2050, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las Normas de Requisitos Mínimos del MECIP 2015, asegurando coherencia entre la gestión institucional y las prioridades estratégicas del país.

Sobre la base de estos elementos, el PEI define la arquitectura estratégica institucional, integrada por el objetivo general, los objetivos estratégicos y las líneas de acción que orientarán la implementación de la estrategia institucional durante el periodo 2026–2027.


AFD | CARLOS GUZMÁN
AFD | OUBÉN FIGUEREDO
Coordinador de Gestión de Procesos
AFD | FERNANDO LUGO
Gerente General
AFD | CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

2. SIGLAS Y ABREVIATURAS

- AFD : Agencia Financiera de Desarrollo
- AL : Asesoría Legal
- AI : Auditoría Interna Institucional
- BCP : Banco Central del Paraguay
- CAF : Corporación Andina de Fomento
- CyM : Comunicación y Marketing
- DEP : Diseño y Estructuración de Proyectos
- DIR : Directorio
- FOGAPY : Fondo de Garantía del Paraguay
- FODA : Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- GA : Gerencia de Administración
- GCM : Gerencia de Clientes y Mercados
- GF : Gerencia de Finanzas
- GFID : Gerencia de Fiducias
- GPI : Gerencia de Planificación e Innovación
- GRI : Gerencia de Riesgo Integral
- IFI : Institución Financiera Intermediaria
- MEF : Ministerio de Economía y Finanzas
- MIPYMES : Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
- NIPE : Normas Internas de Planificación Estratégica
- OE : Objetivo Estratégico
- ODS : Objetivos de Desarrollo Sostenible
- PEI : Plan Estratégico Institucional
- PGN : Presupuesto General de la Nación
- PND : Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2050
- POA : Plan Operativo Anual
- SARAS : Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales
- SI : Seguridad de la Información
- TH : Talento Humano

3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico institucional constituye la base analítica para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2027 de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD). Su propósito es identificar los principales factores que inciden en el desempeño institucional y en las perspectivas de desarrollo de la entidad.

Para ello, el análisis se estructura en dos dimensiones complementarias: el entorno externo, que examina el contexto económico y financiero en el cual opera la institución, y el entorno interno, que analiza las capacidades institucionales, la situación económica y financiera y las perspectivas operativas de la AFD.


FAFD | OUBÉN FIGUEROA
Coordinador de Gestión de Procesos
FAFD | CARLOS GIMÉNEZ
FAFD | FERNANDO LUGO
Gerente General
FAFD | CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO – AMBIENTE EXTERNO

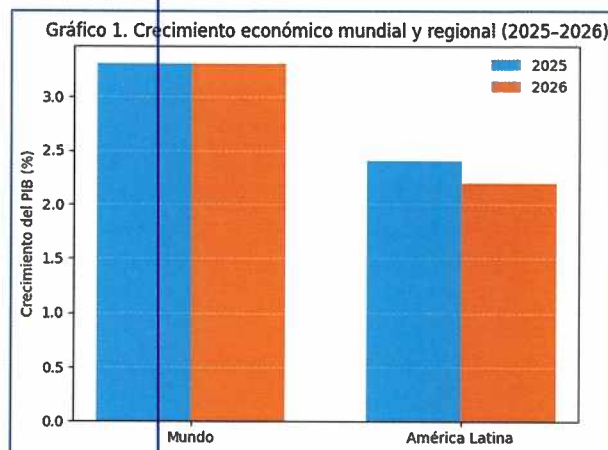
El análisis del entorno externo permite comprender las principales condiciones macroeconómicas, financieras y sectoriales que influyen en la actuación de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD).

En particular, se examinan la evolución reciente de la economía internacional y nacional, las perspectivas de crecimiento económico, el comportamiento de los precios y de la política monetaria, así como los principales riesgos que pueden incidir en la planificación institucional.

Este análisis proporciona el contexto necesario para interpretar las oportunidades y desafíos que enfrenta la AFD en su rol como banca pública de desarrollo.

3.1.1. Coyuntura Económica Actual

Al inicio del año 2026, el contexto económico internacional se caracteriza por un escenario de crecimiento moderado de la actividad económica, en un entorno aún marcado por elevados niveles de incertidumbre asociados a factores geopolíticos, a la evolución de la política monetaria de las principales economías y a la volatilidad de los mercados financieros internacionales. No obstante, durante los últimos meses se ha observado una moderación gradual de las presiones inflacionarias, lo que ha contribuido a una mayor previsibilidad en las decisiones de política monetaria a nivel global.



De acuerdo con estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía mundial habría registrado un crecimiento cercano al 3,3% en 2025, proyectándose una expansión de similar magnitud para 2026. Este desempeño refleja una mayor resiliencia de las economías avanzadas y emergentes, en un contexto de desaceleración de la inflación y expectativas de una política monetaria menos restrictiva en las principales economías.

AFD CARLOS GIMENEZ

AFD OUBENFM FIGUEROA
Coordinador de Gestión de Procesos

AFD FERNANDO LUGO
Gerente General

AFD CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

Cuadro 1. Crecimiento económico e inflación – principales economías (2025–2026)

Economía / Región	Crecimiento PIB 2025 (%)	Crecimiento PIB 2026 (%)	Inflación 2025 (%)	Inflación 2026 (%)
Mundo	3,3	3,3	—	—
Estados Unidos	—	—	2,7	—
Eurozona	—	—	1,9	—
América Latina	2,4	2,2	—	—
Brasil	—	—	4,26	4,0
Argentina	—	—	31,5	—

En los Estados Unidos, la inflación interanual se ha moderado y se ubica en torno al 2,7%, en línea con las expectativas del mercado. Según la información analizada por el Banco Central del Paraguay (BCP) en la Minuta del Comité de Política Monetaria (CPM) de enero de 2026, este contexto permitió que la Reserva Federal iniciara hacia finales de 2025 un proceso gradual de reducción de tasas de interés, con expectativas de nuevos recortes durante el año 2026, aunque persisten señales mixtas en el mercado laboral y niveles elevados de incertidumbre vinculados a la política fiscal y al crecimiento de mediano plazo. En la Eurozona, la inflación se mantiene cercana al objetivo del Banco Central Europeo, mientras que la actividad económica muestra una recuperación gradual, impulsada principalmente por la demanda interna. En este escenario, la autoridad monetaria ha optado por mantener una postura prudente en materia de tasas de interés, a fin de consolidar la convergencia inflacionaria.

Cuadro 2. Política monetaria y condiciones financieras internacionales

Economía / Región	Inflación	Política monetaria
Estados Unidos	Moderada ($\approx 2,7\%$)	Reducción gradual de tasas durante 2026
Eurozona	Cercana a la meta	Tasas estables
Economías emergentes	En descenso	Condiciones aun relativamente restrictivas

En China, el crecimiento económico continúa desacelerándose de forma gradual, afectado por la debilidad del sector inmobiliario y una menor contribución de la demanda externa, aunque parcialmente compensado por medidas de estímulo orientadas a sostener la actividad económica.

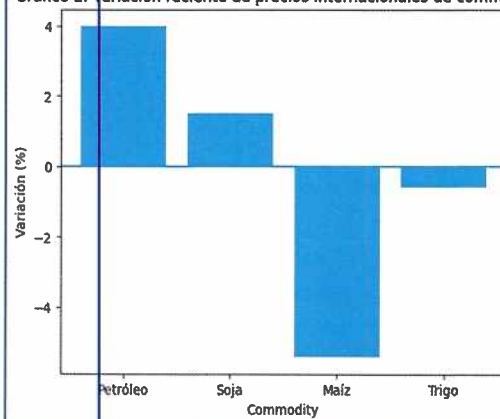
A nivel regional, el desempeño económico presenta una evolución heterogénea. En Brasil, la actividad económica muestra señales de desaceleración gradual, con una inflación que continúa convergiendo hacia el rango meta, aunque con tasas de interés aún elevadas. En Argentina, la economía atraviesa un proceso de ajuste macroeconómico, con una inflación interanual todavía elevada, pero en descenso y una actividad económica que muestra señales de moderación, en un contexto de cambios en el régimen monetario y cambiario, según lo señalado por el BCP en la Minuta del CPM de enero de 2026.

En este contexto, las condiciones financieras internacionales continúan siendo relativamente restrictivas, aunque con señales de gradual flexibilización, particularmente en las economías avanzadas, lo que podría incidir favorablemente en los flujos financieros

hacia economías emergentes y en el costo de financiamiento externo (BCP, CPM enero 2026).

En los mercados internacionales de materias primas, los precios de los productos agrícolas relevantes para Paraguay presentan un comportamiento mixto, mientras que los precios internacionales del petróleo se mantienen relativamente contenidos. Este escenario contribuye a moderar las presiones inflacionarias externas, aunque persiste una elevada volatilidad asociada a factores climáticos y geopolíticos (BCP, Informe de Política Monetaria – IPoM, diciembre 2025)¹.

Gráfico 2. Variación reciente de precios internacionales de commodities



3.1.2. Evolución reciente de la economía nacional

La economía paraguaya registró en el año 2025 un desempeño favorable, con una expansión del Producto Interno Bruto (PIB) superior a la inicialmente prevista. Según el Banco Central del Paraguay, el crecimiento económico habría alcanzado aproximadamente el 6,0%, impulsado principalmente por el dinamismo del sector servicios, la industria manufacturera, el comercio, la construcción y el sector energético, así como por una evolución positiva de la demanda interna (BCP, IPoM diciembre 2025).

Cuadro 3. Indicadores macroeconómicos seleccionados – Paraguay

Indicador	2024	2025	Observación
Crecimiento PIB (%)	4,7	6,0	Fuerte dinamismo en servicios y energía
Inflación interanual (%)	3,8	3,1	Convergencia a la meta
Crédito al sector privado (%)	15,6	15,5	Estabilidad en niveles altos
Tipo de cambio de cierre (Gs/USD)	7.831	6.567	Apreciación del guaraní
Déficit comercial (USD millones)	-538,8	-1.390,7	Mayer crecimiento de importaciones

FAFD / **IOBENFM FIGUEROA**
Coordinador de Gestión de Procesos

FAFD / **CARLOS GIMENEZ**

FAFD / **FERNANDO LUGO**
Gerente General

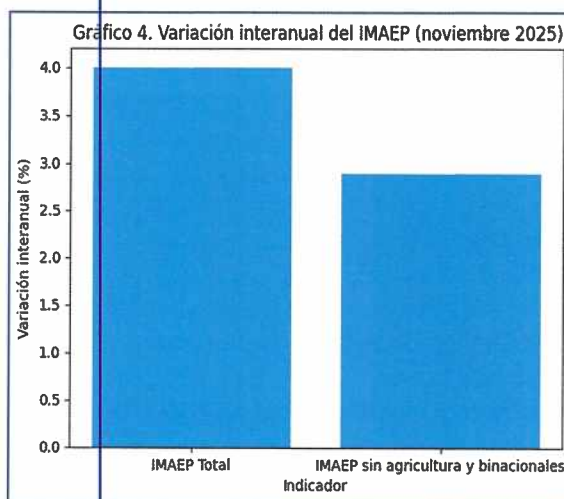
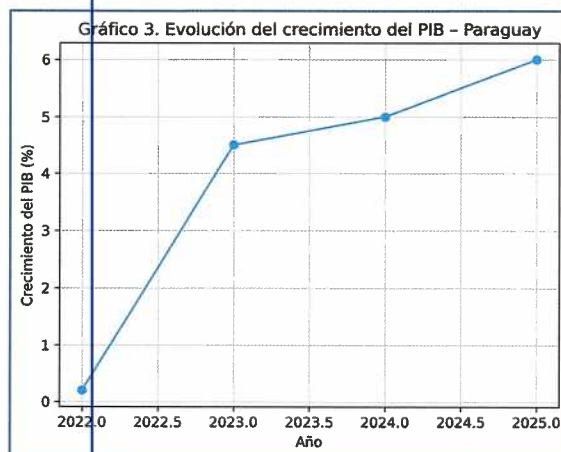
FAFD / **CÉSAR CARRASCO**
Gerente de Planificación e In...

¹ Fuente: Banco Central del Paraguay – Informe de Política Monetaria, diciembre 2025.

Asimismo, el componente de electricidad y agua, asociado al desempeño de las binacionales, contribuyó positivamente al crecimiento de la actividad económica, reforzando el rol estratégico del sector energético en la dinámica macroeconómica del país (BCP, CPM enero 2026).

Los indicadores de actividad económica y de ventas reflejaron una trayectoria positiva a lo largo del año. En particular, el Indicador Mensual de Actividad Económica del Paraguay (IMAE) y el Estimador de Cifras de Negocios (ECN) mostraron variaciones interanuales positivas, evidenciando el fortalecimiento del consumo privado y una recuperación sostenida de la inversión, en un contexto de estabilidad macroeconómica (BCP, CPM enero 2026).

