

PROVINCIA DE CORRIENTES



ESTRATEGIA DE DESARROLLO PRODUCTIVO

INFORME SEGUNDA FASE VERSIÓN PRELIMINAR

NOVIEMBRE 2008



Banco Mundial

ABREVIATURAS Y ACRONIMOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCION	22
2. ESTRATEGIA SECTORIAL	24
ESTRATEGIA PARA EL SECTOR FORESTAL	24
ESTRATEGIA PARA EL SECTOR ARROCERO	31
ESTRATEGIA PARA EL SECTOR CITRICOLA	40
ESTRATEGIA PARA EL SECTOR GANADERO	45
ESTRATEGIA PARA EL SECTOR HORTÍCOLA	50
ESTRATEGIA PARA EL SECTOR TURISMO	52
3. PLAN DE ACCION CONSOLIDADO	59
CREACION DE UNA UNIDAD DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS	60
REESTRUCTURACIÓN Y AMPLIACIÓN DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONOMICO	63
LANZAMIENTO DE UN PROGRAMA MULTISECTORIAL MPPT/INTA/BANCO DE CORRIENTES	70
FORTALECIMIENTO DE LOS FONDOS FIDUCIARIOS PARA EL DESARROLLO	74
INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA PRIORITARIA	78
4. SISTEMA DE GOBIERNO, MONITOREO Y EVALUACIÓN	86
UN SISTEMA INTEGRADO DE CUATRO PISOS	86
ESTRATEGIA, PLAN DE ACCION Y SISTEMA DE GOBIERNO	89
SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	91
ANEXO 1 – ENTREVISTAS	94
ANEXO 2 - METODOLOGÍA	96
ANEXO 3 – BASE DE CÁLCULO	101
ANEXO 4 - FUENTES MÁS IMPORTANTES	109

ABREVIATURAS Y ACRONIMOS

ACPA	Asociación Correntina de Plantadores de Arroz
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CFI	Consejo Federal de Inversiones
DPEC	Dirección Provincial de Energía de Corrientes
FIDECOR	Fondo de Inversión para del Desarrollo de Corrientes
FODIN	Fondo de Desarrollo Industrial
ICAA	Instituto Correntino del Agua y del Ambiente
IFE	Instituto de Fomento Empresarial
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
JICA	Agencia de Cooperación Internacional de Japón
LEBAC	Letras del Banco Central de la República Argentina
MOSP	Ministerio de Obras y Servicios Públicos
MPTT	Ministerio de Producción Trabajo y Turismo de la Poviancia de Corrientes
PBG	Producto Bruto Geográfico
PROSAP	Programa de Servicios Agrícolas Provinciales
ProsperAR	Agencia Nacional de Promoción de Inversiones
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SAGPyA	Secretría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación Argentina
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

RESUMEN EJECUTIVO

1. Este documento tiene por objeto presentar el Informe Final, versión preliminar, correspondiente a la segunda fase del proyecto Definición de la Estrategia de Desarrollo Productivo de la Provincia de Corrientes. Mientras que la primera fase del estudio ya cumplida se dedicó a la identificación de los sectores productivos con mayor potencial de la provincia y a la valorización las oportunidades de crecimiento y captura de valor en cada una de las cadenas de valor sectoriales, la segunda fase – cuyo informe final aquí se presenta – desarrolla las estrategias sectoriales y su integración en un Plan de Acción Consolidado, soportado por el diseño de un sistema de gobierno, monitoreo y evaluación, orientado a su implementación.
2. Cabe aclarar que los análisis sectoriales realizados, las potencialidades de crecimiento y las acciones y estrategias recomendadas son orientaciones de largo plazo independientes de la crisis financiera global que hoy afecta el comportamiento de los mercados. Sin embargo, no hay dudas de que el financiamiento es un aspecto crítico para la implementación de la estrategia y plan de acción. En tal sentido, cabe esperar que las restricciones al financiamiento del desarrollo de los sectores productivos señaladas en el estudio se acentúen por la crisis, haciendo aún más necesaria la participación del financiamiento público, el cual naturalmente también se encontrará con dificultades de asignación de recursos.

Estrategia sectorial

3. El informe desarrolla estrategias sectoriales para los seis sectores bajo análisis en este proyecto: forestal, arrocero, cítrico, hortícola, ganadero y turismo. En todos los casos, el punto de partida del análisis estratégico es una caracterización de la situación actual en la que se encuentra el sector y la definición, bajo los mismos indicadores, de un escenario futuro en 2015, establecido como el horizonte temporal del proyecto, realizados sobre la base a las cadenas de valor sectoriales desarrolladas y validadas por la contraparte en la primera fase del estudio. De aquí se parte para la identificación de las principales restricciones al desarrollo, para después definir los lineamientos estratégicos y las acciones recomendadas para superar estas restricciones y alcanzar el escenario objetivo. Para cada una de estas acciones se ha buscado en lo posible precisar objetivos, principales hitos de implementación, así como una determinación de su impacto, una estimación de su costo y de su grado de facilidad de implementación.
4. Cabe señalar que el estudio no comprende una evaluación de impacto ambiental de las estrategias propuestas. En este sentido, se recomienda desarrollar una visión ambiental regional que acompañe la estrategia de desarrollo productivo, además llevar a cabo las evaluaciones de impacto ambiental que correspondan a cada programa o acción propuesto en las estrategias sectoriales que aquí se presentan.

A. SECTOR FORESTAL

5. El sector foresto-industrial es el de mayor potencial de crecimiento en la provincia de Corrientes, ofreciendo hoy la oportunidad de incrementar ocho veces el valor de su PBG

actual, pasando de USD 190 millones a USD 1.570 millones en 2015. El escenario objetivo previsto para la cadena del sector se basa en un sustantivo salto en la capacidad industrial, multiplicando por ocho la capacidad de procesamiento de aserraderos, manufactura, impregnado y tableros, e incorporando a la cadena una planta de celulosa y 105 MW de capacidad de generación eléctrica con residuos de biomasa forestal. Si bien el potencial de crecimiento del sector es enorme, su captura se encuentra hoy restringida principalmente por deficiencias de infraestructura (especialmente energía eléctrica y transporte), limitaciones de acceso a crédito, restricciones legales a la propiedad de tierras por extranjeros, falta de disponibilidad de personal técnico capacitado y falta de incentivos regulatorios adecuados en el caso particular de la biomasa forestal, entre otros factores clave.

6. Para capturar los potenciales de crecimiento identificados en la fase 1 y alcanzar el escenario objetivo trazado para 2015, se proponen tres lineamientos estratégicos: a) Aumentar ocho veces la capacidad instalada de aserraderos, manufactura y plantas de impregnado y tableros; b) Atraer grandes inversiones foresto industriales estratégicas, y; c) Desarrollar el stock de infraestructura de energía y transporte. Para implementar el primero de los lineamientos estratégicos se propone un programa de financiamiento público con apoyo de FIDECOR orientado al aumento de la capacidad de aserraderos, asignando préstamos por un monto de \$190,7 millones, equivalentes al 25 por ciento del monto total de inversión estimado, para lo cual será necesario aportar a FIDECOR \$92,3 millones a lo largo de los siete años del programa para pequeñas y medianas inversiones.

7. La segunda acción recomendada se dirige a la creación de una Unidad de Atracción de Inversiones Estratégicas del más alto nivel político, que se presenta luego como uno de los componentes clave del Plan de Acción Consolidado. El tercer lineamiento es atendido por dos acciones recomendadas: el desarrollo de la generación eléctrica con biomasa forestal para el suministro de la demanda adicional esperada por la capacidad industrial prevista, y la expansión del sistema de transmisión necesario para abastecer los polos madereros ubicados en el noreste de la provincia. Para potenciar el aprovechamiento de la biomasa forestal y cubrir las necesidades de abastecimiento energético del desarrollo futuro de la foresto-industria, se propone desarrollar 100 MW en unidades de generación y/o co-generación por medio de la licitación de contratos de largo plazo de unidades de generación a instalar, atrayendo inversiones por un monto estimado de USD 210 millones. Por su parte, el abastecimiento de una demanda adicional de 73,5 MW - a ser localizada en tres parques industriales en el noreste de la provincia, ubicados en las zonas de influencia de las ciudades de Ituzaingó, Santo Tomé y Virasoro – requerirá una sustancial expansión del sistema de transmisión, transformación y subtransmisión eléctrica en el área, comprendiendo inversiones que pueden estimarse en \$61 millones de pesos, aunque podrían reducirse sustancialmente con el desarrollo de las unidades de generación con biomasa localizadas junto a la demanda. Por último, para contar con una alternativa de salida por vía navegable de la expansión de capacidad de producción que se espera para la región noreste, se propone desarrollar el Nuevo Puerto Ituzaingó, con una capacidad estimada de 500 mil toneladas anuales, y un costo estimado de \$45 millones.

B. SECTOR ARROCERO

8. Luego del forestal, el sector arrocero es el de mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo productivo en la provincia. Corrientes tiene significativas ventajas competitivas en

disponibilidad de agua y tierras para ampliar la superficie hoy cultivada, presenta niveles de productividad competitivos y las condiciones actuales y perspectivas futuras del mercado internacional vuelven particularmente atractivo el desarrollo de la actividad. La provincia tiene hoy la oportunidad de quintuplicar el producto bruto geográfico sectorial (de 105 millones de dólares a 580 millones en 2015) y casi triplicar el empleo directo del sector (de 1.853 a 4.575 empleos en 2015). El escenario objetivo previsto contempla un incremento de 100 mil hectáreas de superficie cultivada, llevándolas de las actuales 75 mil a 175 mil y un aumento de la producción primaria de arroz cáscara de 540 mil toneladas a 1,4 millones de toneladas. Este salto en la superficie cultivada y la producción primaria deberá estar acompañado de un incremento de envergadura en la producción industrial, pudiendo pasarse de las actuales 328 mil toneladas a 853 mil toneladas de arroz procesado. Por su parte, se prevé un incremento en las exportaciones, de 226 mil toneladas a 740 mil en el año 2015.

9. Las principales restricciones y cuellos de botella que estarían hoy obstaculizando la captura de estos potenciales identificados en el sector arrocero se concentran mayormente en torno a deficiencias de infraestructura, pobre intermediación financiera y acceso al crédito y la presencia de externalidades de información y coordinación que restringen las posibilidades de que el mercado o los agentes productores individuales por sí sólo obtengan los resultados productivos deseados.

10. Para capturar los potenciales de crecimiento identificados en la fase 1 y alcanzar el escenario objetivo trazado para 2015, se proponen tres lineamientos estratégicos: (a) Ampliación de 75 mil a 175 mil hectáreas de la superficie cultivada; (b) Duplicación de la capacidad industrial, y; (c) Ampliación y diversificación de los mercados de exportación. Para implementar el primero de los lineamientos estratégicos trazados, se identificó y analizó la puesta en marcha de un Programa de Desarrollo de Cuencas para la Zona Centro Sur, orientado a la habilitación de 70 mil nuevas hectáreas de producción y un desarrollo ordenado de las cuencas colectoras de la zona. El impacto directo de la incorporación de 70 mil hectáreas de superficie cultivada sobre la producción primaria puede estimarse en 560 mil toneladas adicionales de producción, que representarían USD 126 millones de PBG. Su costo puede establecerse como un costo de inversión total en habilitación de las nuevas unidades de producción de \$105 millones, incluyendo la construcción de diques, canales, vertederos, caminos y desmonte¹. Tomando un objetivo de financiamiento del 50% por medio de FIDECOR, se prevé la necesidad de aportes del tesoro para el período 2009 a 2015 de 23,6 millones. La otra zona que presenta sustantiva capacidad de ampliación de superficie cultivada de arroz es la zona adyacente al embalse hidroeléctrico Yacyretá, en donde la ejecución de un sistema integrado de riego permitiría incorporar 120 mil hectáreas, de las cuales 88 mil se dedicarían al cultivo de arroz. Si bien los estudios realizados se encuentran hoy desactualizados, la Subsecretaría de Emprendimientos de Infraestructura de la provincia estima que su costo total rondaría los USD 300 millones, lo cual implicaría un costo de inversión por hectárea habilitada de USD 2.500, muy superior a los USD 480 por hectárea estimados para la habilitación de nuevas unidades de producción en la zona centro sur, a lo que se suman las diferencias de rendimiento por hectárea, que llevan a concluir que el avance en esta iniciativa requeriría de un análisis de costo-beneficio más detallado.

11. La zona norte podría avanzar significativamente en superficie cultivada si se resolviera el problema de abastecimiento eléctrico del área. Los productores estiman que el

abastecimiento eléctrico del sistema de bombeos para riego en la zona norte del Paraná sería incentivo suficiente para permitir la expansión del área cultivada de arroz, de las actuales 8 mil hectáreas a 20 mil, con un impacto sobre la producción primaria que puede estimarse en USD 21,6 millones de PBG. Su costo puede establecerse como un costo de inversión en instalaciones de transmisión, transformación y subtransmisión eléctrica de \$ 45,6 millones. Dada la concentración de esfuerzos que se propone para desarrollar fuertemente la zona de cuencas centro sur, se propone priorizar el puerto de Bella Vista como punto de embarque arrocero de la región, cuyo costo se ha estimado en \$45 millones.

12. Por su parte, la implementación del segundo lineamiento estratégico requerirá de un programa especial de financiamiento FIDECOR para ampliación de la capacidad de molienda en 392 mil toneladas, con la finalidad de financiar el 25% de las necesidades de inversión identificadas para lograr ese objetivo estimadas en \$40,9 millones, lo cual requerirá un aporte total del tesoro a FIDECOR en el período 2009- 2015 de \$4 millones. Por último, el tercer lineamiento requerirá de la implementación de programas específicos de promoción y facilitación de exportaciones con foco sectorial a ser implementados por IFE/Corrientes Exporta, que se tratará con más detalle al presentar el Plan de Acción Consolidado en la sección siguiente.

C. SECTOR CITRÍCOLA

13. Luego del forestal y el arrocero, el sector cítrico presenta significativas oportunidades de crecimiento y desarrollo productivo en la provincia de Corrientes, exhibiendo ventajas competitivas en el rendimiento por hectárea cuando se realiza buen manejo cultural y se adoptan las tecnologías adecuadas. Las condiciones actuales y perspectivas futuras del mercado internacional vuelven atractiva la producción en fresco, otorgando a Corrientes la oportunidad de más que duplicar el producto bruto geográfico sectorial, de los actuales USD 63 millones a USD 150 millones en 2015. El escenario objetivo previsto estima un incremento de la productividad por hectárea de las actuales 10 a 15 toneladas por hectárea a un rendimiento esperado promedio de 25 toneladas por hectárea, lo que permitirá un aumento de la producción primaria de fruta en fresco de unas 275 mil toneladas totales. Dicho incremento deberá ir acompañado de una expansión de la capacidad de empaque, de las actuales 185 mil toneladas a 401 mil toneladas, a lo que se agrega el objetivo de ampliación de la oferta exportable, buscando pasar de las 52 mil toneladas actuales a 260 mil toneladas en el año 2015.

14. Las principales restricciones y cuellos de botella que estarían restringiendo la captura del potencial del sector se encuentran principalmente ligadas a la falta de un adecuado manejo agrícola que resulta en baja productividad por hectárea, la presencia de falencias fitosanitarias, la capacidad de empaque cercana al tope instalado, la escasa diversificación de mercados externos, las deficiencias de coordinación y bajo nivel de asociatividad en un contexto de alta atomización de los productores, sumado a las deficiencias de infraestructura, especialmente abastecimiento eléctrico y transporte.

15. Para capturar los potenciales de crecimiento identificados en la fase 1 y alcanzar el escenario objetivo trazado para 2015, se proponen tres lineamientos estratégicos: a) Aumentar la productividad por hectárea; b) Duplicar la capacidad de empaque; y, c) Consolidar y extender los mercados exportables. Para implementar el primero de los lineamientos

estratégicos se recomienda la realización de un ambicioso programa INTA/Banco de Corrientes de transferencia tecnológica con apoyo financiero, que tenga por objetivo la reconversión primaria de al menos el 25% de la superficie cultivada, de manera tal de elevar la productividad promedio de los cultivos a los niveles esperados en el escenario objetivo trazado. La inversión total necesaria para la reconversión prevista en el escenario objetivo asciende a \$91 millones, de la cual se prevé financiar por medio de este programa a través de préstamos de tasa subsidiada del Banco de Corrientes por \$45,5 millones. El requerimiento total de subsidio a ser financiado por FIDECOR se estima en \$12,7 millones distribuidos en el total de duración previsto para el programa. El impacto económico total esperado incrementaría la producción en al menos 275 mil toneladas y contribuiría a elevar el PBG en USD 21,6 millones.

16. Alcanzar el potencial identificado para la fase industrial de empaque implicaría agregar USD 81,9 millones de PBG en el 2015. Para contribuir en el logro de este objetivo, se propone financiar el 25% de las necesidades de inversión estimadas en \$134,4 millones para el período 2009- 2015, para lo cual será necesario aportar a FIDECOR \$16 millones con una asignación anual promedio de 2,3 millones. Por último, se propone establecer un conjunto de programas de promoción comercial y de desarrollo de mercados externos a mediano plazo a ser implementados por una agencia especializada que será tratada con más detalle al presentar el Plan de Acción Consolidado en la sección siguiente.

D. SECTOR GANADERO

17. La ganadería es hoy el sector productivo de mayor producto bruto geográfico de la provincia de Corrientes, estimado en USD 272 millones contra USD 190 millones del sector forestal, USD 105 millones del arrocero y USD 63 millones del sector cítrico en la fase 1 de este estudio para 2008. Sin embargo, se lo considera como un sector de potencial medio, limitado principalmente por la saturación de su capacidad de carga, hoy llevada al máximo posible de persistir con las prácticas productivas predominantes, y las restricciones impuestas por la ecuación económica del negocio, sobre todo ante el aumento del valor de la tierra, el rendimiento del capital inmovilizado y el costo de oportunidad respecto a otras actividades alternativas, como el cultivo de arroz.

18. En este sentido, las oportunidades de crecimiento del sector están dadas por la reconversión primaria de sus prácticas productivas, de tal modo de incrementar la oferta alimentaria y aumentar la capacidad de carga animal en un 20 por ciento, y lograr producir un 50 por ciento más de carne por hectárea. Este crecimiento estimado se traduciría en un aumento del producto bruto geográfico superior al 35% - desde USD 272 millones en 2008 a USD 371 millones en 2015 - generando a la vez un aumento en la calidad de los empleos y abriendo la oportunidad de atraer inversiones industriales que completen la cadena de valor, hoy severamente limitada a la fase primaria.

19. Las principales restricciones y cuellos de botella que condicionan actualmente la posibilidad de alcanzar los potenciales identificados se pueden resumir en: 1) Saturación de la capacidad de la tierra por el stock de ganado existente; 2) Baja adopción de tecnologías, 3) Pobre capacidad y organización empresarial, 4) Deficiencias de infraestructura dentro de las explotaciones, y 5) Limitada intermediación financiera y acceso al crédito.

20. Para aumentar la capacidad de carga animal de la tierra e impulsar a Corrientes en el tránsito de región de cría a una de ciclo completo e invernada, se recomienda la realización de un ambicioso programa INTA/Banco de Corrientes de transferencia tecnológica con apoyo financiero, que se oriente a la reconversión primaria del 30 por ciento del stock actual, de manera tal de elevar la productividad promedio por hectárea a los niveles esperados en el escenario objetivo trazado, pasando de 41 kilos por hectárea anuales a 61 Kg./ha en 2015. Este programa se compone de tres sub-proyectos: el primero orientado a la transferencia de tecnología de procesos (mejores prácticas y gestión), el segundo orientado a la tecnología de insumos, para la mejora de pasturas y oferta nutricional y el tercero para el mejoramiento genético. Todo ello debería además complementarse con un sólido plan de capacitación y difusión de tecnologías – basado en el fortalecimiento y ampliación de los actuales programas de capacitación ejecutados por el INTA – así como por un plan de incentivo y apoyo al desarrollo del mercado de provisión de servicios (hoy incipiente) para dar soporte a la demanda que se espera causará el programa de transferencia de tecnologías sobre las necesidades de siembra, pasturas, verdeos, el uso forrajes y el desarrollo de obras e instalaciones de manejo en los establecimientos incorporados. La inversión total requerida en reconversión primaria para lograr el escenario objetivo se estima en \$177,15 millones, de los cuales se propone financiar un 21,5%, a través del Fondo Fiduciario Ganadero provincial, hoy en vías de implementación.

E. SECTOR HORTÍCOLA

21. Aunque Corrientes ha desarrollado una significativa producción de tomate y pimiento bajo cobertura aprovechando la infraestructura de invernaderos provista por la actividad tabacalera, la evaluación de potencial realizada en la fase 1 concluyó que el sector hortícola se presenta como el de menor potencial de crecimiento entre todos los sectores analizados. En efecto, el sector no presentaría ventajas competitivas claras y la ecuación económica se encontraría amenazada por la oferta sustituta de tomate fresco proveniente del NOA, a lo que suman la elevada volatilidad de los precios y las escasas oportunidades de industrialización y de desarrollo de mercados de exportación. Sin embargo, el sector es un importante generador de empleo y dinamizador de la actividad económica de varias localidades, por lo que se recomienda desarrollar alternativas para evitar su declinación, potenciando la rentabilidad de las explotaciones.

22. Dado que en paralelo a este estudio se encuentra en etapa de formulación un proyecto de fortalecimiento del sector fruti hortícola como componente del PROSAP, el estudio se limita al desarrollo de un programa específico, complementario del proyecto PROSAP mencionado, orientado a la fase de comercialización, especialmente a mitigar los problemas de excesiva intermediación, mejora de calidad y presentación de los productos en los mercados de destino y difusión y adopción de modalidades asociativas de comercialización. Se trata de un programa de asistencia técnica y financiera para el desarrollo de instalaciones de selección y empaque, mejora de calidad y presentación de los productos en los mercados de destino y difusión y adopción de modalidades asociativas de comercialización. El impacto total esperado del desarrollo de capacidad de selección y empaque y tecnología aquí descrita por el 60 por ciento de la superficie cultivada bajo cobertura, podría agregar USD 5,4 millones de PBG al sector en 2015. Los costos totales de inversión – que se ubicarían en torno a los \$11,5 millones – como la superficie y cantidad de productores involucrados, permitirían pensar en

un programa que pueda financiar y alcanzar un 50 por ciento de este objetivo. El costo total, desde el punto de vista del tesoro provincial, se estima en \$1,6 millones para el período 2009-2015, lo que permitiría otorgar préstamos del banco de Corrientes con tasa subsidiada por el FIDECOR por un total de \$5,8 millones.

F. SECTOR TURISMO

23. La fase 1 del estudio circunscribió el análisis de potencial al producto ecoturismo en desarrollo en la zona del Iberá, por considerarla de mayor valor agregado y potencial de crecimiento, en contraposición al producto pesca deportiva – más limitado al mercado interno y con significativas barreras de crecimiento y riesgos de disminución fruto de la reducción de la fauna ictícola y la asimetría regulatoria de la pesca respecto de Chaco y Paraguay, donde la pesca comercial es permitida – por lo que el escenario objetivo trazado se limitará al destino Iberá y al producto eco-turismo. Se estima que la zona podría expandir su número de plazas de las actuales 400 ubicadas en Carlos Pellegrini y zona de influencia, con una tasa de ocupación de 35%, a 800 plazas distribuidas mayormente en el área norte de los esteros, ampliando la cantidad de destinos y la tasa de ocupación a 60% - y respetando los límites de carga impuestos por una zona ambientalmente protegida y las características del destino - de manera de duplicar su producto, aportando un PBG de USD 24 millones en 2015.

24. Las principales restricciones y cuellos de botella al desarrollo del ecoturismo en la provincia de Corrientes están dados hoy por las deficiencias de servicios de infraestructura, pobre intermediación financiera y acceso al crédito, deficiencias de control y aplicación de las restricciones normativas existentes para la protección de la flora, fauna y entorno ecológico de las áreas protegidas y deficiencias de información, coordinación y asociatividad que los actores privados aisladamente no estarían en condiciones de superar.

