

Convenio CFI – Provincia de La Rioja. Agencia de Desarrollo y Observatorio.
Expte N° 15908 02 01

Título de la Consultoría: Manual de Operaciones de la Unidad de
Financiamiento

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

I N F O R M E
F I N A L

MARZO 2018

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja (ADIFLaR)	3
Objetivo del Proyecto	3
Propósito de la Consultoría dentro del Proyecto.....	3
Objetivo General de la Consultoría.....	4
Productos Esperados	5
Cronograma del Plan de Trabajo.....	6
Resumen de los últimos avances del período	7
Resumen y aportes del Primer Informe de Avance.....	8
Logros alcanzados.....	10
Resumen y aportes del Primer Informe Parcial	11
Aspectos relevantes a resaltar.....	13
Resumen y aportes del Segundo Informe Parcial.....	14
Principales Metas alcanzadas en el período:	15
Matriz de Información de Fuentes de Financiamiento como herramienta de Gestión de la AFE	17
Matriz como herramienta en el Procedimiento para generar Proyecto de Financiamiento (PE.1)	19
Criterios de clasificación y ordenamiento para la Matriz	20
Consideraciones Finales:	21
ANEXOS.....	24
1) Manual de Procedimientos y Operaciones de la Unidad de Financiamiento.	25
2) “Documento con el diseño y estructuración de la Matriz de Información de Fuentes de Financiamiento”	26

INTRODUCCIÓN

Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja (ADIFLAR)

La Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja, (ADIF-LAR), creada mediante Decreto PEP N°272/16, tiene como finalidad intervenir en la formulación, gestión, administración, supervisión, monitoreo y evaluación de los Programas y Proyectos con financiamiento Nacional, Internacional y/o Multilateral que se desarrollen en el ámbito de la Provincia o que resulten de acciones de integración regional, nacional e internacional en que participe.

Por tal motivo, y con el apoyo del CFI, mediante el Proyecto de Fortalecimiento Institucional la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de la Provincia de La Rioja (ADIFLAR), se busca que la misma pueda convertirse en un organismo especializado en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de inversión y en la gestión de fondos provenientes de fuentes de financiamiento nacional, internacional y/o multilateral de crédito.

Objetivo del Proyecto

Fortalecer las capacidades operativas de la recientemente creada “Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja (ADIFLAR)”, capacitando a su personal, elaborando los planes estratégico y operativo de la Agencia; el organigrama y las misiones y funciones del Comité Ejecutivo y las unidades bajo su dependencia y proponiendo instrumentos de articulación institucional con otras áreas y unidades provinciales con competencias concurrentes.

Propósito de la Consultoría dentro del Proyecto

El Plan de Fortalecimiento Institucional de la Agencia consta de 3 componentes claramente definidos: Componente 1. Asistencia técnica para la puesta en marcha de la Agencia y alcanzar los primeros objetivos; Componente 2. Propuesta de un Marco

Normativo y Operativo para el funcionamiento de la Agencia; y Componente 3. Plan de capacitación de recursos humanos.

La presente consultoría está enmarcada dentro del primer componente, “Asistencia técnica para la puesta en marcha de la Agencia y alcanzar los primeros objetivos”, donde se definirá un marco estratégico de acción de la agencia compatible con el proceso de planificación que lleva a cabo el Ministerio de Planeamiento e Industria y los lineamientos políticos institucionales establecidos por la máxima autoridad ministerial. Se conformará un banco de proyectos para relevar las distintas iniciativas de los sectores públicos y privados vinculados con la producción, el empleo y los servicios. Se elaborarán los planes operativos de cada unidad funcional de la Agencia que permitirán definir la aplicación de las herramientas e instrumentos vigentes y a crear para alcanzar los resultados priorizados para el primer año. Se diseñará e implementará una plataforma web para difundir en la nube, los avances, productos y servicios que brinde la Agencia a los distintos sectores interesados.

Asimismo, la presente consultoría se encuentra vinculada con el segundo y tercer componente, dando que en la definición de sus funciones, operaciones y procedimientos administrativos estará contribuyendo en el proceso formación interna de la agencia y además en el diseño, elaboración y promoción de los productos que la misma ofrezca hacia afuera.

Objetivo General de la Consultoría

El principal objetivo es diseñar y desarrollar un Manual Operativo para la Unidad de Financiamiento de la Agencia (ADIFLaR) que contemple la definición de las competencias de la misma y modelado de sus procesos internos mediante el diseño y construcción de sus procedimientos administrativos generales y específicos. De este modo, conformarán en un todo un esquema de trabajo eficaz y seguro que incluirá también los recursos y herramientas operativas, para ordenar y sistematizar la información de las fuentes de financiamiento potenciales detectadas para financiar los proyectos priorizados por la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja (ADIFLaR).

Para ello, se contempla la elaboración de diferentes instrumentos operativos que permitan la articulación, vinculación y coordinación de trabajo entre las tres unidades técnicas de la Agencia con las demás áreas técnicas de trabajo, tanto del Ministerio de Planeamiento e Industria, con otros Ministerios o reparticiones provinciales con competencias concurrentes en relación a la gestión de programas o proyectos con financiamiento externo regional, nacional o internacional y con sus respectivas áreas técnicas. Tratando de generar una red provincial interinstitucional centrada en el Ministerio de Planeamiento e Industria que facilite la interconexión e interacción en todo lo relacionado con programas y/o proyectos de inversión provincial, con financiamiento principal externo (no provincial).