Para el año 2026, la AFD cuenta con una meta de desembolso definida por el Directorio, que se enmarca en la Estrategia de Colocación 2026, por el total de USD 436.000.000, comparado con USD 324.000.000 del año anterior, representa un aumento del 35%. La principal meta de desembolso es para el producto Procrecer que alcanza el consolidado de USD 115 mm seguido de Che Roga Porá con USD 90 mm.



Cuadro 4. Crédito al sector privado – variación interanual

Tipo de crédito	Variación interanual (%)
Crédito total	15,5
Moneda nacional	13,9
Moneda extranjera	18,8

Cuadro 5. Proyecciones macroeconómicas – Paraguay

Variable	2026	2027
Crecimiento PIB (%)	4,2	4,0
Inflación (%)	3,5	3,5
TPM (%)	5,75	5,50
Tipo de cambio (Gs/USD)	7.000	—

FAFD CARLOS GIMENEZ

FAFD OUBENFM FIGUEREDO
Coordinador de Gestión de Procesos

FAFD FERNANDO LUGO
Gerente General

FAFD CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

3.1.3. Perspectivas de crecimiento económico

Para el año 2026, las proyecciones oficiales del Banco Central del Paraguay anticipan una moderación en el ritmo de crecimiento económico, con una expansión del PIB cercana al 4,2%. Este comportamiento es consistente con un proceso de normalización tras el elevado crecimiento observado en 2025 y con un entorno externo menos dinámico (BCP, IPoM diciembre 2025).

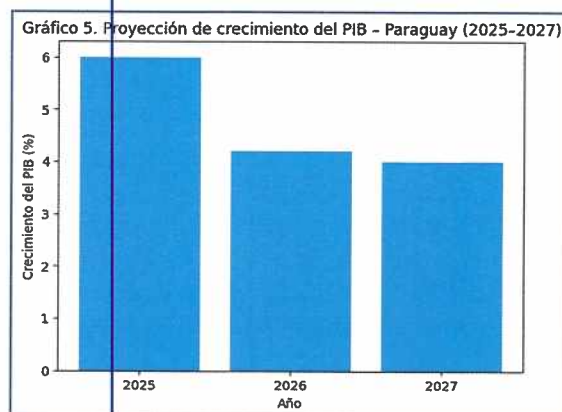
El crecimiento esperado estaría sustentado en expansiones de los principales sectores de la economía, con un rol relevante del sector terciario y del sector secundario, mientras que el sector primario presentaría un crecimiento más moderado, condicionado en parte por factores climáticos.

Desde la perspectiva de la demanda, se prevé que el crecimiento esté impulsado principalmente por el consumo privado y, en menor medida, por la inversión, en un contexto de condiciones financieras que, si bien continúan siendo relativamente restrictivas, muestran señales de gradual flexibilización. El sector externo contribuiría de manera moderada al crecimiento, en línea con la evolución del comercio regional (BCP, IPoM diciembre 2025).²

3.1.4. Evolución de Precios y Política Monetaria

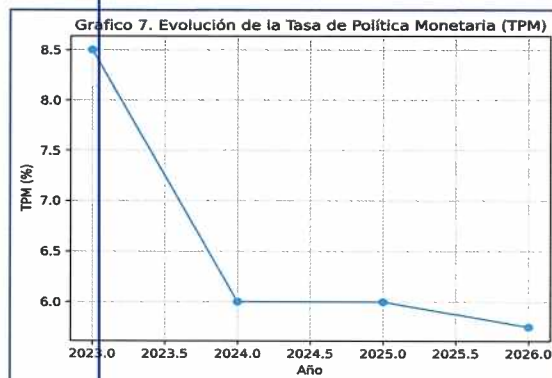
La inflación cerró el año 2025 en 3,1% interanual, ubicándose por debajo de la meta establecida y confirmando un proceso sostenido de desaceleración de los precios. De acuerdo con el Informe de Inflación del Banco Central del Paraguay, este comportamiento estuvo explicado principalmente por la moderación de la inflación de bienes, incluyendo alimentos, combustibles y bienes durables (BCP, Informe de Inflación – IPC enero 2026).

A enero de 2026, la inflación interanual se sitúa en torno al 2,7%, mientras que la inflación núcleo permanece alineada con la meta. Asimismo, las expectativas de inflación, tanto para los próximos doce meses como para el horizonte de política monetaria, se mantienen ancladas en torno al 3,5%, según la Encuesta de Expectativas de Variables Económicas (EVE) del BCP correspondiente a enero de 2026.



Este comportamiento es consistente con el esquema de metas de inflación vigente, implementado por el Banco Central del Paraguay, el cual ha contribuido a anclar las expectativas de los agentes económicos y a preservar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda.

En este contexto, el Comité de Política Monetaria del Banco Central del Paraguay inició a comienzos de 2026 un proceso gradual de flexibilización de la política monetaria, reduciendo la tasa de política monetaria y manteniendo una postura neutral. Las decisiones futuras continuarán siendo prudentes y dependientes de la evolución de la inflación y de los riesgos internos y externos, con el objetivo de asegurar la convergencia de la inflación a la meta en el horizonte de política monetaria (BCP, CPM enero 2026).



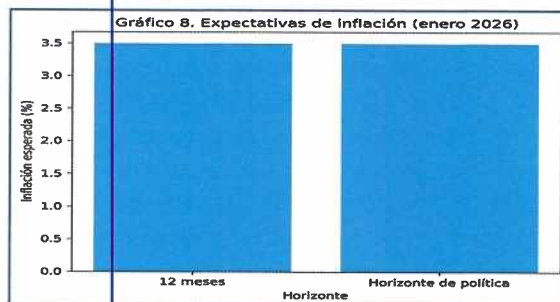
3.1.5. Riesgos y Consideraciones para la Planificación

El escenario macroeconómico para 2026 es favorable, aunque persisten riesgos externos e internos que deben ser considerados en la planificación. Entre los principales riesgos se destacan la posible reversión de las condiciones financieras internacionales, la desaceleración regional y la volatilidad de los precios de los commodities. A nivel interno, el riesgo climático continúa siendo el principal factor de vulnerabilidad.

En conjunto, el escenario macroeconómico proyectado configura un entorno de crecimiento sostenido, inflación controlada y estabilidad macroeconómica, que brinda un marco adecuado para la ejecución del POA 2026, sin perjuicio de la necesidad de mantener criterios de prudencia, flexibilidad y seguimiento permanente.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO - AMBIENTE INTERNO

El análisis del entorno interno permite evaluar las principales capacidades institucionales de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) para cumplir con su mandato como banca pública de segundo piso, así como identificar los factores que inciden en su desempeño financiero, operativo y estratégico.



Este análisis considera la evolución reciente de los principales indicadores institucionales, la situación económica y financiera de la entidad, la estructura de fondeo y capitalización, así como las perspectivas de crecimiento de la cartera y de colocación de recursos financieros en el marco de la estrategia institucional.

El examen de estos elementos permite identificar las fortalezas y desafíos internos que inciden en la capacidad de la AFD para ampliar su impacto en el financiamiento del

FAFD CARLOS GIMENEZ

FAFD OUBEN M. FIGUEROA
Coordinador de Gestión de Procesos

FAFD FERNANDO LUGO
Gerente General

FAFD CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

desarrollo, fortalecer su sostenibilidad financiera y acompañar las prioridades económicas y productivas del país.

3.2.1. Situación económica y financiera de la AFD

La Agencia Financiera de Desarrollo ha mantenido en los últimos años un desempeño financiero favorable, caracterizado por el crecimiento sostenido de su cartera de créditos, una adecuada gestión de fondeo y el fortalecimiento progresivo de su estructura patrimonial.

La institución ha consolidado su rol como banca pública de segundo piso mediante la canalización de recursos financieros a través de instituciones financieras intermediarias (IFIs), orientando el financiamiento hacia sectores estratégicos de la economía, tales como vivienda, micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), desarrollo productivo y proyectos con enfoque de sostenibilidad.

En este contexto, la situación económica y financiera de la AFD refleja una evolución positiva de los principales indicadores institucionales, así como perspectivas favorables para el crecimiento de las operaciones de crédito y el fortalecimiento del impacto económico y social de la institución.

A continuación, se presentan los principales elementos que describen el desempeño institucional reciente y las perspectivas financieras de la AFD para el periodo de planificación.

3.2.2. Indicadores de desempeño institucional

En el año 2025 la AFD registró un desempeño favorable en los principales indicadores institucionales.

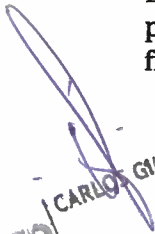
La cartera de créditos alcanzó \$ 9.384.143.592.641, registrando un crecimiento interanual del 8%. La participación de la AFD en la cartera total del Sistema Financiero se ubicó en aproximadamente 5,2% al cierre del ejercicio.

El nivel de ejecución de recursos financieros otorgados a las IFIs destinados al Sector Vivienda se posicionó en torno al 39%, mientras que en el Sector Productivo alcanzó aproximadamente 61% respecto a las metas programadas para el ejercicio.

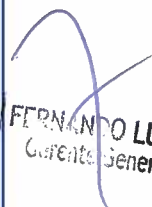
El resultado del ejercicio 2025 ascendió a \$ 103.315.956.501, 25% superior al mismo periodo del año anterior, evidenciando una mejora en la rentabilidad institucional y respaldando la sostenibilidad financiera de la entidad.

3.2.3. Proyección institucional 2026

La AFD proyecta para el año 2026 continuar con el crecimiento de la cartera de créditos, priorizando sectores estratégicos como vivienda, MIPYMES, sostenibilidad, forestal y financiamiento productivo.


FAFD CARLOS GIMENEZ


FAFD OUBÉNFM FIGUEREDO
Coordinador de Gestión de Procesos


FAFD FERNANDO LUGO
Gerente General


FAFD CÉSAR CARDOZO

Se prevé mejorar el nivel de ejecución de los recursos financieros programados mediante el fortalecimiento de la coordinación con las IFIs y la optimización de procesos internos, ajustando la planificación conforme a la dinámica de la demanda.

Las perspectivas del estado de resultados se mantienen favorables, sustentadas en el crecimiento de la cartera y una gestión financiera prudente.

Para el año 2026, la AFD cuenta con una meta de desembolso definida por el Directorio, que se enmarca en la Estrategia de Colocación 2026, por el total de USD 436.000.000, comparado con USD 324.000.000 del año anterior representa un aumento del 35%. La principal meta de desembolso es para el producto Procrecer que alcanza el consolidado de USD 115.000.000, seguido de Che Roga Porá con USD 90.000.000.-

Metas de Desembolsos AFD 2026 (Equivalente en miles de dólares)								
Sector	Ref.	Productos	Consolidado	Part. Total (%)	Guaraníes	Part. Gs. (%)	Dólares	Part. USD (%)
Personas	1	Primera Vivienda	\$ 36,000	8.24%	\$ 36,000	10.04%	\$ 0	0.00%
Personas	2	Mi Casa	\$ 40,000	9.17%	\$ 38,500	10.74%	\$ 1,500	1.94%
Personas	3	Che Roga	\$ 90,000	20.64%	\$ 90,000	25.10%	\$ 0	0.00%
Empresas	4	ProCrece	\$ 115,000	26.38%	\$ 84,500	23.57%	\$ 30,500	39.35%
Sostenible	5	ProCampo	\$ 22,000	5.05%	\$ 17,000	4.74%	\$ 5,000	6.45%
Sostenible	6	ProCampo Verde	\$ 1,500	0.34%	\$ 1,000	0.28%	\$ 500	0.65%
Sostenible	7	ProCoop	\$ 17,000	3.90%	\$ 16,000	4.46%	\$ 1,000	1.29%
Empresas	8	Promipymes Lote	\$ 55,000	12.61%	\$ 52,500	14.64%	\$ 2,500	3.23%
Empresas	9	Promipymes	\$ 22,000	5.05%	\$ 15,500	4.32%	\$ 6,500	8.39%
Sostenible	10	Proforestal	\$ 8,000	1.83%	\$ 1,000	0.28%	\$ 7,000	9.03%
Sostenible	11	Eficiencia Energética	\$ 7,000	1.61%	\$ 1,000	0.28%	\$ 6,000	7.74%
Sostenible	12	Inversiones verdes	\$ 18,000	4.13%	\$ 3,000	0.84%	\$ 15,000	19.35%
Personas	13	ProEduc	\$ 1,500	0.34%	\$ 1,500	0.42%	\$ 0	0.00%
Empresas	14	ProDesi	\$ 3,000	0.69%	\$ 1,000	0.28%	\$ 2,000	2.58%
Total Productos			\$ 436,000	100%	\$ 358,500	100%	\$ 77,500	100%
	15	Infraestructura	\$ 42,000		\$ 42,000			
Total Productos			\$ 478,000		\$ 400,500		\$ 77,500	

3.2.4. Estrategia de Fondeo

El crecimiento de la cartera durante el ejercicio 2025 fue acompañado por una gestión activa de fondeo, combinando emisiones en el mercado de capitales local y financiamiento proveniente de organismos multilaterales.

