

INFORME FINAL

Para: Matías Miranda Tito (Consejo Federal de Inversiones) y Guillermo Bernaudo (Ministro de Desarrollo Económico de Entre Ríos).

CC: Ignacio Lamothe (Consejo Federal de Inversiones).

De: Gerónimo Frigerio (Coordinador del equipo de trabajo de gf Consulting Group).

Asunto: Diseño de la fase inicial de internacionalización de la Agencia de Desarrollo de Entre Ríos (Tercera Etapa) - Informe Final.

Fecha: 30 de junio de 2026.

1. Resumen ejecutivo

El presente Informe Final integra los resultados de la consultoría correspondiente al “Diseño de la fase inicial de internacionalización de la Agencia de Desarrollo - Tercera Etapa”, desarrollada para la Provincia de Entre Ríos en el marco del Consejo Federal de Inversiones.

El objetivo central de la consultoría consistió en asistir técnicamente a la Provincia en la preparación de una fase inicial de internacionalización productiva de la Agencia de Desarrollo, de modo que la futura institucionalidad no quede limitada a su creación formal, sino que pueda iniciar su funcionamiento con criterios de organización, estrategia, priorización, articulación institucional y gestión de proyectos.

El trabajo partió de una premisa técnica: la creación de una Agencia de Desarrollo no produce por sí misma capacidad estatal operativa. Para que el organismo pueda cumplir una función efectiva en materia de desarrollo económico, promoción de inversiones, internacionalización productiva y articulación público-privada, resulta necesario construir una secuencia de implementación que vincule diseño institucional, estrategia externa y cartera inicial de proyectos.

Sobre esa base, la consultoría se organizó en tres líneas de trabajo complementarias.

- La primera línea consistió en el diseño de un modelo institucional transitorio para la fase inicial de internacionalización de la Agencia. Este modelo procura evitar la interrupción entre la decisión política de creación del organismo y su capacidad real de operar una agenda externa económica. Para ello, se propuso una arquitectura funcional de transición

basada en conducción institucional, coordinación ejecutiva, soporte técnico, gestión documental, articulación interinstitucional y seguimiento de iniciativas.

- La segunda línea consistió en la elaboración de una Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028. Esta estrategia ordena prioridades geográficas, sectoriales e institucionales para orientar la vinculación externa de Entre Ríos. Su finalidad no es formular una agenda internacional amplia o declarativa, sino establecer criterios de acción que permitan conectar la política de desarrollo económico provincial con oportunidades concretas de cooperación, inversión, comercio, innovación, logística, alimentos, tecnología y fortalecimiento productivo.
- La tercera línea consistió en la identificación y estructuración inicial de un portafolio de proyectos piloto internacionales. El portafolio traduce la estrategia en una primera cartera de implementación. Su función es permitir que la Agencia comience a operar con iniciativas concretas, contrapartes identificables, actores provinciales involucrados, próximos pasos, criterios de seguimiento y mecanismos de aprendizaje institucional. Los pilotos propuestos se vinculan con Baviera, Israel, Uruguay, Paraguay e Hidrovía, Brasil y Emiratos Árabes Unidos, conforme a los ejes priorizados durante la consultoría.

El Informe Final consolida esas tres líneas de trabajo en una visión integrada. La Agencia debe ser entendida como un instrumento de capacidad estatal aplicada al desarrollo productivo. Su instalación requiere una lógica de transición, una estrategia externa y una cartera inicial administrable. Sin esos tres componentes, el riesgo principal es que la institucionalidad se traduzca en una estructura formal sin agenda operativa suficiente, o en una acumulación de oportunidades externas sin método de selección, gestión y seguimiento.

La principal contribución de la consultoría consiste en haber construido un puente operativo entre diseño institucional e implementación. Ese puente se expresa en una arquitectura transitoria, una estrategia de internacionalización y un portafolio piloto que permiten iniciar la acción pública con escala controlada, trazabilidad documental, coordinación institucional y foco en resultados verificables.

El informe concluye que la Provincia cuenta con una base técnica razonable para avanzar hacia la puesta en funcionamiento de la Agencia de Desarrollo conforme a la Ley N° 11.246, su decreto reglamentario y los nombramientos institucionales que se están efectivizando. La prioridad de la siguiente etapa deberá ser convertir los instrumentos diseñados en rutinas de trabajo: validar

responsables, formalizar circuitos mínimos de decisión, activar mesas estratégicas, seleccionar pilotos iniciales, documentar avances, coordinar áreas sectoriales y producir evidencia de gestión.

2. Introducción y objeto del Informe Final

El presente Informe Final tiene por objeto integrar, sistematizar y cerrar los productos técnicos elaborados durante la consultoría orientada al diseño de la fase inicial de internacionalización de la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Entre Ríos.

La consultoría se inscribe en un proceso institucional más amplio de fortalecimiento de las capacidades provinciales para promover desarrollo económico, inversión, internacionalización productiva, articulación público-privada y preparación de proyectos. En ese marco, la Agencia de Desarrollo debe ser concebida como una herramienta destinada a ordenar capacidades existentes, articular actores, priorizar iniciativas y mejorar la capacidad de implementación de la política productiva provincial.

El Informe Final no tiene por finalidad reabrir el diseño general de la Agencia ni reproducir de manera literal los informes anteriores. Su propósito es consolidar la secuencia técnica desarrollada durante la consultoría y presentar una visión integrada del trabajo realizado. Por ello, el documento retoma los principales aportes de los informes parciales, los ordena bajo una lógica de cierre y los vincula con recomendaciones para la continuidad operativa de la Agencia.

El punto de partida conceptual es que la internacionalización productiva no debe ser tratada como una función protocolar o meramente representativa. Se trata de una función económica de gobierno. Su ejercicio requiere conducción política, coordinación interinstitucional, interlocución profesional con contrapartes externas, vinculación con el sector privado, selección de oportunidades, preparación técnica de iniciativas, documentación de avances y seguimiento de compromisos.

Desde esa perspectiva, el diseño de la fase inicial de internacionalización exige resolver tres cuestiones prácticas.

- La primera cuestión es institucional: cómo puede la Provincia comenzar a operar funciones vinculadas a la futura Agencia antes de su plena instalación administrativa. La respuesta desarrollada durante la consultoría fue la propuesta de un modelo institucional

transitorio, orientado a evitar la parálisis entre el mandato de creación y la capacidad efectiva de ejecución.

- La segunda cuestión es estratégica: qué prioridades deben ordenar la inserción externa económica de Entre Ríos durante el período 2026-2028. La respuesta fue una estrategia de internacionalización productiva basada en ejes geográficos, sectores provinciales relevantes, instrumentos de acción, criterios de priorización, riesgos e indicadores de seguimiento.
- La tercera cuestión es operativa: qué iniciativas concretas pueden permitir que la estrategia no quede en un plano declarativo. La respuesta fue la estructuración inicial de un portafolio de proyectos piloto internacionales, concebido como herramienta de implementación, validación y aprendizaje institucional.

El Informe Final se organiza sobre esa lógica. En primer lugar, presenta el marco contractual y la continuidad técnica de la consultoría. En segundo lugar, sintetiza el modelo institucional transitorio. En tercer lugar, resume la Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028. En cuarto lugar, consolida el portafolio de proyectos piloto internacionales. Finalmente, identifica resultados institucionales alcanzados, recomendaciones para la continuidad operativa, conclusión general y compendio final.