Productos Esperados

N°	DESCRIPCIÓN
1	Elaboración de Un Manual de Operaciones de la Unidad de Financiamiento.
2	Un Documento que contenga el diseño, la estructuración y tipificación de los campos de una Matriz de información dinámica que permita desagregar la información de nuevas fuentes de Financiamiento que se vayan detectando y que estén vinculadas a los proyectos prioritarios por el Comité Ejecutivo.





Junto al Primer Informe de Avance se ha presentado el Manual de Operaciones de la Unidad de Financiamiento, quedando sujeto a las modificaciones y ajustes pertinentes que se requieran según los diferentes aportes y dinámicas que se observen en el transcurso de la Consultoría enmarcada en el Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Agencia ADIFLaR.

El Segundo Producto que se adjunta al presente Informe Final, pretende contribuir a los Procesos y procedimientos esbozados en el Manual de Operaciones de la UF, generando una propuesta de ordenamiento y procesamiento de la Información desagregada de las diferentes Fuentes de Financiamiento que se vayan detectando.

Cronograma del Plan de Trabajo

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TAREAS	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1) Elaboración del Manual de Operaciones de la UF												
2) Elaboración del Documento de diseño de la Matriz de Información de Fuentes de Financiamiento												
3) Brindar Información y apoyo logístico en el encuadre de los proyectos formulados a los requisitos solicitados por las Fuentes de Financiamiento												
4) Colaboración en la elaboración del Documento Final												

 **IA:** Informe de Avance

 **IP (1):** Informe Parcial N°1

 **IP (2):** Informe Parcial N°2

 **IF:** Informe Final

Fecha de entregas según TDR y fecha calendario 2017-2018

- **IA:** 15 de Junio de 2017
- **IP (1):** 15 de Septiembre de 2017
- **IP (2):** 15 de Diciembre de 2017
- **IF:** 15 de Marzo de 2018

Resumen de los últimos avances del período

Durante el último periodo de la presente consultoría, se han llevado a cabo diferentes labores, por un lado, una tarea de análisis y revisión de toda la información recabada hasta el momento; se han evaluado y puesto en consideración los diferentes instrumentos propuestos en cada uno de los Procesos y Procedimientos Internos del Manual de Operaciones de la UF. Además, se han mantenido reuniones de trabajo tanto presenciales como virtuales con los diferentes actores involucrados directa o indirectamente en el Proyecto de Fortalecimiento Institucional para la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de la Provincia de La Rioja (ADIFLaR).

En este sentido, se ha colaborado activamente con el consultor Lic. Pablo Aguilera, responsable de la consultoría a cargo de la Dirección General y Plan Estratégico de la Agencia (Exp. 159080601), en cumplimiento de las Tareas N°3 Y N°4. Se ha brindado soporte técnico y asistencia tanto en la tarea de encuadre de los proyectos formulados a los requisitos solicitados por las Fuentes de Financiamiento, como así también en la confección del Plan de Promoción de la Agencia.

En lo que respecta al Plan de Promoción de la Agencia, se ha cooperado con la consultoría a cargo de la creación y configuración del Sitio Web de la Agencia, en lo referente a la información de contenido específico, y a la propuesta del Guion Institucional para estructurar la estrategia de comunicación externa de la Agencia.

Además, se ha continuado trabajando en constante coordinación con el resto del equipo de consultores, principalmente con el Ing. Jorge Bengolea, a cargo “Gestión del Proyecto y del Plan de Banco de Proyectos”; como con la consultora Lic. Soledad Arabel, a cargo “Unidad de Inversiones y Formulación de Proyectos”; con el consultor Lic. Ariel Parmigiani a cargo de la “Unidad de Ejecución de Programas y Proyectos”; con el Lic. Pablo Wolaniuk a cargo de la consultoría “Evaluación de Programas de Organismos Multilaterales e Internacionales de Crédito como potenciales fuentes de financiamiento para los proyectos que se incorporen en el Banco de Proyectos de la ADIF-LaR en el Marco de su Plan de Desarrollo Institucional”.

Se ha avanzado en el análisis de los diferentes perfiles de las Ideas Proyectos priorizadas dentro de la Agencia; se han estudiado los diferentes procesos y

procedimientos propuestos por el Banco de Proyectos de ADIFLaR, se han evaluado los diferentes criterios empleados a la hora de identificar potenciales Fuentes de Financiamiento, y definir el grado de factibilidad de las mismas.

Se han analizado diferentes entidades con líneas de financiamiento, tanto dentro del abanico tradicional de las diferentes entidades bancarias públicas y privadas, como en las no tradicionales por ejemplo entidades de Microfinanzas; Crowdfundig; Fondo de Capital Privado, etc. Asimismo, se indaga en la oferta de Programas y Proyectos con instrumentos de financiamiento de los organismos públicos nacionales.