Para el año 2026, la estrategia continuará orientada a diversificar fuentes y monedas de financiamiento explorando una emisión internacional, optimizar el costo promedio de captación y acompañar el crecimiento proyectado del activo con una estructura financiera equilibrada y adecuada gestión de liquidez.

3.2.5. Capitalización institucional

La AFD mantiene una política prudente de fortalecimiento patrimonial orientada a sostener el crecimiento de la cartera y preservar niveles adecuados de solvencia. La búsqueda de nuevas fuentes de capitalización es fundamental para lograr un nivel de crecimiento de la cartera y el financiamiento de expansión y nuevas líneas de negocios.

La institución capitaliza el 100% de las utilidades generadas, lo que permitió fortalecer el patrimonio durante el ejercicio 2025. La planificación 2026-2027 contempla el crecimiento proyectado de la cartera y la evaluación oportuna de requerimientos adicionales de capital,

AFD / CAREN GIMENEZ

AFD / OUBENFW FIGUEROA
Coordinador de Gestión de Procesos

AFD / FERNANDO LUGO
Gerente General

AFD / CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

asegurando que la expansión del activo esté acompañada por una estructura patrimonial sólida y sostenible en el largo plazo.

En conjunto, los elementos analizados en el entorno externo e interno permiten identificar las condiciones y desafíos que inciden en el accionar institucional de la AFD, constituyendo el punto de partida para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2026-2027.

Hechos posteriores:

Posterior a la preparación de este informe se ha iniciado el conflicto entre Irán y Estados Unidos e Israel lo cual tiene un efecto impredecible sobre las proyecciones emitidas en este informe.

4. ETAPAS DEL PROCESO

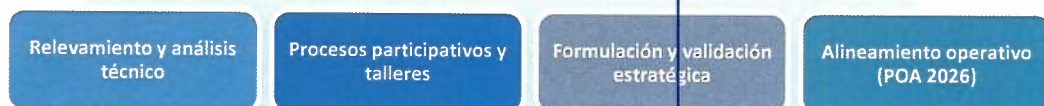
A partir del análisis del entorno externo e interno presentado en el diagnóstico institucional, se desarrolló el proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2027 de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD).

Este proceso combinó análisis técnico, espacios participativos y validaciones institucionales, con el propósito de asegurar que la estrategia resultante refleje tanto las condiciones del entorno como las prioridades del Directorio y las capacidades institucionales de la institución.

El trabajo se estructuró en cuatro fases principales:

- (1) Relevamiento y análisis técnico,
- (2) Procesos participativos y talleres,
- (3) Formulación y validación estratégica,
- (4) Alineamiento operativo (POA 2026).

A continuación, se describen las principales actividades desarrolladas en cada etapa.



4.1. Relevamiento documental y de análisis de antecedentes

Como punto de partida se realizó un relevamiento de documentos institucionales y fuentes de información relevantes para el proceso de planificación estratégica.


FAFD / CARLOS GIMENEZ


FAFD / OUBENEM FIGUEREDO
Coordinador de Gestión de Procesos


FAFD / FERNANDO LUGO
Gerente General


FAFD / CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

Entre los principales insumos analizados se encuentran:

- Plan Estratégico Institucional vigente.
- Plan Operativo Anual vigente.
- Normas Internas de Planificación Estratégica (NIPE).
- Informes Consolidados del POA y PEI del año anterior.
- Informes institucionales de gestión y desempeño financiero.
- Prioridades estratégicas definidas por el Directorio.
- Informes y análisis de contexto económico nacional e internacional.
- Tendencias internacionales relevantes para la banca de desarrollo.

Este relevamiento permitió identificar tendencias, desafíos y oportunidades relevantes para la AFD, así como comprender el marco estratégico nacional y las exigencias regulatorias aplicables a la institución.

4.2. Talleres de Trabajo y espacios participativos

Como parte central del proceso metodológico se desarrollaron instancias participativas con autoridades, gerencias y equipos técnicos de la institución, así como espacios de intercambio con actores externos vinculados al ecosistema financiero y productivo.

Talleres internos

Los talleres internos permitieron analizar el contexto institucional, identificar capacidades críticas y discutir las prioridades estratégicas para el periodo 2026–2027. Entre las principales actividades desarrolladas se destacan:

- Espacio de análisis del contexto internacional, local y tendencias sectoriales.
- Sesiones de trabajo con Directorio y gerencias para identificar capacidades críticas, obstáculos y expectativas institucionales.
- Taller de priorización estratégica del Directorio.
- Dinámicas para construir las Dimensiones estratégicas, Prioridades 2026 y la matriz OE–Dimensiones–Prioridades.

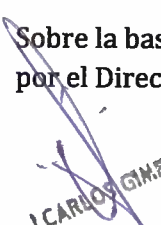
Talleres externos y diálogo con actores

Asimismo, se desarrollaron instancias de intercambio con actores vinculados al ecosistema de la AFD, con el objetivo de recoger percepciones y expectativas sobre el rol de la institución.

Estas actividades permitieron identificar necesidades, oportunidades y áreas de articulación para el rol de banca de desarrollo de la AFD.

4.3. Formulación y actualización del Marco Estratégico

Sobre la base del diagnóstico institucional, los resultados de los talleres y las prioridades definidas por el Directorio, se avanzó en la actualización del marco estratégico institucional.



FAFD / CARLOS GIMENEZ



FAFD / OUBNEF FIGUEREDO
Coordinador de Gestión de Procesos



FAFD / FERNANDO LUGO
Gerente General



FAFD / CESAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

Con base en el análisis del entorno, talleres y prioridades institucionales, se avanzó en la actualización del PEI mediante:

- Revisión y validación de la Misión, Visión y Valores institucionales;
- Definición del Objetivo General del PEI 2026–2027;
- Actualización de los Objetivos Estratégicos institucionales;
- Definición de las Líneas de Acción que orientan la implementación de la estrategia;
- Elaboración del Mapa Estratégico institucional

Esta etapa permitió consolidar la arquitectura estratégica que orienta el accionar institucional para el periodo 2026–2027.

4.4. Alineamiento Estratégico – Operativo: Construcción del POA 2026

Una vez definido el marco estratégico institucional, se desarrolló el proceso de alineamiento entre la planificación estratégica y la planificación operativa anual.

Para ello se realizaron reuniones técnicas con las distintas áreas institucionales, orientadas a identificar las actividades operativas necesarias para implementar las Líneas de Acción del PEI.

- Reuniones técnicas por cada gerencia y áreas responsables del POA (20) para definir actividades, metas, indicadores, responsables y plazos, alineados a las 11 Líneas de Acción.
- Adecuación de actividades existentes del POA previo a la nueva estructura estratégica.
- Construcción del POA 2026 institucional, reflejando la ejecución del PEI en el corto plazo.

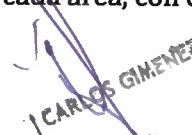
Este proceso permitió asegurar coherencia vertical entre el PEI y la gestión operativa anual.

4.5. Validación y socialización del PEI y del POA 2026

Como parte del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026–2027 y del Plan Operativo Anual (POA) 2026, el Directorio estableció las prioridades estratégicas que orientan la planificación institucional.

Estas prioridades fueron posteriormente socializadas con las distintas áreas de la institución, a fin de que las gerencias y áreas dependientes del Directorio y de la Gerencia General, pudieran identificar las actividades, indicadores y metas correspondientes a sus ámbitos de gestión. En este marco, se realizaron instancias de trabajo con funcionarios de las áreas involucradas para presentar las prioridades definidas y recoger las propuestas operativas para su implementación.

A partir de estas instancias, las áreas responsables elaboraron las actividades e indicadores que conforman el POA, los cuales fueron posteriormente revisados y validados con los responsables de cada área, con el objetivo de asegurar su consistencia técnica y su viabilidad operativa.


FAFD CARLOS GIMENEZ
FAFD OUBÉNFM FIGUEREDO
Coordinador de Gestión de Proyectos
FAFD FERNANDO LUGO
Gerente General
FAFD CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

Una vez concluido este proceso de validación interna, los documentos del PEI 2026–2027 y del POA 2026 fueron elevados al Directorio para su consideración y aprobación.

Posteriormente, tras su aprobación institucional, se prevé la socialización del PEI y del POA con todos los funcionarios de la AFD, a fin de promover una comprensión común de los lineamientos estratégicos, fortalecer la apropiación institucional y asegurar que las áreas responsables cuenten con la información necesaria para una implementación ordenada y eficaz.

4.6. Seguimiento y monitoreo

El monitoreo del POA se realizará mediante:

- Reuniones mensuales de seguimiento con cada área responsable.
- Informes de avance alineados a las 11 Líneas de Acción.
- Herramientas digitales para seguimiento de metas e indicadores.
- Reuniones periódicas con el Directorio para evaluar avances y tomar decisiones estratégicas.

Este proceso garantiza disciplina de ejecución y permite ajustar acciones de manera oportuna.

5. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA institucional fue elaborado a partir de un proceso participativo que integró el relevamiento de información institucional, talleres internos con el Directorio, gerencias y equipos técnicos, así como espacios de diálogo con actores externos vinculados al ecosistema financiero y productivo.

Este análisis permitió identificar los principales factores internos y externos que inciden en la actuación de la institución, organizados en cuatro dimensiones: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas reflejan las capacidades institucionales existentes, mientras que las debilidades identifican aspectos susceptibles de mejora. Por su parte, las oportunidades y amenazas corresponden a factores del entorno que pueden incidir en el desempeño institucional.

Los resultados del análisis FODA constituyen un insumo fundamental para la formulación del marco estratégico institucional, ya que permiten orientar la definición de los objetivos estratégicos y las líneas de acción del PEI 2026–2027.



FAFD / CARLOS GIMENEZ



FAFD / OUBÉN FIGUEROA
Coordinador de Gestión de Procesos



FAFD / FERNANDO LUGO
Gerente General



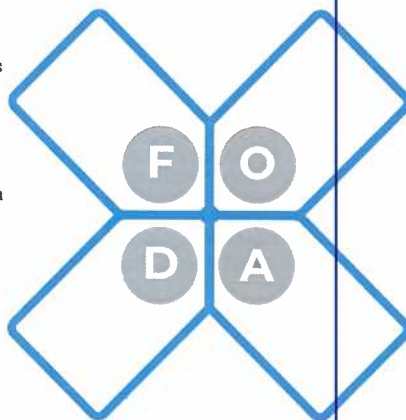
FAFD / CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

FORTALEZAS

1. Solvencia Institucional (calificación AAA), que posiciona a la AFD como un actor confiable y atractivo para inversiones y fondeo.
2. Respaldo del Estado mediante Garantía Soberana
3. Sólida expertise técnica, sustentada en colaboradores capacitados
4. Redes de colaboración consolidadas, con actores relevantes del sector público y privado
5. Amplio alcance a diversos actores y sectores del desarrollo económico
6. Versatilidad operativa, con capacidad de adaptación a las necesidades del mercado.

DEBILIDADES

1. Alta dependencia de los procesos de capitalización gubernamental
2. Limitaciones para la adopción ágil de soluciones tecnológicas
3. Restricciones regulatorias y de gobernanza que reducen la flexibilidad operativa y la capacidad de respuesta ante nuevos desafíos estratégicos.
4. Brechas en capacidades y conocimientos técnicos en áreas emergentes
5. Insuficiente sistematización y estandarización de la medición de impacto
6. Baja autonomía para la contratación y gestión de talento especializado



OPORTUNIDADES

1. Creciente tendencia hacia inversiones sostenibles.
2. Avances en innovación financiera, que habilitan el desarrollo de nuevos instrumentos y modelos de financiamiento.
3. Directrices y políticas públicas orientadas al desarrollo de infraestructura y la inversión
4. Implementación de la Ley MiPYMES, que posiciona a la AFD como entidad administradora de fondos clave para el financiamiento productivo.
5. Nueva Ley de Reforma del Transporte Público
6. Demanda creciente de financiamiento para proyectos de infraestructura, sostenibilidad y energía, alineados a los pilares estratégicos del PND 2030 y 2050.