El documento adopta un criterio de prudencia técnica. No presenta la internacionalización productiva como un resultado ya alcanzado ni los proyectos piloto como compromisos externos cerrados. Los trata como instrumentos de trabajo que deberán ser validados, ajustados y ejecutados progresivamente por la Provincia. La función del informe es dejar organizada una base metodológica e institucional que permita avanzar con mayor claridad, menor dispersión y mayor trazabilidad.

En síntesis, el Informe Final procura demostrar que la consultoría no produjo únicamente diagnósticos o recomendaciones generales. Produjo una secuencia aplicable de instalación institucional: transición, estrategia y portafolio. Esa secuencia constituye la base para que la Agencia de Desarrollo pueda iniciar su fase operativa con método, escala administrable y orientación a resultados.

3. Marco contractual, normativo y continuidad técnica de la consultoría

La consultoría tuvo por objeto el “Diseño de la fase inicial de internacionalización de la Agencia de Desarrollo - Tercera Etapa”, para la Provincia de Entre Ríos. Su ejecución se organizó en torno a un plan de trabajo orientado a producir insumos técnicos para la instalación inicial de la dimensión internacional de la Agencia.

El marco contractual estableció tres líneas sustantivas de trabajo. La primera consistió en el diseño de un modelo institucional transitorio para la fase inicial de internacionalización. La segunda consistió en la elaboración de una Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028. La tercera consistió en la identificación, diseño y puesta en marcha inicial de un portafolio de proyectos piloto internacionales.

La continuidad entre esas tres líneas resulta central para comprender la lógica del trabajo realizado. El diseño institucional transitorio no fue concebido como una estructura aislada, sino como el soporte organizativo mínimo para que la Provincia pudiera administrar una agenda externa económica. La estrategia 2026-2028 no fue concebida como un documento programático autónomo, sino como un instrumento de orientación para priorizar mercados, sectores, contrapartes y líneas de acción. El portafolio piloto no fue concebido como una lista de iniciativas, sino como la primera traducción operativa de la estrategia en proyectos administrables.

El marco normativo provincial refuerza esa continuidad. La Ley N° 11.246 creó la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Entre Ríos como organismo descentralizado y autárquico del Poder Ejecutivo Provincial, con autarquía funcional, administrativa, financiera y técnica, plena capacidad jurídica, patrimonio y presupuesto propio. Asimismo, definió como objetivo general de la Agencia promover el desarrollo económico y social de la Provincia mediante la promoción de exportaciones, la atracción de inversiones y la simplificación regulatoria para favorecer el crecimiento del sector privado, con énfasis en las MIPYMES.

La misma ley asigna a la Agencia un rol de articulación entre el sector público y privado, promoción de estrategias de desarrollo productivo y facilitación de procesos de exportación, inversión y simplificación regulatoria. También prevé funciones vinculadas con estrategias de exportación, inversiones productivas, simplificación de trámites, economía del conocimiento, cadenas de valor, coordinación con áreas provinciales, municipios, organismos nacionales e

internacionales, cooperación técnica, financiamiento internacional, asistencia a MIPYMES, información estratégica, digitalización, articulación científico-tecnológica, marca Entre Ríos e indicadores de desempeño.

La estructura organizativa mínima prevista por la ley incluye un Coordinador General, responsable de la gestión y dirección estratégica de la Agencia, y un Consejo de Asesores integrado por representantes de cámaras empresariales e instituciones vinculadas a la actividad económica, productiva y de comercio exterior de la provincia. El Consejo de Asesores será presidido por el Ministro de Desarrollo Económico o quien en el futuro lo reemplace.

El Decreto DTO-2026-753-E-GER-GOB aprobó la reglamentación de la Ley N° 11.246 y estableció que la Agencia de Desarrollo de la Provincia se relacionará con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Desarrollo Económico. La reglamentación afirma la necesidad de implementar y poner en funcionamiento la Agencia, su organización interna, sus mecanismos de articulación y sus procedimientos de gestión, control y evaluación, bajo principios de eficiencia, transparencia, coordinación interjurisdiccional y rendición de cuentas.

En ese contexto, los informes parciales respondieron a una secuencia técnica consistente. El Informe Inicial abordó el modelo institucional transitorio. Su aporte principal fue definir una arquitectura de pre-operación para la Agencia, basada en criterios de unidad de conducción, mínima escala viable, modularidad organizativa, lógica de proyecto, trazabilidad, subsidiariedad funcional y transferibilidad. El objetivo fue establecer cómo puede la Provincia comenzar a ejercer funciones estratégicas vinculadas a la internacionalización productiva sin aguardar la plena maduración del organismo definitivo.

El Informe Intermedio profundizó el modelo transitorio e incorporó la Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028. Esa estrategia permitió ordenar la agenda externa provincial en torno a prioridades geográficas y sectoriales, identificar instrumentos de acción, anticipar riesgos y proponer criterios de seguimiento. Su función fue desplazar la internacionalización desde una lógica reactiva hacia una lógica de gestión estratégica.

El Tercer Informe avanzó sobre la estructuración inicial del portafolio de proyectos piloto internacionales. Su finalidad fue traducir el diseño institucional y la estrategia en una cartera inicial de implementación. Para ello, propuso tratar cada piloto como una unidad de gestión, con

justificación, objetivo, contrapartes potenciales, actores provinciales involucrados, acciones iniciales, productos esperados, riesgos y próximos pasos.

El presente Informe Final integra esos productos. Su función no es sustituir los informes anteriores, sino consolidarlos en una lectura de cierre. En ese sentido, el documento cumple una doble finalidad. Por un lado, acredita la secuencia técnica desarrollada durante la consultoría. Por otro lado, deja organizada una base de continuidad para la etapa posterior de puesta en funcionamiento de la Agencia.

La lógica técnica de la consultoría puede resumirse en tres movimientos sucesivos. Primero, se procuró resolver el problema de capacidad institucional inicial. Segundo, se procuró resolver el problema de orientación estratégica. Tercero, se procuró resolver el problema de implementación. Esta continuidad técnica constituye el eje del Informe Final.

La etapa siguiente ya no debe ser entendida como una etapa de diseño, sino como una etapa de puesta en funcionamiento institucional de la Agencia, conforme a la Ley N° 11.246, al Decreto DTO-2026-753-E-GER-GOB y a los nombramientos institucionales que se están efectivizando. Corresponderá a la Provincia activar los instrumentos propuestos, asignar responsables, priorizar los primeros pilotos, coordinar áreas sectoriales, involucrar actores privados y sostener una rutina de seguimiento.

4. Síntesis del modelo institucional transitorio

El primer componente de la consultoría consistió en el diseño de un modelo institucional transitorio para la fase inicial de internacionalización productiva de la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Entre Ríos.

La necesidad de este modelo surge de una cuestión práctica. Entre la decisión política de crear una Agencia de Desarrollo y su funcionamiento pleno existe un período intermedio que no debe ser tratado como una etapa pasiva. Si durante ese período la Provincia no cuenta con un mecanismo de coordinación, priorización y seguimiento, la agenda externa económica puede quedar dispersa entre distintas áreas, depender de vínculos personales, perder oportunidades relevantes o acumular contactos sin traducción operativa.