Este extenso universo de opciones de financiamiento se ha tenido en cuenta debido a la multiplicidad de perfiles de potenciales Proyectos identificados (tanto públicos como público/privado). Sin perder de vista que los mismos deben estar vinculados y encuadrados dentro de los lineamientos esbozados en el Plan Estratégico de Ministerio de Planeamiento e Industria Provincial.

A continuación, se realizará un repaso general de los principales aportes que se han generado en cada una de las entregas de Informes, cumpliendo con la totalidad de las tareas asignadas en el calendario de actividades según establece el TDR de la presente consultoría.

Resumen y aportes del Primer Informe de Avance

En esta primera instancia de la consultoría se ha realizado una extensa tarea de relevamiento y diagnóstico institucional, lo cual nos ha permitido generar los principales insumos necesarios para desarrollar un mapeo institucional local, a partir del cual se puede comenzar a visualizar las interrelaciones y potenciales vinculaciones estratégicas a nivel nacional e internacional.

En este sentido, se ha empleado una metodología de abordaje enfocada en los procesos, ya que son estos los que operativamente muestran la secuencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Aquí, se han utilizado diferentes herramientas de intervención como ser entrevistas a funcionarios y técnicos especializados de las áreas estratégicas dentro del Ministerio de Planeamiento e Industria; también se han llevado a cabo reuniones con diferentes actores estratégicos referentes de los sectores productivos locales

estratégicos. Así mismo, ha sido sumamente rico el intercambio con otros consultores externos del Banco Mundial que han venido trabajando y articulando Programas con la Provincia.

En lo que respecta a los Organismos Nacionales, se ha participado de reuniones con diversas autoridades del Ministerio de Producción de la Nación, del Ministerio de Agroindustria, del Ministerio de Ciencia y Tecnología; con la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, entre otras.

Dentro del Ministerio de Producción de La Nación; se han mantenido reuniones con el Secretario de Integración Productiva Lic. Santiago Prémoli; con el Subsecretario de Integración de Políticas Productivas; Lic. Jose G. Perego; también se ha mantenido dialogo con el equipo de la Subsecretaria de Políticas de Desarrollo productivo: y de la Subsecretaria de Políticas de Desarrollo y Planeamiento Productivo. Así mismo, se ha avanzado con la Directora Nacional de Articulación Productiva y además responsable de la Red de Agencias de Desarrollo Productivo Gladys Adriana Pérez, con quien se ha logrado aproximarse por los canales institucionales para que la ADIFLaR pueda ser parte de dicha Red. Siguiendo esta línea de trabajo, se lograron concretar reuniones y conversaciones con el equipo local del INTI y del INTA; con los responsables regionales del BICE Pablo Andrés Ramos (NOA) y Pablo Quesada (CUYO). Además, se trabajó en conjunto con Yanina Baldissoni, asesora local del Plan Belgrano Productivo y responsable de la Casa de La Producción de Nación en La Rioja, quien ha identificado perfiles de Pymes en la Provincia.

Localmente, se ha trabajado tanto con el resto de los consultores expertos que son parte del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de ADIFLaR; como con autoridades técnicas del Ministerio, como ser el Secretario de Industria y Promoción de Inversiones, Ing. José Bustillo y el Director del Área de Planificación Estratégica Lic. Hugo Castro, en ambos casos se buscó sobre algunas líneas priorizadas por el Ministro Dr. Rubén Galleguillo, avizorando las ideas proyecto y las experiencias que ya ha tenido la provincia y puntualmente el Ministerio, en materia de financiamiento externo.

En síntesis, en esta primera instancia se ha buscado establecer diferentes lazos de interconexión con los organismos locales, a fin de avanzar en una agenda común que permita, por un lado, la identificación de las necesidades requeridas en cada proyecto; y por otro, la estandarización de los procesos administrativos requeridos

según los diferentes encuadres establecidos por las diferentes ofertas de financiamiento detectadas.

Luego de haber analizado en detalle las principales características que hoy presentan las diferentes ofertas de financiamiento, asistencia técnica y cooperación en la Argentina; se ha trabajado sobre los principales ejes estratégicos que localmente ha definido el gobierno provincial a través del Ministerio de Planeamiento e Industria, y de las principales líneas de acción que este último ha definido.

En este sentido, lo que se espera de la Agencia es que la misma logre ser el soporte técnico y logístico para llevar estos lineamientos generales a una instancia operativa y de ejecución.

Logros alcanzados

En las diferentes reuniones técnicas llevadas a cabo con el Director Ejecutivo de la Agencia, y el resto de consultores, se fueron definiendo los objetivos comunes para avanzar en la consolidación de una estructura orgánica y operativa para que sea el reflejo de una verdadera sinergia del equipo de trabajo.

Manual Operativo UFI:

Se ha avanzado en el diseño y en la elaboración del primer producto esperado. El Manual de Operaciones y Procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de la Unidad Técnica de Financiamiento “UF”.

Se pretende registrar en él y transmitir sin distorsión la información básica referente al funcionamiento administrativo de la Unidad de Financiamiento, facilitando de este modo las labores de auditoría, evaluación y control interno.

El Manual apunta a ser un soporte para los empleados y sus jefes, para garantizar que el trabajo se está realizando adecuadamente.