25. Para capturar los potenciales de crecimiento identificados en la fase 1 y alcanzar el escenario objetivo trazado para 2015, se proponen tres lineamientos estratégicos: 1) Desarrollar prestadores de calidad en áreas alternativas dentro de Iberá, distribuyendo los servicios en diferentes puntos de los esteros; 2) Crear y dinamizar productos turísticos de manera tal de diversificar los destinos de manera sustentable, y 3) Incrementar los estándares de prestación de servicios.

26. Alcanzar los objetivos sectoriales definidos en la estrategia requiere de un monto de inversión en expansión y reconversión de la capacidad hotelera del destino objetivo de aproximadamente \$36,3 millones en el período 2009-2015. Para incentivar la captura del potenciales identificado y destrabar los cuellos de botella presentes en materia de intermediación financiera y acceso a crédito, se propone crear un programa de financiamiento público que canalice préstamos destinados al desarrollo y reconversión a estándar de al menos 400 plazas hoteleras por un monto de \$9,1 millones, equivalentes al 25% del monto total de inversión estimado, lo que implicaría agregar USD 7,1 millones de PBG en el 2015. Para contribuir en el logro de este objetivo, el programa se propone financiar el 25% de las necesidades de inversión estimadas, para lo cual será necesario aportar a FIDECOR \$3,3 millones en el período 2009-2015.

27. Adicionalmente, los objetivos fijados de diversificación de destinos dentro de la zona de influencia del Iberá, desarrollo de nuevos prestadores, y atracción de visitantes requerirá del

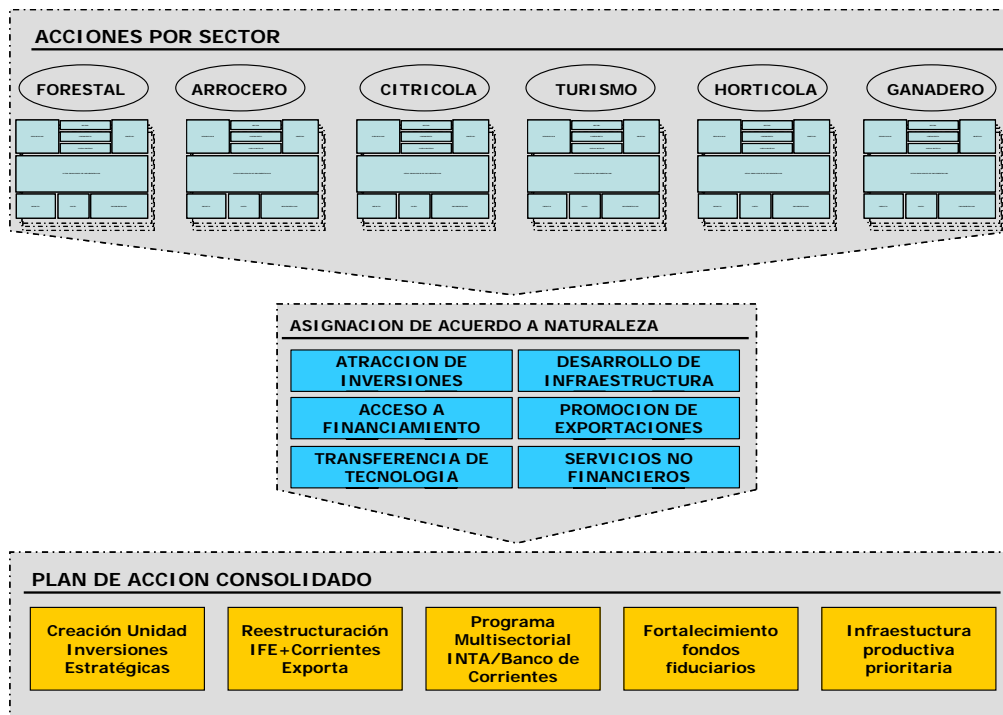
diseño y puesta en marcha de un programa de desarrollo de destino turístico y competitividad, que comprenda el posicionamiento y comunicación de los productos turísticos y el desarrollo de marca por un lado y la asistencia de visitantes por el otro a través del sistema de información turística de la Provincia. A los que se suman el desarrollo de un Plan de Promoción Anual y la elaboración e implementación de un manual de buenas prácticas.

Plan de Acción Consolidado

28. Si bien las distintas áreas técnicas del sector público y las distintas organizaciones representativas de los sectores productivos pueden compartir las recomendaciones y estar de acuerdo en las acciones que deben ser realizadas en cada sector, lo cierto es que – independientemente de su grado de consenso y detalle en su descripción – se requiere su consolidación en programas de gobierno que articulen herramientas de políticas públicas para poder avanzar en la implementación.

29. En este sentido, el Plan de Acción Consolidado, consiste en cinco programas de gobierno clave, que agrupan y consolidan las acciones recomendadas en el capítulo anterior, y se articulan sobre herramientas de políticas públicas determinadas, como puede observarse en la figura siguiente.

Figura 1. Estrategia sectorial y Plan de Acción Consolidado



A. CREACION DE UNA UNIDAD DE ATRACCION DE INVERSIONES ESTRATEGICAS

30. El objetivo de la Unidad de Atracción de Inversiones Estratégicas será el desarrollo de grandes proyectos de inversión foresto-industriales. Esta Unidad orientará sus acciones a la atracción y localización en la provincia de grandes aserraderos y secaderos, plantas de

tableros, aglomerados e impregnados, plantas de celulosa, centrales de generación eléctrica de biomasa y otras inversiones de la industria foresto-industrial de envergadura, con un umbral indicativo de más de USD 10 millones de inversión. La meta será conseguir inversiones por un monto estimado superior a las USD 1500 millones, cuyo alcance dependerá en gran medida de la atracción de una planta de celulosa, con una inversión estimada en USD 1.000 a USD 1.200 millones.

31. La misión de la Unidad será desarrollar y mantener una red de relaciones en un rango de 20-30 grandes empresas foresto-industriales a nivel regional y global orientada a la localización de inversiones estratégicas en el territorio provincial. La Unidad propuesta debe integrarse con los funcionarios de más alto rango de la Administración vinculados a la misión y funciones definidas. Se propone que sea integrada por el Gobernador de la Provincia, que la preside, el Ministro de Producción, el Ministro de Obras y Servicios Públicos y el Secretario de Planeamiento. La principal inversión requerida por esta iniciativa es el tiempo dedicado por los funcionarios de alto rango que la integran, a lo que se suma una asignación presupuestaria estimada en \$ 0,5 millones de pesos.

B. REESTRUCTURACIÓN Y AMPLIACIÓN DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONOMICO

32. Este componente tiene por objetivo desarrollar las capacidades institucionales necesarias en IFE y Corrientes Exporta necesarias para dar soporte a las acciones vinculadas con atracción de inversiones, promoción de exportaciones y prestación de servicios no financieros a PYMES previstas en la estrategia sectorial. De las dos opciones básicas de diseño - la primera fusionando IFE y Corrientes Exporta en una sola organización, tomando ventaja de las competencias amplias otorgadas al IFE en su nueva ley de creación, y la otra fortaleciendo las dos organizaciones en forma separada – se concluye que, si bien desde un punto de vista teórico las razones apoyan más claramente a la primera opción, en un contexto de significativa escasez de recursos, fuertes necesidades de desarrollo de capacidades y fase inicial de lanzamiento, la segunda opción resulta más conveniente.

33. Con el enfoque de generar un entorno de competitividad para las empresas desde el punto de vista del desarrollo regional, la nueva agencia IFE/Corrientes Exporta tendría a su cargo las tres funciones básicas señaladas de atracción de inversiones, promoción de exportaciones y prestación de servicios no financieros a PYMES, las que serán complementadas por los servicios de intermediación financiera y acceso al crédito que prestarán los fondos fiduciarios y el Banco de Corrientes.

34. La función de promoción de inversiones tendrá por objetivo atraer y facilitar proyectos de inversión, con prioridad en los sectores productivos identificados en la estrategia sectorial. De acuerdo a los análisis efectuados en los distintos sectores y acciones recomendadas, los proyectos clave se ubicarían en un rango de entre USD 1 a 3 millones, comprendiendo: a) aserraderos (escala estimada en USD 1.5 millones), b) molinos (USD 1 millón), c) habilitación de tierras cultivo arroz (unidades de 500-1000 hectáreas, USD 0.75 a 1.5 millones), y d) empacadoras de cítricos (USD 2 millones).

35. Por su parte, la función de promoción de exportaciones tendría a su cargo el desarrollo de la promoción comercial y profesionalización del área de comercio exterior de las empresas

beneficiarias, prioritariamente de los sectores clave. Sus funciones pueden a su vez separarse en dos áreas: la promoción de exportaciones por un lado y los programas especiales por el otro, incluyendo un programa de primera exportación, un programa de consorcio exportador, un programa de diversificación de mercados y un programa de cofinanciación de acciones de promoción comercial, como acción transversal a los tres primeros.

36. Por último, la función de prestación de servicios no financieros tiene por objetivo fortalecer las empresas y coadyuvar a su competitividad. Para ello las funciones estarían conformadas por los servicios de: 1) Formalización de las PYMES en aspectos como la adopción de figura societaria e inscripciones impositivas; 2) Asistencia a PYMES en la solicitud de créditos en programas nacionales; 3) Colaboración en la conformación de consorcios productivos en los sectores donde la escala lo requiere, fundamentalmente cítricos; 4) Comunicación, información y difusión de los paquetes existentes y planes de desarrollo productivo de la provincia así como presentaciones al sector; y, 5) Capacitación comprendiendo seminarios de formación en las áreas de falencias o de necesidad de refuerzo de las empresas como formalización, formulación de un pedido de créditos, comercio exterior, participación en ferias, consorcios productivos y de exportación y todos aquellos temas que fortalezcan el desarrollo competitivo de las PYMES.

37. Una organización del tipo aquí definido, para las funciones y programas asignados en el Plan de Acción, debería alcanzar en su etapa inicial un presupuesto anual aproximado de \$2 millones, más una inversión inicial de puesta en marcha de \$0,70 millones, sujeto a las adecuaciones que surjan de las opciones de diseño que se adopten y las estimaciones presupuestarias que surjan del diseño detallado de la organización y su cronograma de implementación.

C. LANZAMIENTO DE UN PROGRAMA MULTISECTORIAL MPTT/INTA/BANCO DE CORRIENTES

38. Este componente del Plan de Acción Consolidado consiste en el lanzamiento de un Programa Multisectorial MPTT/INTA/Banco de Corrientes de transferencia de tecnología soportado por un esquema de préstamos orientados y supervisados, que articule la capacidad tecnológica y de asistencia técnica del INTA con la inserción local y coordinación del Ministerio de Producción y el sector privado y la capacidad financiera de FIDECOR, el Fondo Fiduciario Ganadero y el Banco de Corrientes. El objetivo del programa es consolidar en una misma herramienta institucional y financiera las acciones clave recomendadas para la reconversión primaria de los sectores citrícola y ganadero. Como resultado de este programa multisectorial, se busca alcanzar el 50% de los objetivos de aumento de productividad previstos para el sector citrícola primario y el 25% de los previstos para el sector ganadero, reconvirtiendo el 25% de la superficie de cítricos cultivada, y el 10% del stock ganadero, involucrando la participación de al menos 400 productores cítricos y 700 establecimientos y productores ganaderos.

39. Sin bien el programa propuesto presenta importantes desafíos de coordinación institucional de actores provenientes de distintas jurisdicciones, así como de cooperación público-privada, lo cierto es que existen varios antecedentes de programas similares en el país, algunos con experiencia en la provincia de Corrientes, lo cual, sumado a la disposición

mostrada por los actores entrevistados, permite ser optimista en cuanto a su factibilidad y posibilidades de éxito.

40. El costo del programa propuesto comprende dos rubros principales. En primer lugar se ubican los aportes que deberá realizarse a FIDECOR y el Fondo Fiduciario Ganadero, para fondear las líneas de préstamos y el subsidio de tasas de los créditos que otorgue el Banco de Corrientes, los que ascienden a \$28,5 millones a ser desembolsados en el periodo 2009-2015. En segundo lugar, se estima en \$6,1 millones el costo de los 25 técnicos y extensionistas necesarios para dar apoyo al programa, sin definir aún en esta etapa las fuentes de financiamiento de este requerimiento.

41. En el caso del sector citrícola, se prevé un monto total de préstamos del Banco de Corrientes a tasa subsidiada por FIDECOR a ser otorgados en el periodo 2009-2015 de \$45,5 millones, los que se estima son suficientes para financiar un 50% de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos previstos en la estrategia sectorial. Por su parte, el costo total del subsidio alcanza los \$12,75 millones.

42. Para el sector ganadero se proponen dos modalidades de financiamiento: un primer componente bajo modalidad de subsidio de tasa, en iguales condiciones a las ya mencionada para el sector citrícola orientado al financiamiento del programa de mejoramiento genético, sumado a un segundo componente de préstamos directos provenientes del Fondo Fiduciario Ganadero, destinados a financiar los programas de transferencia de tecnología de procesos y de insumos descriptos en la estrategia sectorial. En el primer componente (subsidio de tasa), el monto total de préstamos a ser otorgados en el periodo 2009-2015 asciende a \$8,10 millones, los que se estima son suficientes para financiar un 25% de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos previstos en la estrategia sectorial, alcanzando un costo total del subsidio \$2,1 millones. Por último, el segundo componente (préstamos directos Fondo Ganadero), el monto total a aportar suma \$13,3 millones, lo cual permitirá otorgar préstamos por un valor de \$38 millones en el período previsto como horizonte del programa.

D. FORTALECIMIENTO DE LOS FONDOS FIDUCIARIOS PARA EL DESARROLLO

43. Actualmente el Gobierno de Corrientes cuenta con dos fondos fiduciarios para el desarrollo productivo del sector privado: el FIDECOR y el FODIN, a lo que se agrega el Fondo para el Desarrollo Ganadero, previéndose su implementación para el año 2009. Si bien estos fondos son una herramienta central para la implementación de las acciones recomendadas en las estrategias sectoriales definidas en este informe, lo cierto es que hoy estos fondos fiduciarios no cuentan con las capacidades institucionales, la orientación estratégica ni los recursos suficientes para alcanzar los objetivos trazados.

44. En este sentido, los fondos fiduciarios deben ser sustancialmente fortalecidos en dos ejes fundamentales: en primer lugar el desarrollo de sus capacidades institucionales, que le permitan la capacidad de administrar mayores volúmenes de recursos, realizar análisis de riesgo de calidad adecuada y asignar los fondos en forma alineada y consistente con la Estrategia de Desarrollo Productivo trazada. En segundo lugar, sobre la base de estas capacidades institucionales, incrementar sus recursos financieros, llevándolos a alcanzar un volumen de asignación anual cinco veces superiores a los volúmenes hoy asignados.

45. En cuanto al fortalecimiento institucional, las recomendaciones consisten en: (1) fortalecer a la Gerencia de Fideicomisos del Banco de Corrientes en su rol comercial y operativo, (2) crear una unidad de análisis de riesgo separada para los fondos fiduciarios especializada en financiamiento de desarrollos productivos y con orientación sectorial y (3) focalizar el rol de los órganos de dirección de los fondos en las funciones de planeamiento, direccionamiento estratégico y evaluación y monitoreo, limitando sus actuales funciones de aprobación de proyectos particulares a un número limitado de proyectos clave de mayor envergadura, y delegando la coordinación operativa en la figura de un director ejecutivo a crearse. Este rediseño debe además estar acompañado con un sustancial esfuerzo en el desarrollo de manuales de operación y formalización de procesos.
46. Excluidas las grandes inversiones foresto-industriales en plantas de celulosa, tableros o impregnado y generación eléctrica de biomasa, alcanzar los objetivos sectoriales definidos en la Estrategia requiere de un monto de inversión en desarrollo de capacidad industrial de aserraderos, molinos arroceros, plantas de empaque cítrica, expansión de superficie cultivada de arroz y reconversión primaria de los sectores cítrica, ganadero y hortícola superiores a los \$1.145 millones en el período 2009- 2015.
47. Los distintos programas de financiamiento público contemplados bajo FIDECOR y el Fondo Fiduciario Ganadero harán posible vehiculizar préstamos destinados al desarrollo de los sectores productivos por un monto de \$385,4 millones. Para ello, FIDECOR deberá contar con líneas especiales de crédito destinadas a financiar el 25% de la ampliación prevista de aserraderos, el 50% de la expansión de 70 mil hectáreas de superficie de arroz, el 25% de la ampliación de la capacidad de plantas de secado y procesamiento arroceros, el 25% de la inversión prevista en plantas de empaque cítrica y hortícola y el 25% de la nueva capacidad hotelera en Iberá. Adicionalmente, asignará recursos para el subsidio de tasas de préstamos del Banco de Corrientes suficientes para financiar el 50% de las necesidades de inversión previstas en los programas de reconversión primaria y transferencia tecnológica del sector cítrica. Por su parte, el monto estimado para el Fondo Fiduciario Ganadero estaría financiando el 21,5% de las necesidades de inversión asociadas a la transferencia de los paquetes tecnológicos para la reconversión primaria, de acuerdo a las acciones desarrolladas en la estrategia sectorial respectiva.
48. La implementación de la Estrategia requerirá aportes al FIDECOR y al Fondo Fiduciario Ganadero por un total de \$169 millones de pesos. De este total, \$135,8 millones se canalizarían por medio de aportes para préstamos directos del FIDECOR, \$14,3 millones para subsidiar la tasa de interés de líneas de crédito del Banco de Corrientes y casi \$19 millones para préstamos de reconversión primaria administrados por el Fondo Fiduciario Ganadero, tanto bajo la modalidad de préstamos directos como de subsidio de tasa. Adicionalmente, se considera que a los aportes estimados a FIDECOR para financiar las acciones sectoriales recomendadas, debe sumársele un 30% adicional para otros destinos, sectores y actividades distintos a los previstos en la Estrategia.
49. Una lección aprendida de vital importancia para el éxito de programas de financiamiento público de desarrollo productivo para PYMES es el rol central que debe jugar el desarrollo de las capacidades institucionales de las entidades que gestionan los programas. Sin una adecuada plataforma institucional y las capacidades para gestionarla eficazmente, los fondos – no importa la cantidad aportada – se perderán y los resultados esperados no serán alcanzados.

Es un error común esperar de estos programas resultados de corto o mediano plazo que muy difícilmente puedan verse. Con más razón aún, todos los esfuerzos que se realicen encaminados a construir capacidad institucional futura, serán los que permitirán obtener los frutos en el largo plazo, que es el horizonte en donde podrán materializarse.

50. En este sentido, un programa como el que aquí se propone debe ser visto en gran medida como un programa de desarrollo de sujetos de crédito futuro. Sin un fuerte énfasis de la gestión de FIDECOR en la prestación de asistencia para el desarrollo de empresas que hoy – por sus niveles de informalidad, acceso a información y estándares de gestión – no tienen acceso al sistema financiero aunque tienen la potencialidad para acceder al sistema en el futuro. Por ello, una de las finalidades básicas de estos fondos fiduciarios debe ser el desarrollo de estos sujetos de crédito, de tal modo de poder avanzar desde un esquema basado predominantemente en préstamos blandos otorgados directamente por los fondos, a un esquema donde jueguen un papel cada vez mayor el subsidio de tasa de líneas de préstamo otorgadas por el sistema bancario. Por último, en este rol de desarrollo de sujetos de crédito, las acciones del FIDECOR deben complementarse y coordinarse con las del nuevo IFE, que tendrá a su cargo los programas de asistencia a PYMES en la formulación de proyectos, formalización y capacitación empresarial.

E. INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA PRIORITARIA

51. A lo largo de las numerosas entrevistas y análisis realizados en este proyecto, surgieron recurrentemente las limitaciones al desarrollo del potencial impuestas por las deficiencias de infraestructura. En particular energía eléctrica, transporte e irrigación, son un cuello de botella común y de fuerte impacto en la mayor parte de los sectores productivos bajo análisis. Las deficiencias en el desarrollo del sistema eléctrico provincial están restringiendo el desarrollo forestal – cuyo segmento industrial es marcadamente electro-intensivo –, así como el crecimiento de la superficie cultivada de arroz, donde la electrificación de los bombeos es vista como un factor clave de mejora de competitividad y habilitación de nuevas unidades productivas. En igual sentido, la habilitación de nuevas tierras para la producción de arroz se encuentran restringidas por la falta de desarrollo de obras de canalización e irrigación en la zona norte asociadas con la futura elevación de la cota del embalse Yacyretá, como así también del desarrollo de obras hídricas en la zona centro y sur de la provincia. Por su parte, los crecimientos de PBG previstos para los sectores productivos evaluados requerirán de una infraestructura vial y portuaria que hoy no puede ser soportada por el stock existente.

52. Sin embargo, más allá de reconocimiento generalizado por parte del gobierno y los sectores productivos de la importancia de la infraestructura, lo cierto es que hoy la provincia no cuenta con una cartera desarrollada y priorizada de proyectos de infraestructura productiva, como así tampoco parece tener la capacidad institucional necesaria para su gestión. En efecto, de los diez proyectos identificados por la Subsecretaría de Emprendimientos de Infraestructura Regional sólo cuatro tendrían proyecto ejecutivo y ninguno de ellos se encuentra en etapa de ejecución. Por su parte, si bien la Dirección Provincial de Vialidad cuenta con un extenso listado de proyectos, la cartera de obras viales con destino productivo informada se encontraría mayormente en etapa de búsqueda de financiamiento a través del Gobierno Nacional y el BID. El relevamiento realizado por el proyecto de desarrollo del Plan Estratégico Territorial de la provincia muestra similar panorama.

53. La noción de que el desarrollo de infraestructura hará posible el desarrollo económico y mejorará el bienestar de la gente, parte de dos asunciones no siempre mencionadas: en primer lugar, que el desarrollo de infraestructura será bien gestionado, de una manera balanceada y eficiente y, en segundo lugar, que están disponibles un conjunto de políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar que los beneficios lleguen a sus beneficiarios, cuidando los impactos sociales y ambientales.

54. En este sentido, se considera que el desarrollo de un programa de infraestructura productiva para la provincia de Corrientes requerirá formular un sólido componente de construcción de capacidad institucional y de gestión, que permita desarrollar una cartera detallada y priorizada de proyectos, debidamente monitoreada y evaluada en múltiples niveles durante su ejecución.

55. A lo largo del análisis y desarrollo de las estrategias sectoriales, se han identificado un conjunto de proyectos e iniciativas que conformarían un primer listado a ser evaluado en forma conjunta para avanzar en el desarrollo de la cartera priorizada y detallada de proyectos de infraestructura productiva que se propone debe realizar el Gobierno. Se trata de tres proyectos de expansión del sistema de transmisión y subtransmisión eléctrico provincial orientados a atender las necesidades de abastecimiento clave de los sectores forestal, arrocero y cítrico por un monto estimado total de \$228,6 millones y dos puertos, uno de orientación forestal y el otro cerealero ubicados en las zonas noreste y suroeste de la provincia, estimados en \$90 millones. A ello se suman seis proyectos viales orientados al desarrollo productivo de los sectores comprendidos en este estudio identificados por la Dirección Provincial de Vialidad, los que ascienden a un monto total estimado de \$1.271 millones.