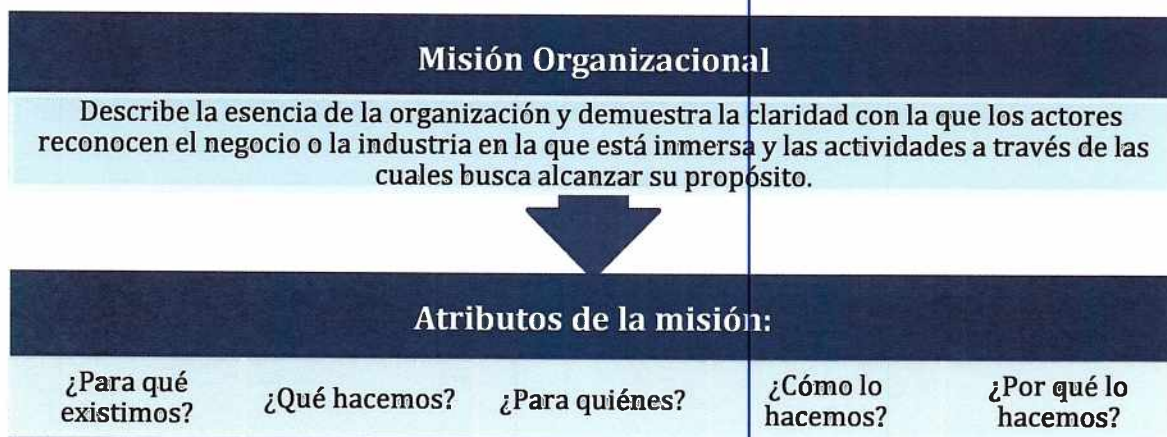
AMENAZAS

1. Cambios en el entorno político y regulatorio que afecten la estabilidad del marco operativo.
2. Creciente competencia de nuevos actores en el mercado financiero.
3. Riesgos macroeconómicos y financieros (Volatilidad que podría reducir el apetito de inversión y generar riesgo de liquidez).
4. Incremento del riesgo climático y de eventos extremos con impacto potencial en la cartera.
5. Restricciones fiscales que limiten la capacidad de capitalización y crecimiento.

6. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

6.1. Misión, Visión y Valores

El proceso participativo generado mediante todas las instancias de entrevistas y talleres permitió concluir con la revisión y validación de la identidad institucional, manteniendo los enunciados de Misión, Visión y Valores, los cuales sustentan el accionar de la AFD. En este marco, se presentan de manera esquemática la Misión Organizacional y sus atributos orientadores, la Visión Organizacional y los Valores institucionales, elementos que en conjunto definen el propósito de la institución, el futuro al que aspira y los principios que guían su actuación.



AFD OUBENFM FIGUEROA
Coordinador de Gestión de Procesos

AFD CARLOS GIMÉNEZ

AFD FERNANDO LUGO
Gerente General

AFD CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

Visión Organizacional

Describe la imagen del éxito. Es la chispa inspiradora que nos muestra nuestra organización como parte del futuro que estamos construyendo. El futuro deseado: una cita con el futuro.

Atributos de la visión:

- Perdura en el tiempo
- Sencilla y comprensible
- Comprensión compartida por todos
- Propósito organizativo claro

Valores Organizacionales

Son nuestros pilares rectores y fundamentales que guían el comportamiento de todos."

Atributos de los Valores

- Compartidos por toda la organización
- Orientan el comportamiento y la toma de decisiones
- Aplicables en la práctica diaria
- Coherentes con la misión y la visión

Como resultado de este proceso, se ratificaron los enunciados de Misión, Visión y Valores, los cuales constituyen el marco orientador que sustenta el accionar estratégico de la AFD y se transcriben seguidamente.

Nuestra Misión

Somos una banca pública de segundo piso, que impulsa el desarrollo económico sostenible y la generación de empleo a través de la canalización de recursos financieros y la provisión de servicios especializados.

Nuestra Visión

Ser una institución reconocida por su rol de alto impacto económico y social con permanente innovación con colaboradores competentes y comprometidos con la excelencia.

FAFD OUBENFI FIGUEROA
Coordinador de Gestión de Procesos

FAFD CARLOS GIMENEZ

FAFD FERNANDO LUGO
Gerente General

FAFD CESAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

Nuestros Valores

- Compromiso
- Excelencia
- Integridad
- Transparencia
- Profesionalismo
- Innovación

7. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2027 constituye el instrumento que orienta la actuación de la Agencia Financiera de Desarrollo durante el periodo de planificación.

Su formulación integra:

- Las prioridades del Directorio 2026,
- Las tendencias del entorno relevadas,
- Los resultados del diagnóstico y del análisis FODA;
- Las capacidades y desafíos institucionales identificados durante el proceso participativo.

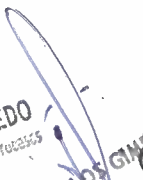
A partir de estos elementos se definió una arquitectura estratégica orientada a fortalecer el rol de la AFD como banca pública de desarrollo, promoviendo el financiamiento de sectores estratégicos y el fortalecimiento institucional.

7.1. Lógica del PEI

El modelo de planificación estratégica de la AFD se estructura mediante una lógica vertical que permite articular los distintos niveles de la estrategia institucional.

Esta arquitectura se compone de los siguientes elementos:

- Objetivo General:** expresa el propósito estratégico de la institución para el periodo 2026-2027.
- Objetivos Estratégicos (OE1-OE6):** definen los resultados institucionales que deben lograrse para alcanzar el Objetivo General.
- Líneas de Acción (LA1-LA11):** Representan los ejes estratégicos a través de los cuales se implementarán los objetivos definidos.
- Actividades del POA 2026:** Constituyen las acciones operativas que permiten materializar las líneas de acción definidas.


FAFD | OUBEM F. FIGUEREDO
Coordinador de Gestión de Procesos
FAFD | CARLOS GÓMEZ
FAFD | FERNANDO LUGO
Gerente General
FAFD | CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

Relación entre niveles estratégicos

- El **Objetivo General** se materializa a través del logro conjunto de los OE.
- Cada **OE** se implementa mediante un conjunto concreto de Líneas de Acción.
- Cada **LA** se ejecuta a través de actividades operativas incluidas en el POA 2026.

Esta estructura asegura coherencia entre la planificación estratégica y la gestión operativa institucional.

7.2. Alineación del PEI con el PND 2030/2050, ODS y MECIP

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026–2027 de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), en su rol de banca pública de segundo piso orientada al financiamiento del desarrollo, se encuentra alineado con los principales instrumentos de planificación nacional e internacional, asegurando coherencia entre la gestión institucional y las prioridades estratégicas del país.

En este sentido, el PEI se articula con:

Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 y su actualización al 2050

Las acciones institucionales de la AFD contribuyen al cumplimiento de los objetivos nacionales de desarrollo mediante el fortalecimiento del financiamiento productivo, la promoción de inversiones y el apoyo al desarrollo económico sostenible.

En el marco del PND Paraguay 2030, la gestión institucional se vincula principalmente con:

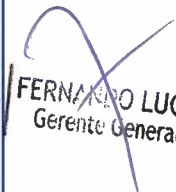
- **Eje Estratégico 2:** Crecimiento económico inclusivo (productividad, inversión privada y competitividad).
- **Eje Estratégico 4:** Institucionalidad y gobernanza (servicios públicos modernos y gestión eficiente).

Asimismo, considerando la actualización del instrumento de planificación hacia el PND Paraguay 2050, cuya estructura se organiza en cuatro pilares estratégicos, la contribución institucional de la AFD se relaciona principalmente con:

- **Pilar 2:** Infraestructura, innovación y competitividad.
- **Pilar 4:** Instituciones, seguridad y proyección internacional.

De esta manera, el accionar institucional de la AFD fortalece el financiamiento para el desarrollo productivo, la inversión y la competitividad económica, contribuyendo al crecimiento sostenible del país y al fortalecimiento de las capacidades institucionales del Estado.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de alineación entre los ejes del PND 2030 y los pilares del PND 2050, a fin de evidenciar la continuidad estratégica del accionar institucional en ambos instrumentos de planificación nacional.


AFD OUBÉN FIGUEREDO
Coordinador de Gestión de Procesos
AFD CARLOS GIMENEZ
AFD FERNANDO LUGO
Gerente General
AFD CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

PND 2030	PND 2050 equivalente
Eje 2 – Crecimiento económico inclusivo	Pilar 2 – Infraestructura, innovación y competitividad
Eje 4 – Institucionalidad y gobernanza	Pilar 4 – Instituciones, seguridad y proyección internacional

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La contribución institucional a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se determina conforme a la Metodología para la Determinación de la Contribución a los ODS por la AFD, aprobada mediante Resolución del Directorio.

Dicha metodología establece un marco de análisis basado en distintas perspectivas de evaluación, que permiten identificar y medir el grado de contribución institucional a los ODS. Para ello se consideran, entre otros aspectos, la vinculación presupuestaria, la relación con el Plan Nacional de Desarrollo, el destino de los productos financieros, los sectores económicos atendidos, el enfoque de género y el análisis estratégico de los objetivos institucionales.

En este último caso, se analizan los objetivos estratégicos, las líneas de acción y las actividades definidas en la planificación institucional, a fin de determinar su vinculación con las metas de los ODS y efectuar posteriormente la medición del grado de contribución.

Normas de Requisitos Mínimos del MECIP 2015.

El PEI también se encuentra alineado con las Normas de Requisitos Mínimos del MECIP 2015, particularmente en:

- Componente: Control de la Planificación
- Principio: Direccionamiento Estratégico

Asimismo, fortalece los mecanismos institucionales de control interno, transparencia y rendición de cuentas, garantizando que los procesos institucionales se desarrollen bajo criterios de integridad, eficiencia y gestión pública orientada a resultados.

7.3. Mapa Estratégico AFD 2026-2027

El mapa estratégico sintetiza la lógica de creación de valor institucional de la AFD y muestra la relación entre los objetivos estratégicos definidos para el periodo 2026–2027.

Este instrumento resume la arquitectura del Plan Estratégico Institucional (PEI), organizando los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo, lo que permite visualizar de manera integrada los principales ámbitos de actuación institucional.


FAFD OUBÉN FIGUEROA
Coordinador de Gestión de Procesos


FAFD CARLOS GIMENEZ

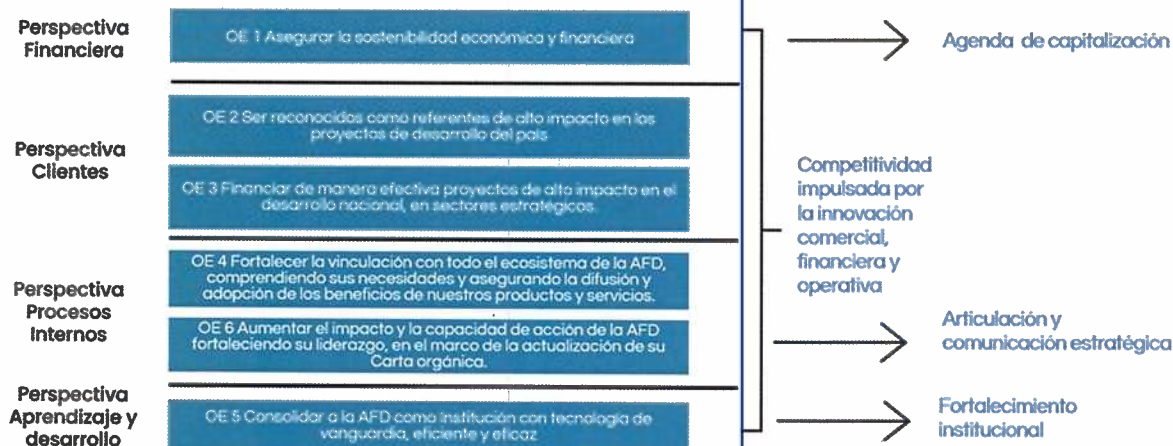

FAFD FERNANDO LUGO
Gerente General


FAFD CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico de la AFD para el periodo 2026–2027.

VISIÓN: "Ser una Institución reconocida por su rol de alto impacto económico y social, con permanente innovación, con colaboradores competentes y comprometidos con la excelencia"

OBJETIVO GENERAL: "Promover el desarrollo sostenible del Paraguay a través de una banca de desarrollo sólida e innovadora, orientada al impacto, que moviliza recursos, articula actores y pone el conocimiento al servicio de la transformación económica, social y ambiental del país, generando valor de largo plazo"



7.3.1. Dimensiones estratégicas y prioridades definidas por el Directorio

Las prioridades institucionales para el periodo de planificación se estructuran a partir de las dimensiones estratégicas y prioridades definidas por el Directorio, las cuales orientan la implementación de los objetivos estratégicos y las líneas de acción del Plan Estratégico Institucional.

Dimensiones 2026	Prioridades del Directorio 2026
Fortalecimiento institucional	- Fortalecer la arquitectura normativa y el marco legal para habilitar nuevas capacidades y funciones de la AFD. - Desarrollar y consolidar capacidades técnicas, operativas y estratégicas en toda la organización. - Implementar un nuevo enfoque metodológico para la gestión integral del riesgo, acorde con los estándares de banca de desarrollo.
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica.