También, el manual incluye la definición y detalle de los puestos administrativos que intervienen precisando la responsabilidad, el tipo y grado de participación en cada uno de los procesos. Se anexan a dicho documento los pertinentes formularios, autorizaciones o documentos necesarios y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la Unidad de Financiamiento.

Resumen y aportes del Primer Informe Parcial

En dicho documento, se esboza una síntesis de las principales reuniones y actividades llevadas a cabo durante los primeros cinco meses de la Consultoría. Se muestra el avance referido a análisis de la información normativa, como así también en el análisis de los procesos formales e informales que en la práctica han acontecido y que denotan las principales dificultades operativas recurrentes, los desafíos y las potenciales oportunidades que los actores locales han venido detectando.

Se puso especial atención en analizar las principales características generales de acceso directo e Indirecto a las fuentes de financiamiento que se avizoran en los escenarios internacionales, nacionales y también provinciales. En complementación con los Informes elaborados por el consultor Lic. Pablo Wolaniuk quien hizo una excelente tarea de mapeo y descripción de las mismas. Se analizaron algunas de las líneas de financiamiento de acceso directo ejecutadas hasta ahora en la provincia de La Rioja, entre ellas el Programa de Fortalecimiento del Sector Público - APL1 Provincia de La Rioja (Nº de identificación del proyecto P 121836), el cierre de dicho Programa tenía fecha prevista para el 31 de diciembre de 2017, y el monto del compromiso asumido es de US\$ 30,00 millones. Se han presentado ciertos obstáculos durante el proceso de implementación del mismo, algunos ligados a cambios en las estructuras orgánicas provinciales, como así también, en los gabinetes ministeriales; otros de los tantos aspectos que han generado retrasos en la entrega de los avances en los plazos establecidos. No obstante, la Dirección de Planificación Estratégica del Ministerio de Planeamiento e Industria, quien en la práctica ha asumido un rol clave en la coordinación ejecutiva del mismo, ha logrado avances significativos en relación a la articulación y vinculación con los diferentes actores interactuantes.

Repasando los principales objetivos del Programa de Fortalecimiento del Sector Público (APL), encontramos: a) fortalecer las instituciones de la administración pública de la provincia de La Rioja en Argentina, para promover la prestación efectiva y sostenible de servicios públicos esenciales para el desarrollo humano y productivo. La recaudación de impuestos y la mejora de la calidad de los gastos, así como para impulsar mejoras en la prestación de servicios públicos en el ámbito de la gestión del agua en las zonas rurales.

Este Proyecto tiene dos componentes: **1)** El *primero* comprende la ejecución de los programas de gastos subvencionables. Este componente desembolsa a la tesorería provincial contra tres programas de gastos elegibles en las áreas de (i) administración tributaria, (ii) calidad de los gastos, y (iii) prestación de servicios públicos en la gestión del agua rural.

2) El *segundo*, proporciona asistencia técnica en los sectores del proyecto con el fin de: (i) apoyar la modernización de la función de administración tributaria del prestatario y las instituciones relacionadas, (ii) apoyar la mejora de la calidad y eficiencia de los programas de gasto del prestatario. El desarrollo de una estrategia para mejorar la gestión y el acceso a los recursos hídricos por parte de la población rural dispersa. Este componente también apoya la coordinación y supervisión general del proyecto y fortalece la eficacia y la calidad de la operación del proyecto.

En lo que refiere al acceso indirecto, aquí la posibilidad de acceso a los fondos es a través Programas Nacionales, Regionales o Provinciales en los cuales el Gobierno Argentino es el receptor directo de los mismos, ya sea como crédito o donación. En este sentido, es clave el rol de las Agencias de Implementación que son quienes instrumentan los accesos indirectos al financiamiento internacional a través de Programas específicos.

A nivel nacional, se ha podido constatar la existencia de un marco estratégico general, del cual derivan las estrategias específicas de cada Ministerio Nacional en particular, con sus respectivos planes operativos y de acción que contemplan el endeudamiento o donación al que acceden.

En simples palabras, se podría decir que, en el Plan Estratégico, cada Institución deja sentados los objetivos, las estrategias y los resultados esperados, que desde esa área específica de gobierno se vinculan con las políticas públicas nacionales, y con los acuerdos internacionales a los cuales Argentina se ha adherido. De estas estrategias devienen los acuerdos que la Argentina firma con los diferentes organismos de cooperación financiera. Los mismos van desde Programas con alcances bien específicos, que incluyen el financiamiento de proyectos con medios de verificación e indicadores de impacto; estos son en su mayoría fondeados por el Banco Mundial y el BID; hasta Programas y Líneas de Financiamiento que son un poco más laxas y amplias en cuanto a su alcance y destino. En este segundo grupo podríamos distinguir

a los organismos de Naciones Unidas como el PNUD, la FAO entre otros Organismos Asociado.

En la Argentina, actualmente es la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo, la encargada de llevar adelante las Relaciones Financieras Internacionales. Asimismo, en la gestión operativa entre los organismos financieros y el Gobierno Argentino, es La Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito (DNPOIC).