56. Para atender las necesidades de abastecimiento energético de segmentos y áreas clave de los sectores forestal, arrocero y cítrico se han identificado tres proyectos de expansión del sistema de transmisión provincial, cuyo monto total asciende a \$228,6 millones, y comprende: (1) Expansión de la capacidad de abastecimiento de Goya, Bella Vista, Esquina, Santa Rosa y sus zonas de influencia, adicionando 165 MW de capacidad de transmisión por medio de dos nuevas líneas de alta tensión Mercedes-Goya y San Lorenzo-Santa Rosa e instalaciones complementarias de transformación y sub-transmisión. Su costo estimado es de \$122 millones y su plazo de ejecución sería de 24 meses. (2) Expansión de la capacidad de abastecimiento de Ituzaingó, Santo Tomé y Virasoro y sus zonas de influencia, permitiendo el suministro de una demanda adicional de 73,5 MW - a ser localizada en tres parques industriales en el noreste de la provincia, ubicados en las zonas de influencia de las mencionadas ciudades, comprendiendo inversiones que pueden estimarse en \$61 millones de pesos. (3) Electrificación del sistema de bombeos para riego en la zona norte del Paraná destinadas con una demanda estimada de 5 MW, permitiendo la expansión del área cultivada de arroz, de las actuales 8 mil hectáreas a 20 mil, mejorando sustancialmente la competitividad de la superficie existente. El costo estimado de las obras es de \$45,6 millones.

57. Si bien la provincia tiene hoy en su cartera cinco posibles proyectos de puerto, en el análisis sectorial se han identificado dos considerados críticos: el llamado Nuevo Puerto de Ituzaingó, de orientación maderera, ubicado en el noreste provincial y el puerto de Bella Vista, de orientación cerealera, localizado en el centro-oeste sobre el río Paraná. Sus costos preliminares estimados ascienden a \$45 millones cada uno. Por último, los seis proyectos viales de orientación productiva destacados por la Dirección de Vialidad se encuentran

directamente vinculados con distintas necesidades y cuellos de botella de infraestructura de transporte de los sectores estratégicos analizados. El monto total estimado para los seis proyectos es de \$1.271 millones, de los cuales \$570 millones estarían en vías de ser incluidos en los proyectos Infraestructura Vial Productiva y Norte Grande financiados por el BID y \$441 millones serían parte de un convenio con Vialidad Nacional.

Sistema de Gobierno, Monitoreo y Evaluación

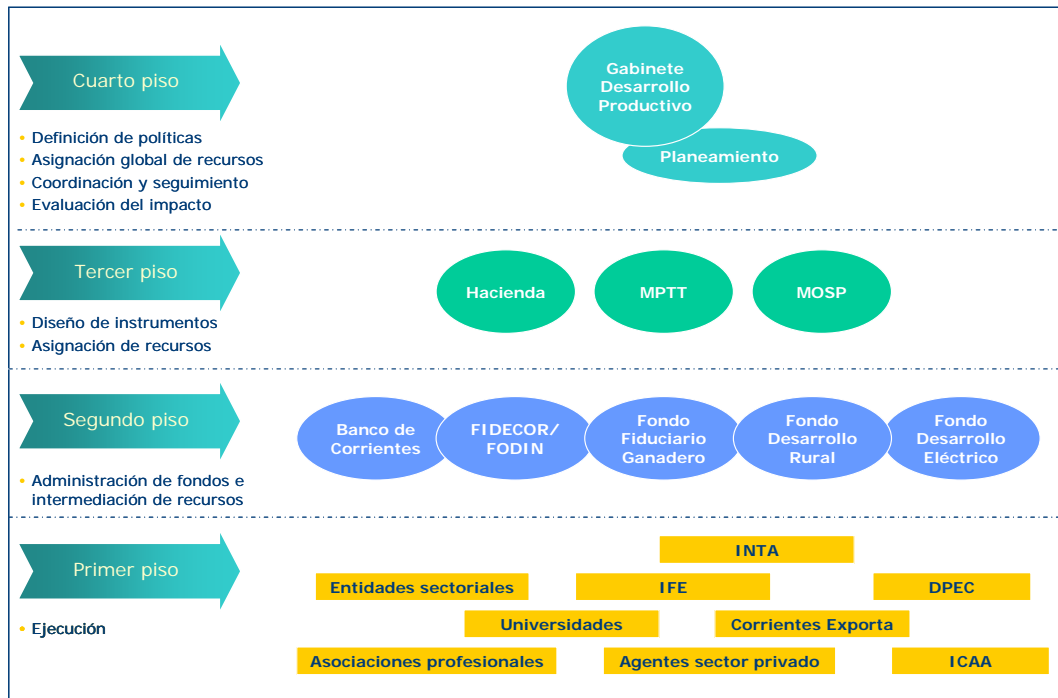
58. Hoy la provincia de Corrientes no cuenta con un soporte institucional suficiente para la implementación de la Estrategia de Desarrollo Productivo y el Plan Consolidado presentado en los dos capítulos anteriores de este informe. Sin embargo, pueden identificarse un conjunto de actores institucionales relativamente dispersos y algunos eslabones organizacionales que podrían articularse y fortalecerse para cumplir con las funciones básicas de gobierno, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación que exige la implementación de la Estrategia.

59. La principal conclusión en este sentido es que una adecuada organización de estas instituciones en un sistema de gobierno, monitoreo y evaluación coordinado, sumado al fortalecimiento de algunos de sus eslabones clave, es capaz de dar un soporte efectivo a la Estrategia y Plan de Acción Consolidado, volviéndolos implementables en la práctica, y, tan importante como esto, haciéndolos objeto de evaluación y monitoreo periódico, que permitan su corrección y sustentabilidad futura.

A. SISTEMA DE GOBIERNO

60. En efecto, para estructurar este sistema de gobierno coordinado de la Estrategia, se propone utilizar un esquema de cuatro pisos, utilizado en la experiencia de promoción de desarrollo económico de Chile, distribuyendo las funciones entre los distintos actores del siguiente modo: Un cuarto piso para las funciones de definición de políticas, asignación global de recursos, coordinación, seguimiento y evaluación de impacto; un tercer piso para el diseño de instrumentos y la asignación particular de recursos; un segundo piso para la administración de fondos e intermediación de recursos y, por último, un primer piso de actores dedicados primordialmente a la ejecución de los programas.

61. Como puede observarse en la figura 2 siguiente, todas las funciones de cuarto piso son agrupadas en un Gabinete de Desarrollo Productivo integrado por el Ministro de Hacienda, el Ministro de Producción, Trabajo y Turismo, y el Ministro de Obras y Servicios Públicos, a los que puede sumarse el Ministro de Educación a los fines de alinear políticas y programas educativos con la estrategia de desarrollo productivo de la provincia. Por su parte, las funciones de coordinación ejecutiva, monitoreo y evaluación recaerían en la Secretaría de Planeamiento, que informa periódicamente al Gabinete sobre la marcha del Plan.

Figura 4.1 Sistema de Gobierno del Plan Consolidado

62. El tercer piso concentra sus funciones en el diseño detallado de los instrumentos y herramientas de política definidos en el cuarto piso, así como en la asignación particularizada de recursos ya asignados globalmente en el piso superior. Básicamente esta función recaería sobre las subsecretarías y áreas técnicas de los ministerios que integran el Gabinete de Desarrollo Productivo. Por ejemplo, en este nivel jugará un rol clave la Subsecretaría de Producción, dependiente del MPTT, en la definición y diseño de detalle del programa INTA/Banco de Corrientes, así como en los programas de financiamiento sectorial asociados al fortalecimiento de los fondos fiduciarios, particularmente FIDECOR, FODIN y Fondo Fiduciario Ganadero. Resulta claro por otra parte que, más allá de esta responsabilidad primaria en las funciones de tercer piso asignadas a las subsecretarías y áreas técnicas de los ministerios, contribuyen y participan de esta función otras entidades y actores, como el caso del INTA, el FIDECOR, o las entidades sectoriales y asociaciones profesionales, las que participan cuanto menos en la fase consultiva de la definición y diseño de instrumentos, como así también respecto de la definición de políticas y estrategias sectoriales.

63. En el segundo piso el rol central lo ocupan el Banco de Corrientes como agente financiero del estado provincial y los fondos fiduciarios especiales creados para la administración e intermediación de los recursos financieros, llámense FIDECOR, FODIN o Fondo Fiduciario Ganadero. El desempeño efectivo de este piso del sistema de gobierno dependerá fuertemente del componente de fortalecimiento financiero e institucional de los fondos fiduciarios, componente central del Plan de Acción Consolidado.

64. Finalmente, en el primer piso se ubica el conglomerado más diverso y numeroso de entidades y organizaciones públicas y privadas, las que, más allá de las complejidades de los distintos roles y aspectos en los que estarían involucradas en los diferentes programas, su

función primordial en el sistema de gobierno integrado es de ejecución. Como se advertirá, el sistema de gobierno propuesto – más allá de la presencia de diferentes pisos o niveles por función esperada – no es una estructura jerárquica ni describe la taxonomía interna de una misma organización o entidad de vasto alcance, y sus líneas divisorias no son tajantemente definidas, sino más bien indicativas. De este modo, puede verse que el nuevo IFE propuesto en el capítulo anterior, si bien tendrá funciones primordialmente de ejecución o primer piso, también participará activamente en el diseño de detalle de los programas o subprogramas que ejecute, como por ejemplo un programa de facilitación de proyectos de inversión o de asistencia para la regularización de PYMES.

65. Este sistema de cuatro pisos debe ser complementado por un sólido y ágil sistema de consulta pública y participación que permita integrar a todos los actores en el proceso de definición de las estrategias como de elaboración de las políticas, los desarrollos normativos y el diseño de los instrumentos. Para ello, se propone desarrollar un sistema integrado de consulta y participación pública que sirva como una instancia de participación en el proceso de toma de decisiones en la cual la autoridad política habilita un espacio institucional para que todos los interesados puedan canalizar sus opiniones y contrastarlas públicamente con la de los demás participantes. La finalidad de este proceso es permitir y promover una efectiva participación y confrontar de forma transparente y pública las distintas opiniones, propuestas, experiencias, conocimientos e informaciones existentes sobre las cuestiones puestas a consulta.

B. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACION

66. La implementación del Plan de Acción de Consolidado requerirá de un sistema de monitoreo y evaluación (SM&E), que tendrá los siguientes objetivos: 1) incentivar la obligación de dar cuenta del uso de los recursos asignados en relación a los objetivos establecidos; 2) dar seguimiento de los avances obtenidos en los objetivos trazados y los resultados intermedios logrados; 3) proveer de base para la toma de decisiones y los ajustes que resulten necesarios en la planeación anual durante el proceso de implementación; y 4) proveer y recibir información y opinión de los distintos actores y participantes involucrados y generar elementos para la disseminación de los resultados obtenidos y lecciones aprendidas.

67. La Unidad de Coordinación Central (UCC) – ubicada en la Secretaría de Planeamiento, de acuerdo al Sistema de Gobierno desarrollado en la sección anterior – será la responsable del seguimiento y monitoreo continuo de las actividades y avances de todo el Plan de Acción Consolidado y sus diferentes componentes, en estrecha coordinación con las unidades ejecutoras de cada componente o programa específico. Para ello, la UCC contará con una unidad de monitoreo a cargo del SM&E que aquí se describe, la que tendrá a su cargo: 1) compilar la información financiera y física de avances de implementación; 2) coordinar la preparación de Planes Operativos Anuales; y 3) producir informes de avance periódicos. La elaboración de informes anuales y trimestrales de avance del Plan de Acción permitirán la supervisión por parte del Gabinete de Desarrollo Productivo de los resultados clave obtenidos en cada período. La UCC también tendrá a su cargo promover y asegurar un enfoque consistente en el diseño de detalle de los diferentes componentes y proyectos, la selección de los indicadores y los mecanismos aplicados para la recolección de la información, de tal modo de garantizar que la información que alimenta el SM&E tenga sentido, sea relevante y confiable.

68. Dada la magnitud y alcance del Plan de Acción propuesto, debería considerarse asimismo complementar este SM&E con un sistema de evaluación independiente, dando apoyo a las actividades desarrolladas regularmente por la UCC y las unidades coordinadoras de los distintos componentes y proyectos comprendidos.

69. Por su parte, para guiar el proceso de implementación, el SM&E se basará en un Esquema de Indicadores y Resultados estructurado a partir de los cinco componentes clave del Plan de Acción Consolidado. Para la definición de detalle de este Esquema, se requerirá a cada Unidad Ejecutora de cada componente que defina un Plan de Acción Anual, que defina resultados esperados para el año, indicadores para medir el avance del resultado y uso o finalidad que se dará a dicha información. El proceso de elaboración de los planes de acción anuales por componente y el diseño y definición de resultados e indicadores será guiado y validado por la UCC, de modo de que guarden consistencia lógica de conjunto y permitan un monitoreo y evaluación adecuada.

1. INTRODUCCION

1.1 Cumplida la primera fase del estudio, en la que se identificaron los sectores productivos con mayor potencial y se valorizaron las oportunidades de crecimiento y captura de valor en cada una de las cadenas de valor sectoriales, la segunda fase – cuyo informe final aquí se presenta en versión preliminar – se propone avanzar en el desarrollo de las estrategias sectoriales y su integración en un Plan de Acción Consolidado, soportado por un sistema de gobierno, monitoreo y evaluación, orientado a su implementación.

1.2 El capítulo 2 desarrolla las estrategias sectoriales para los seis sectores bajo análisis en este proyecto: forestal, arrocero, citrícola, hortícola, ganadero y turismo. En todos los casos, el punto de partida del análisis estratégico consiste en partir de una caracterización de la situación actual en la que se encuentra el sector y la definición, bajo los mismos indicadores, de un escenario futuro en 2015, establecido como el horizonte temporal del proyecto, realizados sobre la base a las cadenas de valor sectoriales desarrolladas y validadas por la contraparte en la primera fase del estudio. De aquí se parte para la identificación de las principales restricciones al desarrollo, para después definir los lineamientos estratégicos y las acciones recomendadas para superar estas restricciones y alcanzar el escenario objetivo. Para cada una de estas acciones se ha buscado en lo posible precisar objetivos, principales hitos de implementación, así como una determinación de su impacto, una estimación de su costo y de su grado de facilidad de implementación.

1.3 El capítulo 3 tiene por finalidad presentar el Plan de Acción Consolidado, que consiste en cinco programas de gobierno clave, que agrupan y consolidan las acciones recomendadas en el capítulo anterior, y se articulan sobre herramientas de políticas públicas definidas. Estos programas son: la creación de una Unidad de Atracción de Inversiones Estratégicas, la reestructuración y ampliación de las agencias de desarrollo económico IFE y Corrientes Exporta, el lanzamiento de un programa multisectorial de transferencia de tecnología INTA/Banco de Corrientes, el fortalecimiento de los fondos fiduciarios para el desarrollo y el desarrollo de una cartera de infraestructura productiva.

1.4 Por último, el capítulo 4 presenta el sistema de gobierno, monitoreo y evaluación propuesto para la implementación de la Estrategia y Plan de Acción Consolidado desarrollados. Para dar una adecuada organización a los actores institucionales involucrados, se propone establecer un sistema de gobierno coordinado para la implementación de la Estrategia, estructurado en un esquema de cuatro pisos, en el cual las funciones de definición de políticas, asignación global de recursos, coordinación, seguimiento y evaluación de impacto son conferidas a un Gabinete de Desarrollo Productivo de nivel ministerial, asistido por una unidad de coordinación a cargo de la Secretaría de Planeamiento. A ello se suma al fortalecimiento de sus eslabones clave para dar un soporte efectivo a la Estrategia y Plan de Acción Consolidado, volviéndolos implementables en la práctica, y, tan importante como esto, haciéndolos objeto de evaluación y monitoreo periódico, que permitan su corrección y sustentabilidad futura. En los anexos del informe se han incluido las entrevistas realizadas, un índice de figuras y tablas y la identificación de las principales fuentes utilizadas.

1.5 Cabe aclarar que los análisis sectoriales realizados, las potencialidades de crecimiento y las acciones y estrategias recomendadas son orientaciones de largo plazo independientes de

la crisis financiera global que hoy afecta el comportamiento de los mercados. Por ejemplo, la prospectiva de crecimiento del sector forestal se basa en factores como la demanda internacional de largo plazo de sus productos, las ventajas comparativas y posición competitiva de Corrientes y el stock de producción hoy disponible en la provincia. Por ello, una baja transitoria de los precios internacionales no afectan las decisiones estratégicas de largo plazo recomendadas. Lo mismo cabe decir respecto del Plan de Acción, basado en gran medida en consensos sectoriales amplios y mejores prácticas internacionales en el desarrollo productivo regional. Por ejemplo, el desarrollo de capacidades organizacionales en financiamiento de sectores productivos, atracción de inversiones, facilitación del desarrollo de PYMES y promoción de exportaciones, como así también los programas de reconversión primaria y transferencia de tecnología y mejores prácticas para los sectores cítrico y ganadero y las necesidades de desarrollo de infraestructura productiva, conforman decisiones estratégicas y acciones de largo plazo independientes del comportamiento de los mercados financieros hoy. Sin embargo, no hay dudas de que el financiamiento es un aspecto crítico para la implementación de la estrategia y plan de acción. En tal sentido, cabe esperar que las restricciones al financiamiento del desarrollo de los sectores productivos señaladas en el estudio se acentúen, haciendo aún más necesaria la participación del financiamiento público, el cual naturalmente también se encontrará con dificultades de asignación de recursos.

2. ESTRATEGIA SECTORIAL

2.1 En este capítulo se desarrollan las estrategias sectoriales para los cinco sectores bajo análisis en este proyecto: forestal, arrocero, cítrico, hortícola, ganadero y turismo. En todos los casos, el punto de partida del análisis estratégico consiste en partir de una caracterización de la situación actual en la que se encuentra el sector y la definición, bajo los mismos indicadores, de un escenario futuro en 2015, establecido como el horizonte temporal del proyecto. Tanto el escenario de punto de partida o base de análisis como el escenario objetivo han sido preparados en base a las cadenas de valor sectoriales desarrolladas y validadas por la contraparte en la primera fase del estudio.

2.2 Luego se presenta una identificación de las principales restricciones o cuellos de botella que estarían obstaculizando la captura de las potencialidades de desarrollo productivo definidas, para después definir los lineamientos estratégicos y las acciones recomendadas para superar estas restricciones y alcanzar el escenario objetivo. Para cada una de estas acciones se ha buscado definir sus objetivos, sus principales hitos de implementación, así como una determinación de su impacto, una estimación de su costo y de su grado de facilidad de implementación.

2.3 Cabe señalar que el estudio no comprende una evaluación de impacto ambiental de las estrategias propuestas. En este sentido, se recomienda desarrollar una visión ambiental regional que acompañe la estrategia de desarrollo productivo, además llevar a cabo las evaluaciones de impacto ambiental que correspondan a cada programa o acción propuesto en las estrategias sectoriales que aquí se presentan.

ESTRATEGIA PARA EL SECTOR FORESTAL

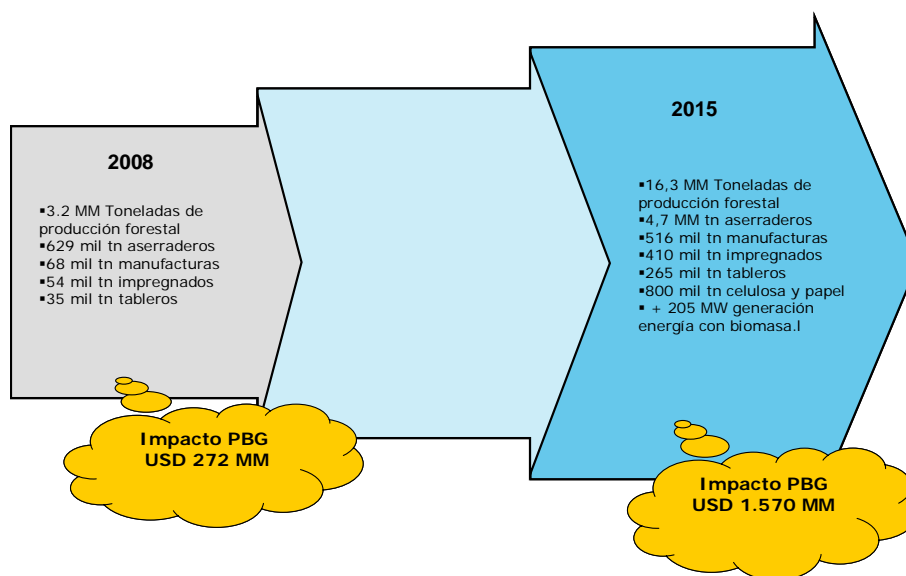
Situación actual y escenario objetivo

2.4 Como se vio en la primera fase de este estudio, el desarrollo foresto-industrial es el sector de mayor potencial de crecimiento en la provincia de Corrientes, ofreciendo hoy la oportunidad de incrementar ocho veces el valor de su PBG actual, pasando de USD 190 millones a USD 1.570 millones en 2015. Las significativas ventajas competitivas y favorables condiciones geográficas para la producción primaria sumadas a un régimen nacional de promoción de implantación de bosques han conducido a un crecimiento vertiginoso de la superficie plantada, pudiendo proyectarse que los 5,2 millones de producción actual llegarán a 16.3 millones en 2015. Por otra parte, se estima que la demanda global de productos forestales continuará incrementándose en los próximos años, impulsada por el crecimiento de los países emergentes y las restricciones crecientes sobre la protección de los bosques nativos.

2.5 Sin embargo, Corrientes no ha desarrollado a igual velocidad la capacidad de extracción y de procesamiento industrial de los fuertes incrementos en producción primaria. Actualmente sólo es capaz de extraer 3,2 millones de toneladas de las 5,2 millones producidas, las que en sólo siete años más se triplicarán. De no producirse un salto equivalente la fase industrial de la cadena sectorial, será difícil encontrar un destino para la producción proyectada con las enormes pérdidas y costos de oportunidad que ello puede significar.

2.6 Como puede observarse en la figura 2.1, el escenario objetivo previsto para la cadena del sector se basa en sustantivo salto en la capacidad industrial, multiplicando por ocho la capacidad de procesamiento de aserraderos, manufactura, impregnado y tableros, e incorporando a la cadena una planta de celulosa y 105 MW de capacidad de generación eléctrica con residuos de biomasa forestal.

Figura 2.1 Escenario objetivo del sector Forestal



Limitaciones para alcanzar el potencial de desarrollo

2.7 Si bien el potencial de crecimiento del sector es enorme, su captura se encuentra hoy restringida principalmente por deficiencias de infraestructura (especialmente energía eléctrica y transporte), limitaciones de acceso a crédito, restricciones legales a la propiedad de tierras por extranjeros, falta de disponibilidad de personal técnico capacitado y falta de incentivos regulatorios adecuados en el caso particular de la biomasa forestal, entre otros factores clave.

2.8 La industria forestal es particularmente electro intensiva y, como se verá más en detalle al analizar las acciones, el sistema eléctrico provincial se encuentra en estado crítico, por lo que no está en condiciones de abastecer un incremento de demanda que, excluida la planta de celulosa, representaría una expansión del 35% de su demanda total actual. Por otra parte, la provincia no cuenta hoy con un puerto apto para productos forestales, desaprovechando las ventajas competitivas del transporte por vías navegables, a lo que se suman corredores viales que no están en condiciones de soportar el incremento de producción previsto en el escenario objetivo descrito.

2.9 El acceso a financiamiento es una barrera de especial significación para las PYMES que participan del segmento de aserraderos, donde el acceso a la información, las condiciones de informalidad y debilidades de capacidad de gestión dificultan el acceso al sistema financiero, limitando las oportunidades de crecimiento. Por su parte, las restricciones legales a la propiedad de extranjeros introducidas con la sanción de la reforma de la constitución

provincial sumadas a las limitaciones impuestas en igual sentido por la legislación nacional de protección de zonas de frontera internacional también son factores que reducen las condiciones de seguridad jurídica adecuada para las grandes inversiones internacionales que requieren algunos segmentos de la cadena de valor del sector, como es el caso particularmente de las plantas de celulosa y tableros.