OUBÉN FIGUEREDO
Coordinador de Gestión de Procesos


CARLOS GIMENEZ

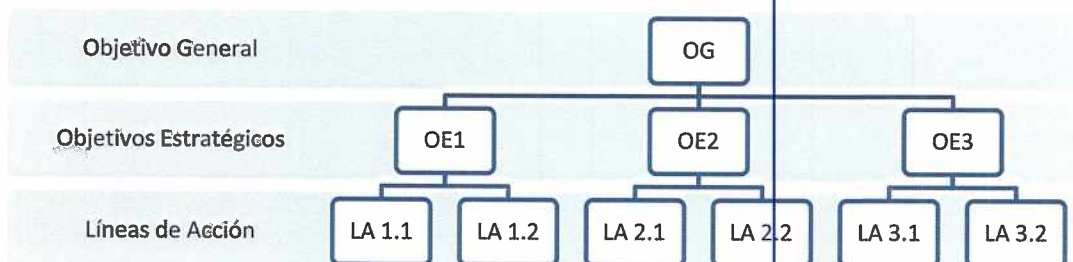

FERNANDO LUGO
Gerente General


CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

Dimensiones 2026	Prioridades del Directorio 2026
Agenda de capitalización	Identificar, diseñar y proponer esquemas previsibles de capitalización.
Articulación y comunicación estratégica	- Gestionar la comunicación de la estrategia Impulsando visibilidad e impacto de la AFD. - Fortalecer la articulación con los grupos de interés. - Consolidar la comunicación interna para facilitar implementación efectiva de la estrategia institucional.

7.4. Ejes Estratégicos

El marco estratégico del PEI se estructura a partir del Objetivo General, los Objetivos Estratégicos y las Líneas de Acción que orientan la implementación de la estrategia institucional.



7.4.1. Objetivo General

El objetivo General consensuado para la presente Planificación es:

Promover el desarrollo sostenible del Paraguay a través de una banca de desarrollo sólida e innovadora, orientada al impacto; que moviliza recursos, articula actores y pone el conocimiento al servicio de la transformación económica, social y ambiental del país, generando valor de largo plazo.

FAFD OUBENEM FIGUEROA
Coordinador de Gestión de Proyectos

FAFD CARLOS GIMENEZ

FAFD FERNANDO LUGO
Gerente General

FAFD CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

7.4.2. Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción

OE1

Asegurar la sostenibilidad económica y financiera

OE2

Ser reconocidos como referentes de alto impacto en los proyectos de desarrollo del país.

OE3

Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.

OE4

Fortalecer la vinculación con todo el ecosistema de la AFD, comprendiendo sus necesidades y asegurando la difusión y adopción de los beneficios de nuestros productos y servicios.

OE5

Consolidar a la AFD como Institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz

OE6

Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo en el marco de la actualización de su Carta orgánica.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
OE 1. Asegurar la sostenibilidad económica y financiera	LA1: Asegurar fuentes de capitalización previsibles, sostenibles y competitivas, que permitan financiar de manera eficiente y continua proyectos de desarrollo alineados a las prioridades estratégicas del país.
OE 2. Ser reconocidos como referente de alto impacto en los proyectos de desarrollo del país.	LA 2. Posicionar a la AFD como referente de impacto en el desarrollo nacional, fortaleciendo la difusión de resultados y las alianzas estratégicas con actores clave.
OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	LA 3: Potenciar las soluciones financieras existentes, alineándolas a las necesidades actuales de las MIPYMES, el acceso a la vivienda y los proyectos de sostenibilidad, con foco en alto impacto económico, social y ambiental. LA 4: Rediseñar y fortalecer la oferta de productos de la AFD, para maximizar su alcance, efectividad e impacto en el desarrollo nacional. LA 5: Gestionar de manera estratégica y eficiente las fuentes de fondeo, alineando condiciones financieras a la naturaleza de cada proyecto.
OE 4. Fortalecer la vinculación con todo el ecosistema de la AFD, comprendiendo sus necesidades y asegurando la difusión y adopción de los beneficios de nuestros productos y servicios.	LA 6: Impulsar la adopción de los productos y servicios de la AFD, mediante una comprensión proactiva de las necesidades del ecosistema y la mejora continua de la experiencia del beneficiario. LA 7: Alcanzar de manera sostenible las metas establecidas de colocación y desembolso, alineadas a las prioridades estratégicas de la AFD.
OE 5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8: Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones. LA 9: Fortalecer las capacidades institucionales a través de una estructura organizacional y políticas internas adecuadas, y de un equipo humano idóneo y comprometido, alineado a la Misión y a los objetivos estratégicos de la AFD.
OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 10: Consolidar un modelo de Gestión Integral de Riesgos que incorpore criterios financieros, ambientales, sociales y de cambio climático. LA 11: Impulsar adecuaciones en el marco legal y regulatorio para fortalecer la gestión institucional y los instrumentos financieros de desarrollo.

7.4.3. Indicadores y Metas

Perspectiva	OE		Indicador	Fórmula	Meta 2026	Relación	Unidad de Medida	Periodicidad de medición	Área
Perspectiva Financiera	OE1. Asegurar la sostenibilidad económica y financiera	12	Relación Resultados / Activos totales	Resultados / Activos totales	1,00%	Cuanta más tienda al 1% es mejor	%	Anual	Finanzas
		13	Rentabilidad Financiera - Centro de la meta de inflación del BCP	Utilidad Neta / Capital. % a ser ajustado a diciembre	3,50%	Cuanto más cerca de inflación es mejor	%	Anual	Finanzas
		14	Calificación de riesgo	Solventa	AAAPy				Finanzas
				Moodys	Baa3				Finanzas
				S&P	BB+				Finanzas
		15	Diversificación de fuentes de fondeo (LA5 - Gestión estratégica del fondeo)	Participación de la mayor fuente sobre el total	60%	Cuanto menos mejor	% / Índice	Semestral	Finanzas
Perspectiva Clientes	OE2. Ser reconocidos como referente de alto impacto	16	Encuestas de percepción institucional realizadas (LA2 - Posicionamiento e impacto)	(Número total de encuestas realizadas / Número total de encuestas programadas) × 100	2	Cuanto más mejor	Cantidad	Anual	CyM
		17	Garantías Emitidas (FOGAPY)	Sumatoria de garantías emitidas en el ejercicio	16.217	Cuanto más es mejor	Cantidad	Mensual	FOGAPY
Perspectiva Clientes	OE3. Financiar proyectos de alto impacto	18	Cantidad de proyectos financiados mayores a USD 4 millones	Sumatoria de proyectos	4 proyectos	Cuanto más mejor	Cantidad	Mensual	GCM/ Finanzas
		19	Desarrollo de Productos (LA4 - Rediseño/fortalecimiento de productos)	Cantidad de productos rediseñados / Cantidad total de productos	20%	Cuanto más mejor	%	Trimestral	GCM
Perspectiva Procesos Internos	OE4. Fortalecer la vinculación con el ecosistema AFD	110	Cantidad de beneficiarios impactados por nuestros servicios crediticios	Sumatoria de beneficiarios finales	15.608	Cuanto más es mejor	Cantidad	Anual	GPI
		111	Nuevos destinos en productos	Suma de nuevos destinos aprobados	2	Cuanto más es mejor	Cantidad	Anual	GCM

			crediticios sostenibles						
		I12	Ratio de efectividad de colocación (LA7 – Metas)	Desembolsos efectivos / Meta de desembolsos	≥1	Cuanto más mejor	Ratio	Mensual	GCM
Perspectiva Procesos Internos	OE5. Consolidar a la AFD como institución eficiente y tecnológica	I13	Eficiencia Operativa	Costos Operativos / Utilidades brutas < al histórico de los últimos 3 años	42%	Cuanto menos es mejor	%	Mensual	GA
		I14	Índice de capacidades críticas (mapa de talento) (LA9 – Fortalecimiento institucional)	% de cobertura de posiciones y capacidades críticas	N/a	Cuanto más mejor	%	Semestral	Talento humano y SI
Perspectiva Aprendizaje y desarrollo	OE6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción institucional	I15	Producto de Financiamiento de Proyectos de Infraestructura implementado.	Suma de productos de Infraestructura a diseñados e implementados.	1	Cuanto más mejor	Cuanto más es mejor	Cantidad	DEP

7.5. Plan Operativo Anual 2026

Para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA 2026) se consideró la información generada durante las instancias de trabajo y revisión con las distintas áreas institucionales, así como las prioridades estratégicas definidas por el Directorio.

Estas instancias permitieron identificar las actividades, indicadores y metas correspondientes a cada área responsable, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos y las líneas de acción establecidas en el Plan Estratégico Institucional.

El detalle de las actividades, indicadores y metas del POA 2026 se presenta en el Anexo 1.


FAFD / OUBEM FIGUEREDO
Coordinador de Gestión de Procesos


FAFD / CARLOS GIMENEZ


FAFD / FERNANDO LUGO
Gerente General


FAFD / CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

7.5.1. Cantidad de actividades por gerencia

GERENCIAS O EQUIVALENCIAS	CANTIDAD DE ACTIVIDADES
Gerencia de Finanzas	7
Gerencia de Clientes y Mercados	8
Gerencia de Riesgo Integral	5
Gerencia de Planificación e Innovación	5
Gerencia de Administración	3
Gerencia de Administración - Talento Humano	2
Gerencia de Fiducias	4
Gerencia de FOGAPY	4
Asesoría Legal	1
Cumplimiento	1
Gerencial General - Operaciones	5
Gerencial General - Tecnología de la Información	4
Gerencial General - Comunicación y Marketing.	4
Gerencial General - Seguridad de la Información	4
Gerencial General - Diseño y Estructuración de Proyectos	3
Directorio - Auditoría Interna.	1
TOTAL	61

7.6. Conclusiones y Recomendaciones

El proceso de socialización y alineamiento permitió fortalecer las condiciones institucionales para una ejecución efectiva del plan estratégico 2026, generando:

- mayor claridad estratégica,
- coordinación entre áreas,
- definición de responsabilidades, y
- avances en el sistema de seguimiento estratégico

Estos elementos constituyen una base fundamental para transformar la planificación estratégica en resultados concretos, fortaleciendo la capacidad institucional de implementación y monitoreo. Las reuniones individuales con cada área, desarrolladas en el marco de la elaboración de los POA 2026, permitieron revisar el nivel de conocimiento y entendimiento de las herramientas de planificación compartidas, así como fortalecer las capacidades del equipo ejecutivo y de su primera línea de reporte para estructurar actividades alineadas al marco estratégico.

Finalmente, en conjunto; este proceso contribuyó a fortalecer tres condiciones críticas para la ejecución estratégica: claridad en las prioridades, coordinación institucional y compromiso del equipo ejecutivo, elementos fundamentales para traducir la planificación estratégica en resultados concretos durante el período 2026.

FAFD OUBENFM FIGUEROA
Coordinador de Gestión de Proyectos

FAFD CARLOS GIMENEZ

FAFD FERNANDO LUGO
Gerente General

FAFD CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

8. ANEXO

CG.