Aspectos relevantes a resaltar

Entre otros aspectos, se señala todo el proceso de elaboración de los dos productos esperados de la presente consultoría ***“El Manual de Operaciones de la Unidad de Financiamiento”***, donde se ha previsto el diseño y ejecución de acciones participativas de consulta y validación de los productos esperados. Es así que se generó alianzas estratégicas entre los actores que permita formar concesos internos para una mejor internalización de las herramientas técnicas de gestión que les estará ofreciendo ADIFLaR.

Cabe señalar, que en el Primer Informe Parcial se ha definido un esquema de trabajo para la confección del segundo producto esperado ***“Documento de diseño de la Matriz de Información de Fuentes de Financiamiento”***. Para ello, se propone una metodología participativa y de intervención directa, que permitirá detectar el perfil de los actores interesados en contar con esta ***“Matriz de Información de Fuentes de Financiamiento”***.

Se estuvo indagando en las principales demandas de información referidas a financiamiento, que actualmente posean, tanto el Ministerio de Planeamiento e Industria; como en otras dependencias públicas vinculadas a Proyectos de Desarrollo y Actividades Productivas. A su vez, se ha trabajado con el resto de los actores locales de ámbitos privados y académicos, que requieran acceder a la Matriz de Fuentes de Financiamiento. Hay que mencionar, además el trabajo en coordinación con el resto del equipo de consultores, analizando los diferentes perfiles de las ideas-proyectos (IP), que fueron surgiendo y luego avanzando en su proceso de formulación.

Se han evaluado las diferentes actividades de capacitación que se brindaron en el marco del presente Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Agencia. El

principal interés se ha centrado en evaluar las diferentes temáticas y por sobre todo las diversas demandas de información de financiamiento y crédito que se presenten. A partir de las mismas, es que se ha analizado diferentes modelos de Directorio de Fuentes de Financiamiento o bases de datos con diferentes matrices de información desagregadas de los diferentes instrumentos de financiamiento y asistencia a proyectos.

Resumen y aportes del Segundo Informe Parcial

En el Segundo Informe Parcial entregado en el 15 de Diciembre del 2017, se han detallado las diversas actividades realizadas durante el periodo, entre ellas se han destacado ciertos encuentros y reuniones estratégicas con diferentes actores involucrados directa o indirectamente en el Proyecto de Fortalecimiento Institucional para la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de la Provincia de La Rioja (ADIFLaR).

Por un lado, se han llevado a cabo reuniones periódicas semanales con los consultores a cargo de la Dirección general y Plan Estratégico de la Agencia Lic Pablo Aguilera; de la Gestión del Proyecto y del Plan de Banco de Proyectos de la Agencia Ing. Jorge Bengolea; de la Unidad de Inversiones y Formulación de Proyectos Lic. Soledad Arabel; de la Unidad de Ejecución de Programas y Proyectos Lic. Ariel Parmigiani, consultores con los cuales se estuvo trabajando sobre los objetivos y metas trazadas por el actual Ministro de Planeamiento e Industria de la Provincia, quien además es el Presidente de la Agencia.

En estas reuniones periódicas no solo se han definido las estrategias y criterios para avanzar en nuestras consultorías individuales de manera coordinada, a fin de contribuir a la realización de la última tarea compartida para todo el equipo, Tarea N°4: “Consolidación del Informe Final”. Además, se ha aprovechado el espacio para debatir acerca de las diferentes estrategias presentadas por los consultores para plasmar en dicho Informe.

Complementariamente a las reuniones de trabajo que se mantuvieron con el equipo de consultores de ADIFLaR, también se llevaron a cabo con los Consultores que conforman el Observatorio Económico, Social, Laboral y Ambiental LR. En este sentido, fue importante la presentación y vinculación que se propició entre la Agencia y el Observatorio, y la identificación de diferentes puntos de complementación de sus

estudios respecto de varios de las Ideas-Proyectos que hoy se están contemplando desde la Agencia.

Se debe agregar, que se ha tenido una amplia agenda de reuniones y participaciones en diferentes eventos llevados a cabo por organismos con presencia de autoridades nacionales, y con representantes de Programas Nacionales con financiamiento tanto para el sector privado como el sector público; referentes de diferentes instituciones de cooperación financiera y técnica; Instituciones que alientan la inversión con diferentes productos de asistencia y de financiamiento.

Principales Metas alcanzadas en el período:

No sólo se estableció un primer contacto con los responsables de las Líneas de Trabajo de INTI y Líneas de Financiamiento del Ministerio de Producción de la Nación, sino también se ha llevado a cabo reuniones con representantes de IPALaR (Instituto Provincial del Agua La Rioja), para tratar las diferentes Ideas-Proyectos que tenían actualmente en proceso de ejecución, o en cartera para ser presentados ante ENHOSA y demás organismos nacionales de financiamiento de obras Hídricas y Saneamiento a fin de identificar potenciales acciones complementarias a los proyectos en el Banco de Proyectos de ADIFLaR.