El modelo transitorio procura resolver esa brecha. Su finalidad es permitir que la Provincia comience a ejercer funciones estratégicas vinculadas con la futura Agencia antes de la plena instalación administrativa del organismo definitivo. No se trata de reemplazar a la Agencia ni de

replicar anticipadamente toda su estructura, sino de crear una arquitectura mínima de operación que permita iniciar la agenda internacional productiva con método, responsabilidad y trazabilidad.

La propuesta se apoya en la conformación de un Núcleo de Internacionalización Productiva Transitoria. Este núcleo debe funcionar como estructura de coordinación con anclaje institucional en la conducción política de la Provincia, articulación operativa con el Ministerio de Desarrollo Económico y capacidad de vinculación con áreas sectoriales, gobiernos locales, actores privados, cámaras, universidades, organismos técnicos y contrapartes internacionales.

El diseño parte de un principio de mínima escala viable. La transición no requiere una estructura administrativa extensa. Requiere una organización compacta, capaz de ordenar decisiones, registrar oportunidades, coordinar áreas, preparar documentos de trabajo, sostener relaciones externas y administrar una cartera acotada de iniciativas. El objetivo es generar capacidad operativa sin crear rigideces prematuras ni superposiciones de competencia.

El modelo transitorio se organiza sobre cinco funciones principales: conducción estratégica, coordinación ejecutiva, soporte técnico especializado, gestión documental y seguimiento, y articulación institucional. Estas funciones procuran separar el nivel de decisión política del plano operativo, preservar la capacidad técnica y ordenar las interfaces con actores públicos, privados e internacionales.

- La conducción estratégica debe definir prioridades, validar decisiones relevantes, ordenar la orientación política de la agenda internacional productiva y asegurar que las iniciativas externas se vinculen con la política de desarrollo económico de la Provincia. La coordinación ejecutiva debe traducir esas prioridades en tareas, articular actores, organizar reuniones, impulsar decisiones, ordenar información y sostener una rutina de seguimiento.
- El soporte técnico especializado debe aportar capacidad de análisis, preparación de proyectos, identificación de restricciones, formulación de oportunidades y evaluación preliminar de viabilidad. La gestión documental y el seguimiento deben asegurar que toda iniciativa relevante cuente con registro, responsable, estado de avance, decisiones pendientes, contrapartes, riesgos y próximos pasos. La articulación institucional debe ordenar la relación con ministerios, secretarías, municipios, cámaras empresarias,

cooperativas, universidades, organismos nacionales, agencias homólogas, instituciones multilaterales y contrapartes internacionales.

- Desde el punto de vista procedimental, el modelo propone administrar las oportunidades bajo una secuencia común: recepción, admisión, priorización, estructuración técnica, validación político-técnica, ejecución con seguimiento y cierre, transferencia o escalamiento. Esta secuencia permite evitar que la agenda internacional se reduzca a reuniones, viajes, convenios o contactos sin continuidad.
- La lógica de proyecto es central. Cada iniciativa que ingrese a la cartera debe contar, al menos, con una hipótesis de valor, un objetivo definido, una contraparte posible, un responsable institucional, actores provinciales involucrados, información requerida, hitos de avance, riesgos identificados y criterio de seguimiento. Este método permite distinguir entre oportunidades reales, contactos preliminares, iniciativas que requieren maduración y temas que no justifican asignación sostenida de recursos.
- El modelo se complementa con herramientas simples de gestión: ficha de oportunidad, minuta de reunión, repositorio documental único, tablero de seguimiento, base de contrapartes e informe ejecutivo periódico. Estas herramientas deben ser breves, consistentes y utilizables. Su función no es burocratizar la operación, sino hacer visible el estado de la cartera y facilitar decisiones.

La hoja de ruta de implementación del modelo transitorio se organiza en tres fases: instalación, consolidación y transferencia.

- Durante la instalación corresponde formalizar la conducción y coordinación del esquema, identificar puntos focales sectoriales, aprobar formatos básicos de trabajo, habilitar un repositorio único, poner en marcha el tablero de seguimiento y seleccionar una primera cartera corta de prioridades.
- Durante la consolidación corresponde probar la capacidad operativa del modelo bajo condiciones reales. El núcleo transitorio debe acompañar un conjunto acotado de iniciativas, sostener relación con contrapartes, coordinar áreas provinciales, documentar avances y producir aprendizajes sobre tiempos, restricciones y capacidades disponibles.
- Durante la transferencia corresponde preparar el traspaso gradual de activos institucionales hacia la Agencia definitiva: procedimientos, registros, contrapartes, fichas

de oportunidad, tablero de seguimiento, proyectos en curso, criterios de priorización y aprendizajes organizacionales.

En síntesis, el modelo institucional transitorio cumple una función de pre-operación. Permite que la Provincia no espere pasivamente la plena instalación de la Agencia, pero también evita sobredimensionar prematuramente la estructura. Su valor reside en construir capacidad estatal inicial: conducción, coordinación, método, información, seguimiento y activos transferibles.

5. Síntesis de la Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028

El segundo componente de la consultoría consistió en la elaboración de una Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028 para la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Entre Ríos.

La estrategia parte de una premisa: Entre Ríos cuenta con activos productivos, territoriales y logísticos relevantes, pero esos activos no se traducen automáticamente en internacionalización efectiva. Para que la inserción externa genere resultados, la Provincia necesita ordenar prioridades, estructurar oportunidades, sostener relaciones, articular actores privados y coordinar áreas públicas bajo una lógica de gestión.

La internacionalización productiva debe ser entendida como una función económica del Estado provincial. No se limita a la promoción comercial ni a la representación institucional. Incluye promoción de exportaciones, atracción de inversiones, cooperación tecnológica, integración regional, articulación logística, formación de capacidades, vinculación subnacional y preparación de proyectos con impacto sobre la competitividad provincial.

La Estrategia 2026-2028 tiene una función ordenadora. Su propósito no es ampliar indefinidamente la agenda externa de la Provincia, sino seleccionar un conjunto razonable de mercados, regiones, socios y sectores sobre los cuales concentrar capacidades institucionales. La estrategia debe permitir distinguir entre contactos de baja maduración, oportunidades con potencial de estructuración y proyectos que justifican seguimiento prioritario.

El criterio central es la selectividad. En una etapa inicial, la Agencia no debería perseguir una agenda internacional amplia, sino una agenda administrable. Pocas prioridades, bien estructuradas y con seguimiento consistente, tienen mayor valor institucional que una multiplicación de vínculos, viajes o convenios sin capacidad de implementación.

La estrategia se estructura sobre un conjunto de ejes geográficos y funcionales.