FAFD | CÉSAR CARDOZO
Gerente de Planificación e Innovación

FAFD | OUBENIX FIGUEROA
Coordinador de Gestión de Procesos

FAFD | CARLOS GIMÉNEZ

Actividades del Plan Operativo Anual (POA) 2026

Dimensión	Prioridad	Nº OE	Objetivo Estratégico	Nº LA	Línea de Acción	Clasificación	Descripción Actividades	Responsable	Participante	Indicador	Meta	Fecha de Inicio	Fecha Fin	Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE 3	OE 3. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 3	LA 3 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Implementar un sistema digital de seguimiento y trazabilidad de Planes de Mejoramiento Institucional (PMI)	AI	TI	Porcentaje de PMIs gestionados digitalmente	100%	01-04-26	30-11-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Potenciar diversificación de líneas de negocio: Póliza, Comercial, Garantías, DEP	OE 4	OE 4. Fortalecer la vinculación con todo el ecosistema de la AFD, comprendiendo sus necesidades y asegurando la adopción de los beneficios de nuestras productivas y servicios.	LA 4	LA 4 - Impulsar la adopción de los productos y servicios de la AFD, mediante una comprensión proactiva de las necesidades del ecosistema y la mejora continua de la experiencia del beneficiario.	Actividad	Desarrollar el producto mínimo para la implementación de Fideicomisos de Garantía.	GFID	GA-AL-TI, Cumplimiento-GA	Propuesta de producto mínimo presentado al GED Directorio		01-03-26	31-10-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Potenciar diversificación de líneas de negocio: Póliza, Comercial, Garantías, DEP	OE 4	OE 4. Fortalecer la vinculación con todo el ecosistema de la AFD, comprendiendo sus necesidades y asegurando la adopción de los beneficios de nuestras productivas y servicios.	LA 4	LA 4 - Impulsar la adopción de los productos y servicios de la AFD, mediante una comprensión proactiva de las necesidades del ecosistema y la mejora continua de la experiencia del beneficiario.	Actividad	Desarrollar metodología de remuneración fiduciaria	GFID	GD-Asesoría Legal, UOC (en trámite)	Propuesta de metodología presentada al Directorio		01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Potenciar diversificación de líneas de negocio: Póliza, Comercial, Garantías, DEP	OE 4	OE 4. Fortalecer la vinculación con todo el ecosistema de la AFD, comprendiendo sus necesidades y asegurando la adopción de los beneficios de nuestras productivas y servicios.	LA 4	LA 4 - Impulsar la adopción de los productos y servicios de la AFD, mediante una comprensión proactiva de las necesidades del ecosistema y la mejora continua de la experiencia del beneficiario.	Actividad	Impulsar el desarrollo y aprobación de contratos fiduciarios	GFID	Asesoría legal	Propuesta de contrato fiduciario presentado al Directorio	Al menos un (1) contrato fiduciario presentado.	01-07-26	30-11-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE 5	OE 5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 5	LA 5 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Integrar sistema de gestión fiduciaria (SIGFI) con el sistema integral de gestión y control (GESTOR)	GFID	TI	Prueba y producción al menos un módulo integrado (SIGFI / GESTOR)		01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Desarrollar y consolidar capacidades técnicas, operativas y estratégicas en toda la organización	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 6	LA 6 - Fortalecer las capacidades institucionales a través de una estructura organizacional y políticas internas adecuadas, y de un equipo humano idóneo y comprometido, alineado a la misión y los objetivos estratégicos de la AFD.	Actividad	Diseñar e implementar un Proyecto Modelo Personal (PMI) de funcionamiento estructurado para proyectos de infraestructura.	DEP	AL, GP, GPM, GRI	PMI de funcionamiento estructurado aprobado (PMI piloto)	Un (1) Proyecto Modelo Personal (PMI) aprobado.	01-03-26	30-09-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Desarrollar y consolidar capacidades técnicas, operativas y estratégicas en toda la organización	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 6	LA 6 - Fortalecer las capacidades institucionales a través de una estructura organizacional y políticas internas adecuadas, y de un equipo humano idóneo y comprometido, alineado a la misión y los objetivos estratégicos de la AFD.	Actividad	Definir el nuevo institucional de funcionamiento estructurado	DEP	AL, GP, GPM, GRI	Documento Modelo Integral del nuevo institucional de funcionamiento estructurado elaborado y validado.	Un (1) Documento Modelo Integral del nuevo institucional de funcionamiento estructurado elaborado y validado.	01-03-26	31-12-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Desarrollar y consolidar capacidades técnicas, operativas y estratégicas en toda la organización	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 6	LA 6 - Fortalecer las capacidades institucionales a través de una estructura organizacional y políticas internas adecuadas, y de un equipo humano idóneo y comprometido, alineado a la misión y los objetivos estratégicos de la AFD.	Sub Actividad	Contratar la consultoría especializada para el diseño del nuevo institucional de funcionamiento estructurado	DEP	GA-JOC, GEL	Porcentaje de los entregables revisados en plazo.	≥ 10% de entregables revisados en plazo.	01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Desarrollar y consolidar capacidades técnicas, operativas y estratégicas en toda la organización	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 6	LA 6 - Fortalecer las capacidades institucionales a través de una estructura organizacional y políticas internas adecuadas, y de un equipo humano idóneo y comprometido, alineado a la misión y los objetivos estratégicos de la AFD.	Actividad	Definir y consensar el modelo institucional y de gobernanza del PPP en coordinación con el PMF y el Directorio	DEP	AL, GP, GPM, GRI	Documento de modelo institucional y de gobernanza consensado.	Un (1) Documento Modelo Integral del nuevo institucional de funcionamiento estructurado elaborado y validado.	01-03-26	31-12-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Desarrollar y consolidar capacidades técnicas, operativas y estratégicas en toda la organización	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 6	LA 6 - Fortalecer las capacidades institucionales a través de una estructura organizacional y políticas internas adecuadas, y de un equipo humano idóneo y comprometido, alineado a la misión y los objetivos estratégicos de la AFD.	Actividad	Diseñar e implementar el programa AFD Múltiple (Formador de Formadores), verificando y habilitando referentes internos como formadores en temas técnicos, operativos, políticos y habilidades blandas.	GA-TH	Todas las áreas de la AFD	Cantidad de sesiones desarrolladas en el 2026	Al menos 6 sesiones internas de transferencia de conocimiento.	01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Desarrollar y consolidar capacidades técnicas, operativas y estratégicas en toda la organización	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 6	LA 6 - Fortalecer las capacidades institucionales a través de una estructura organizacional y políticas internas adecuadas, y de un equipo humano idóneo y comprometido, alineado a la misión y los objetivos estratégicos de la AFD.	Actividad	Implementar acciones de capacitación alineadas al POA 2026.	GA-TH	Todas las áreas de la AFD	Informe de capacitación con % de funcionarios capacitados en áreas clave		01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre

Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE5	OE5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA5	LA5 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub-Actividad	Implementar el repositorio digital de procedimientos institucionales vigentes.	OP/OP	GGT/Áreas Afectedas	Porcentaje (%) de procedimientos digitalizados y centralizados en el repositorio.	100% de procedimientos digitalizados	01-03-26	30-09-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE5	OE5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA5	LA5 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub-Actividad	Actualizar y elevar los procedimientos al estándar institucional.	OP/OP	GGT/Áreas Afectedas	Porcentaje (%) de procedimientos adecuados al estándar institucional vigente	20% de procedimientos adecuados	01-03-26	31-12-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE5	OE5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA5	LA5 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Optimizar los procedimientos institucionales.	OP/OP	GGT/Áreas Afectedas	Informe sobre Procedimiento optimizado con reducción de tiempo y horas hombre.	Al menos 1 procedimiento optimizado con reducción de tiempo.	01-03-26	31-12-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE5	OE5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA5	LA5 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Implementar herramienta para Auditoría y Análisis del Directorio Activo (AD Active Directory)	SI	GG, TI, Comité de SI, Directorio	Informe de reducción de accesos no autorizados y transferibilidad de los accesos	Un (1) Informe	01-03-26	31-08-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE5	OE5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA5	LA5 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub-Actividad	Definir los contenidos a implementar	SI		Controles identificados e implementados		01-03-26	31-05-26	Primer Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE5	OE5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA5	LA5 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub-Actividad	Realizar pruebas de funcionamiento de los logs y reportes de la solución	SI	TI	Controles identificados e implementados y alertas configuradas		01-06-26	31-07-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE5	OE5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA5	LA5 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub-Actividad	Presentar las implementaciones al Comité de SI y Directorio	SI	Miembros del Comité de SI, COG Directorio	Salidas del HODI Identificados que se alcanzan con esta implementación		15-08-26	31-08-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Desarrollar y consolidar capacidades operativas y estratégicas en toda la organización	OE6	OE6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA6	LA6 - Fortalece las capacidades institucionales a través de una estructura organizacional y política interna adecuada, y de un equipo humano idóneo y comprometido, alineados a la misión y los objetivos estratégicos de la AFD.	Actividad	Elaborar política para gestión de archivos físicos de la AFD.	SI	GG - ORI - Contabilidad - SIG - Comité de SI, Directorio	Política de gestión de archivo, según estándares y mejores prácticas identificadas, actualizado y aprobado por Directorio.	Una (1) Política.	01-03-26	31-12-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE6	OE6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA6	LA6 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Diagnosticar la adopción de la Inteligencia Artificial (IA) en la AFD, estableciendo lineamientos institucionales para su utilización segura, eficiente y alineada a los objetivos institucionales.	SI	TI, OP/OP, GG y todas las áreas de la AFD.	Informe de diagnóstico presentado al Directorio con propuesta de procesos que podrán adoptar la IA.		01-06-26	31-10-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE6	OE6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA6	LA6 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub-Actividad	Elaborar diagnóstico del estado de la adopción y cultura organizacional en el uso de la IA.	SI	SI, TI, GG, DIRECTORIO	Informe de nivel de madurez del uso de la IA en la AFD.		01-06-26	31-10-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE6	OE6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA6	LA6 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Elaborar Propuesta de Plan de Adopción y Manual de Políticas regulatorias de IA, que contemple los lineamientos institucionales para el uso correcto de la IA.	SI	Comité de SI, COG	Propuesta de Manual de Políticas de Uso de IA presentado al Directorio.	Una (1) propuesta de Manual.	01-10-26	30-11-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Potenciar diversificación de líneas de negocio: Fideicom, Comercial, Garantías, DEP	OE4	OE4. Fortalecer la vinculación con todo el ecosistema de la AFD, comprendiendo sus necesidades y asegurando la eficiencia y adopción de los beneficios de nuestros productos y servicios.	LA7	LA7 - Alcanzar de manera sostenible las metas establecidas de colocación y desembolso, alineadas a las prioridades estratégicas de la AFD.	Actividad	Identificar a implementar mejoras en los procesos de desembolso con la IFG	OP/Cartera Préstamo	GGCH, TI, AL	Informe de reducción de tiempo promedio de desembollos (%).		01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Potenciar diversificación de líneas de negocio: Fideicom, Comercial, Garantías, DEP	OE4	OE4. Fortalecer la vinculación con todo el ecosistema de la AFD, comprendiendo sus necesidades y asegurando la eficiencia y adopción de los beneficios de nuestros productos y servicios.	LA7	LA7 - Alcanzar de manera sostenible las metas establecidas de colocación y desembolso, alineadas a las prioridades estratégicas de la AFD.	Sub-Actividad	Elaborar diagnóstico de tiempo de gestión de los desembollos.	OP/Cartera Préstamo	GGCH, TI, AL	Establecer línea de base del proceso de desembollos.		01-03-26	30-04-26	Primer Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Potenciar diversificación de líneas de negocio: Fideicom, Comercial, Garantías, DEP	OE4	OE4. Fortalecer la vinculación con todo el ecosistema de la AFD, comprendiendo sus necesidades y asegurando la eficiencia y adopción de los beneficios de nuestros productos y servicios.	LA7	LA7 - Alcanzar de manera sostenible las metas establecidas de colocación y desembolso, alineadas a las prioridades estratégicas de la AFD.	Sub-Actividad	Identificar propuesta de mejora en el tiempo de desembollos	OP/Cartera Préstamo	GGCH, TI, AL	Propuesta de mejora del proceso.		01-03-26	30-05-26	Segundo Semestre