2.10 La falta de disponibilidad de personal técnico puede ser un cuello de botella de particular relevancia, especialmente de técnicos de formación terciaria como electricistas y mecánicos. El cambio de política educativa realizado por el gobierno provincial en el sentido de recuperar las escuelas técnicas y poner en marcha programas de tecnicaturas terciarias que complementen la formación intermedia general de orientación universitaria es un paso correcto en el sentido de atacar la limitación de recursos humanos señalada. Por último, como se verá al tratar las acciones recomendadas más abajo en este capítulo, los fuertes subsidios y distorsiones presentes en la formación de precios del mercado eléctrico mayorista nacional, sumado a la falta de incentivos y mecanismos regulatorios adecuados para el desarrollo de nuevas inversiones en capacidad de generación de energía eléctrica, está limitando severamente la utilización de los abundantes recursos de biomasa forestal que podrían utilizarse para abastecer las crecientes necesidades de energía, tanto locales como nacionales.

Lineamientos estratégicos y acciones recomendadas

2.11 Para capturar los potenciales de crecimiento identificados en la fase 1 y alcanzar el escenario objetivo trazado para 2015, se proponen tres lineamientos estratégicos:

a) *Aumentar ocho veces la capacidad instalada de aserraderos, manufactura y plantas de impregnado y tableros.* Como se vio al analizar el escenario objetivo, el potencial de crecimiento implica el desafío de incrementar ocho veces la capacidad de procesamiento industrial de aserraderos, manufactura y plantas de impregnado y tableros existente.

b) *Atraer grandes inversiones foresto industriales estratégicas.* Al fuerte salto de capacidad propuesto en el lineamiento anterior, se suma el desafío de completar la cadena sectorial con nuevos segmentos, incorporando una planta de celulosa y una planta de tableros al cluster industrial actual. Se trata de inversiones de una magnitud y escala que difícilmente se produzcan espontáneamente, sino que requieren de acciones, herramientas y políticas activas específicas para lograr su atracción y localización en la provincia.

c) *Desarrollar el stock de infraestructura de energía y transporte.* Sin acceso a energía eléctrica y una plataforma de infraestructura de transporte que incluya la habilitación de las vías navegables y una red de corredores viales adecuada, el potencial identificado no podrá ser alcanzado. Como se verá al desarrollar las acciones recomendadas, las deficiencias de infraestructura energética y de transporte son limitaciones de primera magnitud al desarrollo del sector.

2.12 Para implementar el primero de los lineamientos estratégicos se propone un programa de financiamiento con apoyo de FIDECOR orientado al aumento de la capacidad de aserraderos, complementado por los programas de facilitación de inversiones y prestación de servicios no financieros a PYMES a cargo del nuevo IFE, que se presentan en el Plan de Acción Consolidado descrito en el capítulo siguiente de este informe. La segunda acción recomendada se dirige a la creación de una Unidad de Atracción de Inversiones Estratégicas

del más alto nivel político, que se desarrolla ampliamente como uno de los componentes clave del Plan de Acción Consolidado.

2.13 El tercer lineamiento es atendido por dos acciones recomendadas: el desarrollo de la generación eléctrica con biomasa forestal para abastecer la demanda adicional esperada por la capacidad industrial prevista y la expansión del sistema de transmisión necesario para el suministro de los polos madereros ubicados en el noreste de la provincia.

A. PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO FIDECOR PARA INVERSIONES FORESTO-INDUSTRIALES

2.14 Alcanzar los objetivos sectoriales definidos en la estrategia requiere de un monto de inversión en desarrollo de capacidad industrial de aserraderos estimada en \$762,8 millones en el período 2009-2015. Con la finalidad de mitigar las restricciones impuestas por las deficiencias de intermediación financiera y acceso a crédito a PYMES, se propone lanzar un programa de financiamiento de inversiones foresto industriales, como uno de los componentes clave del programa de Fortalecimiento de los Fondos Fiduciarios para el Desarrollo que se presenta en el Plan de Acción Consolidado, asignando préstamos por un monto de \$190,7 millones, equivalentes al 25% del monto total de inversión estimado.

2.15 La implementación de este programa requerirá – como se explica en la mencionada sección del Plan de Acción consolidado – del desarrollo de capacidades institucionales de FIDECOR, que le permitan la capacidad de administrar mayores volúmenes de recursos, realizar análisis de riesgo de calidad adecuada y asignar los fondos en forma alineada y consistente con la Estrategia de Desarrollo Productivo trazada. Además de estas significativas acciones de fortalecimiento institucional, el rediseño propuesto deberá además estar acompañado con un sustancial esfuerzo en el desarrollo de manuales de operación y formalización de procesos.

2.16 Alcanzar el potencial identificado para la fase industrial implicaría agregar USD 233,7 millones de PBG en el 2015. Para contribuir en el logro de este objetivo, el programa requerirá aportes a FIDECOR de \$92,3 millones a lo largo de los siete años del programa. El flujo anual de fondos previsto se presenta al tratar los fondos fiduciarios en el Plan de Acción Consolidado.

B. CREACION DE UNA UNIDAD DE ATRACCION DE INVERSIONES ESTRATEGICAS

2.17 Con el fin de lograr el salto industrial en la cadena de valor se requiere la atracción de grandes inversiones estratégicas foresto industriales que contribuirían a aumentar el valor agregado de los productos. Para ello se prevé la creación de La Unidad de Atracción de Inversiones Estratégicas cuyo objetivo será en su fase inicial la localización en la provincia de grandes aserraderos y secaderos, plantas de tableros, aglomerados e impregnados, plantas de celulosa, centrales de generación eléctrica de biomasa y otras inversiones de la industria foresto-industrial de envergadura, con un umbral indicativo de más de USD 10 millones de inversión.

2.18 La meta será conseguir inversiones por aproximadamente USD 1500 millones. Donde la distribución corresponde a una planta de celulosa, estimada en la inversión de un monto de USD 1000 a 1200 millones. Una planta de tableros de aproximadamente USD 100 millones.

Dos centrales de generación de 25MW cada una a través de la utilización de biomasa, por un total de USD 100 millones y la atracción de dos grandes aserraderos de USD 10 millones. La misión de la Unidad será desarrollar y mantener contacto con las grandes empresas foresto-industriales a nivel regional y global orientada a la localización de inversiones estratégicas en Corrientes. Esta actividad será ejecutada por los funcionarios de más alto rango de la Administración tal como el Gobernador de la Provincia, el Ministro de Producción, el Ministro de Obras y Servicios Públicos y el Secretario de Planeamiento con la asistencia técnica de la Dirección de Recursos Forestales.

C. DESARROLLO DE GENERACION ELECTRICA CON BIOMASA FORESTAL

2.19 En la fase 1 del estudio se identificó un enorme potencial de desarrollo para la generación de energía eléctrica utilizando como combustible la biomasa forestal, el cual podría llegar en la cadena proyectada en 2015 a abastecer la demanda eléctrica total de la provincia de Corrientes hoy, estimada en 300 MW en su pico. Por otra parte, el crecimiento previsto en el escenario objetivo para aserraderos, manufactura y plantas de impregnado y tableros puede estimarse en una demanda adicional de 105 MW, que el sistema eléctrico no está en condiciones hoy de abastecer.

2.20 Para potenciar el aprovechamiento de la biomasa forestal y cubrir las necesidades de abastecimiento energético del desarrollo futuro foresto-industria, se propone desarrollar 100 MW en unidades de generación y/o co-generación por medio de la licitación de contratos de largo plazo de unidades de generación a instalar.

2.21 Los objetivos de esta acción son: 1) Abastecer el requerimiento energético del potencial de crecimiento de la industria forestal que el sistema eléctrico actual no está en condiciones de suministrar; 2) Aprovechar los desechos de las fases primaria e industrial del sector forestal, hoy sub-utilizados; y, 3) Atraer USD 210 millones en inversiones y promover desarrollo del cluster foresto-industrial en la provincia.

2.22 Los hitos de implementación de esta acción pueden resumirse en los siguientes puntos:

- *Estudio de pre-factibilidad.* El primer paso será la contratación de un estudio de pre-factibilidad, que incluya un análisis cuantitativo y de localización de los recursos de biomasa forestal disponibles, alternativas de tecnología de generación, estudios eléctricos de evaluación de puntos de conexión, y la preparación de los anteproyectos de las unidades a licitar. La vecina provincia de Entre Ríos acaba de completar un estudio de estas características con asistencia del BID.
- *Diseño del esquema institucional y regulatorio.* Deberán evaluarse las distintas opciones disponibles y definir aspectos clave tales como el rol que desempeñará la Subsecretaría de Energía y la DPEC, los mecanismos licitatorios y contractuales, las garantías disponibles, las alternativas de comercialización de la energía resultante y su eventual inserción en el plan energía plus del mercado eléctrico nacional. Un aspecto clave a resolver – si se asignara a DPEC como entidad licitante y compradora de la energía y potencia adjudicada – es el tratamiento de estos contratos en la tarifa de los usuarios finales.
- *Llamado a licitación nuevas unidades de generación a instalar.* Una vez definido el esquema regulatorio e institucional, se deberá organizar el proceso licitatorio, la elaboración de pliego de bases y condiciones y los modelos de contratos de suministro eléctrico a ser licitados, y poner en marcha el llamado a concurso público.

- *Firma de contratos de abastecimiento de energía.* Del estudio de factibilidad surgirán las opciones de localización y escalas y tecnologías recomendadas de las unidades a instalar, lo cual servirá de base para la preparación de los contratos a ser adjudicados. Desde el punto de vista comercial, un aspecto clave a resolver es el otorgamiento de garantías suficientes de cumplimiento, especialmente teniendo en cuenta que se trata de grandes inversiones que requieren largos períodos de amortización. Para dar un orden de magnitud, una unidad de 25MW como la recomendada por el mencionado estudio de prefactibilidad para el caso de Entre Ríos representa una inversión superior a los USD 50 millones. De menor escala es el caso de unidades de co-generación de grandes aserraderos, en donde las unidades de generación están en el orden de los 3 a 5 MW y la inversión se ubicaría en torno a los USD 6 a 10 millones, además de la seguridad adicional que implica tener ya ubicado para consumo propio una parte significativa del producido.
- *Tramitación habilitaciones y permisos, evaluación de impacto ambiental.* Luego de celebrados los contratos, las unidades adjudicadas deberán pasar por una fase de tramitación de habilitaciones y permisos y evaluación de impacto ambiental que requerirán de apoyo y servicios de facilitación y acompañamiento.
- *Puesta en operación de las nuevas unidades.* Por tratarse de la licitación de unidades a instalar, debe considerarse desde el inicio de la licitación un cronograma detallado de la firma de los contratos a la entrada en operación comercial de las plantas. Este período puede estimarse en 3 años, incluyendo actividades tales como la gestión de compromiso suministro de residuos, el reconocimiento como generador del mercado eléctrico mayorista nacional, la gestión de interconexión al sistema eléctrico, la gestión de habilitación municipal y provincial, la adquisición del predio, la ingeniería de las obras e instalaciones, el estudio de impacto ambiental, la ejecución de las obras civiles, la provisión y montaje, la gestión de transporte de residuos, las obras de interconexión eléctrica y finalmente la habilitación y puesta en marcha.

2.23 El impacto directo de esta acción representaría USD 25,2 millones de PBG anual y la atracción de inversión privada superior a los USD 210 millones. Su costo inicial sería la contratación del estudio prefactibilidad y el diseño del esquema regulatorio e institucional, que puede estimarse en USD 60 mil. Un aspecto clave a definir como paso inicial es la unidad responsable, que debería involucrar a la Subsecretaría de Energía y a la empresa prestadora del servicio. En todo caso esta acción deberá guardar estrecha vinculación y coordinación con el desarrollo del sistema eléctrico de transmisión que se presenta en la sección siguiente.

D. DESARROLLO DEL SISTEMA ELÉCTRICO DE TRANSMISIÓN PARA ABASTECER LA DEMANDA FORESTO-INDUSTRIAL

2.24 Como se explicó en la sección anterior de desarrollo de generación eléctrica de biomasa forestal, el crecimiento previsto en el escenario objetivo para aserraderos, manufactura y plantas de impregnado y tableros puede estimarse en una demanda adicional de 105 MW en un sistema eléctrico provincial cuya demanda total es hoy de 300 MW. Más allá de la solución que se dé a la capacidad de generación adicional y al éxito que se obtenga en la instalación de unidades de generación de biomasa, lo cierto es que existe un consenso generalizado en el sector de que el sistema de transmisión está al límite de su capacidad y por tanto no estaría en condiciones de transportar y distribuir la demanda adicional estimada, la cual representa una expansión del 35%.

2.25 El abastecimiento de una demanda adicional de 73,5 MW² - a ser localizada en tres parques industriales en el noreste de la provincia, ubicados en las zonas de influencia de las ciudades de Ituzaingó, Santo Tomé y Virasoro– requerirá una sustancial expansión del sistema de transmisión, transformación y subtransmisión eléctrica en el área, comprendiendo inversiones que pueden estimarse en \$61 millones de pesos³.

2.26 A ello se sumaría la expansión de la capacidad de abastecimiento de Goya, Bella Vista, Esquina, Santa Rosa y sus zonas de influencia, adicionando 165 MW de capacidad de transmisión por medio de dos nuevas líneas de alta tensión Mercedes-Goya y San Lorenzo-Santa Rosa e instalaciones complementarias de transformación y sub-transmisión. Esta obra permitiría abastecer un parque industrial maderero ubicado en Santa Rosa de 30MW de demanda y dar abastecimiento al crecimiento de demanda requerido por la fase industrial de los sectores arroceros y cítricos. Las obras solucionarían los problemas de abastecimiento hoy presentes en las cuatro localidades identificadas, que hoy están siendo suministradas por instalaciones funcionando por sobre el límite de su capacidad de transmisión. Su costo estimado es de \$122 millones y su plazo de ejecución sería de 24 meses.

2.27 La situación crítica en la que se encuentra el sector eléctrico provincial – declarado en emergencia por decreto 1.856 el 30 de octubre de 2006 – sumado a la difícil situación financiera de la empresa, vuelven inviable la ejecución y financiamiento de las obras identificadas a través de DPEC. En este sentido, esta acción podría canalizarse a través del Fondo Fiduciario de Energía que el Gobierno de la provincia ha propuesto crear, enviando un proyecto de ley a la Legislatura local recientemente.

2.28 Más allá de cuál se defina como fuente y mecanismo más adecuado de financiamiento, este proyecto deberá integrar la cartera de proyectos de infraestructura productiva que se definen en el Plan de Acción desarrollado en el capítulo siguiente de este informe, dentro del cual encuentre el soporte institucional y la capacidad de gestión necesaria para su evaluación y priorización en el conjunto de las necesidades de infraestructura de los distintos sectores productivos. Adicionalmente, esta acción deberá ser evaluada en forma conjunta al desarrollo de las unidades de generación descritas en la sección anterior.

2.29 El impacto directo de esta acción será eliminar el cuello de botella que hoy impide el desarrollo de la industria forestal, considerada la actividad de mayor potencial de crecimiento en la fase 1 del estudio. La actividad de aserraderos, manufactura, impregnados y tableros que este desarrollo de infraestructura harían posible representa un PBG estimado para 2015 de USD 302 millones. Los costos estimados de las obras son de \$183 millones para el abastecimiento de los cuatro parques industriales ubicados en las zonas de influencia de las localidades de Ituzaingó, Santo Tomé, Virasoro y Santa Rosa. Esta inversión podría modificarse significativamente si se instalaran unidades de generación con biomasa forestal en las áreas de demanda, como se propone en la acción anterior.

E. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA PORTUARIA MADERERA

2.30 Al igual que en el caso del sector arroceros, un desafío futuro clave del desarrollo del sector foresto-industrial, es la ampliación de la infraestructura de transporte, especialmente el desarrollo de alternativas por vía navegable, que permita aliviar la saturación de los corredores viales que causaría el desarrollo del enorme potencial previsto. La provincia no cuenta con ningún puerto maderero activo por lo que la totalidad de la producción es canalizada por transporte terrestre.

2.31 Dado que el potencial se ubica geográficamente en gran medida en el noreste provincial, se propone priorizar el proyectado puerto de Ituzaingó como punto de embarque del polo maderero. El objetivo de esta iniciativa es contar con una alternativa de salida por vía navegable de la expansión de capacidad de producción que se espera para las zonas de influencia de las localidades de Ituzaingó, Santo Tomé y Virasoro, desarrollando el proyecto denominado Nuevo Puerto Ituzaingó de acuerdo a la cartera de proyectos informada por la Subsecretaría de Emprendimientos de Infraestructura Regional del gobierno provincial, con una capacidad estimada de 500 mil toneladas anuales. Este proyecto debe ser integrado en una cartera priorizada de proyectos de infraestructura de desarrollo productivo, como se explica en el capítulo siguiente de este informe.

2.32 A la fecha, se cuenta con proyecto ejecutivo y se ha solicitado financiamiento al BID a través de un programa de desarrollo de infraestructura gestionado por el Gobierno Nacional. Los plazos de ejecución de las obras han sido estimados en 2 años su costo estimado asciende a \$45 millones.

F. SERVICIOS NO FINANCIEROS Y PROMOCIÓN Y FACILITACIÓN DE INVERSIONES CON FOCO SECTORIAL

2.33 En el Plan de Acción Consolidado presentado en el capítulo siguiente de este informe, se propone que la nueva agencia IFE/Corrientes Exporta tome a su cargo tres funciones básicas: atracción de inversiones, promoción de exportaciones y prestación de servicios no financieros a PYMES, las que serán complementadas por los servicios de intermediación financiera y acceso al crédito que prestarán los fondos fiduciarios y el Banco de Corrientes.

2.34 En el caso del sector forestal, la función de promoción de inversiones tendrá por objetivo atraer y facilitar proyectos de inversión, particularmente aserraderos con una escala estimada de USD 1,5 millones. Por su parte, la función de promoción de exportaciones tendrá a su cargo el desarrollo de la promoción comercial y profesionalización del área de comercio exterior de las empresas forestales beneficiarias, prioritariamente de los sectores clave. Sus funciones pueden a su vez separarse en dos áreas: la promoción de exportaciones por un lado y los programas especiales por el otro. Por último, la función de prestación de servicios no financieros tiene por objetivo fortalecer las empresas y coadyuvar a su competitividad. Para ello las funciones estarían conformadas por servicios tales como formalización de las PYMES, asistencia a PYMES en la solicitud de créditos en programas nacionales y provinciales, colaboración en la conformación de consorcios productivos en los sectores donde la escala lo requiere, comunicación, información y difusión de los paquetes existentes y planes de desarrollo productivo de la provincia así como presentaciones al sector, y capacitación comprendiendo seminarios de formación en las áreas de falencias o de necesidad de refuerzo de las empresas.

ESTRATEGIA PARA EL SECTOR ARROCERO

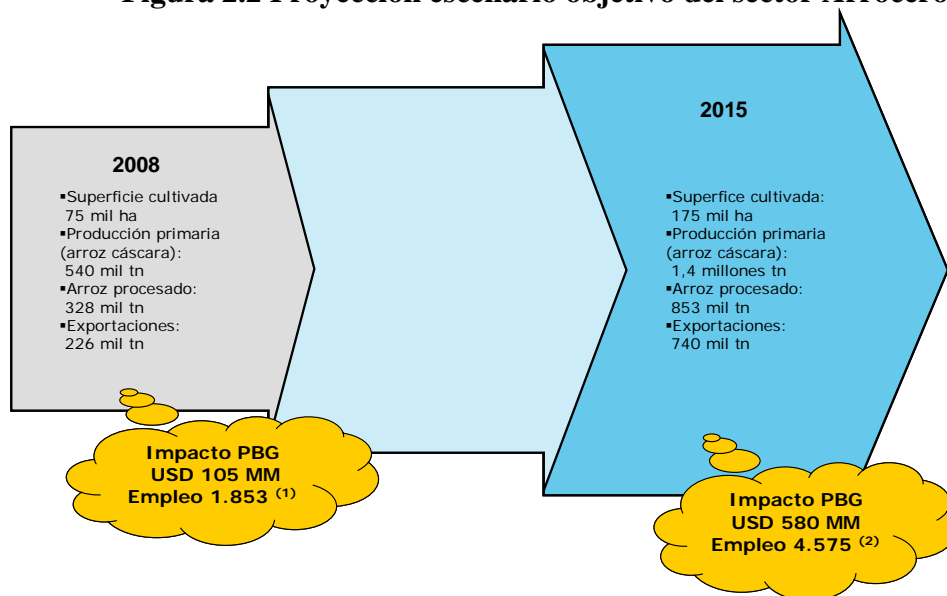
2.35 Entre los sectores analizados, luego del forestal, el sector arrocero es el de mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo productivo en la provincia. Corrientes tiene significativas ventajas competitivas en disponibilidad de agua y tierras para ampliar la superficie hoy cultivada, presenta niveles de productividad competitivos y las condiciones actuales y perspectivas futuras del mercado internacional vuelven particularmente atractivo el desarrollo de la actividad. La provincia tiene hoy la oportunidad de quintuplicar el producto

bruto geográfico sectorial (de 105 millones de dólares a 580 millones en 2015) y casi triplicar el empleo directo del sector (de 1.853 a 4.575 empleos en 2015⁴).

Situación actual y escenario objetivo

2.36 Como puede observarse en la figura 2.2, el escenario objetivo previsto para la cadena del sector arroz, prevé un incremento de 100 mil hectáreas de superficie cultivada, llevándolas de las actuales 75 mil a 175 mil. Como resultado, se prevé un aumento de la producción primaria de arroz cáscara de 540 mil toneladas a 1.4 millones de toneladas. Este salto en la superficie cultivada y la producción primaria deberá estar acompañado de un incremento de envergadura en la producción industrial, pudiendo pasarse de las actuales 328 mil toneladas a 853 mil toneladas de arroz procesado. Por su parte, se prevé un incremento en las exportaciones, de 226 mil toneladas a 740 mil en el año 2015. El producto bruto geográfico sectorial de 105 millones de dólares a 580 millones en 2015 y el empleo directo del sector de 1.853 a 4.575 empleos en 2015⁵

Figura 2.2 Proyección escenario objetivo del sector Arrocero



(1) Estimación propia en base a datos SAGYPA empleo directo por hectárea. Comprende producción, industrialización y comercialización.

(2) Estimación propia en base a datos SAGYPA empleo directo por hectárea.

Limitaciones para alcanzar el potencial de desarrollo

2.37 Las principales restricciones y cuellos de botella que estarían hoy obstaculizando la captura de estos potenciales identificados en el sector arrocero se concentran mayormente en torno a deficiencias de infraestructura, pobre intermediación financiera y acceso al crédito y la presencia de externalidades de información y coordinación que restringen las posibilidades de que el mercado o los agentes productores individuales por sí sólo obtengan los resultados productivos deseados.

2.38 Las deficiencias de infraestructura que limitan la captura de las rentas potenciales identificadas están relacionadas con la disponibilidad de vías de transporte, la falta de

abastecimiento energético y el déficit de obras hídricas para riego. En efecto, la existencia de corredores viales saturados o insuficientes para el transporte de los potenciales de producción y la falta de puertos para utilizar las más eficientes vías navegables disponibles restringen severamente el potencial de crecimiento previsto en el análisis sectorial realizado. Para contar con un orden de magnitud, el transporte de 600 mil toneladas adicionales de arroz requeriría de 17.200 camiones con acoplado, que en movimiento ocupan 2.600 Km. de ruta. El transporte por vías navegables – restringido por falta de puertos – requeriría de 100 convoys de cuatro chatas y un empujador⁶. En el capítulo siguiente de este informe se identifican las obras portuarias pendientes que permitirían superar al menos parcialmente estos cuellos de botella de infraestructura de transportes.

2.39 A ello se suman las deficiencias de abastecimiento energético, marcadas por un sistema eléctrico provincial que hoy se encontraría operando al máximo de su capacidad, débiles indicadores de desempeño de la empresa prestadora del servicio y marcadas deficiencias de inversión, principalmente las relacionadas con el desarrollo de la red de transmisión. Un aspecto especialmente mencionado por los actores sectoriales entrevistados es la falta de cobertura del sistema eléctrico que haga posible la electrificación del sistema de bombeos utilizados para riego, hoy abastecidos con gas oil, causando un fuerte impacto en la estructura de costos de producción.