- Baviera aparece como un eje relevante para cooperación tecnológica, formación técnica, innovación productiva, fortalecimiento institucional y vinculación con capacidades industriales, educativas y empresariales. Su valor estratégico reside menos en la promoción comercial inmediata que en la posibilidad de conectar a Entre Ríos con experiencias de desarrollo productivo, capacitación, eficiencia, calidad e innovación aplicada.
- Israel constituye un eje prioritario para tecnología aplicada, agtech, gestión hídrica, innovación agroindustrial, eficiencia productiva, seguridad alimentaria y soluciones vinculadas con recursos naturales. La relación con Israel debe ser trabajada desde problemas concretos de la Provincia y no desde una cooperación genérica. El valor de este eje dependerá de la capacidad de formular demandas técnicas precisas.
- Uruguay constituye un eje de integración de proximidad. Su relevancia se vincula con la cercanía territorial, la articulación comercial, la complementariedad logística, los servicios, el turismo, la cooperación subnacional y la posibilidad de desarrollar agendas prácticas de integración productiva. La proximidad permite trabajar con menor costo de coordinación y mayor frecuencia de interacción.
- Paraguay y la Hidrovía constituyen un eje logístico-productivo. Para Entre Ríos, la agenda de internacionalización no puede separarse de su ubicación estratégica, su condición mesopotámica, su relación con corredores de comercio y su potencial vinculación con servicios logísticos, infraestructura económica, puertos, transporte y cadenas regionales de valor. Este eje permite vincular internacionalización con competitividad territorial.
- Brasil constituye un eje regional de alto valor por escala de mercado, proximidad relativa, peso económico, posibilidades comerciales, articulación subnacional y oportunidades sectoriales. La relación con Brasil debe abordarse de manera selectiva, priorizando estados, sectores y contrapartes donde Entre Ríos pueda ofrecer una propuesta concreta y administrable.
- Emiratos Árabes Unidos constituye un eje estratégico vinculado con alimentos, seguridad alimentaria, inversión, posicionamiento externo y potenciales alianzas en sectores productivos. Este eje requiere especial prudencia técnica, porque la atracción de inversión exige proyectos preparados, información confiable, interlocutores claros y una hipótesis de valor suficientemente madura.

La estrategia también se ordena por líneas funcionales: promoción de exportaciones e inserción comercial; atracción de inversiones productivas; cooperación tecnológica e institucional; integración regional y logística; y articulación público-privada para la internacionalización. En todos los casos, la estrategia debe operar como instrumento de gestión y no como documento declarativo.

La promoción de exportaciones e inserción comercial requiere identificar sectores, empresas, productos y mercados donde la Provincia pueda acompañar procesos concretos de apertura, posicionamiento o consolidación comercial. La atracción de inversiones productivas exige construir un pipeline inicial de oportunidades, diferenciando entre ideas preliminares, perfiles de proyecto y oportunidades con condiciones suficientes para ser presentadas ante potenciales inversores.

La cooperación tecnológica e institucional debe vincular necesidades provinciales con capacidades externas. Puede orientarse a agtech, gestión hídrica, riego, eficiencia energética, formación técnica, certificaciones, innovación pública, digitalización, economía del conocimiento y fortalecimiento de capacidades de promoción productiva. La integración regional y logística resulta especialmente relevante por la ubicación territorial de Entre Ríos y su relación con Uruguay, Brasil y Paraguay.

La estrategia propone una hoja de ruta de maduración. En una primera fase, corresponde ordenar prioridades, construir registros de contrapartes, elaborar fichas de oportunidad y establecer criterios de admisión. En una segunda fase, corresponde estructurar y ejecutar selectivamente iniciativas concretas: misiones técnicas, agendas empresarias, proyectos de cooperación, perfiles de inversión, acciones de promoción sectorial o iniciativas logísticas. En una tercera fase, corresponde evaluar resultados, ajustar prioridades y transferir aprendizajes a la estructura definitiva de la Agencia.

El estándar de éxito de la estrategia no debe medirse únicamente por exportaciones, inversiones o acuerdos alcanzados en el corto plazo. En la fase inicial, el éxito debe medirse también por la capacidad de ordenar la agenda externa, identificar oportunidades, producir información, involucrar actores relevantes, documentar avances y sostener una rutina de seguimiento.

En síntesis, la Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028 ofrece un marco de orientación para que la Agencia no opere de manera reactiva. Su valor reside en vincular la

inserción externa de Entre Ríos con desarrollo productivo, capacidades institucionales y proyectos concretos. La estrategia debe ser utilizada como instrumento de gestión.

6. Síntesis del portafolio de proyectos piloto internacionales

El tercer componente de la consultoría consistió en la estructuración inicial de un portafolio de proyectos piloto internacionales para la Agencia de Desarrollo de Entre Ríos.

El portafolio piloto cumple una función específica: traducir el modelo institucional y la Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028 en una primera cartera de implementación. Su finalidad no es presentar una lista exhaustiva de proyectos ni comprometer resultados definitivos, sino ordenar un conjunto acotado de iniciativas que permitan probar método, activar relaciones, coordinar actores y producir aprendizaje institucional.

La cartera piloto debe ser entendida como herramienta de gestión. Una estrategia define prioridades, pero esas prioridades sólo se validan cuando se transforman en iniciativas concretas. Los pilotos permiten verificar si existen contrapartes, actores productivos interesados, información suficiente, áreas públicas disponibles, restricciones identificables y condiciones de avance.

El criterio de diseño del portafolio es la escala controlada. En la fase inicial no resulta conveniente multiplicar proyectos, misiones o anuncios. Una cartera amplia podría superar la capacidad de seguimiento de la Agencia y erosionar su credibilidad. Tampoco resulta conveniente postergar indefinidamente la acción hasta contar con condiciones perfectas. La solución propuesta consiste en avanzar con pocos pilotos, bien estructurados, diversificados y administrables.

Los proyectos piloto deben ser tratados como unidades de gestión. Cada uno debe contar con justificación, objetivo, contrapartes potenciales, actores provinciales involucrados, acciones iniciales, productos esperados, riesgos de implementación y próximos pasos. Este formato permite distinguir entre actividad y avance. Una reunión no equivale a un proyecto. Una misión no equivale a internacionalización. Un convenio no equivale a cooperación aplicada. Un contacto con un inversor no equivale a una oportunidad de inversión.

La cartera inicial sugerida se organiza en torno a seis pilotos.

- El primer piloto es Baviera. Su orientación principal es la cooperación tecnológica, la formación técnica y el fortalecimiento de capacidades productivas. Este piloto puede

servir para vincular a Entre Ríos con instituciones, empresas, centros de formación y actores subnacionales con experiencia en desarrollo productivo, calidad, innovación, capacidades industriales y articulación entre educación técnica y producción. Su valor inicial reside en la posibilidad de construir una agenda de aprendizaje y cooperación aplicada.

- El segundo piloto es Israel. Su orientación principal es agtech, gestión hídrica, innovación agroindustrial, eficiencia productiva y tecnología aplicada. Este piloto debe partir de problemas concretos de la Provincia: gestión del agua, productividad agroindustrial, adaptación tecnológica, innovación en cadenas de valor, eficiencia y soluciones aplicables al territorio. La clave será transformar la relación con Israel en demandas técnicas bien formuladas y no en una agenda genérica de cooperación.
- El tercer piloto es Uruguay. Su orientación principal es la integración de proximidad. Este piloto puede trabajar sobre comercio, turismo, servicios, articulación territorial, logística, cooperación subnacional y vinculación empresarial. La cercanía geográfica permite una agenda práctica, de menor costo operativo y con posibilidad de interacción sostenida. Uruguay puede servir como piloto de integración regional inmediata.
- El cuarto piloto es Paraguay e Hidrovía. Su orientación principal es logística productiva, servicios asociados, infraestructura económica y articulación regional. Este piloto permite conectar la internacionalización con una dimensión estratégica para Entre Ríos: su ubicación, sus corredores, sus puertos, su relación con la Hidrovía y su potencial para integrarse en cadenas regionales. Su desarrollo requerirá coordinación con áreas de infraestructura, producción, puertos, logística y actores privados.
- El quinto piloto es Brasil. Su orientación principal es inserción comercial regional, articulación subnacional y promoción de oportunidades sectoriales. Dada la escala de Brasil, el piloto debe evitar una aproximación genérica. Corresponde seleccionar estados, sectores y contrapartes específicas. La prioridad debe ser identificar oportunidades administrables para empresas entrerrianas, cooperación institucional, agendas empresarias y posibles alianzas productivas.
- El sexto piloto es Emiratos Árabes Unidos. Su orientación principal es alimentos, seguridad alimentaria, inversión y posicionamiento externo. Este piloto puede contribuir a explorar oportunidades para sectores provinciales vinculados con agroindustria, alimentos y proyectos de inversión. Sin embargo, requiere un criterio estricto de

preparación. Las oportunidades que se presenten ante potenciales contrapartes o inversores deben contar con información suficiente, claridad institucional y una hipótesis de valor verificable.