A su vez, se ha establecido contacto con la representante de la Entidad de Enlace UCAR, PROSAP en la Rioja, Licenciada Paola Crespi Fábregues, con quien se ha tratado acerca de las potenciales posibilidades de financiamiento de ciertas Ideas Proyecto (en su mayoría de carácter Público) que se identificaron en la Agencia, y que por sus componentes perfilan en la órbita del PROSAP II (Programa donde se contempla la Inversión Pública en Proyectos alineados a: El Riego y Drenaje - Administración y Manejo de los Recursos Hídricos-; La Infraestructura para la Producción -Caminos Rurales, Electrificación Rural-; y otros Proyectos de Inversión Pública). Hasta el momento, en la Provincia de La Rioja han sido ejecutado 3 Proyectos: 1) Readecuación de los Sistemas de Riego Superficiales y de Intensificación Productiva; 2) Sanidad Vegetal; y 3) Sistema de Información para la Gestión Integrada del Recurso Hídrico.

Además, se ha conversado acerca de los ANR que dentro del marco del PROSAP IV se encuentran disponibles para Productores agropecuarios o MiPyME

agroindustrial que sean beneficiarios directos de las intervenciones públicas que PROSAP tiene en todo el territorio nacional a través de las Iniciativas de Mejora Competitiva (clúster y micro regiones) y obras de riego.

En este sentido, el principal avance ha sido sentar las bases para una relación de colaboración directa. Quedando pendiente la alternativa de una firma de acuerdo de cooperación y colaboración institucional entre los Ministerios Provinciales de Producción y de Planeamiento e Industria necesario, como Acuerdo Marco sobre el cual la Agencia podría Articular, Formular, Presentar y Monitorear la ejecución de los eventuales Proyectos que, si bien surgen del seno de la agenda interinstitucional, están enmarcados en el ámbito de competencia del Ministerio de Producción.

En síntesis, se podría decir que se han analizado en conjunto las Ideas-Proyectos vinculadas a los temas prioritarios tanto por el Ministro, como así también por el Gobierno Provincial, que en relación a ello, se ha cumplimentado otra de las tareas esbozadas en el TDR de la consultoría, **Tarea N°3: “Brindar Información y apoyo logístico en el encuadre de los Proyectos Formulados a los requisitos solicitados por las fuentes de Financiamiento”**. Si bien aún se está en proceso de formulación y perfilado más acabado de varias de las Ideas Proyecto (aún se trata de ideas un tanto generales, falta especificar mayor información que pueda dar cuenta la factibilidad de dicho proyecto, en algunas casos aún no se han definido claramente ni los Beneficiarios Directos ni quiénes serán los Responsables de la ejecución de los mismos), no obstante, a pesar de ello si se han podido identificar algunos campos de información relevantes que denotan los objetivos generales y específicos que se persiguen con dichos proyectos.

Se ha colaborado con el consultor Lic. Pablo Aguilera, en la tarea de perfilado de algunos potenciales proyectos enmarcados en el Plan de Desarrollo de Los Llanos. Se han identificado necesidades y problemas estructurales que demandan propuestas de proyectos enfocados a alentar el desarrollo productivo de la región, mediante acciones e inversiones que tiendan a estimular la actividad ganadero bovino y caprino entre otros.

Actualmente, se está colaborando con consultora Soledad Arabel, en el ajuste y perfilado de los siguientes Anteproyectos: 1) “Proyecto Diseño de una planta de tratamiento de efluentes con utilización de energías renovables para la industria olivícola riojana”; 2) “Proyecto Agroindustrial vitivinícola para Promoción de Inversión

Externa” y 3) “Proyecto Desarrollo de la Industria del Software en el marco del Complejo tecnológico, productivo e industrial La Rioja”.

Asimismo, se ha trabajado activamente con el consultor Pablo Wolaniuk quien ha colaborado de manera eficiente con sus informes y productos esperados a identificar, potenciales instrumentos de financiamiento de organismos internacionales con Programas o Proyectos específicos que podrían aplicar.

Matriz de Información de Fuentes de Financiamiento como herramienta de Gestión de la AFE

Durante el primer periodo de consultoría, se ha buscado comprender cuál sería la verdadera utilidad de dicho Producto, para quien debería estar enfocado; en que debería consistir y que funciones o acciones debiese permitir ejecutar, entre tantos otros interrogantes que se han venido presentando.

Indagando en el tipo de herramientas que otras Agencias y Entidades con particularidades similares a las de ADIFLaR utilizan a la hora de perfil de ofrecer sus servicios a la comunidad, se ha detectado que la mayoría ha optado por tener un Directorio de Fuentes de Financiamiento, abierto a la comunidad en algunos casos y en otros de uso interno (como Base de Datos propia).

En el caso de ADIFLaR, la naturaleza misma de la institución, su Misión, Visión y Alcance, entre otros aspectos conferidos por su decreto de creación, no le otorgan un perfil tan delineado si se quiere, como es el caso de Agencias de otras provincias, por citar algunos ejemplo: ADEC (Agencia de Desarrollo de Córdoba); ACIF SEM (Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento Sociedad de Economía Mixta) Y PROCORDOBA (Agencia para la promoción de las Exportaciones), ARDNOA (Agencia Regional de Desarrollo del Noroeste Argentino); o la ASJ (Agencia San Juan de desarrollo de Inversiones), entre otras, quienes poseen perfiles de agencias bien diferentes entre sí.