2.40 A pesar de la enorme disponibilidad de agua, Corrientes ha desarrollado mínimamente el potencial de obras hídricas destinadas a riego. Un caso particular sobre el que se volverá en más detalle en este capítulo al tratar las acciones recomendadas, es el del proyecto de desarrollo agrícola integral a partir de la suba de la cota del embalse Yaciretá, que posibilitaría la habilitación y riego de hasta 120 mil hectáreas, incluyendo 80 mil nuevas hectáreas de arroz en la zona norte de la provincia. Por su parte, el desarrollo de la zona centro sur, de enorme potencial, también depende de la inversión en endicamientos, reservorios y obras hídricas, aunque en este caso, al tratarse mayormente de obras privadas, hemos preferido tratarlas como un problema mayormente de externalidades de coordinación y acceso al crédito más de desarrollo de infraestructura pública, como más adelante en este informe se verá.

2.41 La pobre intermediación financiera y acceso al crédito, característica común en el caso de Argentina, puede constatarse como una significativa restricción al desarrollo del sector arrocero de Corrientes. En particular, la sustantiva inversión inicial necesaria para la habilitación de nuevas tierras para cultivo en la zona centro sur – de mayor potencial productivo aunque intensiva en requerimiento de obras de endicamiento por la modalidad de riego – es un cuello de botella en un contexto de todavía pobre intermediación financiera para el desarrollo de nuevos proyectos productivos. Restricciones similares pueden identificarse asimismo en el segmento industrial del sector, aunque en este caso no están acompañados al tipo de restricciones por falta de coordinación que trataremos en la sección siguiente.

2.42 A las ya mencionadas restricciones financieras y de infraestructura, se suman en el caso del sector arrocero la presencia de fallas o deficiencias de mercado por la presencia de externalidades negativas de coordinación e información. En el caso particular del desarrollo de cuencas en la zona centro sur, la falta de un ordenamiento común impide el aprovechamiento óptimo de las inversiones y recursos, desincentivando la captura de los potenciales productivos existentes. El aprovechamiento del agua requiere de un ordenamiento

y parámetros de gestión integradores que sólo pueden proveerse adecuadamente desde una iniciativa y esfuerzo de coordinación público-privado que el Estado debe activar e impulsar.

2.43 Por último, la ampliación, diversificación y apertura de nuevos mercados internacionales para el sector arrocero requieren de esfuerzos e iniciativas que exceden la iniciativa individual de emprendedores y productores, exigiendo la construcción alianzas público privadas, promoción de iniciativas de asociatividad, y puesta en marcha de programas públicos y mecanismos institucionales específicos que permitan superar los cuellos de botella típicos asociados con deficiencias de información que los actores privados por sí solos están en mayor dificultad de superar.

Lineamientos estratégicos y acciones recomendadas

2.44 Para capturar los potenciales de crecimiento identificados en la fase 1 y alcanzar el escenario objetivo trazado para 2015, se proponen tres lineamientos estratégicos:

a. *Ampliación de 75 mil a 175 mil hectáreas de la superficie cultivada.* Como se pudo evaluar en la primera fase, la mayor fortaleza del sector arrocero correntino es la disponibilidad de agua y tierras para cultivo, a lo que se suma el haber alcanzado niveles de productividad competitivos en la superficie hoy cultivada. Por eso, el primer lineamiento trazado es el de realizar acciones tendientes a capturar ese potencial de superficie cultivable.

b. *Duplicación de la capacidad industrial.* Si bien hoy la información disponible indicaría que existe capacidad industrial ociosa, el fuerte aumento de la producción primaria previsto para el escenario objetivo requerirá de inversiones sustanciales en molinos, orientados a aprovechar para la economía local el 160% de valor que el arroz procesado agrega hoy a la materia obtenida en fase primaria.

c. *Ampliación y diversificación de los mercados de exportación.* Por último, existe un amplio consenso en el sector respecto del carácter limitado del mercado interno para absorber este salto de producción, como asimismo respecto de las particulares oportunidades de crecimiento que ofrecen hoy los mercados internacionales. Se destacan especialmente la demanda creciente de África – que se espera no podrá ser enteramente abastecida por las exigencias del abastecimiento interno de China – y el restablecimiento de las relaciones comerciales con Irán. En la región, el desarrollo de mercados vecinos como Chile, Paraguay o Bolivia ofrecen oportunidades a los productores medianos y contribuyen a la mitigación del fuerte peso relativo en la canasta de exportación que hoy detenta Brasil.

2.45 Para implementar el primero de los lineamientos estratégicos trazados (ampliación de superficie cultivada), se identificó y analizó la puesta en marcha de un Programa de Desarrollo de Cuencas para la Zona Centro Sur, y alternativamente el desarrollo agrícola integrado de la zona adyacente a Yaciretá. A ello se suman: un plan de electrificación del sistema de bombeos, el desarrollo de infraestructura portuaria cerealera, y un programa de asistencia y facilitación de proyectos de inversión. Por su parte, la implementación del segundo lineamiento estratégico requerirá de un programa especial de financiamiento en FIDECOR para ampliación de la capacidad de molienda. Por último, el tercer lineamiento requerirá de la implementación de programas específicos de promoción y facilitación de exportaciones con foco sectorial a ser implementados por una agencia especializada, que se

tratará con más detalle al presentar el Plan de Acción Consolidado en el capítulo siguiente de este informe.

A. PROGRAMA DE DESARROLLO DE CUENCAS ZONA CENTRO SUR

2.46 La región que aparece de acuerdo a estudios recientes⁷ como la de mayor potencial y atractivos para la expansión de la superficie cultivada de arroz es la llamada zona represas centro sur, ubicada en tres las localidades de Mercedes y Paso de los Libres. Sin embargo, las ya mencionadas restricciones y cuellos de botella impuestos por externalidades de coordinación y significativos requerimientos de inversión inicial para la habilitación de nuevas unidades de producción, hacen necesario articular un Programa de Desarrollo y Ordenamiento de las Cuencas Colectoras de la zona, basado en un sistema de préstamos supervisados y orientados con financiamiento de FIDECOR, de los proyectos privados que sean consistentes con el ordenamiento que se proponga para las cuencas colectoras.

2.47 El objetivo del Programa sería la habilitación de 70 mil nuevas hectáreas de producción y un desarrollo ordenado de las cuencas colectoras de la zona Centro Sur de la provincia. Si bien las estimaciones disponibles consideran que el potencial de la zona es sustancialmente mayor, este objetivo algo más conservador se vería complementado con otras 30 mil nuevas hectáreas que surgirían de proyectos en vías de ejecución y de otras zonas de la provincia.

2.48 En cuanto a los principales hitos de implementación, esta acción se inserta como uno de los componentes del Programa de Fortalecimiento de los Fondos Fiduciarios para el Desarrollo que se presenta en el capítulo siguiente de este informe. Su ejecución requeriría comenzar por el diseño de un esquema de gobierno público-privado que defina los roles que deberán cumplir el Ministerio de Producción como autoridad política, el FIDECOR como intermediador financiero, el ICAA como autoridad de aguas y ambiente, las asociaciones de regantes productores y las entidades representativas del sector privado, los inversores y propietarios y demás entidades públicas y privadas que deberán incluirse. Otro hito fundamental es la realización del estudio de las cuencas colectoras, de donde surgirán los elementos necesarios para orientar las inversiones y proyectos en un desarrollo ordenado. El tercer elemento es el diseño del programa de financiamiento, definiendo objetivos, perfiles, condiciones de otorgamiento y montos a desembolsar. Un obstáculo al que deberá prestarse especial atención es el de la constitución de garantías en el caso de los beneficiarios no propietarios. Existen diferentes opciones a ser evaluadas para sortear este problema, entre las que se cuentan mecanismos hoy disponibles de supervisión y control en la asignación directa de los fondos al contratista de la obra contra la entrega de certificados hasta la retención de pagos por parte del comprador de la producción, sumado a garantías constituidas sobre contratos de arrendamiento de largo plazo y derecho de uso de las obras realizadas sobre la nuda propiedad beneficiada. Con estos elementos se podrá avanzar en la fase de puesta en marcha y ejecución, las que deberán acompañarse de un efectivo sistema de monitoreo y evaluación periódica.

2.49 El impacto directo de la incorporación de 70 mil hectáreas de superficie cultivada sobre la producción primaria puede estimarse en 560 mil toneladas adicionales de producción, que representarían USD 126 millones de PBG. Su costo puede establecerse como un costo de inversión total en habilitación de las nuevas unidades de producción de \$105 millones, sobre la base de un costo estimado de USD 480 por hectárea, incluyendo la construcción de diques,

canales, vertederos, caminos y desmonte⁸. Tomando un objetivo de financiamiento del 50% por medio de FIDECOR, se prevé un aporte total de 2009 a 2015 de \$23,6 millones. En el capítulo siguiente se tratan en detalle el esquema de aportes y desembolsos previstos para FIDECOR en los diversos programas contemplados en el estudio.

B. DESARROLLO AGRICOLA INTEGRADO ZONA ADYACENTE YACYRETA

2.50 La otra zona que presenta sustantiva capacidad de ampliación de superficie cultivada de arroz es la zona adyacente al embalse hidroeléctrico Yacyretá, que podría aprovechar los 103 m³ por segundo de agua para riego a los que tendría derecho Corrientes una vez se completen las obras hoy en ejecución de suba de la cota de embalse a 83 metros, lo cual está previsto para diciembre de 2008. El proyecto consiste en la ejecución de un sistema integrado de riego orientado al desarrollo de la zona norte de la provincia, que fuera elaborado originalmente por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) en el año 1989.

2.51 El objetivo del proyecto es irrigar 120 mil hectáreas ubicadas al suroeste de la represa hidroeléctrica Yacyretá, de las cuales 88 mil se dedicarían al cultivo de arroz. Como se advertirá, esta extensión de superficie irrigada es algo mayor a la prevista para el desarrollo de la zona de cuencas centro sur analizada en la sección anterior, y a los fines del cumplimiento de los objetivos trazados en la estrategia, se consideran como proyectos alternativos en el horizonte de desarrollo previsto (2009-2015).

2.52 Hoy las obras de toma para captación de aguas del embalse Yacyretá se encuentran concluidas y las correspondientes a la suba de la cota de la represa están previstas para diciembre de 2008, de acuerdo al Acta de Entendimiento celebrada por los Gobiernos de Argentina y Paraguay en noviembre de 2005. Sin embargo, hoy el proyecto está desactualizado respecto de los estudios que se realizaron en 1989 y no tiene financiamiento para avanzar en la preparación del anteproyecto definitivo y el proyecto ejecutivo, que sería el próximo paso a realizar, para luego iniciar la fase de búsqueda de financiamiento para la realización de la obra.

2.53 Si bien los estudios realizados se encuentran hoy desactualizados, la Subsecretaría de Emprendimientos de Infraestructura de la provincia estima que su costo total rondaría los USD 300 millones, lo cual implicaría un costo de inversión por hectárea habilitada de USD 2.500, muy superior a los USD 500 por hectárea estimados para la habilitación de nuevas unidades de producción en la zona centro sur. A ello se suman las diferencias de rendimiento por hectárea, que se estiman en 7 mil Kg./ha en la región centro sur contra 6 mil Kg./ha en la región norte, lo cual lleva a concluir que el avance en esta iniciativa requeriría de un análisis de costo-beneficio más detallado.

C. PLAN DE ELECTRIFICACIÓN DEL SISTEMA DE BOMBEOS ZONA NORTE

2.54 Mientras se obtiene financiamiento para avanzar en el anteproyecto del plan de desarrollo de riego agrícola analizado en la sección anterior, la zona norte podría avanzar significativamente en superficie cultivada si se resolviera el problema de abastecimiento eléctrico del área. En efecto, según estudios de la Subsecretaría de Energía de la provincia, la electrificación de los bombeos – hoy abastecidos con combustibles fósiles – permitiría reducir el costo de elevación del agua para riego en un 60%. De acuerdo con un análisis provisto por ACPA, ello representaría un ahorro equivalente al 8,5% del costo medio de producción. Por otra parte, debe tenerse en cuenta que la provincia de Corrientes tendría hoy electrificado sólo

el 4% de los bombeos utilizados para el riego de arroz, muy por debajo de los valores que registran las provincias vecinas.

2.55 Por ello, los productores estiman que la rehabilitación de la línea de transmisión de 132 kV entre las localidades de Ituzaingo y Ita Ibaté, sumado a un conjunto de obras de transformación y sub-transmisión destinadas al abastecimiento del sistema de bombeos para riego en la zona norte del Paraná, sería incentivo suficiente para permitir la expansión del área cultivada de arroz, de las actuales 8 mil hectáreas a 20 mil, sumando 12 mil nuevas hectáreas a la producción y mejorando sustancialmente la competitividad de la superficie existente. Esta sería una primera etapa, para luego avanzar en la electrificación del sistema de bombeos en las demás zonas productoras, en la medida en que la provincia pueda avanzar en el desarrollo de su sistema eléctrico, hoy al límite de su capacidad.

2.56 Sobre la base de una primera evaluación preliminar solicitada a DPEC para la realización de este informe, el paso siguiente de implementación sería realizar un estudio de factibilidad y evaluación detallada de costo beneficio de las obras, iniciar una ronda de diálogo con los productores de la zona y potenciales inversores para establecer las distintas opciones de financiamiento de las conexiones y precisar requerimientos y localización de las instalaciones, para luego avanzar en la elaboración del proyecto ejecutivo y la licitación de la ejecución.

2.57 Este proyecto es uno de los componentes de las obras de infraestructura productiva que son identificadas en el Plan de Acción Consolidado desarrollado en el capítulo siguiente de este informe. Su implementación requerirá articular y coordinar las acciones del Ministerio de Obras Públicas a través de la Subsecretaría de Energía y la empresa proveedora del servicio (DPEC) por una parte, y el Ministerio de Producción, los productores de la zona, las entidades gremiales del sector privado y potenciales inversores por la otra.

2.58 El impacto directo de este programa sobre la producción primaria puede estimarse en 96 mil toneladas adicionales de producción, que representarían USD 21,6 millones de PBG. Su costo puede establecerse como un costo de inversión en instalaciones de transmisión, transformación y subtransmisión eléctrica de \$ 45,6 millones, sobre la base de un costo estimado preliminarmente por la Dirección de Ingeniería de la DPEC⁹.

D. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA PORTUARIA CEREALERA

2.59 Un desafío futuro clave del desarrollo del sector, dados los objetivos de crecimiento previstos y el potencial identificado, será la ampliación de la infraestructura de transporte, especialmente el desarrollo de alternativas por vía navegable, que permita aliviar la eventual saturación de los corredores viales. Aunque hoy Corrientes no tiene ningún puerto cerealero activo y la totalidad de la producción arroceras es canalizada por transporte terrestre, el Gobierno tiene en evaluación tres puertos cerealeros ubicados en las localidades de Ita Ibaté, Bella Vista y Esquina.

2.60 Dada la concentración de esfuerzos que se propone para desarrollar fuertemente la zona de cuencas centro sur y las capacidades previstas por el proceso de ampliación, se propone priorizar el puerto de Bella Vista como punto de embarque arroceras de la región. Por su parte, los desarrollos adicionales que se verifiquen en la región norte podrían utilizar el futuro puerto de Ituzaingo, previsto como futura salida de la producción maderera, dejando a Ita Ibaté para una fase posterior de desarrollo de la región norte.

2.61 El objetivo de esta iniciativa es contar con una alternativa de salida por vía navegable de la expansión de capacidad de producción que se espera para la región centro sur de la provincia, desarrollando un puerto en la localidad de Bella Vista – o alternativamente Esquina – con una capacidad de 500 mil toneladas anuales. Este proyecto debe ser integrado en una cartera priorizada de proyectos de infraestructura de desarrollo productivo, como se explica en el capítulo siguiente de este informe.

2.62 A la fecha, el Gobierno Nacional y el BID han manifestado su interés en financiar el estudio de anteproyecto de la obra, y se encontraría en proceso de selección de consultores para su realización, tanto para el caso de Esquina, como para el de Bella Vista. Los plazos de ejecución de las obras han sido estimados en 3,5 años para el caso de Esquina y 2,5 años para Bella Vista. Sus costos preliminares estimados ascienden a \$45 millones cada uno¹⁰.

E. PROGRAMA FIDECOR PARA AMPLIACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MOLIENDA

2.63 Como se explicó al trazar los lineamientos estratégicos del sector, el fuerte aumento de la producción primaria previsto para el escenario objetivo requerirá de inversiones de significación en molinos, orientados a aprovechar para la economía local el 160% de valor que el arroz procesado agrega hoy a la materia obtenida en fase primaria, para lo cual será necesario duplicar la capacidad industrial existente.

2.64 Esta acción consiste en implementar una línea de préstamos orientados y supervisados originados en FIDECOR con la finalidad de financiar el 25% de las necesidades de inversión identificadas para lograr ese objetivo, estimado en \$40,9 millones, lo cual permitirá contar con una capacidad total de secado y procesamiento de 853 mil toneladas.

2.65 Esta iniciativa se inscribe dentro del Programa de Fortalecimiento de los Fondos Fiduciarios para el Desarrollo que se describe como un componente clave del Plan de Acción presentado en el capítulo siguiente de este informe. Su implementación requerirá como etapa previa el desarrollo de las capacidades institucionales, reformas organizativas y fortalecimiento de asignación de recursos humanos y financieros previstos en dicho Programa. Adicionalmente, será necesario el desarrollo de un diseño de detalle de la línea de préstamos y sus condiciones particulares de otorgamiento. Especial énfasis deberá darse a la orientación a inversiones que permitan mejoras tecnológicas necesarias para el desarrollo de nuevos mercados externos, tales como los procesos de parbolizado, hoy ausentes en la provincia. En el proceso de implementación deberá tenerse además especialmente en cuenta el rol a desempeñar por el IFE en la asistencia y facilitación de proyectos de inversión al que se hace referencia en la sección siguiente.

2.66 El impacto directo de este programa puede estimarse en 392 mil toneladas adicionales de capacidad de producción, que representarían USD 148 millones de PBG. La inversión total requerida en ampliación de la capacidad de procesamiento industrial de \$40,9 millones. Tomando un objetivo de financiamiento del 25% por medio de FIDECOR, se prevé asignar préstamos por un total de \$10,24 millones, lo cual requerirá un aporte total del tesoro a FIDECOR en el período 2009- 2015 de \$4 millones. En el capítulo siguiente se tratan en detalle el esquema de aportes y desembolsos previstos para FIDECOR en los diversos programas contemplados en el estudio.

F. SERVICIOS NO FINANCIEROS Y PROMOCIÓN Y FACILITACIÓN DE EXPORTACIONES CON FOCO SECTORIAL

2.67 Como se desarrolla en el Plan de Acción Consolidado presentado en el capítulo siguiente de este informe, se propone que la nueva agencia IFE/Corrientes Exporta tome a su cargo tres funciones básicas: atracción de inversiones, promoción de exportaciones y prestación de servicios no financieros a PYMES, las que serán complementadas por los servicios de intermediación financiera y acceso al crédito que prestarán los fondos fiduciarios y el Banco de Corrientes.

2.68 La función de promoción de inversiones tendrá por objetivo atraer y facilitar proyectos de inversión, con prioridad en los sectores productivos identificados en la estrategia sectorial, entre ellos molinos (en una escala del orden de USD 1 millón), y la habilitación de tierras cultivo arroz, en unidades de 500-1000 hectáreas, es decir, inversiones en torno a los USD 0.75 a 1.5 millones para su habilitación productiva. Por su parte, la función de promoción de exportaciones tendría a su cargo el desarrollo de la promoción comercial y profesionalización del área de comercio exterior de las empresas beneficiarias, prioritariamente de los sectores clave. Sus funciones pueden a su vez separarse en dos áreas: la promoción de exportaciones por un lado y los programas especiales por el otro. Por último, la función de prestación de servicios no financieros tiene por objetivo fortalecer las empresas y coadyuvar a su competitividad. Para ello las funciones estarían conformadas por servicios tales como formalización de las PYMES, asistencia en la solicitud de créditos en programas nacionales y provinciales, colaboración en la conformación de consorcios productivos en los sectores donde la escala lo requiere, comunicación, información y difusión de los paquetes existentes y planes de desarrollo productivo de la provincia así como presentaciones al sector, y capacitación comprendiendo seminarios de formación en las áreas de falencias o de necesidad de refuerzo de las empresas.

Priorización y horizontes de desarrollo

2.69 De las acciones analizadas, la prioridad es implementar un programa que permita avanzar en el objetivo de ampliar la superficie cultivada. Entre las alternativas disponibles, resulta prioritario el desarrollo de la zona de cuencas centro sur, que presenta no sólo mejores niveles de productividad que la zona norte, sino que también representa un significativamente menor requerimiento de inversión por hectárea a ser habilitada y una mayor facilidad de implementación, dado que su iniciativa no depende de variables extrañas a la jurisdicción provincial, como es el caso del rol clave que desempeñan la entidad binacional Yacyretá, el Gobierno Nacional y la República del Paraguay. Lo mismo puede decirse de la acción complementaria prevista para la expansión del área cultivada en la zona norte por medio de la electrificación del sistema de bombeos, lo cual puede resolverse por medio de una inversión pública provincial de escala relativamente menor.

2.70 La segunda prioridad estará dada por la implementación de la línea de préstamos FIDECOR para la ampliación de capacidad de molienda, que será necesaria en la medida en que la expansión de la producción primaria no pueda ser procesada por la capacidad hoy no utilizada. Se trata de una iniciativa de alto impacto que busca incentivar la inversión en un segmento que se espera cuente con fuertes señales para completar la cadena si se logran alcanzar los objetivos de aumento de producción primaria previstos. Un desafío importante será el necesario proceso de desarrollo de sujetos de crédito y programas de asistencia técnica y asociatividad que deberán apoyarse desde el IFE para hacer posible el desenvolvimiento del proceso de inversión y la concreción de los proyectos.

2.71 Por otra parte, el sector deberá desarrollar una más clara agenda de proyectos de infraestructura prioritarios que luego se integren en una cartera priorizada de desarrollo de infraestructura por parte del gobierno provincial. En el corto y mediano plazo se han identificado la necesidad de desarrollar la electrificación del sistema de bombeos, comenzando por la zona norte, donde la iniciativa cumpliría un rol disparador de la expansión del área cultivada, así como la apertura del transporte por vía navegable por medio de la construcción de un puerto sobre el río Paraná en las localidades de Esquina o Bella Vista, dando una salida alternativa a la producción de las zonas centro y sur.

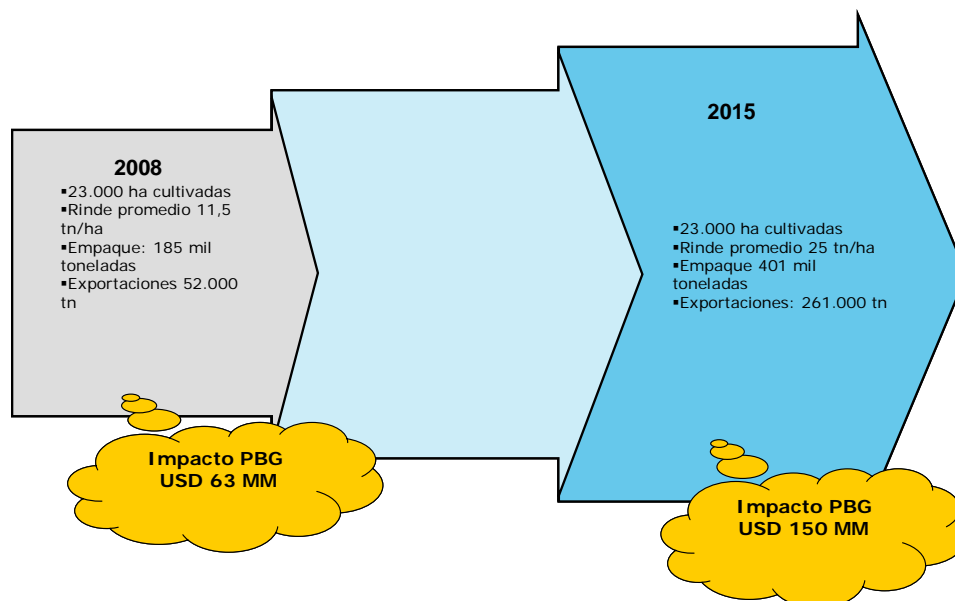
ESTRATEGIA PARA EL SECTOR CITRICOLA

2.72 Entre los sectores analizados, luego del forestal y el arrocero el sector cítrico presenta significativas oportunidades de crecimiento y desarrollo productivo en la provincia de Corrientes, presentando ventajas competitivas en el rendimiento por hectárea cuando se realiza buen manejo cultural y se dispone de las tecnologías adecuadas. Las condiciones actuales y perspectivas futuras del mercado internacional vuelven atractiva la producción en fresco, otorgando a Corrientes la oportunidad de más que duplicar el producto bruto geográfico sectorial, de los actuales USD 63 millones a USD 150 millones en 2015, como se mostró en el análisis de potencial realizado en la primera fase de este estudio.