La selección de estos seis pilotos permite cubrir distintas dimensiones de la internacionalización productiva. Baviera e Israel permiten trabajar cooperación tecnológica y fortalecimiento de capacidades. Uruguay, Brasil y Paraguay permiten probar integración regional, promoción comercial, logística y articulación subnacional. Emiratos permite incorporar una dimensión de alimentos, inversión y posicionamiento externo. En conjunto, la cartera ofrece diversidad sin perder capacidad de administración.

El portafolio también permite probar la estructura inicial de implementación. La conducción institucional superior debe validar prioridades y sostener respaldo político. La Secretaría Ejecutiva del Consejo de Asesores debe liderar la articulación productiva, la relación con el sector privado y las mesas estratégicas. La Coordinación General de la Agencia debe administrar la gestión técnica, operativa y documental del portafolio. Esta distribución permite diferenciar orientación, articulación y ejecución.

La gestión del portafolio debe apoyarse en una rutina periódica de revisión. Esa rutina debería considerar el estado de cada piloto, avances, dificultades, contrapartes activadas, actores privados consultados, áreas públicas involucradas, documentación producida, decisiones pendientes y próximos pasos. La regularidad del seguimiento será más importante que la cantidad de iniciativas activadas.

El portafolio debe ser flexible. No todos los pilotos deben avanzar con la misma intensidad ni al mismo tiempo. Algunos podrán estar en etapa de preparación interna, otros en validación con actores privados, otros en contacto preliminar con contrapartes externas y otros en estructuración técnica. La Agencia deberá clasificar cada iniciativa por grado de madurez y asignar recursos de acuerdo con esa madurez.

En síntesis, el portafolio piloto constituye el puente operativo entre estrategia e implementación. Su valor no reside únicamente en los resultados externos que cada iniciativa pueda generar, sino en su capacidad para demostrar que la Provincia puede administrar una agenda internacional productiva con método, trazabilidad, coordinación y foco en resultados. En esta etapa, el principal resultado esperado es la construcción de capacidad institucional.

7. Resultados institucionales alcanzados

La consultoría permitió producir una base técnica integrada para la fase inicial de internacionalización de la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Entre Ríos. Ese resultado no debe medirse únicamente por la elaboración de documentos, sino por la construcción de una secuencia de implementación que vincula institucionalidad, estrategia y proyectos.

- El primer resultado institucional alcanzado fue la definición de una arquitectura transitoria de operación. La Provincia cuenta con una propuesta para iniciar funciones vinculadas con la internacionalización productiva antes de la plena instalación administrativa de la Agencia. Esta arquitectura permite ordenar conducción, coordinación, soporte técnico, articulación institucional, gestión documental y seguimiento de iniciativas. Su utilidad principal reside en evitar que el período previo a la plena puesta en marcha de la Agencia se transforme en una etapa de espera, dispersión o baja acumulación institucional.
- El segundo resultado fue la formulación de una lógica de gobernanza inicial. La consultoría permitió diferenciar funciones que suelen confundirse en los procesos de creación institucional: conducción política, coordinación ejecutiva, articulación productiva, soporte técnico y administración operativa. Esa distinción resulta relevante porque reduce el riesgo de sobrecargar a la conducción institucional con tareas de gestión cotidiana, evita la dispersión técnica y mejora la trazabilidad de las decisiones.
- El tercer resultado fue la incorporación de una metodología de trabajo basada en proyectos. La Agencia no debería operar únicamente como un espacio de vinculación, promoción o representación. Debe hacerlo como una unidad institucional capaz de transformar oportunidades en iniciativas gestionables. Para ello, la consultoría propuso tratar cada oportunidad relevante como una unidad de gestión con objetivo, responsable, contrapartes, actores involucrados, próximos pasos, riesgos y criterio de seguimiento.
- El cuarto resultado fue la definición de herramientas básicas de gestión. La ficha de oportunidad, la minuta de reunión, el repositorio documental, el tablero de seguimiento, la base de contrapartes y los informes ejecutivos periódicos constituyen instrumentos simples, pero necesarios, para construir memoria institucional. Estas herramientas permiten que la Agencia no dependa exclusivamente de relaciones personales, intercambios informales o información dispersa.

- El quinto resultado fue la elaboración de una Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028. La estrategia ofrece un marco de priorización para orientar la acción externa económica de la Provincia. Su aporte consiste en ordenar la internacionalización productiva sobre ejes geográficos, sectores relevantes, líneas funcionales e instrumentos de acción. De este modo, la Provincia puede avanzar desde una agenda reactiva hacia una agenda estructurada.
- El sexto resultado fue la identificación de prioridades geográficas y funcionales. La consultoría permitió seleccionar un conjunto de ejes iniciales -Baviera, Israel, Uruguay, Paraguay e Hidrovía, Brasil y Emiratos Árabes Unidos- vinculados con cooperación tecnológica, integración regional, logística productiva, promoción comercial, alimentos, seguridad alimentaria, innovación y atracción de inversiones. Esta selección reduce dispersión y permite concentrar capacidades institucionales.
- El séptimo resultado fue la estructuración inicial de un portafolio de proyectos piloto internacionales. El portafolio traduce la estrategia en una primera cartera de implementación. No se trata de una agenda definitiva ni de una lista amplia de oportunidades, sino de una herramienta para probar método, activar relaciones, coordinar actores, producir evidencia de gestión y generar aprendizajes transferibles.
- El octavo resultado fue la identificación de una estructura inicial para administrar el portafolio. La diferenciación entre Presidencia del Consejo de Asesores, Secretaría Ejecutiva del Consejo de Asesores y Coordinación General de la Agencia permite ordenar funciones de conducción institucional, articulación productiva y gestión operativa. Esta distribución crea una base razonable para evitar solapamientos y asegurar continuidad de seguimiento.
- El noveno resultado fue la definición de un criterio de prudencia operativa. La consultoría recomienda evitar tanto la sobreexpansión temprana de la agenda como la postergación excesiva de la implementación. La Agencia debe comenzar con una cartera acotada, validable y administrable. En esta etapa, la calidad del método resulta más importante que la cantidad de iniciativas.
- El décimo resultado fue la construcción de una lógica de transferencia. Los procedimientos, registros, contrapartes, criterios de priorización, proyectos piloto y aprendizajes acumulados durante la fase transitoria deben ser concebidos como activos

institucionales de la futura Agencia. La transición no debe consumir tiempo administrativo; debe producir capacidades transferibles.