ADIFLaR, tiene como principal Visión la de “crear entornos colaborativos entre Emprendedores, Productores; Empresas; Comerciantes e Inversores locales; Cámaras, Asociaciones; Fundaciones; Organizaciones de la Sociedad Civil Organizada; Universidades, Profesionales independiente, las diferentes dependencias del Gobierno

Nacional, los Ministerios y Secretarías y Subsecretarías Provinciales, los Municipios”. Y por otro lado, tiene como principal Misión captar las oportunidades de financiamiento y promover a la Provincia de La Rioja como un espacio estimulante para: 1) La inversión productiva, 2) La innovación tecnológica, 3) La capacidad emprendedora de la población.

Dentro de ADIFLaR, La Unidad de Financiamiento (UF), prevé ser un área técnica de asistencia y soporte continuo del funcionamiento de la Agencia y, entre algunas de sus principales labores, se pueden destacar la identificación, gestión, captación y canalización de los recursos provenientes de fuentes de financiamiento nacionales y/o internacionales; la orientación y coordinación de las distintas áreas del Gobierno Provincial con las Agencias y Organismos Nacionales e Internacionales, la administración y supervisión de la ejecución de los recursos que la Agencia recibe y genera de conformidad con las prioridades asignadas por el Comité Ejecutivo entre otras tantas funciones que emanan del Decreto Fundacional de la Agencia (Decreto PEP N°272/16).

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA UF



Entre las misiones que le son asignadas a esta área en el Manual de Operaciones de la UF, se destacan Planificar, Controlar, Gestionar y Seguimiento a la programación y ejecución financiera de convenios de asistencia financiera, velando por el fiel cumplimiento y el buen uso de los recursos provenientes de la Cooperación Externa, en apoyo a los diferentes programas, proyectos o actividades que se emprenden.

Por otra parte, entre las funciones específicas asignadas a esta área se destacan la de “Mantener actualizada la Matriz de alternativas de financiamiento de ADIFLaR y los avances en las gestiones en cada una de ellas”; “Clasificar los proyectos por fuente de financiamiento, ubicación geográfica, unidad ejecutora, monto asignado y naturaleza del financiamiento”; entre otras.

Es en este sentido que se ha identificado aquí la primera gran necesidad de contar con “la Matriz de alternativas de financiamiento”, como principal herramienta de trabajo de la AFE en el proceso de búsqueda y comparación de las diferentes Fuentes de Financiamiento que se hayan reconocido como potenciales para los Proyectos priorizados dentro de la Agencia.

Matriz como herramienta en el Procedimiento para generar Proyecto de Financiamiento (PE.1)

A la necesidad recientemente señalada, se viene a sumar la Operación denominada “*Generar Proyecto de Financiamiento*” dentro de la cual se define el Procedimiento Específico de interacción entre UI, AFE y entidades externas (Organismos Cooperantes) para generar proyectos de financiamiento bajo la coordinación de la Unidad de Financiamiento (UF).

Entre los lineamientos más importante que se podrían destacar dentro de este Procedimiento, encontramos el de funcionar como un canal de intercambio, entre organizaciones particulares o gubernamentales, para fomentar proyectos de desarrollo, fortalecimiento y financiamiento productivo y comercial que puedan incrementar la competitividad en el mercado. Además, se busca fortalecer las capacidades en

convenio con entidades externas, organismos cooperantes y comunidad empresarial en La Rioja, a fin de también poder fomentar el desarrollo empresarial, mediante la creación de nuevos proyectos y participando en la definición de la demanda de soporte profesional y las necesidades de financiamiento del entorno geográfico y social de la provincia de La Rioja.

Sin perder de vista por supuesto la prestación del servicio de asesoría externa y transferencia de conocimiento al sector público y privado. El poder lograr acuerdos entre sector público y privado a través del fortalecimiento de las relaciones de ADIFLaR contando con una cartera de proyecto innovadores, que promuevan y creen valor al trabajo local.

Entre las actividades que se detallan en este Procedimiento una quizás de las más relevantes es la denominada *“Búsqueda de entidades externas y/u organismos cooperantes interesados en producir conjuntamente un proyecto de financiamiento”*. En esta Actividad, donde el Gestor Técnico de la UF deberá busca socios que quieran colaborar en conjunto en proyectos de financiamiento, resulta de gran aporte poder contar con la herramienta de la Matriz de Información de Fuentes de Financiamiento, a fin de poder simplificar el proceso de búsqueda y evaluación de las diferentes alternativas de Programas con Financiamiento existentes.

Criterios de clasificación y ordenamiento para la Matriz

Los criterios que se han seguido parten de la premisa de que la Matriz constituye un instrumento ordenador y clasificador que ayuda en el quehacer diario de las tareas y actividades específicas que en el Manual de Operaciones de la Unidad de Financiamiento (UF) le han sido atribuidas al Área de Fondos Externos (AFE) como principal área de gestión externa de la Agencia.

El principal objetivo que se persigue es el de simplificar el proceso de búsqueda y comparación de las diferentes Fuentes de Financiamiento que se hayan identificado como potenciales para los Proyectos priorizados dentro de la Agencia.

A partir del mismo se pretenden generar las bases necesarias para el posterior desarrollo de un Sistema Informático que sirva como un soporte técnico de asistencia constante al “Procedimiento para Generar Financiamiento” (PE.1) - Contemplado en el Manual de Operaciones de la Unidad de Financiamiento de ADIFLAR.