Situación actual y escenario objetivo

2.73 Como puede observarse en la figura 2.3, el escenario objetivo previsto para la cadena del sector cítrico estima un incremento de la productividad por hectárea de las actuales 10 a 15 toneladas por hectárea a un rendimiento esperado promedio de 25 toneladas por hectárea, lo que permitirá un aumento de la producción primaria de fruta en fresco de unas 275 mil toneladas totales. Dicho incremento deberá ir acompañado de un incremento en la capacidad de empaque, de las actuales 185 mil toneladas a 401 mil toneladas, a lo que se agrega el objetivo de ampliación de la oferta exportable, buscando pasar de las 52 mil toneladas actuales a 260 mil toneladas en el año 2015, causando en conjunto una variación del producto bruto geográfico sectorial de los USD 63 millones actuales a USD 150 millones en 2015.

Figura 2.3 Escenario objetivo del sector Cítrico



Limitaciones para alcanzar el potencial de desarrollo

2.74 Las principales restricciones y cuellos de botella que estarían restringiendo la captura del potencial del sector se encuentran principalmente ligadas a la falta de un adecuado manejo agrícola que resulta en baja productividad por hectárea, la presencia de falencias fitosanitarias, la capacidad de empaque cercana al tope instalado, la escasa diversificación de mercados externos, las deficiencias de coordinación y bajo nivel de asociatividad en un contexto de alta atomización de los productores, sumado a las deficiencias de infraestructura, especialmente abastecimiento eléctrico y transporte.

2.75 Las condiciones geográficas de Corrientes presentan características atractivas para la producción de cítricos. Utilizando buenas prácticas se lograría duplicar el rinde promedio de Brasil e inclusive superar el rinde de productores como España. Este manejo ineficiente encuentra en parte explicación en la atomización de la producción así como la diversificación productiva que causan deficiencias en el cuidado del cultivo cítrico en particular. A esta problemática se le suma la cancrrosis, déficit sanitario que resulta de la desatención del cultivo y de su costo del tratamiento, así como las dificultades para afrontarlo por parte de los pequeños productores. La fruta producida en fresco se está canalizando para consumo en el mercado interno así como en algunos mercados externos, hoy limitados a Rusia y la Unión Europea. Para comercializar es preciso llevar a cabo los procesos de empaque donde la fruta es lavada, cepillada, curada y seleccionada. Un establecimiento modelo alcanza a procesar 50 toneladas por día, lo cual demandaría nuevas firmas para procesar el incremento de fruta proveniente del aumento de productividad (base anual).

2.76 En cuanto a la escasa diversificación de mercados externos, los mencionados problemas sanitarios y la ausencia de actividades de promoción han conducido a que Corrientes comercialice sus cítricos en el mercado nacional y fuera del país a la Unión Europea y a Rusia, en cuyo caso se permite la entrada con cancrrosis. Inclusive con esta falencia, existen mercados similares a desarrollar. La mayor oferta exportable y el acceso a mercados externos precisa de una integración logística eficiente en cuanto a modalidad y costos. Sin embargo, hoy Corrientes no cuenta con un puerto cercano para realizar despachos de mercaderías.

2.77 Finalmente, lograr un alza en la productividad requerirá prácticas de riego agrícola, para las cuales será necesaria la inversión en transferencia de tecnología, incluyendo los sistemas de riego. Como se comprenderá, el bajo rinde es consecuencia en parte de las barreras de acceso al crédito y problemas de intermediación financiera, factor común a cualquier sector de Argentina que se convierte en una severa restricción al desarrollo de cítricos de la Provincia de Corrientes.

Lineamientos estratégicos y acciones recomendadas

2.78 Para capturar los potenciales de crecimiento identificados en la fase 1 y alcanzar el escenario objetivo trazado para 2015, se proponen tres lineamientos estratégicos:

- a. *Aumentar la productividad por hectárea.* De acuerdo al relevamiento de situación, Corrientes presenta rendimientos por hectárea muy dispares en cítricos según el tipo de tratamiento que se dé a los cultivos, aún cuando las condiciones geográficas son adecuadas para lograr niveles de productividad competitivos a nivel internacional
- b. *Duplicar la capacidad de empaque.* El aumento de productividad generará un incremento estimado de 275 mil toneladas de cítricos al año. Dado que la comercialización de fruta en fresco es la actividad de mayor rentabilidad, se requiere duplicar la capacidad de procesamiento de empaque, llevándola a 401 toneladas anuales, con la consiguiente demanda de inversión y generación de empleos directos del sector.
- c. *Consolidar y extender los mercados exportables.* El mayor precio promedio por tonelada actualmente se registra en los mercados de exportación, razón que junto a la contra estacionalidad de la producción respecto del hemisferio norte y cosecha más temprana respecto de competidores de igual hemisferio conforman una oportunidad de mercado hasta el momento poco explotada, hoy limitada a sólo el 18% de lo producido.

2.79 Para implementar el primero de los lineamientos estratégicos se recomienda la realización de un ambicioso programa INTA/Banco de Corrientes de transferencia tecnológica con apoyo financiero, que tenga por objetivo la reconversión primaria de al menos el 25% de la superficie cultivada, de manera tal de elevar la productividad promedio de los cultivos a los niveles esperados en el escenario objetivo trazado. Esta acción se integrará con una línea de financiamiento específica del Banco de Corrientes con tasa subsidiada por FIDECOR, para el incremento de la capacidad instalada de empaque como principal herramienta de implementación del segundo lineamiento estratégico. Por último, se propone establecer un conjunto de programas de promoción comercial y de desarrollo de mercados externos a mediano plazo a ser implementados por una agencia especializada que será tratada con más detalle al presentar el Plan de Acción Consolidado en el capítulo siguiente de este informe.

A. PROGRAMA INTA/ BANCO DE CORRIENTES

2.80 La primera acción propuesta consiste en el lanzamiento de un programa de transferencia de tecnología, articulado dentro de un programa multisectorial amplio que se desarrolla en el capítulo siguiente de este informe, que tenga por objetivo la reconversión primaria del 25% de la superficie total cultivada, alcanzando a 400 productores. En efecto, como se explicó más arriba, se estima que alcanzar el escenario objetivo de aumento de productividad demandará la reconversión de 11.500 hectáreas, que representan hoy el 50% del área total cultivada. Se espera que la puesta en marcha de este programa con soporte de asistencia técnica y recursos financieros suficientes para alcanzar la mitad de ese objetivo será un incentivo disparador suficiente para alcanzar las metas totales fijadas para el sector.

2.81 Si bien se han dado algunas iniciativas y programas de transferencia tecnológica en forma reciente, de diferentes fuentes y niveles de articulación provenientes del gobierno nacional, el INTA, el CFI y la administración provincial, lo cierto es que estos esfuerzos han resultado de alcance limitado y bajo nivel de penetración. Aunque los obstáculos y limitaciones son múltiples y diversos, los principales problemas se vinculan con el bajo nivel

de asociatividad y articulación de acciones comunes entre los productores, elevada informalidad y debilidad en los sujetos de crédito, falta de acceso a financiamiento de las inversiones necesarias para la adaptación tecnológica requerida y débil estructura local para alcanzar un universo mayor de beneficiarios. En definitiva, sin la puesta en marcha de un programa multisectorial activo con un fuerte componente local y adecuados incentivos financieros, las potencialidades de crecimiento identificadas en la estrategia sectorial muy difícilmente puedan ser capturadas.

2.82 Este programa de transferencia de tecnología es soportado por un esquema de préstamos orientados y supervisados, que articule la capacidad tecnológica y de asistencia técnica del INTA con la inserción local y coordinación del Ministerio de Producción y el sector privado y la capacidad financiera de FIDECOR y del Banco de Corrientes. El instrumento financiero contemplado es el subsidio de tasa de las líneas de crédito hoy existentes del Banco de Corrientes para los programas de transferencia de tecnología destinados a la reconversión primaria del sector.

2.83 Los hitos principales para la aplicación del paquete, una vez aprobado el Plan de Acción Consolidado y los lineamientos del Programa Multisectorial MPTT/INTA/ Banco de Corrientes aquí definidos, consistirán en la asignación de responsabilidades y funciones específicas a la Subsecretaría de Producción y la definición de un cronograma preliminar de implementación, que irá seguido de la negociación y definición del acuerdo conjunto con el INTA, el Banco de Corrientes y las demás partes involucradas, la posterior elaboración del diseño detallado del programa (determinación de procesos, unidades organizativas, reglas de operación y presupuesto) y la puesta en marcha del programa y su correspondiente monitoreo y control.

2.84 La inversión total necesaria para la reconversión prevista en el escenario objetivo asciende a \$91 millones, de la cual se prevé financiar por medio de este programa a través de préstamos de tasa subsidiada del Banco de Corrientes por \$45,5 millones. El requerimiento total de subsidio a ser financiado por FIDECOR se estima en \$12,7 millones distribuidos en el total de duración previsto para el programa. A ello debe sumarse el costo adicional de 5 técnicos extensionistas que deberán ser contratados para la implementación del programa, cuyo costo total se estima en \$1,27 millones. El impacto económico total esperado incrementaría la producción en al menos 275 mil toneladas y contribuiría a elevar el PBG en USD 21,6 millones.

B. LÍNEA FIDECOR PARA AMPLIACIÓN DE LA CAPACIDAD DE EMPAQUE

2.85 Alcanzar los objetivos sectoriales definidos en la estrategia requiere de un monto de inversión en desarrollo de capacidad industrial de plantas de empaque cítrica de aproximadamente a los \$134,4 millones en el período 2009- 2015. Para incentivar la captura de los potenciales identificados y destrabar los cuellos de botella presentes en materia de intermediación financiera y acceso a crédito, se propone lanzar un programa de financiamiento público que haga posible canalizar préstamos destinados al desarrollo de plantas de empaque por un monto de \$33,6 millones, equivalentes al 25% del monto total de inversión estimado.

2.86 Como se describe en el componente de Fortalecimiento de Fondos Fiduciarios para el Desarrollo del Plan de Acción Consolidado que se presenta en el capítulo siguiente de este

informe, se propone instrumentar este programa por medio de una línea de préstamos directos provenientes de FIDECOR. Si bien las condiciones particulares de otorgamiento de los préstamos deberá ser objeto del diseño de detalle del programa a ser desarrollado, las necesidades de aportes y estimación de amortizaciones del fondo, se han estimado sobre la base una tasa del 11% equivalente a la actual tasa Lebac del Banco Central y un plazo de 7 años.

2.87 La implementación de este programa requerirá – como se explica en la mencionada sección del Plan de Acción consolidado – del desarrollo de capacidades institucionales de FIDECOR, que le permitan la capacidad de administrar mayores volúmenes de recursos, realizar análisis de riesgo de calidad adecuada y asignar los fondos en forma alineada y consistente con la Estrategia de Desarrollo Productivo trazada. Además de estas significativas acciones de fortalecimiento institucional, el rediseño propuesto deberá además estar acompañado con un sustancial esfuerzo en el desarrollo de manuales de operación y formalización de procesos.

2.88 Alcanzar el potencial identificado para la fase industrial implicaría agregar USD 81.9 millones de PBG en el 2015. Para contribuir en el logro de este objetivo, el programa se propone financiar el 25% de las necesidades de inversión estimadas, para lo cual será necesario aportar a FIDECOR \$16 millones con una asignación anual promedio de 2,3 millones.

C. PROMOCIÓN Y FACILITACIÓN DE EXPORTACIONES CON FOCO SECTORIAL

2.89 El objetivo sectorial previsto en la estrategia es ampliar la oferta exportable de fruta en fresco desde el 18% actual al 40% de la producción estimada para 2015. Para contribuir al logro de este objetivo, se propone poner en marcha un conjunto de programas de promoción e internacionalización, difusión y capacitación de las empresas productoras por un lado y un plan de acción comercial para la apertura de mercados externos, por el otro, que permitan proveer a productores PYME las herramientas necesarias para iniciar y afianzar el proceso de internacionalización necesario.

2.90 En el capítulo siguiente de este informe, el componente de Reestructuración y Ampliación de las Agencias de Desarrollo Económico del Plan de Acción Consolidado presenta la agencia que tendrá a cargo las acciones de promoción comercial e internacionalización y los programas de asistencia y apoyo a la exportación para PYMES allí descritos.

2.91 Se procura de este modo orientar la comercialización de fruta en fresco hacia los mercados que ofrezcan mayores oportunidades de rentabilidad, permitiendo un aumento del PBG estimado en USD 27,3 millones. Si bien no se ha realizado una estimación del costo de este conjunto de programas de promoción y facilitación de exportaciones, el presupuesto anual total estimado para la agencia ejecutora que se propone relanzar es de \$2 millones, más una inversión inicial de puesta en marcha de \$0,7 millones. Dicha agencia no debería asignar a estos programas más de un 20% de sus recursos.

ESTRATEGIA PARA EL SECTOR GANADERO

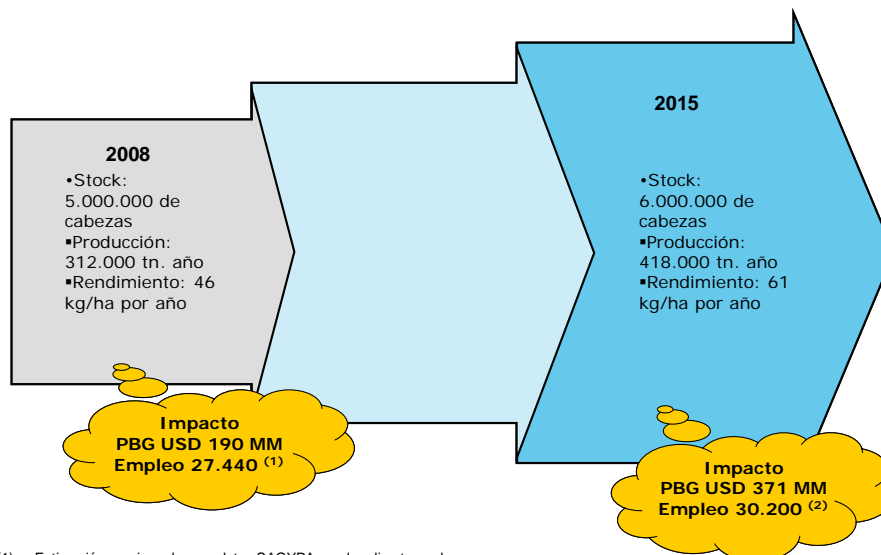
2.92 La ganadería es hoy el sector productivo de mayor producto bruto geográfico de la provincia de Corrientes, estimado en USD 272 millones contra USD 190 millones del sector forestal, USD 105 millones del arrocero y USD 63 millones del sector cítrico en la fase 1 de este estudio para 2008. Sin embargo, se lo considera como un sector de potencial medio, limitado principalmente por la saturación de su capacidad de carga, hoy llevada al máximo posible de persistir con las prácticas productivas predominantes, y las restricciones impuestas por la ecuación económica del negocio, sobre todo ante el aumento del valor de la tierra, el rendimiento del capital inmovilizado y el costo de oportunidad respecto a otras actividades alternativas, como el cultivo de arroz.

Situación actual y escenario objetivo

2.93 En este sentido, las oportunidades de crecimiento del sector está dada por la reconversión primaria de sus prácticas productivas, de tal modo de incrementar la oferta alimentaria y aumentar la capacidad de carga animal en un 20 por ciento, y lograr producir un 50 por ciento más de carne por hectárea. Este crecimiento estimado se traduciría en un aumento del producto bruto geográfico superior al 35% - desde USD 272 millones en 2008 a USD 371 millones en 2015 - generando a la vez un aumento en la calidad de los empleos y abriendo la oportunidad de atraer inversiones industriales que completen la cadena de valor, hoy severamente limitada a la fase primaria.

2.94 Como puede observarse en la figura 2.4, el escenario objetivo previsto para la cadena del sector ganadero prevé un aumento de stock de 1 millón de cabezas lo que implica una cantidad de 6 millones de animales en 2015. Este incremento de stock es acompañado por un fuerte componente de reconversión productiva, logrando la retención de animales de mayor peso y avanzando dentro del ciclo de engorde, lo que permitiría un aumento de producción de las 312 mil toneladas por año actuales a 418 mil toneladas en 2015 (de 41 kilos de carne por hectárea anuales a 61 Kg. en 2015). Dado que la frontera agrícola se está desplazando y que los campos más productivos se están dedicando casi exclusivamente a la agricultura, Corrientes tiene la oportunidad de convertirse en una región de engorde e invernada, en lugar de cría.

Figura 2.4 Proyección escenario objetivo del sector Ganadero



(1) Estimación propia en base a datos SAGYPA empleo directo por ha.
 (2) Proyección año base, sobre el crecimiento del stock ganadero-

Limitaciones para alcanzar el potencial de desarrollo

2.2 Las principales restricciones y cuellos de botella que condicionan actualmente la posibilidad de alcanzar los potenciales identificados se pueden enumerar resumirse en los siguientes:

- *Saturación de la capacidad de la tierra* por el stock de ganado existente, dadas las actuales prácticas productivas predominantes. Suelos que no permiten más de 0,55 animales por hectárea bajo las actuales prácticas productivas y niveles de inversión, son sometidos a una carga animal excesiva, restringiendo el crecimiento futuro del sector.
- *Baja adopción de tecnologías.* Es común el uso de prácticas ganaderas extensivas tradicionales sin aplicación de las tecnologías de procesos e insumos hoy disponibles, y pobre conocimiento de alternativas para la mejora de producción. Si bien hay productores de buenas prácticas que llegan a obtener rindes de hasta 140 Kg./ha por año, la media provincial no supera 46 kg/ha por año, mostrando marcadas disparidades que encuentra su razón en la baja adopción de tecnologías por parte de una elevada proporción de los establecimientos productores.
- *Deficiente capacidad y organización empresarial.* Los productores exhiben una significativa brecha entre establecimientos respecto a su capacidad de gestión y organización empresarial. Especialmente los pequeños establecimientos de prácticas tradicionales son renuentes a realizar cambios y resultan poco permeables a la adopción de nuevos modelos de gestión y organización, y bajo nivel de asociatividad y cooperación.
- *Deficiencias de infraestructura* dentro de las explotaciones que limitan la captura de las rentas potenciales identificadas están mayormente relacionadas con la disponibilidad de sistemas para la rotación del ganado, corrales, bebederos, y otras instalaciones.
- *Pobre intermediación financiera y acceso al crédito,* característica que no se limita a las explotaciones familiares y de subsistencia, elevados niveles de informalidad y pobre desarrollo de sujetos de crédito con acceso al sistema financiero.

Lineamientos estratégicos y acciones recomendadas

2.3 Para capturar los potenciales de crecimiento identificados en la fase 1 y alcanzar el escenario objetivo trazado para 2015, se propone como principal lineamiento estratégico aumentar la capacidad de carga animal de la tierra, convirtiendo a Corrientes en una zona de ciclo completo de cría e invernada. De acuerdo al análisis sectorial realizado, Corrientes presenta rendimientos por hectárea muy dispares según las prácticas productivas que se apliquen, aún cuando las condiciones geográficas son adecuadas para lograr niveles de productividad competitivos a nivel nacional, sobre todo teniendo en cuenta el desplazamiento la actividad ganadera a regiones más periféricas.

2.4 En este sentido, para aumentar la capacidad de carga animal de la tierra e impulsar a Corrientes en el tránsito de región de cría a una de ciclo completo e internada, se recomienda la realización de un ambicioso programa INTA/Banco de Corrientes de transferencia tecnológica con apoyo financiero, que tenga por objetivo la reconversión primaria del 30 por ciento del stock actual, de manera tal de contribuir en forma directa a elevar la productividad promedio por hectárea a los niveles esperados en el escenario objetivo trazado, pasando de 46 kilos por hectárea anuales a 61 kg./ha en 2015. Este programa debería además complementarse con un sólido plan de capacitación y difusión de tecnologías – basado en el fortalecimiento y ampliación de los actuales programas de capacitación ejecutados por el INTA – así como por un plan de incentivo y apoyo al desarrollo del mercado de provisión de servicios (hoy incipiente) para dar soporte a la demanda que se espera causará el programa de transferencia de tecnologías sobre las necesidades de siembra, pasturas, verdeos, el uso forrajes y el desarrollo de obras e instalaciones de manejo en los establecimientos incorporados.

2.5 La inversión total requerida en reconversión primaria para lograr el escenario objetivo se estima en \$177,15 millones, de los cuales se propone financiar un 21,5%, a través del Fondo Fiduciario Ganadero provincial, hoy en vías de implementación, como componente de los fondos fiduciarios para el desarrollo, junto con FIDECOR y FODIN.

Programa INTA/Banco de Corrientes para el sector ganadero

2.6 El programa INTA/Banco de Corrientes propuesto para la reconversión primaria del sector ganadero se compone de tres sub-programas: el primero orientado a la transferencia de tecnología de procesos (mejores prácticas y gestión), el segundo orientado a la tecnología de insumos, para la mejora de pasturas y oferta nutricional y el tercero para el mejoramiento genético. Como se verá en el Plan de Acción Consolidado que se presenta en el capítulo siguiente de este informe, este programa se integra en un Programa Multisectorial MPTT/INTA/Banco de Corrientes, que abarca los sectores ganadero y citrícola. Allí se explican el esquema institucional previsto, los costos e instrumentos de financiamiento y se identifican los hitos principales de implementación del programa multisectorial en su conjunto.

2.7 El costo total del programa, desde el punto de vista del tesoro provincial, se estima en \$15,4 millones para el período 2009-2015, los que permitirían otorgar préstamos a través de las dos modalidades previstas – préstamo directo del fondo ganadero y subsidio de tasa de préstamos del Banco de Corrientes – por un total \$38 millones, es decir, el 21,5% de la inversión requerida definida como objetivo. Adicionalmente debe tenerse en cuenta un costo de aproximadamente 20 técnicos y extensionistas estimado en \$4,9 millones, cuya fuente de financiamiento deberá definirse en el momento de preparar el diseño de detalle del programa y la distribución de roles y responsabilidades entre los distintos actores institucionales involucrados.

2.8 El impacto total esperado es contribuir en al menos un 25 por ciento de las 106 mil toneladas anuales de aumento de producción esperado por el escenario objetivo para el año 2015, las que se estiman en un PBG adicional para el sector de USD 99 millones.

A. SUBPROGRAMA DE MEJORES PRÁCTICAS Y GESTION GANADERA

2.9 Uno de los principales pilares donde se apoya la estrategia de crecimiento del sector propuesta es el de difusión y adopción de las “Buenas Prácticas Agropecuarias”. Estas tecnologías de procesos o manejo requieren, además de la asistencia técnica y capacitación de los productores beneficiarios del programa, el mejoramiento de la infraestructura de las instalaciones, por lo que su transferencia y adopción exige de inversiones que requieren ser financiadas.

2.10 Los productores objetivo de este primer subprograma de tecnología de procesos son establecimientos con rendimientos en un rango de 25-45 kg/ha, y un stock medio de 700 cabezas. Se trata de establecimientos familiares capitalizados sin gestión empresarial y está concebido como un programa de ingreso o primera fase, superada la cual, podrá accederse a los otros dos subprogramas descriptos más abajo en esta sección.