En conjunto, estos resultados permiten afirmar que la consultoría contribuyó a reducir la distancia entre la creación formal de la Agencia y su capacidad inicial de ejecución. La Provincia cuenta con una propuesta de organización transitoria, una estrategia externa económica y una cartera piloto de implementación. La articulación de esos tres componentes constituye el principal resultado institucional del trabajo realizado.

Debe destacarse, finalmente, que los productos de la consultoría no quedan ubicados en un plano meramente preparatorio o conceptual. La Provincia cuenta actualmente con una base normativa expresa para la puesta en funcionamiento de la Agencia de Desarrollo, conformada por la Ley N° 11.246 y su decreto reglamentario. En ese marco, la etapa siguiente consiste en avanzar desde el diseño de la fase inicial de internacionalización hacia la puesta en funcionamiento efectiva de la Agencia, de conformidad con la ley, la reglamentación aprobada y los nombramientos institucionales que se están efectivizando. Esta circunstancia refuerza la utilidad práctica de la consultoría, en tanto los instrumentos elaborados -modelo transitorio, estrategia 2026-2028 y portafolio piloto- pueden ser incorporados como insumos directos para la instalación operativa del organismo.

8. Recomendaciones para la continuidad operativa de la Agencia

La continuidad operativa de la Agencia de Desarrollo requerirá transformar los productos de la consultoría en rutinas de trabajo. El desafío principal de la siguiente etapa no será formular nuevos diagnósticos, sino avanzar en la puesta en funcionamiento efectiva de la Agencia, de conformidad con la Ley N° 11.246, su decreto reglamentario y los nombramientos institucionales que se encuentran en proceso de efectivización.

- La primera recomendación es alinear la instalación operativa de la Agencia con su marco jurídico vigente. La Ley N° 11.246 crea a la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Entre Ríos como organismo descentralizado y autárquico del Poder Ejecutivo Provincial, con capacidad jurídica, patrimonio, presupuesto propio y autarquía funcional, administrativa, financiera y técnica. Ese marco debe orientar la transición desde el diseño institucional hacia el funcionamiento efectivo del organismo.

- La segunda recomendación es ordenar la puesta en marcha en torno a las funciones legalmente asignadas a la Agencia. La ley define como objetivo general la promoción del desarrollo económico y social de la Provincia mediante la promoción de exportaciones, la atracción de inversiones y la simplificación regulatoria para favorecer el crecimiento del sector privado, con énfasis en las MIPYMES. La estrategia de internacionalización y el portafolio piloto deben operar como instrumentos concretos para activar esas funciones.
- La tercera recomendación es utilizar el decreto reglamentario como base para organizar la relación institucional de la Agencia con el Poder Ejecutivo Provincial. Dado que la reglamentación establece que la Agencia se relacionará con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Desarrollo Económico, resulta conveniente que la fase inicial de funcionamiento mantenga una articulación directa con dicho Ministerio, evitando duplicaciones, solapamientos o circuitos paralelos de decisión.
- La cuarta recomendación es consolidar la estructura inicial prevista por la ley. La Agencia cuenta con una estructura organizativa mínima integrada por un Coordinador General, responsable de la gestión y dirección estratégica, y un Consejo de Asesores conformado por representantes de cámaras empresariales e instituciones vinculadas a la actividad económica, productiva y de comercio exterior. La efectivización de los nombramientos correspondientes debe ser acompañada por una definición clara de funciones, responsabilidades, circuitos de decisión y mecanismos de seguimiento.
- La quinta recomendación es formalizar una instancia mínima de conducción y coordinación. La Provincia debería definir, con claridad institucional, quién valida prioridades, quién coordina la agenda, quién administra el portafolio, quién registra avances y qué áreas deben intervenir en cada tipo de iniciativa. La ausencia de esa definición puede generar dispersión, duplicación de esfuerzos y pérdida de seguimiento.
- La sexta recomendación es aprobar una cartera inicial corta de proyectos piloto. No resulta conveniente activar simultáneamente todos los ejes con la misma intensidad. La Agencia debería seleccionar un número reducido de pilotos para una primera fase de trabajo, en función de su madurez, disponibilidad de contrapartes, pertinencia productiva, capacidad de coordinación y posibilidad de generar resultados de gestión en plazos razonables.

- La séptima recomendación es aplicar una ficha única de oportunidad. Toda iniciativa que ingrese a la agenda de la Agencia debería contar con una descripción breve, hipótesis de valor, sector involucrado, contraparte posible, área provincial competente, actor privado relevante, información faltante, próximos pasos, riesgos y estado de avance. Esta herramienta permitirá separar contactos preliminares de oportunidades estructurables.
- La octava recomendación es establecer una rutina periódica de revisión del portafolio. La Agencia debería contar con una instancia breve, regular y orientada a decisiones para revisar el estado de las iniciativas. Esa instancia debería considerar avances, bloqueos, tareas pendientes, decisiones requeridas, información faltante y criterios de continuidad, reformulación o cierre. La disciplina de seguimiento será decisiva para evitar que la cartera se transforme en una lista estática.
- La novena recomendación es organizar la participación del sector privado por piloto, sector o problema específico. No se recomienda convocar de manera general e indefinida a actores privados sin una agenda concreta. La participación empresarial, cooperativa, universitaria o territorial debe vincularse con objetivos precisos: validar demanda, identificar restricciones, preparar una misión, revisar requisitos de mercado, estructurar una oportunidad de inversión o aportar información técnica.
- La décima recomendación es designar puntos focales sectoriales. Cada piloto requerirá intervención de áreas provinciales específicas: producción, infraestructura, puertos, turismo, ciencia y tecnología, ambiente, energía, hacienda, relaciones institucionales, municipios u otras dependencias. La Agencia no debe sustituir esas competencias, pero sí debe coordinar su participación y registrar los insumos necesarios para avanzar.
- La undécima recomendación es priorizar documentación breve y consistente. La Agencia debe evitar tanto la informalidad excesiva como la burocratización del proceso. La documentación debe ser suficiente para preservar trazabilidad, pero lo suficientemente simple como para ser utilizada en la práctica. Fichas, minutas, tableros y reportes ejecutivos deben servir para decidir, no para acumular papel.
- La duodécima recomendación es diferenciar los niveles de madurez de cada iniciativa. No todas las oportunidades deben tratarse como proyectos listos para ejecución. Algunas estarán en etapa exploratoria; otras requerirán validación con actores privados; otras deberán madurar información técnica; otras podrán avanzar hacia contacto externo o

estructuración de proyecto. Clasificar las iniciativas por grado de madurez permitirá asignar mejor los recursos disponibles.

- La decimotercera recomendación es utilizar la Estrategia 2026-2028 como filtro de priorización. La Agencia debe evitar que cada contacto externo genere una nueva prioridad. Las oportunidades deben evaluarse en función de su alineamiento con los ejes estratégicos, su potencial productivo, su viabilidad operativa, la capacidad institucional disponible y la posibilidad de generar aprendizaje útil.
- La decimocuarta recomendación es construir evidencia temprana de gestión. En los primeros meses, la Agencia deberá demostrar capacidad para ordenar información, convocar actores, estructurar oportunidades, documentar decisiones, sostener seguimiento y cerrar o reformular iniciativas cuando corresponda. Esa evidencia será tan importante como los resultados externos finales, porque permitirá construir credibilidad institucional.
- La decimoquinta recomendación es preparar progresivamente la transferencia hacia la estructura definitiva de la Agencia. Cada procedimiento, registro, contraparte, criterio de priorización y proyecto en curso debe ser administrado como un activo transferible. La instalación definitiva de la Agencia será más sólida si recibe una cartera ordenada, documentos consistentes, vínculos institucionales registrados y una metodología de trabajo ya probada.
- La decimosexta recomendación es mantener una agenda inicial de escala prudente. La Agencia no debe intentar cubrir todos los mercados, sectores o instrumentos posibles durante su fase inicial. Su prioridad debe ser consolidar método, foco y capacidad de seguimiento. Una cartera limitada, bien gestionada y documentada, producirá más valor institucional que una agenda amplia sin capacidad de implementación.