Asimismo, se ha buscado compatibilizar los criterios metodológicos y operativos que se utilizaran en la Matriz con el Sistema de Objetivos y Estrategias con el que opera el Banco de Proyectos de la Agencia. Sin dejar de resaltar la relevancia que ha tenido la constante interacción y trabajo en equipo con el consultor Pablo Wolaniuk, quien en sus trabajos ha incorporado una serie de criterios de evaluación a tener en cuenta en el proceso de Clasificación de los Programas y Proyectos según el grado de relación con los objetivos perseguidos por los Anteproyectos priorizados en el Banco de Proyectos, y además según el grado de inclusión de la Provincia en esas Líneas.

Consideraciones Finales:

Finalmente, y para ir concluyendo, es necesario destacar algunas consideraciones finales:

El Plan Estratégico de la Agencia

Sin dudas resultará un insumo sumamente relevante a partir del cual se espera que se definan los lineamientos de la gestión de la Agencia a corto mediano y largo plazo.

La definición de los lineamientos estratégicos resulta de gran importancia dado que a partir de los mismos ADIFLaR tendrá verdaderamente la oportunidad de actuar intersectorialmente tanto dentro como fuera de la órbita del Ministerio de Planeamiento e Industria. Asimismo, y en pos de lograr operativizar las atribuciones que le ha conferido el Decreto Provincial de creación, resultará clave el trazar una estrategia interinstitucional conjunta con el resto de las reparticiones provinciales y municipales, donde queden establecidas metas conjuntas, responsabilidades y el rol complementario que ADIFLaR tendrá ante el resto de instituciones públicas y privadas.

Relaciones con Organismos Nacionales e Internacionales

Durante el periodo que ha durado la consultoría, ha sido constante el ejercicio de pensar y comprender cual debiese ser la relación que desde la Agencia se tenga con los Organismos Nacionales, y el resto de instituciones de asistencia financiera, técnica y colaborativa, a fin de poder tener una dinámica fluida de intercambio de información.

Todavía cabe señalar, que desde el radar Nacional la Agencia pueda ser identificada como una potencial ventanilla no solo para promocionar sus productos, sino además para poder colaborar en el proceso de encuadre y adecuación de varias Ideas-Proyecto presentadas a los requerimientos de las Fuentes de Financiamiento. Por tal motivo se ha mantenido una amplia agenda de reuniones con diferentes referentes de Programas Nacionales que dentro de los diferentes Ministerios Nacionales ofrecen herramientas de Financiamiento Asistencia Técnica y diferentes acciones de colaboración.

En este sentido, y como bien ya se ha señalado en varios de los informes entregado, los accesos a la mayoría de los Programas con Instrumentos de financiamiento externo se dan a través de Agencias de Implementación, que son las responsables de ejecución de los proyectos/programas y muchas veces también Unidades de Ejecución de los mismos.

Dos de los ejemplos más importantes quizás sean 1) La Unidad para el Cambio Rural (UCAR) y 2) la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo (UCPyPFE).

En el caso de la UCAR (Unidad para el Cambio Rural) creada como ámbito específico para la gestión de las políticas sectoriales, fortaleciendo así la capacidad institucional de coordinación de los diferentes instrumentos de política para la inversión pública con financiamiento externo existentes, y con miras a organizar estratégicamente la ejecución de todos los convenios de préstamo orientados al desarrollo agropecuario y rural. Razón por la cual depende del Ministerio de Agroindustria de la Nación y su organización institucional está basada en una Coordinación Ejecutiva - asistida por cuatro unidades de staff -; responsabilidades técnicas por Área apoyadas en Unidades y Sectores, complementadas asimismo con coordinaciones técnicas para cada Programa o Proyecto.

Por su parte, la UCPyPFE (Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo), funciona en la órbita de la Secretaría de Obras Públicas del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. Tiene por objetivo intervenir en la formulación, gestión, supervisión, monitoreo y evaluación de los proyectos y/o programas con financiamiento externo que se asignan a dos Subsecretarías según sus incumbencias, la Subsecretaría de Obras Públicas y la Subsecretaría de Recursos

Hídricos. Ésta última concentra la mayoría de los programas y proyectos bajo el presente análisis.

Finalmente, cabe destacar que con el Manual de Operaciones propuesto por la presente Consultoría, conjuntamente con su documento externo “*Matriz de ordenamiento y clasificación de fuentes de financiamiento*” y con todo el trabajo de relevamiento realizado hasta el momento, se espera poder contribuir a la coordinación y complementación de las tareas dentro de la Agencia. Definiendo e implementando los sistemas y procesos, bajo criterios de economía, eficiencia y eficacia, en la obtención y manejo de los recursos asignados a la institución, como así también logrando una ágil y oportuna ejecución de los proyectos financiados con recursos externos, velando porque se cumplan las normas, reglamentos y compromisos establecidos en los convenios que los originan.

ANEXOS

1) Manual de Procedimientos y Operaciones de la Unidad de Financiamiento.

2)“Documento con el diseño y estructuración de la Matriz de Información de Fuentes de Financiamiento”.