2.11 Se estima que, para alcanzar el escenario objetivo, al menos un 20 por ciento del stock y unos 1.400 productores deberían adoptar el paquete tecnológico aquí definido. Sin embargo, tanto los costos totales de inversión – que se ubicarían en torno a los \$44,8 millones – como el stock y cantidad de productores involucrados, permitirían pensar en un programa que pueda financiar y alcanzar un 35% de este objetivo.

2.12 Se considera que los establecimientos alcanzados por este subprograma podrían alcanzar saltos de rendimiento medios de un rango de 25-35 kg/ha a otro de 45-75 kg/ha. El impacto total esperado de la adopción de este paquete tecnológico por el 20 por ciento objetivo del stock ganadero, contribuiría en un aumento de producción que puede estimarse en 50 mil toneladas anuales en 2015, agregando USD 44 millones de PBG al sector.

2.13 El costo total del subprograma, desde el punto de vista del tesoro provincial, se estima en \$6,1 millones para el período 2009-2015, los que permitirían otorgar préstamos directos del fondo ganadero por un total \$15,7 millones, es decir, el 35% de la inversión requerida definida como objetivo.

B. PROGRAMA DE MEJORA DE PASTURAS Y OFERTA NUTRICIONAL

2.14 El segundo pilar donde se apoya la estrategia de crecimiento propuesta para el sector es el subprograma de Mejora de Pasturas y Oferta Nutricional. La adopción de este paquete tecnológico requiere de asistencia técnica y capacitación de los productores y del personal de campo para la siembra de pasturas y verdeos y la construcción de sistemas de almacenamiento de alimentos para su efectiva administración posterior.

2.15 A diferencia del anterior, los productores objetivo de este segundo subprograma de tecnología de insumos son establecimientos con rendimientos en un rango de 45-75 kg/ha, y un stock medio de 700 cabezas. Se trata de establecimientos familiares capitalizados con mayor nivel de gestión empresarial, y está concebido como un programa orientado al segmento de productores de buenas prácticas, que cumple con los estándares y ya ha adoptado las tecnologías de procesos y gestión, y ahora se encuentra en condiciones de pasar a una segunda fase, de tecnología de insumos, que el permitirá mejorar la oferta nutricional para su stock.

2.16 Se evalúa que, para alcanzar el escenario objetivo trazado, al menos un 20 por ciento del stock (esto es: 1 millón de cabezas) y unos 1400 productores deberían adoptar el paquete tecnológico aquí definido, alcanzando además 1 millón de hectáreas de superficie y la siembra de 150 mil hectáreas de pasturas. Sin embargo, los costos totales de inversión notablemente mayores al caso del subprograma anterior – estimados en \$94,6 millones – como el stock y cantidad de productores involucrados, permitirían pensar en un programa que pueda financiar y alcanzar un 15% de este objetivo.

2.17 Se conjetura que los establecimientos alcanzados por este subprograma podrían alcanzar saltos de rendimiento medios de un rango de 45-75 kg/ha a otro de 80-135 kg/ha. El impacto total esperado de la adopción de este paquete tecnológico por el 20 por ciento objetivo del stock ganadero y por 15 ciento de la superficie dedicada a la actividad ganadera, contribuiría en un aumento de producción que puede estimarse en 50 mil toneladas anuales en 2015, agregando USD 44 millones de PBG al sector.

2.18 El costo total del subprograma, desde el punto de vista del tesoro provincial, se estima en \$7,2 millones para el período 2009-2015, los que permitirían otorgar préstamos directos del fondo ganadero por un total \$14,2 millones, es decir, el 15% de la inversión requerida definida como objetivo.

C. PLAN DE MEJORAMIENTO GENETICO

2.19 El tercer pilar donde se apoya la estrategia de crecimiento propuesta para el sector ganadero es el plan mejoramiento genético, que consiste en programa de asistencia técnica y financiera para la compra de reproductores y a la introducción de prácticas de inseminación artificial orientada al mejoramiento genético del stock objetivo.

2.20 Los productores objetivo de este tercer subprograma son establecimientos con un stock medio de 500 cabezas. Se trata de establecimientos familiares de subsistencia y capitalizados, con niveles de capacidad gerencial bajo.

2.21 Se considera que, para alcanzar el escenario objetivo trazado, se deberá realizar una reposición de stock de reproductores del 20 por ciento y 150 mil vientres deberán ser artificialmente inseminados, lo que implicará llegar a unos 2 mil establecimientos. Los costos totales de inversión – estimados en \$37,9 millones – así como el stock y cantidad de productores involucrados, llevan a limitar el alcance de los recursos financieros a ser aplicados a un 20% del total estimado.

2.22 Se conjetura que los establecimientos alcanzados por este subprograma podrían alcanzar mejoras de rendimiento del orden del 10 por ciento. El impacto total esperado de la adopción de este paquete tecnológico contribuiría en un aumento de producción que puede estimarse en 6 mil toneladas anuales en 2015, agregando USD 11 millones de PBG al sector.

2.23 El costo total del subprograma, desde el punto de vista del tesoro provincial, se estima en \$2,1 millones para el período 2009-2015, los que permitirían otorgar préstamos del Banco de Corrientes, con tasa subsidiada por el fondo ganadero por un total \$7,6 millones, es decir, el 20% de la inversión requerida definida como objetivo

Priorización

2.24 Los altos costos resultantes en términos generales de los subprogramas propuestos para el sector en relación con las capturas de potencial estimadas, hacen que se recomiende restringir el porcentaje de financiamiento de los objetivos en un rango entre 15 y 35 por ciento, dependiendo de la acción de que se trate. Como se advertirá, el subprograma A (de tecnología de procesos) es capaz de lograr iguales resultados que el subprograma B (de insumos) a un costo sensiblemente inferior. Por ello, se propone priorizar el primer subprograma, financiando un 35 por ciento de la inversión requerida, por sobre el subprograma B – igualmente necesario para lograr la reconversión de un segmento más avanzado de productores – que se propone se financie en un 15 por ciento del total estimado para alcanzar el escenario objetivo.

2.25 Con respecto al plan de mejoramiento genético, su elevado costo y relativamente bajo impacto en el escenario objetivo trazado, hacen recomendable su canalización por medio de la modalidad de subsidio de tasa de líneas de préstamos del Banco de Corrientes, limitando el financiamiento del monto de inversión total estimado a un 20 por ciento.

ESTRATEGIA PARA EL SECTOR HORTÍCOLA

2.26 Aunque Corrientes ha desarrollado una significativa producción de tomate y pimiento bajo cobertura aprovechando la infraestructura de invernaderos provista por la actividad tabacalera, la evaluación de potencial realizada en la fase 1 de este estudio concluyó que el sector hortícola se presenta como el de menor potencial de crecimiento entre todos los sectores analizados. En efecto, el sector no presentaría ventajas competitivas claras y la ecuación económica se encontraría amenazada por la oferta sustituta de tomate fresco proveniente del NOA, a lo que suman la elevada volatilidad de los precios y las escasas oportunidades de industrialización y de desarrollo de mercados de exportación. Sin embargo, el sector es un importante generador de empleo y dinamizador de la actividad económica de varias localidades, por lo que se recomienda desarrollar alternativas para evitar su declinación, potenciando la rentabilidad de las explotaciones.

2.27 En paralelo a este estudio se encuentra en etapa de formulación el proyecto “Desarrollo Comercial y Fortalecimiento del Sector Fruti hortícola de la Provincia de Corrientes”, componente del PROSAP, cuya contraparte es el MPTT, que tiene como objetivo general aumentar la rentabilidad de las explotaciones frutihortícolas, mediante el mejoramiento de los procesos comerciales y el diseño de nuevas estrategias productivas, en base a la aplicación de nuevas tecnologías de procesos y de producción y de provisión de servicios técnicos, comerciales y de logística, dentro de un esquema de producción sustentable.

2.28 Dado que se considera que las acciones y recursos previstos por el mencionado proyecto cubrirán adecuadamente los problemas identificados, asignando USD 6,5 millones para los próximos tres años focalizados particularmente en los problemas identificados en la fase primaria, este capítulo se limitará al desarrollo de un programa específico, complementario del proyecto PROSAP mencionado, orientado a la fase de comercialización, especialmente a mitigar los problemas de excesiva intermediación, mejora de calidad y presentación de los productos en los mercados de destino y difusión y adopción de modalidades asociativas de comercialización.

Limitaciones para alcanzar el potencial de desarrollo

2.29 El mencionado proyecto de PROSAP para el sector, diferencia dos grupos de problemas que obstaculizan el desarrollo del sector hortícola de la provincia. El primer grupo está referido a la fase de producción primaria, y se resume en: a) elevadas pérdidas de producción por plagas y enfermedades, b) empleo excesivo de agroquímicos por ausencia de estrategias modernas de control fitosanitario, c) elevadas pérdidas pre y pos cosecha, d) falta de asesoramiento técnico y organizativo en el sector de pequeños productores.

2.30 El segundo grupo de problemas clave se refiere a la fase de comercialización, y puede resumirse en los siguientes puntos: a) desconocimiento de las normas de calidad y de presentación de productos vigentes en los mercados de destino, b) falta de información sobre tendencias y comportamientos de los mercados, c) Escasa difusión y adopción de modalidades asociativas de comercialización de productos por falta de capacitación específica, d) excesiva intermediación.

Lineamientos estratégicos y acciones recomendadas

2.31 El lineamiento estratégico propuesto consiste en complementar las acciones desarrolladas por el mencionado proyecto hortícola del PROSAP, por medio de un programa de asistencia técnica y financiera para el desarrollo de instalaciones de selección y empaque, mejora de calidad y presentación de los productos en los mercados de destino y difusión y adopción de modalidades asociativas de comercialización, mitigando los problemas de excesiva intermediación.

2.32 En efecto, para facilitar el acceso directo a los mercados, el producto final promedio requiere mejorar la presentación para la primera venta, posibilitando que los productores cuenten con la tecnología e instalaciones necesarias para completar su presentación al consumidor final, mitigando la excesiva intermediación imperante y habilitándolos para comercializar directamente a compradores de otras regiones del país. Se estima que esta acción permitiría un aumento en los ingresos de aproximadamente un 20 por ciento respecto de lo percibido en la actualidad.

2.33 Los productores objetivo de este programa son 120 productores de 4-5 hectáreas promedio, a lo que podría sumarse grupos asociativos de productores de menor superficie. Se estima que para alcanzar el escenario objetivo, al menos un 60 por ciento de la superficie bajo cobertura (600 hectáreas) debería ingresar al programa. Los costos totales de inversión – que se ubicarían en torno a los \$11,5 millones – como la superficie y cantidad de productores involucrados, permitirían pensar en un programa que pueda financiar y alcanzar un 50 por ciento de este objetivo.

2.34 Se considera que las explotaciones alcanzadas por este programa podrían alcanzar mejoras de ingresos del orden del 20 por ciento. El impacto total esperado del desarrollo de capacidad de selección y empaque y tecnología aquí descripta por el 60 por ciento de la superficie cultivada bajo cobertura, podría agregar USD 5,4 millones de PBG al sector en 2015. El costo total del programa, desde el punto de vista del tesoro provincial, se estima en \$1,6 millones para el período 2009-2015, lo que permitiría otorgar préstamos del banco de Corrientes con tasa subsidiada por el FIDECOR por un total de \$5,8 millones, es decir, el 50% de la inversión requerida definida como objetivo.

2.35 Dada la fragmentación de productores se recomienda incorporar un componente de capacitación para guiar a los beneficiarios hacia una mayor integración a través de

asociaciones o cooperativas a fin de alcanzar la masa crítica de 600 toneladas de producción necesaria para acceder al modelo de instalaciones definido en el programa.

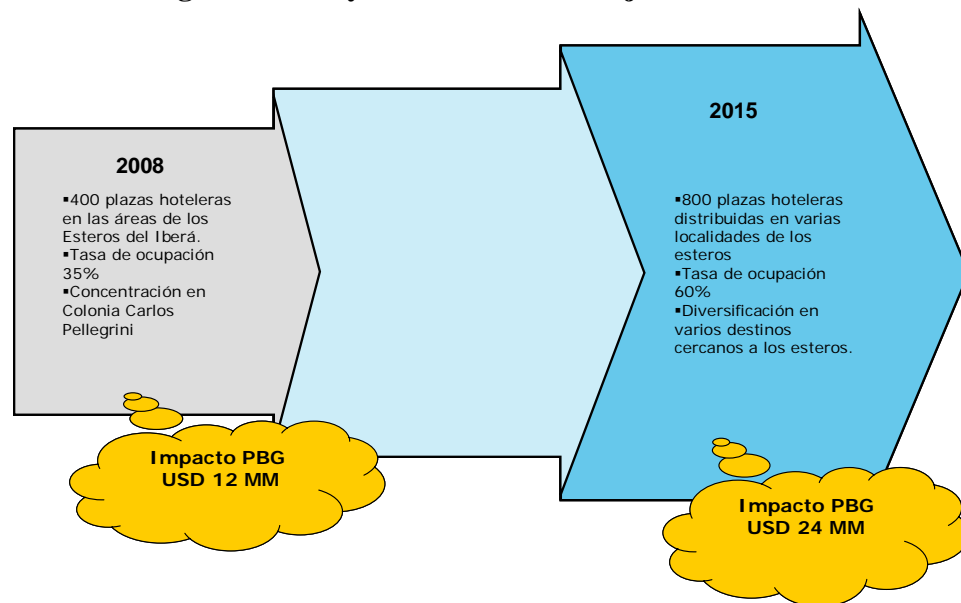
ESTRATEGIA PARA EL SECTOR TURISMO

2.36 Corrientes cuenta con dos ofertas turísticas principales: por un lado el eco-turismo, localizado en la zona de los Esteros del Iberá, destino de origen reciente, con predominio de turistas extranjeros de alto valor agregado. Por otro lado, la pesca deportiva, concentrada en la costa del río Paraná, de tradición histórica enfocada a turismo interno y en parte a visitantes provenientes del sur de Brasil. Las características diferenciales únicas del Iberá presentan ventajas competitivas para atraer turismo internacional de alto valor, pudiendo potencialmente duplicar su producto, aportando un PBG de USD 24 millones en 2015.

Situación actual y escenario objetivo

2.37 La fase 1 del estudio circunscribió el análisis de potencial al producto ecoturismo en desarrollo en la zona del Iberá, por considerarla de mayor valor agregado y potencial de crecimiento, en contraposición al producto pesca deportiva – más limitado al mercado interno y fronterizo y con significativas barreras de crecimiento y riesgos de disminución fruto de la reducción de la fauna ictícola y la asimetría regulatoria de la pesca respecto de Chaco y Paraguay, donde la pesca comercial es permitida – por lo que el escenario objetivo trazado se limitará al destino Iberá y al producto eco-turismo. Se estima que la zona podría expandir su número de plazas de las actuales 400 ubicadas en Carlos Pellegrini y zona de influencia, con una tasa de ocupación de 35%, a 800 plazas distribuidas mayormente en el área norte de los esteros, ampliando la cantidad de destinos y la tasa de ocupación a 60% - y respetando los límites de carga impuestos por una zona ambientalmente protegida y las características del destino - de tal modo alcanzar el producto bruto geográfico estimado para 2015.

Figura 2.3 Proyección escenario objetivo



(1) Estimación propia en base a crecimiento de plazas. Supuesto crecimiento del 100%. 25 Nuevos operadores de 12 habitaciones promedio doble.
(2) Supuesto: dos nuevos empleos por cada plaza de servicios de calidad.

Limitaciones para alcanzar el potencial de desarrollo

2.38 Las principales restricciones y cuellos de botella al desarrollo del ecoturismo en la provincia de Corrientes están dados hoy por las deficiencias de servicios infraestructura, pobre intermediación financiera y acceso al crédito, deficiencias de control y aplicación de las restricciones normativas existentes para la protección de la flora, fauna y entorno ecológico de las áreas protegidas y deficiencias de información, coordinación y asociatividad que los actores privados aisladamente no estarían en condiciones de superar.

2.39 Las deficiencias de infraestructura que limitan la captura de las rentas potenciales identificadas están relacionadas principalmente con la disponibilidad de vías de transporte adecuadas, la falta de abastecimiento energético y agua potable y saneamiento. En efecto, la falta de caminos en buen estado que faciliten el acceso a los destinos potenciales, las deficiencias de suministro eléctrico – hoy provisto parcialmente por débiles sistemas aislados y generación de motores de combustibles fósiles – sumado a la falta de desarrollo de servicios de agua potable y saneamiento y tratamiento y disposición final de residuos, imponen severas restricciones al crecimiento de la actividad, además de conformar amenazas crecientes sobre la sustentabilidad futura de las condiciones de preservación ambiental de las áreas protegidas.

2.40 La pobre intermediación financiera y acceso al crédito, denominador común de todos los sectores con fuerte presencia de PYMES, se agrega como una severa restricción para el desarrollo de servicios y nuevas plazas hoteleras. Especial atención en este caso deberá prestarse a las barreras que imponen los altos niveles de informalidad y el bajo desarrollo de sujetos de crédito en condiciones de acceder al sistema financiero formal.

2.41 A ello se suman las deficiencias de control y aplicación de las restricciones normativas existentes para la protección de la flora, fauna y entorno ecológico de las áreas protegidas, que suman 1,3 millones de hectáreas, de las cuales 500 mil son tierras fiscales y 800 mil son privadas. La caza furtiva, la explotación clandestina de los bosques nativos y – especialmente – la existencia de actividades productivas competitivas, como la creciente expansión del cultivo de arroz, son hoy una amenaza creciente sobre la preservación de las condiciones naturales del ecosistema de la zona y, por tanto, de las condiciones necesarias para el desarrollo sustentable de la actividad del ecoturismo. Lo cual no debe interpretarse en el sentido de actividades mutuamente excluyentes, sino que pueden encontrar valiosas complementariedades en el desarrollo del eco-agro turismo.

2.42 Por último, la ampliación de capacidad, diversificación de destinos y la atracción de turismo internacional de alto valor exigen esfuerzos e iniciativas que exceden la iniciativa individual de emprendedores y operadores, requiriendo la construcción alianzas público privadas, promoción de la asociatividad, y puesta en marcha de programas públicos y mecanismos institucionales específicos que permitan superar los cuellos de botella típicos asociados con deficiencias de información y coordinación que los actores privados por sí solos están en mayor dificultad de superar.

Lineamientos estratégicos y acciones recomendadas

2.43 Para capturar los potenciales de crecimiento identificados en la fase 1 y alcanzar el escenario objetivo trazado para 2015, se proponen tres lineamientos estratégicos:

- a. *Desarrollar prestadores de calidad en áreas alternativas dentro de Iberá, distribuyendo los servicios en diferentes puntos de los esteros.* La localidad de Carlos Pellegrini y su área de influencia concentran hoy gran parte de los servicios turísticos disponibles en los esteros. Sin embargo, las limitaciones de carga que impone el hecho de tratarse de ecoturismo en zonas protegidas, exigen un crecimiento controlado y balanceado, ampliando el desarrollo de prestadores en destinos alternativos, hoy de actividad turística incipiente, como las localidades de Loreto y Concepción.
- b. *Crear y dinamizar productos turísticos de manera tal de diversificar los destinos de manera sustentable.* Debido al limitante de la capacidad de carga es necesario generar el correcto ordenamiento del circuito con mayor distribución de los servicios turísticos. El turismo requiere de ordenamiento territorial por lo cual importa diversificar el destino a través de la creación de nuevos productos turísticos a la vez que se fortalecen los actuales, siempre en un marco sustentable de respeto por las condiciones naturales. Así mismo, cumple un rol fundamental la definición y aplicación de regulaciones que coordinen las actividades turísticas y productivas.
- c. *Incrementar los estándares de prestación de servicios.* La atracción de turismo internacional de alto valor, sumado a las exigencias de preservación ambiental del destino, requieren la definición de estándares consistentes con las mejores prácticas internacionales, así como de programas de difusión, capacitación, control y monitoreo y reconversión que permitan dinamizar el destino y dotarlo de la competitividad necesaria para lograr la atracción de más visitantes y el aumento de su estadía promedio.

A. PROGRAMA FIDECOR DE AMPLIACIÓN DE PLAZAS Y RECONVERSIÓN A ESTÁNDARES DE CALIDAD

2.44 La línea de crédito FIDECOR pretende generar asistencia directa a través de posibilidades de financiamiento de los operadores que por un lado decidan instalarse en localidades alternativas de los Esteros del Iberá así como por otro para aquellos que como consecuencia del Manual de Buenas Prácticas deban reconvertir su establecimiento. Esta línea será integrada con la ya existente para desarrollo de infraestructura y servicios.

2.45 Alcanzar los objetivos sectoriales definidos en la estrategia requiere de un monto de inversión en expansión y reconversión de la capacidad hotelera del destino objetivo de aproximadamente \$36,3 millones en el período 2009-2015. Para incentivar la captura de los potenciales identificados y destrabar los cuellos de botella presentes en materia de intermediación financiera y acceso a crédito, se propone crear un programa de financiamiento público que canalice préstamos destinados al desarrollo y reconversión a estándar de al menos 400 plazas hoteleras por un monto de \$9,1 millones, equivalentes al 25% del monto total de inversión estimado.

2.46 En el componente de Fortalecimiento de Fondos Fiduciarios para el Desarrollo del Plan de Acción Consolidado que se presenta en el capítulo siguiente de este informe, se propone instrumentar este programa por medio de una línea de préstamos directos

provenientes de FIDECOR. Si bien las condiciones particulares de otorgamiento de los préstamos deberá ser objeto del diseño de detalle del programa a ser desarrollado, las necesidades de aportes y estimación de amortizaciones del fondo, se han estimado sobre la base una tasa del 11% equivalente a la actual tasa Lebac del Banco Central y un plazo de 7 años.

2.47 Además del fortalecimiento y desarrollo de capacidad institucional que deberá proveerse a FIDECOR para potenciar sus capacidades de gestión descritas en detalle en el Plan de Acción Consolidado, la instrumentación de este programa particular de financiamiento requerirá de la elaboración del diseño de detalle en materia definición de bases para acceder al crédito, las condiciones y requisitos para la formulación del pedido y la difusión de la línea de manera tal de captar a los inversores interesados. Todo ello será complementado por la asistencia y prestación de servicios no financieros a PYMES prevista para el nuevo IFE, también descritas en detalle en el Plan de Acción desarrollado en el capítulo siguiente.

2.48 Alcanzar el potencial identificado de capacidad hotelera adicional implicaría agregar USD 7,1 millones de PBG en el 2015. Para contribuir en el logro de este objetivo, el programa se propone financiar el 25% de las necesidades de inversión estimadas, para lo cual será necesario aportar a FIDECOR \$3,3 millones en el período 2009-2015.

B. PROGRAMA DE PRODUCTOS TURÍSTICOS Y COMPETITIVIDAD

2.49 Alcanzar los objetivos fijados de diversificación de destinos dentro de la zona de influencia del Iberá, desarrollo de nuevos prestadores, y atracción de visitantes requerirá del diseño y puesta en marcha de un programa de desarrollo de destino turístico y competitividad, que comprenda el posicionamiento y comunicación de los productos turísticos y el desarrollo de marca por un lado y la asistencia de visitantes por el otro a través del sistema de información turística de la Provincia.

2.50 Dado que la diversificación de destinos dentro de Iberá requerirá de significativas inversiones en infraestructura, el programa debe comprender una identificación de los proyectos de desarrollo de servicios de infraestructura requeridos, tales como accesos viales, abastecimiento eléctrico, aguas y saneamiento y tratamiento y disposición final de residuos, que deberán integrarse en el desarrollo de una cartera de infraestructura productiva balanceada, integrada y priorizada que comprenda las distintas necesidades recogidas en el análisis sectorial, tal como se explica en el Plan de Acción Consolidado.