En síntesis, la continuidad operativa de la Agencia dependerá de su capacidad para convertir los productos de la consultoría en prácticas regulares. La etapa siguiente ya no debe ser entendida como una etapa de diseño, sino como una etapa de puesta en funcionamiento institucional conforme al marco legal y reglamentario vigente. La transición será exitosa si permite instalar conducción, coordinación, portafolio, documentación, seguimiento y aprendizaje. La Agencia deberá avanzar con ambición estratégica, pero con prudencia operativa.

9. Conclusión

La consultoría permitió estructurar una propuesta integral para la fase inicial de internacionalización de la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Entre Ríos. El trabajo realizado no se limitó a formular recomendaciones generales, sino que organizó una secuencia de implementación compuesta por tres elementos: un modelo institucional transitorio, una Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028 y un portafolio inicial de proyectos piloto internacionales.

La principal conclusión es que la Agencia debe ser concebida como un instrumento de capacidad estatal aplicada al desarrollo productivo. Su valor no dependerá únicamente de su marco normativo o de su estructura formal, sino de su capacidad para ordenar prioridades, articular actores, estructurar oportunidades, administrar proyectos, sostener relaciones externas y producir resultados verificables.

La Provincia cuenta actualmente con un marco jurídico específico para avanzar en esa dirección. La Ley N° 11.246 creó la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Entre Ríos como organismo descentralizado y autárquico del Poder Ejecutivo Provincial, con objetivos orientados a la promoción de exportaciones, la atracción de inversiones, la simplificación regulatoria y el fortalecimiento del sector privado. El decreto reglamentario aprobó la reglamentación de dicha ley y estableció su vinculación institucional con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Desarrollo Económico.

En consecuencia, la etapa siguiente consiste en la puesta en funcionamiento efectiva de la Agencia, conforme a la ley, el decreto reglamentario y los nombramientos institucionales que se están efectivizando. Ese pasaje desde el diseño hacia la operación constituye el punto crítico de continuidad. La Agencia deberá transformar sus competencias legales y su estructura inicial en rutinas concretas de trabajo, coordinación, seguimiento y producción de resultados.

La fase inicial resulta especialmente crítica. En los procesos de creación institucional, el riesgo no suele encontrarse sólo en la ausencia de diseño, sino en la brecha entre diseño y ejecución. Una Agencia puede contar con mandato, respaldo político y funciones relevantes, pero carecer de rutinas, cartera, registros, coordinación y método. La consultoría buscó precisamente reducir esa brecha.

El modelo institucional transitorio permite iniciar funciones sin esperar la plena maduración administrativa del organismo definitivo. Su valor reside en habilitar una pre-operación ordenada, con conducción, coordinación, soporte técnico, trazabilidad documental y capacidad de transferencia. Este componente evita que el tiempo de instalación sea un período vacío y permite construir activos institucionales desde el comienzo.

La Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028 ofrece un marco para orientar la acción externa económica de la Provincia. Su función es ordenar prioridades, seleccionar ejes, vincular la internacionalización con sectores productivos y evitar la dispersión de esfuerzos. La estrategia permite que la Agencia actúe con criterio, en lugar de responder de manera reactiva a cada contacto, invitación u oportunidad aparente.

El portafolio de proyectos piloto internacionales constituye el puente entre estrategia e implementación. Su función es probar método, activar relaciones, involucrar actores, coordinar áreas públicas y producir aprendizaje institucional. Los pilotos propuestos no deben ser entendidos como compromisos cerrados ni como una cartera definitiva. Deben ser tratados como primeras unidades de gestión para validar capacidades y ajustar la agenda.

La Provincia cuenta, como resultado de la consultoría, con una base técnica para avanzar hacia la instalación operativa de la Agencia. Esa base incluye criterios de organización, prioridades estratégicas, líneas de acción, pilotos iniciales, recomendaciones de seguimiento y principios de transferencia institucional. El desafío siguiente será transformar esa base en funcionamiento regular.

La recomendación general es avanzar con foco. La Agencia no necesita iniciar su operación con una agenda extensa. Necesita iniciar con una agenda clara, administrable y documentada. La prioridad debe ser consolidar capacidad de gestión antes que multiplicar iniciativas. En esta etapa, el indicador más relevante será la capacidad de convertir oportunidades en proyectos estructurados, con responsables, contrapartes, próximos pasos y seguimiento.

La internacionalización productiva de Entre Ríos puede convertirse en una herramienta concreta de desarrollo económico si se la administra como una función estratégica del Estado provincial. Para ello, deberá vincularse con producción, inversión, infraestructura, logística, comercio, innovación, tecnología, alimentos, turismo, municipios y sector privado. La Agencia puede cumplir el rol de ordenar esas interfaces y transformarlas en una agenda de implementación.

En consecuencia, el cierre de la consultoría no debe ser entendido como la finalización de un proceso, sino como la conclusión de la fase de preparación técnica. La etapa que sigue será la de puesta en funcionamiento de la Agencia. La calidad de esa activación dependerá de la capacidad de la Provincia para sostener método, seleccionar prioridades, documentar avances, involucrar actores relevantes y preservar continuidad.

La Agencia de Desarrollo tendrá mayor probabilidad de consolidarse si inicia su funcionamiento con escala prudente, disciplina de gestión y resultados verificables. La consultoría deja organizada una ruta para ese objetivo. Corresponderá ahora transformar esa ruta en práctica institucional.

10. Compendio final

La consultoría correspondiente al “Diseño de la fase inicial de internacionalización de la Agencia de Desarrollo - Tercera Etapa” tuvo por finalidad asistir técnicamente a la Provincia de Entre Ríos en la preparación de una base institucional, estratégica y operativa para iniciar la dimensión internacional productiva de la Agencia.

El trabajo se organizó en tres componentes integrados. El primero consistió en el diseño de un modelo institucional transitorio para ejercer funciones iniciales de internacionalización antes de la plena instalación administrativa. El segundo consistió en la elaboración de una Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028, destinada a ordenar prioridades geográficas, sectoriales e institucionales. El tercero consistió en la estructuración inicial de un portafolio de proyectos piloto internacionales vinculado con Baviera, Israel, Uruguay, Paraguay e Hidrovía, Brasil y Emiratos Árabes Unidos.

La consultoría partió de una premisa central: la creación formal de una Agencia de Desarrollo no genera por sí misma capacidad estatal operativa. Para producir valor institucional, el organismo debe contar con conducción, coordinación, metodología, cartera, registros, articulación público-privada y seguimiento.

La Provincia cuenta actualmente con una base jurídica expresa para la puesta en funcionamiento de la Agencia, integrada por la Ley N° 11.246 y su decreto reglamentario. En ese marco, la etapa siguiente consiste en activar el organismo conforme a la ley, la reglamentación y los nombramientos en curso.