GERENTE GENERAL

GERENTE GENERAL

CÉSAR CARDOSO

GERENTE GENERAL

CARLOS GIMÉNEZ

Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 4	Fortalecer la vinculación con todo el ecosistema de la AFD, comprendiendo las necesidades y asegurando la difusión y adopción de los beneficios de nuestros productos y servicios.	LA 7	LA 7 - Avanzar de manera sostenida las medidas establecidas de colaboración y desarrollo, alineando a las prioridades estratégicas de la AFD.	Sub Actividad	Desarrollar y ejecutar un plan de capacitación a las FIs para garantizar la comprensión de las FIs sobre el proceso de formalización de ensamblados.	OP/Carretera Préstamo	GDA, TI, AL	Informe de reducción de tiempo promedio de ensamblados (%).	01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	OE 8	OE 8. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta Orgánica.	LA 8	LA 8 - Fortalecer las capacidades institucionales a través de una estructura organizacional y política interna adecuada, y de un equipo humano idóneo y comprometido, alineando a la misión y a los objetivos estratégicos de la AFD.	Actividad	Desarrollar estudio de viabilidad de implementación de pagaré con firma digital.	OP/Carretera Préstamo	CP, AL, TI, SI	Informe a la ODI respecto a la viabilidad del uso de firmas digitales en los pagarés de préstamos con las FIs.	01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	OE 8	OE 8. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta Orgánica.	LA 8	LA 8 - Fortalecer las capacidades institucionales a través de una estructura organizacional y política interna adecuada, y de un equipo humano idóneo y comprometido, alineando a la misión y a los objetivos estratégicos de la AFD.	Sub Actividad	Conformar un equipo de trabajo para la análisis de factibilidad de la implementación de pagarés con firmas digitales.	OP/Carretera Préstamo	CP, AL, TI, SI	Equipo de trabajo conformado	01-03-26	30-09-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 6	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz.	LA 8	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Desarrollar estudio de viabilidad técnica-económica de la adopción de la AFD a la Caja de Víctimas.	OP/Carretera de Inversión	CP, AL.	Informe de viabilidad presentado a ODI.	01-03-26	31-10-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 5	OE 5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz.	LA 8	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Automatizar transacciones en el X-adaptar - SIPAP para Paga de Vencimientos de Bonos de la AFD	OP/IES	TI	Informe de la automatización implementada indicando el porcentaje (%) de pagos automatizados y la reducción de tiempo de procesamiento	01-03-26	31-08-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 6	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz.	LA 8	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub Actividad	Actualizar el procedimiento Pago de Vencimientos de Bonos Emitidos por la AFD y puesta en producción.	OP/IES	TI	Procedimiento actualizado y presentado a ODI.	01-03-26	30-08-26	Primer Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 5	OE 5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz.	LA 8	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub Actividad	Desarrollar la automatización de las transacciones en el X-adaptar - SIPAP para pago de vencimientos de bonos.	OP/IES	TI	Informe de Automatización implementada	01-05-26	31-08-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 5	OE 5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz.	LA 8	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Disfrazar e implementar una solución integral e innovadora para la gestión documental y la evidencia institucional en la AFD, utilizando tecnologías de automatización, centralización y trazabilidad de la información.	OP/IES	TI	Informe de Automatización implementada	01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Articulación y comunicación estratégica	OE 2	OE 2. Ser reconocidos como referente de alto impacto en los proyectos de desarrollo del país.	LA 2	LA 2 - Posicionar a la AFD como referente de impacto en el desarrollo nacional, fortaleciendo la difusión de resultados y las alianzas estratégicas con actores clave.	Actividad	Implementar sistema formal de medición y monitoreo del posicionamiento institucional de la AFD ante stakeholders estratégicos.	CyM	GCM, SD, GO	Informe de Encuesta de posicionamiento aplicada a actores clave.	01-03-26	31-08-26	Primer Semestre
Articulación y comunicación estratégica	OE 2	OE 2. Ser reconocidos como referente de alto impacto en los proyectos de desarrollo del país.	LA 2	LA 2 - Posicionar a la AFD como referente de impacto en el desarrollo nacional, fortaleciendo la difusión de resultados y las alianzas estratégicas con actores clave.	Actividad	Disfrazar e implementar estrategia comunicacional diferenciada para líneas estratégicas (MIPYIES, Vivienda, Sostenibilidad).	CyM	GO, GCM, Fagpy	Entrega aprobada por Dirección.	02-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Articulación y comunicación estratégica	OE 2	OE 2. Ser reconocidos como referente de alto impacto en los proyectos de desarrollo del país.	LA 2	LA 2 - Posicionar a la AFD como referente de impacto en el desarrollo nacional, fortaleciendo la difusión de resultados y las alianzas estratégicas con actores clave.	Sub Actividad	Disfrazar e implementar pagueros comunicacionales dirigidos a FIs priorizadas en acciones estratégicas.	CyM	GO, GCM, Fagpy	Número de pagueros sectoriales desarrollados.	01-03-26	30-08-26	Primer Semestre
Articulación y comunicación estratégica	OE 2	OE 2. Ser reconocidos como referente de alto impacto en los proyectos de desarrollo del país.	LA 2	LA 2 - Posicionar a la AFD como referente de impacto en el desarrollo nacional, fortaleciendo la difusión de resultados y las alianzas estratégicas con actores clave.	Actividad	Disfrazar e implementar estrategia de comunicaciones interna orientada a fortalecer la comprensión de la estrategia institucional y el sentido de pertenencia.	CyM	GA-TH	Porcentaje de colaboradores que demuestran conocimiento satisfactorio de la estrategia institucional.	01-03-26	30-08-26	Primer Semestre
Articulación y comunicación estratégica	OE 2	OE 2. Ser reconocidos como referente de alto impacto en los proyectos de desarrollo del país.	LA 2	LA 2 - Posicionar a la AFD como referente de impacto en el desarrollo nacional, fortaleciendo la difusión de resultados y las alianzas estratégicas con actores clave.	Actividad	Revisar e implementar nueva plataforma web institucional de AFD y FOAMFY alineada a transparencia, accesibilidad y posicionamiento estratégico.	CyM	FOAMFY, TI	Nueva plataforma institucional implementada y con funcionalidades operativas.	01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 6	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz.	LA 8	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Optimizar información financiera alineada a las prioridades estratégicas.	O. Finanzas	TI	Informe con análisis de planificación financiera validado y actualizado.	01-03-26	31-05-26	Primer Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 6	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz.	LA 8	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub Actividad	Revisar y validar los datos clave del modelo de planificación financiera, incluyendo las siguientes proyecciones: Proyecciones operativas, corrientes de créditos, pasivos financieros, estado financiero proyectado.	O. Finanzas	TI	Informe de validación de modelo de planificación financiera.	01-03-26	31-05-26	Primer Semestre








Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	OE 6	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub Actividad	Documentar las críticas utilizadas en el modelo de planificación financiera.	G. Finanzas	TI	Informe de críticas utilizadas en el modelo de planificación financiera presentado a GDD/Diricito	Al menos 1 informe	01-03-26	31-05-26	Primer Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	OE 5	OE 5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Implementar ajustes y mejoras al Sistema de Mesa de Diálogo, conforme a criterios de SI establecidos, trazabilidad de origen del Fondo, y otros ajustes identificados.	G. Finanzas	TI-SI	Informe de ajustes y mejoras implementados en el sistema.	Al menos 2 ajustes realizados	01-03-26	31-10-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	OE 6	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub Actividad	Implementar ajustes y mejoras al Sistema de Mesa de Diálogo, conforme a criterios de SI establecidos y trazabilidad de origen del Fondo.	G. Finanzas	TI-SI	Informe de ajustes y mejoras implementados en el sistema.	Al menos 1 validación	01-03-26	31-10-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	OE 6	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub Actividad	Implementar ajustes y mejoras al Sistema de Mesa de Diálogo para generación de listas de vencimientos de inversiones	G. Finanzas	TI-SI	Informe de ajustes y mejoras implementados en el sistema.	Al menos 1 validación	01-03-26	31-10-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	OE 3	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	LA 5 - Gestionar de manera estratégica y eficiente las fuentes de fondos, alineando condiciones financieras a la naturaleza de cada proyecto.	Actividad	Gestionar la aprobación de fondos para financiación sostenible - Fondo Forestal (BF)	G. Finanzas	GP-AL-GJA-GRI	Presentación del Contrato para aprobación del Directorio.		01-03-26	31-05-26	Primer Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	OE 3	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	LA 5 - Gestionar de manera estratégica y eficiente las fuentes de fondos, alineando condiciones financieras a la naturaleza de cada proyecto.	Actividad	Gestionar Línea de Crédito con nuevo horizonte	G. Finanzas	GP-AL-GJA-GRI	Presentación del Contrato para aprobación del Directorio.		01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	OE 3	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	LA 5 - Gestionar de manera estratégica y eficiente las fuentes de fondos, alineando condiciones financieras a la naturaleza de cada proyecto.	Actividad	Estructura operativa para realizar inversiones en afreco de internacional	G. Finanzas	GP-AL-GJA-GRI	Manual de Procedimientos Inversiones Internacionales presentado a Directorio para aprobación.		01-03-26	31-07-26	Segundo Semestre
Agenda de capitalización	OE 1. Augmentar la sostenibilidad económica y financiera	OE 1	OE 1. Augmentar la sostenibilidad económica y financiera	LA 1 - Asegurar fuentes de capitalización previables, sostenibles y competitivas, que permitan financiar de manera eficiente y continua proyectos de desarrollo alineados a las prioridades estratégicas de país.	Actividad	Explorar nuevas fuentes de capitalización	G. Finanzas	AL-GO-SO	Propuesta de fuentes alternativas de capitalización consensuada con Directorio.		01-03-26	30-04-26	Primer Semestre
Agenda de capitalización	OE 1. Augmentar la sostenibilidad económica y financiera	OE 1	OE 1. Augmentar la sostenibilidad económica y financiera	LA 1 - Asegurar fuentes de capitalización previables, sostenibles y competitivas, que permitan financiar de manera eficiente y continua proyectos de desarrollo alineados a las prioridades estratégicas de país.	Sub Actividad	Documentar fundamentación de capitalización	G. Finanzas	GO	Propuesta presentada a Directorio		01-03-26	30-04-26	Primer Semestre
COMPROMISOS FINANCIEROS POR INNOVACIÓN COMERCIAL, FINANCIERA Y OPERATIVA	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	OE 3	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	LA 5 - Gestionar de manera estratégica y eficiente las fuentes de fondos, alineando condiciones financieras a la naturaleza de cada proyecto.	Actividad	Impulsar mecanismos de financiamiento que fortalezcan la sostenibilidad de productos con bases competitivas	G. Finanzas	AL-SB-Directorio	Propuesta de mecanismos de fondos alternativos presentada al Directorio.		01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	OE 6	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Migración de la internal (CorePrime) a la NUEVA Nueva propuesta de migración CorePrime de migración de la Nueva	TI	SI	Porcentaje de módulos migrados	Intranet Institucional migrada al 100% a la nube	01-03-26	31-10-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	OE 6	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Migración del Sistema CORE de la AFD a la versión 10 del CorePrime de migración de la Nueva propuesta de migración de la Nueva	TI	SI	Cumplimiento del cronograma de migración	Sistema CORE migrado y operativo en versión 10 o superior	01-03-26	31-10-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	OE 6	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Actualización de los manuales de TI (SB) Nueva propuesta: Asegurar actualización de los manuales de TI (SB)	TI	SI	Porcentaje de manuales actualizados	100% de los manuales de TI actualizados y aprobados	01-03-26	31-10-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	OE 6	OE 6. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Implementar Avanzada Tech como una plataforma institucional de datos automatizada, que integre una única base de datos con toda la información de las créditos financiados por la AFD y las garantías otorgadas por FOGAFI.	TI	SI, GO, GCM, GPH	Tablero actualizado de implementación.		01-03-26	30-06-26	Primer Semestre

 **CÉSAR CARDOZO**
 Gerente de Planificación e Inversión

 **FERNANDO LUGO**
 Gerente General

 **DURBEN FIGUEROA**
 Gerente de Operaciones

 **CARLOS GIMENEZ**

Fortalecimiento institucional	Fortalecer la arquitectura normativa y el marco legal para habilitar nuevas capacidades y funciones de la AFD	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 11	LA 11 - Impulsar adecuaciones en el marco legal y regulatorio para fortalecer la gestión institucional y los instrumentos financieros de desarrollo.	Actividad	Promover una agenda de modernización del marco legal y regulatorio de la AFD orientada a ampliar su capacidad operativa, financiera e institucional.	AL	Todas las áreas de la AFD	Propuesta integral de modernización de la carta orgánica de la AFD puesta a consideración del Directorio.	01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Fortalecer la arquitectura normativa y el marco legal para habilitar nuevas capacidades y funciones de la AFD	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 11	LA 11 - Impulsar adecuaciones en el marco legal y regulatorio para fortalecer la gestión institucional y los instrumentos financieros de desarrollo.	Sub Actividad	Identificar brechas normativas y necesidades de adecuación de la carta orgánica de la AFD.	AL	Todas las áreas de la AFD	Documento diagnóstico interno consolidado presentado al DGO.	01-03-26	31-05-26	Primer Semestre
Fortalecimiento institucional	Fortalecer la arquitectura normativa y el marco legal para habilitar nuevas capacidades y funciones de la AFD	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 11	LA 11 - Impulsar adecuaciones en el marco legal y regulatorio para fortalecer la gestión institucional y los instrumentos financieros de desarrollo.	Sub Actividad	Contratar una consultoría especializada para el relevo de las necesidades identificadas por las áreas en materia normativa, y la elaboración de propuestas de adecuaciones.	AL	GA-UOC	Presentación del proyecto de reforma legal elaborado por la consultoría.	01-05-26	31-10-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Consolidar el rol de la AFD como articulador clave en las áreas de MIPYMES, Vivienda y Sostenibilidad	OE 3	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	LA 3	LA 3 - Potenciar las soluciones financieras existentes, alineándolas a las necesidades actuales de las MIPYMES, el acceso a la vivienda y los proyectos de sostenibilidad, con foco en alto impacto económico, social y ambiental.	Actividad	Actualizar productos de vivienda y disponibilizar nuevo destino vivienda sostenibles	GCM	GRI, OPYTES, Cym, TI	Nuevo destino aprobado en producto crediticio	01-04-26	31-10-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Consolidar el rol de la AFD como articulador clave en las áreas de MIPYMES, Vivienda y Sostenibilidad	OE 3	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	LA 3	LA 3 - Potenciar las soluciones financieras existentes, alineándolas a las necesidades actuales de las MIPYMES, el acceso a la vivienda y los proyectos de sostenibilidad, con foco en alto impacto económico, social y ambiental.	Actividad	Actualizar producto Procampo, incorporando destino "agricultura sostenible"	GCM	GRI, OPYTES, Cym, TI	Nuevo destino aprobado en producto crediticio	01-03-26	30-06-26	Primer Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Consolidar el rol de la AFD como articulador clave en las áreas de MIPYMES, Vivienda y Sostenibilidad	OE 3	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	LA 3	LA 3 - Potenciar las soluciones financieras existentes, alineándolas a las necesidades actuales de las MIPYMES, el acceso a la vivienda y los proyectos de sostenibilidad, con foco en alto impacto económico, social y ambiental.	Actividad	Impulsar microcréditos y asegurar colocación de recursos (Fondo Taiwan ICDF)	GCM	GRI, OPYTES, Cym, TI	Cumplimiento del saldo de la meta del proyecto de COOPERYPES (Aprox. USD 3,5 millones)	01-03-26	30-06-26	Primer Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Consolidar el rol de la AFD como articulador clave en las áreas de MIPYMES, Vivienda y Sostenibilidad	OE 3	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	LA 3	LA 3 - Potenciar las soluciones financieras existentes, alineándolas a las necesidades actuales de las MIPYMES, el acceso a la vivienda y los proyectos de sostenibilidad, con foco en alto impacto económico, social y ambiental.	Actividad	Optimizar proceso de aprobación y desembolso de operaciones bajo línea, incorporando productos crediticios nuevos o existentes al esquema de "aprobación automática de préstamos por sistema".	GCM	GRI, CP, LEGALES, TI, GRI	Productos crediticios automatizados bajo esquema de "aprobación automática de créditos por sistema".	01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Consolidar el rol de la AFD como articulador clave en las áreas de MIPYMES, Vivienda y Sostenibilidad	OE 3	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	LA 3	LA 3 - Potenciar las soluciones financieras existentes, alineándolas a las necesidades actuales de las MIPYMES, el acceso a la vivienda y los proyectos de sostenibilidad, con foco en alto impacto económico, social y ambiental.	Actividad	Optimizar y actualizar productos crediticios existentes para mejorar la oferta de financiamiento a IFIs en los sectores claves (MIPYMES, Vivienda y Sostenibilidad)	GCM	GRI, CARTERA, LEGALES, TI, Cym, GRI	Informe de Producto crediticio actualizado.	01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Potenciar diversificación de líneas de negocios: Fluída, Comercial, Garantías, DEP	OE 3	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	LA 4	LA 4 - Rediseñar y fortalecer la oferta de productos de la AFD, para modernizar su alcance, efectividad e impacto en el desarrollo nacional.	Actividad	Desarrollar una estrategia de abordaje comercial integral (créditos AFD + Garantía FOGAPY) para ampliar acceso al financiamiento en los sectores objetivo de MIPYMES, Vivienda.	GCM	FOGAPY, GRI, CARTERA, LEGALES, DIRECTORIO, TI	Un (1) informe de la Estrategia comercial integral.	01-03-26	31-12-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Consolidar el rol de la AFD como articulador clave en las áreas de MIPYMES, Vivienda y Sostenibilidad	OE 3	OE 3. Financiar de manera efectiva proyectos de alto impacto en el desarrollo nacional, en sectores estratégicos.	LA 3	LA 3 - Potenciar las soluciones financieras existentes, alineándolas a las necesidades actuales de las MIPYMES, el acceso a la vivienda y los proyectos de sostenibilidad, con foco en alto impacto económico, social y ambiental.	Actividad	Desarrollar una estrategia de abordaje comercial para Cooperativas.	GCM		Informe de estrategia de abordaje comercial de Cooperativas.	01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE 5	OE 5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Desarrollar estudio de viabilidad para la implementación de un sistema automatizado de CRM (Customer Relationship Management)	GCM	OPYCP, TI, SI	Informe de viabilidad del proyecto presentado a GG y Directorio.	01-03-26	31-12-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Implementar un nuevo enfoque metodológico para la gestión integral del riesgo, acorde con las entidades de banca de desarrollo	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 10	LA 10 - Consolidar un modelo de Gestión Integral de Riesgos que incorpore criterios financieros, ambientales, sociales y de cambio climático.	Actividad	Guiar la contratación de la Consultoría Especializada para el desarrollo del Marco Metodológico de Gestión Integral de Riesgos de la AFD.	GRI	UOC	Consulta adjudicada.	01-05-26	31-05-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Implementar un nuevo enfoque metodológico para la gestión integral del riesgo, acorde con las entidades de banca de desarrollo	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 10	LA 10 - Consolidar un modelo de Gestión Integral de Riesgos que incorpore criterios financieros, ambientales, sociales y de cambio climático.	Actividad	Implementar la gestión del Riesgo Clásico mediante el desarrollo de políticas, manuales y flujogramas conforme a la normativa vigente del GRI.	GRI		Manual de Gestión de Riesgo Clásico presentado.	01-03-26	30-09-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Implementar un nuevo enfoque metodológico para la gestión integral del riesgo, acorde con las entidades de banca de desarrollo	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 10	LA 10 - Consolidar un modelo de Gestión Integral de Riesgos que incorpore criterios financieros, ambientales, sociales y de cambio climático.	Actividad	Elaborar y presentar una propuesta técnica de líneas productivas	GRI	GO, AL, O. Planes	Documento técnico (propuesta) de líneas productivas presentado al Directorio.	01-03-26	30-09-26	Segundo Semestre