El resultado principal es una secuencia aplicable de instalación inicial: modelo transitorio, estrategia externa y portafolio piloto. Esta secuencia permite iniciar la acción pública con escala controlada, trazabilidad documental, coordinación institucional y foco en resultados verificables. La consolidación de la Agencia dependerá menos de la amplitud inicial de su agenda que de su capacidad para sostener método, foco y continuidad.

ANEXO I

Pautas iniciales para la puesta en funcionamiento de la Agencia

El presente anexo tiene por finalidad proponer un conjunto de pautas iniciales para orientar la puesta en funcionamiento de la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Entre Ríos, de conformidad con la Ley N° 11.246, su decreto reglamentario y los nombramientos institucionales que se encuentran en proceso de efectivización.

Las pautas que se presentan no constituyen una hoja de ruta exhaustiva ni un plan operativo cerrado. Su finalidad es ofrecer una secuencia prudente de instalación institucional, compatible con una etapa inicial de funcionamiento y con una estructura organizativa reducida. En consecuencia, las acciones sugeridas deben ser interpretadas como criterios de ordenamiento, no como compromisos de ejecución inmediata.

1. Validación de roles institucionales iniciales

La primera acción sugerida consiste en validar los roles institucionales iniciales de la Agencia, conforme al marco legal y reglamentario vigente. La Ley N° 11.246 prevé una estructura mínima integrada por un Coordinador General y un Consejo de Asesores presidido por el Ministro de Desarrollo Económico. La puesta en funcionamiento requiere precisar cómo se articularán, en la práctica, la conducción institucional, la coordinación operativa, la relación con el sector privado y la interacción con las áreas sectoriales del Gobierno provincial.

Esta validación debería permitir responder cuestiones básicas: quién coordina la agenda diaria, quién valida prioridades, quién administra el registro de oportunidades, quién convoca actores externos, quién prepara documentación y quién eleva decisiones que requieran respaldo institucional.

2. Definición de una cartera corta de pilotos a evaluar

La segunda acción sugerida consiste en seleccionar una cartera corta de proyectos piloto para evaluación inicial. No se recomienda activar simultáneamente todos los ejes identificados durante la consultoría. En una primera etapa, la Agencia debería trabajar con un número reducido de iniciativas, seleccionadas por su madurez, disponibilidad de información, existencia de contrapartes posibles, alineamiento con la estrategia 2026-2028 y capacidad de generar aprendizaje institucional.

La cartera inicial podría tomar como referencia los seis ejes identificados en el portafolio piloto: Baviera, Israel, Uruguay, Paraguay e Hidrovía, Brasil y Emiratos Árabes Unidos. Sin embargo, su activación debería ser gradual. La prioridad inicial no debe ser ejecutar todos los pilotos, sino evaluar cuáles pueden avanzar con mayor razonabilidad institucional.

3. Adopción de una ficha simple de oportunidad

La tercera acción sugerida consiste en adoptar una ficha simple de oportunidad para toda iniciativa que ingrese a la agenda de la Agencia. Esta herramienta permitirá distinguir entre contactos preliminares, oportunidades a evaluar e iniciativas con potencial de estructuración.

La ficha debería contener, como mínimo, los siguientes campos: nombre de la oportunidad, eje estratégico, sector involucrado, hipótesis de valor, contraparte posible, área provincial competente, actores privados o institucionales a consultar, información faltante, primer paso sugerido, riesgos preliminares y estado de madurez.

El objetivo no es burocratizar el proceso, sino ordenar la información mínima necesaria para decidir si una oportunidad debe avanzar, madurar, pausarse o descartarse.

4. Apertura de un registro único de contrapartes y contactos

La cuarta acción sugerida consiste en crear un registro único de contrapartes y contactos vinculados con la agenda de internacionalización productiva. Este registro debería incluir actores públicos, privados, institucionales, empresariales, académicos, técnicos e internacionales.

El registro permitirá evitar dispersión de información, duplicación de contactos y pérdida de memoria institucional. También facilitará la preparación de reuniones, misiones, conversaciones sectoriales y futuras acciones de promoción o cooperación.

En esta etapa, el registro puede ser simple. Lo relevante es que sea único, actualizado y utilizable por quienes tengan responsabilidad directa en la coordinación de la Agencia.

5. Convocatoria selectiva de actores privados e institucionales

La quinta acción sugerida consiste en organizar la participación del sector privado y de otros actores institucionales de manera selectiva. No se recomienda una convocatoria general amplia sin objetivo específico. La participación debería estructurarse por piloto, sector, problema u oportunidad concreta.

Cada convocatoria debería tener una finalidad definida: validar demanda, identificar restricciones, contrastar información, priorizar sectores, preparar una agenda internacional, evaluar condiciones de mercado o construir una hipótesis de proyecto. Esta modalidad permitirá que la articulación público-privada produzca insumos de gestión y no se limite a una instancia consultiva general.

6. Establecimiento de una rutina mensual de seguimiento

La sexta acción sugerida consiste en establecer una rutina mensual de seguimiento de la cartera inicial. Dicha instancia debería ser breve, ejecutiva y orientada a decisiones. Su agenda podría incluir: estado de las oportunidades registradas, avances por piloto, bloqueos identificados, actores consultados, información pendiente, decisiones requeridas y próximos pasos.

La regularidad de esta rutina resulta más importante que su grado de formalidad. En una Agencia en etapa inicial, el seguimiento periódico permitirá construir disciplina de gestión, ordenar prioridades y evitar que la agenda externa se disperse.

7. Preparación de insumos para la primera agenda del Consejo de Asesores

La séptima acción sugerida consiste en preparar insumos para la primera agenda de trabajo del Consejo de Asesores. Dichos insumos deberían permitir que el Consejo no inicie su funcionamiento con una discusión general, sino con una agenda concreta vinculada con prioridades productivas, internacionalización, exportaciones, inversión y simplificación regulatoria.

A tal fin, podrían prepararse tres documentos breves: una síntesis de la Estrategia de Internacionalización Productiva 2026-2028, una propuesta de cartera inicial de pilotos a evaluar y una ficha de oportunidad tipo para ordenar la identificación de iniciativas futuras.

8. Criterio de implementación gradual

La puesta en funcionamiento de la Agencia debería apoyarse en un criterio de implementación gradual. La existencia de un marco legal y reglamentario no exige activar de inmediato todas las funciones, sectores, instrumentos y proyectos posibles. Por el contrario, la etapa inicial debería concentrarse en construir método, ordenar información, validar actores, seleccionar prioridades y producir evidencia temprana de gestión.

El criterio recomendado es avanzar con escala controlada. Una Agencia con estructura inicial reducida debe priorizar calidad de seguimiento por sobre cantidad de iniciativas. La consolidación institucional dependerá de su capacidad para transformar oportunidades en proyectos estructurados, documentados y administrables.

9. Resultado esperado de la etapa inicial

El resultado esperado de esta primera etapa no debería medirse exclusivamente por resultados finales de exportación, inversión o cooperación internacional. En el corto plazo, el resultado institucional relevante será contar con roles definidos, cartera inicial priorizada, registro de oportunidades, base de contrapartes, actores privados consultados, pilotos clasificados por grado de madurez y una rutina de seguimiento instalada.

Estos elementos permitirán que la Agencia comience a operar con método y que su desarrollo posterior se apoye en evidencia, aprendizaje institucional y continuidad operativa.