CÉSAR CARDOSO
Gerente de Planificación e Innovación

FERNANDO LUGO
Gerente General

BOBBIEN FLORENO
Gerente de Operaciones

CARLOS GIMENEZ

69

Fortalecimiento institucional	Implementar un nuevo enfoque metodológico para la gestión integral del riesgo, acorde con los estándares de banca de desarrollo	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 10	LA 10 - Considerar un modelo de Gestión Integral de Riesgos que incorpore criterios transaccionales, sistémicos, sectoriales y de cambio climático.	Actividad	Elaborar y presentar una metodología de incorporación de nuevas cuantificaciones	GR	OE, AL, G, Franceses.	Propuesta de metodología presentada al Directorio	Una (1) propuesta técnica.	01-03-26	31-03-26	Primer Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE 5	OE 5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Implementar automatización del control del CRC a través del AGL	GR	AL, OCH, TL.	Informe de implementación piloto del control del CRC automatizado. (Al menos dos (2) FPA con automatización de control de CRC.	Al menos dos (2) FPA con automatización de control de CRC.	01-03-26	30-11-26	Segundo Semestre
Articulación y comunicación estratégica	Ordenar la comunicación de la estrategia impulsando estabilidad e impacto de la AFD	OE 2	OE 2. Ser reconocidos como referente de alto impacto en las proyecciones de desarrollo del país.	LA 2	LA 2 - Posicionar a la AFD como referente de impacto en el desarrollo nacional, fortaleciendo la difusión de resultados y las alianzas estratégicas con actores clave.	Actividad	Actualizar y consolidar el marco estratégico del FOGAPY, integrando las aprendizajes del proceso de evolución institucional del fondo y estableciendo prioridades estratégicas para su siguiente etapa de desarrollo.	FOGAPY	Comité de Fagap, Directorio, CYH	Marco estratégico del FOGAPY revisado y actualizado enviado al Directorio del FOGAPY.	Un (1) Informe de Marco estratégico actualizado.	01-03-26	31-12-26	Segundo Semestre
Articulación y comunicación estratégica	Gestionar la comunicación de la estrategia impulsando estabilidad e impacto de la AFD	OE 2	OE 2. Ser reconocidos como referente de alto impacto en las proyecciones de desarrollo del país.	LA 2	LA 2 - Posicionar a la AFD como referente de impacto en el desarrollo nacional, fortaleciendo la difusión de resultados y las alianzas estratégicas con actores clave.	Sub Actividad	Revisar el marco estratégico actual del FOGAPY y proponer adecuaciones y actualizaciones.	FOGAPY	Comité de Fagap, Directorio.	Informe de la revisión del marco estratégico con propuesta de actualización, enviado al Directorio del FOGAPY		01-03-26	31-12-26	Segundo Semestre
Articulación y comunicación estratégica	Ordenar la comunicación de la estrategia impulsando estabilidad e impacto de la AFD	OE 2	OE 2. Ser reconocidos como referente de alto impacto en las proyecciones de desarrollo del país.	LA 2	LA 2 - Posicionar a la AFD como referente de impacto en el desarrollo nacional, fortaleciendo la difusión de resultados y las alianzas estratégicas con actores clave.	Actividad	Diseñar y documentar un Plan de Comunicación Institucional para FOGAPY	FOGAPY	CYH	Plan de Comunicación enviado al Directorio del FOGAPY.	Un (1) Plan de comunicación enviado al Directorio	01-03-26	31-12-26	Segundo Semestre
Articulación y comunicación estratégica	Gestionar la comunicación de la estrategia impulsando estabilidad e impacto de la AFD	OE 2	OE 2. Ser reconocidos como referente de alto impacto en las proyecciones de desarrollo del país.	LA 2	LA 2 - Posicionar a la AFD como referente de impacto en el desarrollo nacional, fortaleciendo la difusión de resultados y las alianzas estratégicas con actores clave.	Sub Actividad	Medir el nivel de conocimiento sobre el Proyecto del FOGAPY, a través de encuestas a actores relevantes.	FOGAPY	CYH	Percepción del nivel de conocimiento de conocimiento del Proyecto del FOGAPY, sobre el total de encuestas de medición realizadas a actores relevantes (FPA, aliados estratégicos y demás)	70% del total de conocimiento del Proyecto del FOGAPY, sobre el total de encuestas de medición realizadas a actores relevantes (FPA, aliados estratégicos y demás)	01-04-26	30-06-26	Primer Semestre
Fortalecimiento institucional	Fortalecer la arquitectura normativa y el marco legal para habilitar nuevas capacidades y funciones de la AFD	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 11	LA 11 - Impulsar adecuaciones en el marco legal y regulatorio para fortalecer la gestión institucional y los instrumentos financieros de desarrollo.	Actividad	Elaborar un Plan de Comunicación Institucional para FOGAPY que contemple como mínimo los objetivos, públicos clave, canales, mensajes frecuencia de comunicación y responsables por cada actividad.	FOGAPY	CYH	Propuesta de plan de comunicación enviado al Directorio	Un (1) Plan de comunicación enviado al Directorio	01-07-26	31-12-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Fortalecer la arquitectura normativa y el marco legal para habilitar nuevas capacidades y funciones de la AFD	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 11	LA 11 - Impulsar adecuaciones en el marco legal y regulatorio para fortalecer la gestión institucional y los instrumentos financieros de desarrollo.	Sub Actividad	Qualitativ actualización normativa del FOGAPY	FOGAPY	AL, Comité de Fagap	Informe de propuestas de actualizaciones normativas elevadas al Directorio del FOGAPY	Un (1) Informe con Propuestas de actualizaciones normativas.	01-03-26	31-12-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Fortalecer la arquitectura normativa y el marco legal para habilitar nuevas capacidades y funciones de la AFD	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 11	LA 11 - Impulsar adecuaciones en el marco legal y regulatorio para fortalecer la gestión institucional y los instrumentos financieros de desarrollo.	Sub Actividad	Conformar mesa técnica para revisión de actualización/edición del Decreto Reglamentario del FOGAPY del Reglamento de la SIB.	FOGAPY	AL, Comité de Fagap	Mesa Técnica Confirmada según documento regulatorio enviado al Directorio del FOGAPY.		01-04-26	30-04-26	Primer Semestre
Fortalecimiento institucional	Fortalecer la arquitectura normativa y el marco legal para habilitar nuevas capacidades y funciones de la AFD	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 11	LA 11 - Impulsar adecuaciones en el marco legal y regulatorio para fortalecer la gestión institucional y los instrumentos financieros de desarrollo.	Sub Actividad	Desarrollar documento definitivo de la propuesta institucional de actualización/edición del Decreto Reglamentario del FOGAPY del Reglamento de la SIB	FOGAPY	AL, Comité de Fagap	Propuesta definitiva enviada al Directorio del FOGAPY		01-05-26	31-05-26	Segundo Semestre
Fortalecimiento institucional	Desarrollar y consolidar condiciones operativas y estratégicas en toda la organización	OE 6	OE 6. Aumentar el impacto y la capacidad de acción de la AFD fortaleciendo su liderazgo, en el marco de la actualización de su Carta orgánica.	LA 11	LA 11 - Impulsar adecuaciones en el marco legal y regulatorio para fortalecer la gestión institucional y los instrumentos financieros de desarrollo.	Sub Actividad	Desarrollar Manuales y Reglamentos referentes al proceso de recuperación de garantías pagadas que contemple guías para el uso de estas garantías pagadas.	FOGAPY	AL, Comité de Fagap	Propuesta de Manuales y Reglamentos elevados al Directorio del FOGAPY		01-05-26	31-12-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE 5	OE 5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Actividad	Impulsar el desarrollo del sistema SFG web 2.0	FOGAPY	TI	Informe de productos desarrollados en el marco del Comité con MITG elevados al Directorio	Un (1) Informe con Productos desarrollados elevados al Directorio.	01-03-26	31-12-26	Segundo Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE 5	OE 5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub Actividad	Suplir las Condiciones Marco y Específicas de Colaboración Institucional con el MITG, en relación al programa de AEREN UDITAL.	FOGAPY	AL, OE, SO	Convenio enviado al Directorio del FOGAPY para suscripción.		01-03-26	30-04-26	Primer Semestre
Competitividad impulsada por la innovación comercial, financiera y operativa	Impulsar la eficiencia institucional mediante la adopción y modernización tecnológica	OE 5	OE 5. Consolidar a la AFD como institución con tecnología de vanguardia, eficiente y eficaz	LA 8	LA 8 - Impulsar la transformación digital de la AFD mediante la automatización y optimización de procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de una gestión basada en datos e información de calidad para la toma de decisiones.	Sub Actividad	Desarrollar la arquitectura y modelo de datos de sistema SFG web 2.0 de acuerdo a los niveles de MITG, según convenio marco y específico en relación al programa de AEREN UDITAL.	FOGAPY	TI	Acta de Entrega/Informe de productos desarrollados en el marco del Comité con MITG, enviado al Directorio.		01-05-26	31-12-26	Segundo Semestre

FERNANDO LUGO
Gerente General

CÉSAR CARDOSO
Gerente de Planificación y Finanzas

CARLOS GIMENEZ