2.51 Otro aspecto clave que deberá tenerse en cuenta es el fortalecimiento del control y aplicación de las restricciones normativas existentes para la protección de la flora, fauna y entorno ecológico de las áreas protegidas, así como el ordenamiento territorial y priorización de los usos de los recursos naturales, orientados a asegurar la preservación de las condiciones naturales del ecosistema de la zona y, por tanto, de las condiciones necesarias para el desarrollo sustentable de la actividad del ecoturismo.

2.52 Si bien metodológicamente no se está en condiciones de cuantificar el impacto de esta acción, se trata de un programa transversal a los presentados y pretende ser un elemento integrador y fortalecedor de la competitividad del destino, fundamental para su posicionamiento de manera tal de lograr los objetivos trazados de aumento de capacidad y

calidad de los servicios turísticos, diversificación del destino y aumento de la afluencia de visitantes y tasa de ocupación fijada en el escenario objetivo.

C. DESARROLLO DEL PLAN DE PROMOCIÓN ANUAL

2.53 Para lograr el incremento en la afluencia turística así como la ocupación hotelera y estadía promedio se propone actuar en dos frentes. El primero a través de la creación del Plan de Promoción Anual, de la mano del eje de acción de promoción desarrollado por el plan estratégico de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia. Y el segundo frente por medio de la implementación de un programa de buenas prácticas que se desarrolla en la sección siguiente.

2.54 El objetivo del plan de promoción propuesto es concentrar las actividades de difusión y posicionamiento del destino en función de los recursos disponibles en actividades orientadas hacia aumentar los arribos y los días de estadía y de esa manera generar un aumento en la tasa de ocupación promedio anual de las plazas. Se basará en la comunicación estratégica del turismo temático de la región, es decir, el eco turismo.

2.55 Los hitos principales de implementación están compuestos por el relevamiento del calendario mundial y local de ferias vinculadas al eco turismo y de pesca deportiva así como aquellas actividades en donde dicho turismo temático pueda ser presentado para atraer visitantes. Una vez identificadas las ferias y eventos que se evalúen como los referentes del sector capaces de atraer al turista segmentado para la oferta de Corrientes, se elegirán aquellas de mayor potencial respecto del objetivo, pudiéndose luego estructurar el calendario anual de ferias y misiones comerciales en las cuales la Provincia tendrá presencia institucional. Finalmente para incentivar la participación de los operadores privados en las ferias que así lo requieran se determinará un plan de promoción comercial sectorial.

2.56 Como consecuencia de esta acción se espera lograr un impacto en la afluencia turística a los distintos destinos promocionados dentro de Iberá, contribuyendo a incrementar la tasa de ocupación hotelera, de tal modo de alcanzar el objetivo trazado de pasar desde un 30 por ciento actual a un 60 por ciento en 2015. Para llevar a cabo el plan, se estima un presupuesto anual de \$192 mil, lo cual comprendería un promedio de ocho acciones anuales entre ferias y misiones comerciales tanto en Argentina como en otros países. Se estima que con dichos fondos podría accederse a promocionar el eco turismo en el calendario anual de ferias internacionales, nacionales y regionales.

D. ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

2.57 Se recomienda elaborar e implementar un manual de buenas prácticas de prestación de los servicios que, basado en estándares y mejores prácticas internacionales, establezca un conjunto de estándares, de calidad, servicio, gestión medioambiental y estructura de tarifas acorde a los destinos competidores desde el punto de vista de la relación precio calidad.

2.58 El objetivo del programa es lograr servicios turísticos consistentes con estándares nacionales e internacionales y mejores prácticas adecuados al perfil de los visitantes esperados que se busca atraer y el producto turístico que se busca desarrollar.

2.59 Los hitos principales de implementación estarían comprendidos por: (1) el relevamiento de los estándares nacionales e internacionales de prestación de servicios turísticos; (2) la identificación de los estándares relativos a las actividades del destino Iberá y su definición; (3) la elaboración del manual de buenas prácticas; (4) la puesta en marcha un programa de difusión y capacitación del Manual de Buenas Prácticas (comprendiendo una primera etapa de capacitación de los funcionarios y luego talleres con operadores); (5) la reclasificación de los establecimientos y operadores actualmente en gestión; (6) la implementación de una certificación para quien cumpla las buenas prácticas; y, (7) la generación de un ámbito de control y fiscalización. El programa requerirá además el desarrollo de indicadores para medir su éxito en número de establecimientos certificados y ejecutar el control de los mismos. Complementariamente, el programa será apoyado por la asistencia financiera destinada a reconversión y estandarización que se asigne a través de la línea de financiamiento FIDECOR descripta como acción A en esta sección.

2.60 Se espera que este programa impacte en la mejora de calidad y reconversión de los servicios turísticos ofrecidos, contribuyendo indirectamente en el objetivo de atracción de afluencia de visitantes y aumento de la tasa de ocupación fijados en el escenario objetivo. El costo del programa se estima en \$208 mil, a lo que deberá sumarse \$80 mil anuales para la certificación, control y fiscalización.

E. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACION DEL SECTOR TURISMO

2.61 Por último, se propone diseñar e implementar un sistema de información del sector turístico para el seguimiento detallado de prestadores, inversiones, perfil de visitantes, indicadores de demanda, ingresos e impacto económico con apertura por localidad y producto turístico. Contar con la información que este sistema aportaría es fundamental para la toma de decisiones relativas al sector. Hoy las bases de datos existentes no tendrían la profundidad ni la continuidad adecuada para cumplir con esta función.

2.62 Naturalmente la responsabilidad por el diseño, implementación y mantenimiento de este sistema recaería sobre la Subsecretaría de turismo. Esta tendría que crear un grupo de trabajo y dotarlo de los recursos adecuados para cumplir con esta responsabilidad.

2.63 El primer paso en la implementación de esta acción sería hacer un relevamiento detallado de las bases existentes, estudiar las mejores prácticas regionales e internacionales en la materia, y teniendo en cuenta las necesidades específicas de Corrientes y los recursos disponibles, sintetizar el diseño del nuevo sistema. Es importante resaltar que generalmente el principal factor de éxito de estos sistemas es el diseño de la estructura de datos y la metodología de captura de los mismos y no el diseño de la plataforma tecnológica que generalmente se basa en aplicaciones no muy sofisticadas. Es importante que con la información proveniente de este sistema se produzcan reportes periódicos para todos los actores de la industria y que se acceda a importantes módulos de información a través de Internet.

Priorización y horizontes de desarrollo

2.64 El Plan de Promoción Anual y la Elaboración e Implementación de Buenas Prácticas son las acciones de menor costo y mayor facilidad de implementación. Si bien sus impactos son indeterminados y difíciles de medir, pueden contribuir significativamente en el avance de los objetivos a un costo relativo bajo o muy bajo. Por su parte, el desarrollo del Programa de Producto Turístico y Competitividad orientado a la diversificación y ampliación de destinos dentro de Iberá, es sin duda el que presenta mayores desafíos a la hora de su implementación. Su éxito dependerá además del desarrollo complementario de un fuerte componente de servicios de infraestructura, de elevado costo. Sin embargo, es la acción estratégica central y más ambiciosa desde el punto de vista del impacto en el logro del escenario objetivo trazado. Por último, el programa de financiamiento público FIDECOR debe ser visto como una reorientación estratégica de los actuales esfuerzos realizados por dicho fondo para desarrollar inversiones hoteleras, dirigiéndolos al destino con mayor potencial y oportunidades de crecimiento.

2.65 En cuanto a horizonte de desarrollo, resulta claro por su facilidad de implementación la oportunidad de incluir al Plan de Promoción Anual y las fases de desarrollo del Manual de Buenas Prácticas en el primer horizonte a completar antes de 2010. En un segundo horizonte que va hasta 2015 debería ubicarse el Programa de desarrollo de producto turístico y competitividad, complementado por el componente de desarrollo de servicios de infraestructura y financiamiento público de localización de operadores en nuevos destinos.

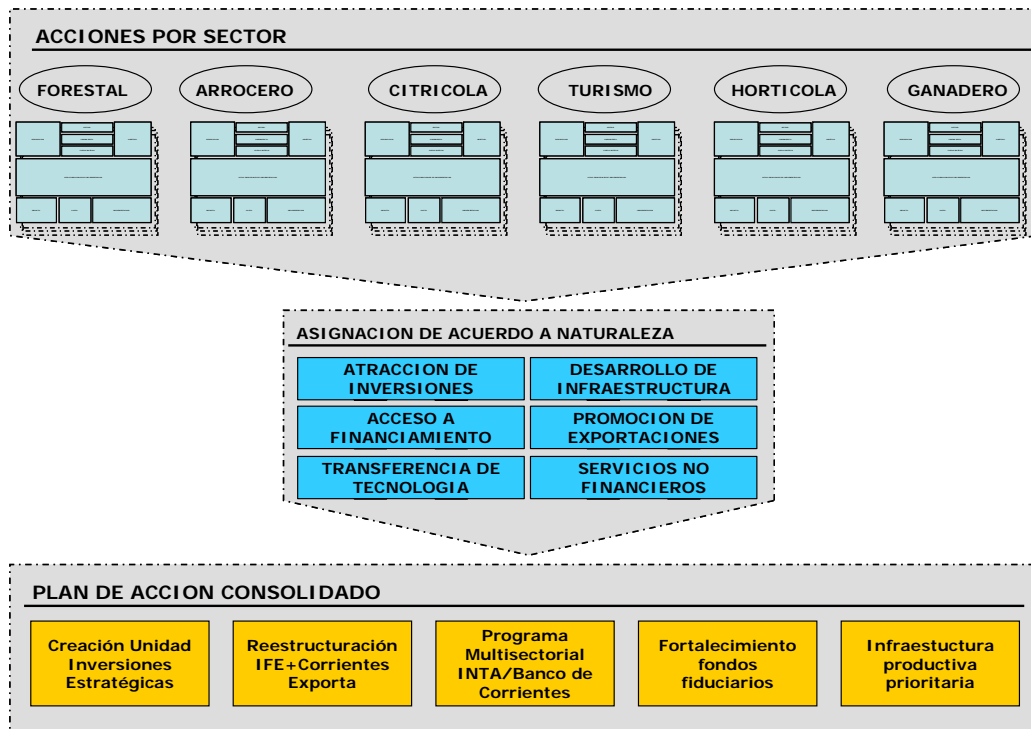
3. PLAN DE ACCION CONSOLIDADO

3.1 El capítulo 2 de este informe - dedicado al desarrollo de las estrategias sectoriales para cada uno de los sectores productivos analizados - concluyó con la descripción de un conjunto de acciones recomendadas por cada sector, incluyendo una evaluación de su costo, impacto y facilidad de implementación.

3.2 Sin embargo, estas acciones recomendadas formuladas a partir del análisis de sectores no son suficientes de por sí para dar el paso siguiente y avanzar en la implementación. Si bien las distintas áreas técnicas del sector público y las distintas organizaciones representativas de los sectores productivos pueden compartir las recomendaciones y estar de acuerdo en las acciones que deben ser realizadas en cada sector, lo cierto es que – independientemente de su grado de consenso y detalle en su descripción – se requiere su consolidación en programas de gobierno que articulen herramientas de políticas públicas para poder avanzar en la implementación.

3.3 En este sentido, este capítulo tiene por finalidad presentar el Plan de Acción Consolidado, que consiste en cinco programas de gobierno clave, que agrupan y consolidan las acciones recomendadas en el capítulo anterior, y se articulan sobre herramientas de políticas públicas determinadas. Como puede observarse en la figura 3.1 siguiente, el menú de acciones recomendadas para cada sector, alimenta una caja de herramientas de políticas públicas, de donde resultan los cinco programas de gobierno que conforman el Plan de Acción Consolidado que aquí se presenta.

Figura 3.1 Estrategia sectorial y Plan de Acción Consolidado



3.4 En efecto, mirado desde la caja de herramientas de políticas públicas que se grafica en la parte central de la figura 3.1, pueden identificarse un conjunto de acciones sectoriales que combinan instrumentos de transferencia de tecnología con acceso a financiamiento. Este tipo de acciones - presentes en los sectores citrícola y ganadero – son articulados en un Programa Multisectorial MPTT/INTA/ Banco de Corrientes. De igual modo, otro conjunto de acciones sectoriales pueden describirse primordialmente como atracción de inversiones, prestación de servicios no financieros, y promoción de exportaciones dirigidos a PYMES, las cuales son articuladas en un Programa de Reestructuración y Fortalecimiento de IFE y Corrientes Exporta, dado que la prestación de este tipo de servicios requerirá una fuerte apuesta al fortalecimiento de capacidades institucionales, hoy aún muy incipientes. Un tercer conjunto de acciones son predominantemente de acceso a financiamiento, como es el caso de las recomendaciones formuladas para ampliar la capacidad de aserraderos, las plantas de empaque de cítricos o de almacenamiento, secado y molienda de arroz. La plataforma de este grupo de acciones será el desarrollo de un Programa de Fortalecimiento de FIDECOR/FODIN, el cual comprenderá tanto una fase de desarrollo de sus capacidades institucionales – hoy débiles – como así también en los aportes de capital, insuficientes actualmente para alcanzar los objetivos sectoriales previstos en la estrategia. Un cuarto grupo de acciones se concentrarán en el desarrollo de infraestructura, que son agrupadas bajo un Plan de Infraestructura Productiva, en donde deberán definirse y priorizarse un conjunto de proyectos clave, que van desde el desarrollo de al menos dos puertos clave (tentativamente localizados en Ituzaingó y Esquina), la ampliación del sistema eléctrico provincial necesaria para soportar el desarrollo previsto para aserraderos en al menos la región noreste de la provincia y la electrificación del sistema de bombeos de 20.000 hectáreas de arroz en la zona norte del Paraná, a las obras de irrigación para el futuro desarrollo agrícola integral de la zona adyacente a Yacyretá. Por último, un quinto conjunto de acciones se refiere a la atracción de grandes inversiones en la cadena foresto-industrial, que son canalizadas a través de la creación de una Unidad de Atracción de Inversiones Estratégicas, que se describe en la sección inmediata siguiente.

CREACION DE UNA UNIDAD DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS

3.4 El análisis de acciones realizado – particularmente en el sector forestal – puso en evidencia que el desarrollo del segmento industrial de la cadena de valor requiriere la atracción de grandes inversiones estratégicas. En efecto, las plantas de tableros, celulosa y generación eléctrica de biomasa previstas en la cadena de valor proyectada para 2015 tienen un peso relativo muy significativo en el potencial a ser capturado, y – por razones de economía de escala – exigen inversiones de un volumen, alcance e impacto sin precedentes en la economía provincial.

3.5 Como se advertirá, difícilmente pueda pensarse que estas inversiones ocurran espontáneamente o formen parte del desarrollo esperado de un sector determinado. Por el contrario, habitualmente estas grandes inversiones son el resultado de acciones específicas

ejecutadas desde el sector público y de un sustancial esfuerzo público-privado para su concreción. Sin embargo, hoy el Gobierno de Corrientes no cuenta con una unidad organizada para esta tarea, cuyo potencial de impacto puede resultar determinante del éxito o el fracaso en alcanzar el escenario objetivo trazado para 2015.

3.6 El objeto de esta sección es presentar los objetivos, funciones, integración, hitos de implementación e inversión requerida para la implementación de una Unidad de Atracción de Inversiones Estratégicas, que oriente sus acciones a una cartera limitada y precisa de grandes inversiones alineadas con los objetivos trazados en la estrategia, e integrada por funcionarios del más alto rango de la Administración provincial.

Objetivos principales

3.7 El objetivo de la Unidad de Atracción de Inversiones Estratégicas será el desarrollo de grandes proyectos de inversión, concentrada en el período inicial en el sector foresto-industrial. En horizonte temporal de la Estrategia y PIna de Acción propuesto (2009-2015), esta Unidad orientará sus acciones principalmente a la atracción y localización en la provincia de grandes aserraderos y secaderos, plantas de tableros, aglomerados e impregnados, plantas de celulosa, centrales de generación eléctrica de biomasa y otras inversiones de la industria foresto-industrial de envergadura, con un umbral indicativo de más de USD 10 millones de inversión.

3.8 La meta será conseguir inversiones por un monto estimado cercano a los USD 1500 millones, cuyo alcance dependerá en gran medida de la atracción de una planta de celulosa, con una inversión estimada en USD 1.000 a USD 1.200 millones. Además deberá buscarse la localización de una planta de tableros de aproximadamente USD 100 millones, dos posibles centrales de generación eléctrica por biomasa forestal de 25MW cada una, por un total aproximado de USD 110 millones y la atracción de al menos dos grandes aserraderos de USD 10 millones cada uno.

Misión y Funciones

3.9 La misión de la Unidad será desarrollar y mantener una red de relaciones en un rango de 20-30 grandes empresas foresto-industriales a nivel regional y global orientada a la localización de inversiones estratégicas en el territorio provincial. Las principales funciones de la Unidad a crearse – siguiendo el ciclo de desarrollo de su ejecución – serían las siguientes:

- Identificación y desarrollo de la red de contactos. Esta función comprende la identificación de las empresas objetivo, la búsqueda y compilación de información de dichas empresas, la selección de contactos principales con sus ejecutivos clave, y el desarrollo del contacto inicial. En esta función cumplirían un rol relevante las relaciones de cooperación de la Unidad con la Cancillería nacional y ProsperAR.
- Promoción y sensibilización sobre el potencial de inversión del sector en Corrientes para atraer interesados en la red de relaciones desarrollada.

- Gestión de la fase de expresión de interés. Esta función consistirá en recibir las expresiones de interés en proyectos determinados por parte de los inversores objetivo, e identificar los requerimientos particulares de los inversores asociados a su expresión de interés, como por ejemplo necesidades particulares de infraestructura asociadas al proyecto. Sobre esta base, se deberá preparar un listado de principales preocupaciones y requerimientos asociados a cada proyecto, y analizar su factibilidad orientado a un proceso de negociación con los interesados, con especial énfasis en su evaluación ambiental.
- Gestionar el proceso de negociación de localización futura de los proyectos considerados viables.
- Asistir y dar seguimiento al proyecto durante el proceso de desarrollo de la inversión. Esta función será complementada por un monitoreo periódico luego de la puesta en marcha orientado a la identificación de oportunidades adicionales de ampliación de la inversión inicial.

Integración de la Unidad

3.10 La Unidad propuesta debe integrarse con los funcionarios de más alto rango de la Administración vinculados a la misión y funciones definidas. Se propone que sea integrada por:

- El Gobernador de la Provincia, que la preside.
- El Ministro de Producción
- El Ministro de Obras y Servicios Públicos
- El Secretario de Planeamiento

3.11 Adicionalmente, la Unidad requiere de un coordinador general a designar, de tiempo completo a cargo de todas las funciones operativas de la Unidad, y tendrá como su reporte directo al Secretario de Planeamiento. A ello debe sumarse la asistencia técnica de la Unidad por parte del Director de Recursos Forestales. El primer paso para la puesta en marcha de esta Unidad, será la convocatoria a la primera reunión de sus integrantes, destinada a la presentación y ajuste de sus metas y objetivos, misión y funciones y designación del coordinador general de la Unidad.

Inversión requerida

3.12 La principal inversión requerida por esta iniciativa es el tiempo dedicado por los funcionarios de alto rango que la integran, a lo que se suma una asignación presupuestaria estimada en \$ 0,5 millones de pesos dedicada a pagar el sueldo del coordinador general, cubrir los gastos de viáticos, viaje y logísticos para la realización de misiones y actividades especiales de promoción, eventos y recepción de inversores en la provincia. Adicionalmente, será necesaria una asignación para consultoría en la preparación de presentaciones de

promoción y sensibilización, y análisis particulares de diferentes aspectos financieros, comerciales, ambientales, fiscales o legales asociados a la etapa de evaluación de los requerimientos de los proyectos durante el proceso de negociación.

Principales desafíos previstos

3.13 De las sesiones de discusión mantenidas durante la ejecución de este proyecto, puede anticiparse que la Unidad de Atracción de Inversiones deberá resolver importantes desafíos que hoy se ubican entre las mayores preocupaciones identificadas entre los entrevistados. Ellos son:

- Marcadas deficiencias de infraestructura, primordialmente de abastecimiento energético y de transporte, tanto vial como portuaria. Respecto del abastecimiento energético, la sección de estrategia sectorial forestal desarrolla recomendaciones específicas para el desarrollo de la generación eléctrica de biomasa y se evalúan requerimientos energéticos estimados para la expansión prevista por el desarrollo de aserraderos y plantas de tableros.
- Restricciones ambientales, vinculadas con indefiniciones y vacíos legales y regulatorios, y la debilidad institucional de la autoridad con competencia en recursos hídricos y ambiente. A ello se suma el aún indefinido ordenamiento territorial provincial y la zonificación de los distintos niveles de protección de bosques nativos y áreas protegidas. Si bien no se ha realizado un análisis de capacidad institucional del ICAA (lo cual se encuentra fuera del alcance del estudio), sí puede decirse que la implementación de este componente como del Plan de Acción Consolidado requerirá de un decidido fortalecimiento de la autoridad ambiental.
- Restricciones legales a la propiedad de personas físicas o jurídicas extranjeras en amplias zonas del territorio provincial, que van desde limitaciones en áreas de frontera internacional hasta la presencia de una norma en la Constitución Provincial de reciente sanción, cuyo alcance aún con cuenta con interpretación jurisprudencial.

REESTRUCTURACIÓN Y AMPLIACIÓN DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONOMICO

3.14 Del análisis de casos exitosos en la promoción del desarrollo productivo, puede concluirse que las regiones representativas de mejores prácticas cuentan con una o más agencias públicas (o público-privadas) que cumplen con tres funciones básicas: atracción de inversiones, promoción de exportaciones y prestación de servicios no financieros a PYMES, las que se suman a los más convencionales o habituales mecanismos de facilitación de acceso a financiamiento. Aunque en forma embrionaria, Corrientes cuenta hoy al menos dos organizaciones orientadas a cumplir las señaladas funciones, representadas por el IFE – hoy fortalecido en su mandato legal por la reciente promulgación de una ley especial de creación – y Corrientes Exporta, resultado de la también reciente fusión entre la Dirección de Comercio Exterior del Ministerio de Producción y el Trade Point Corrientes, integrante de la red de UNCTAD.

3.15 Sin embargo, tanto IFE como Corrientes Exporta presentan severos problemas en cuanto a: 1) servicios y alcance muy limitado, 2) financiamiento insuficiente, y 3) escasos recursos humanos. En efecto, se trata de organizaciones aún incipientes, y no cuentan con los recursos y capacidades institucionales necesarias para dar soporte a las acciones recomendadas en la estrategia sectorial en el apoyo a PYMES, tanto en las funciones de atracción de inversiones, como en la promoción de exportaciones y prestación de servicios no financieros, incluyendo la asistencia técnica para la facilitación de proyectos como los servicios de apoyo a la regularización y formalización de empresas y emprendimientos comerciales. Hoy el IFE está integrado por trece personas que conforman una red de asesores diseminados en doce localidades de la provincia orientados a prestar asistencia para canalizar pequeños emprendimientos locales a través de FIDECOR/FODIN. Por su parte, Corrientes Exporta puede describirse hoy como un *trade point* integrado por tres asesores orientado a proveer información y prestar asistencia limitada a la identificación de mercados, tendencias, ferias y eventos, asesoría en barreras arancelarias y reglamentación de comercio exterior, sin llegar a desarrollar todavía programas para tutoría de nuevos exportadores, asociatividad, asistencia y co-financiamiento de acciones comerciales, estudios y diversificación de mercados para los exportadores ya establecidos. En resumidas cuentas, estas condiciones no permiten hoy dar soporte a las acciones recomendadas en la estrategia sectorial.

3.16 El programa que se presenta en esta sección tiene por objetivo desarrollar las capacidades institucionales necesarias en IFE y Corrientes Exporta necesarias para dar soporte a las acciones vinculadas con atracción de inversiones, promoción de exportaciones y prestación de servicios no financieros a PYMES previstas en la estrategia sectorial. En la sección siguiente, se analizan dos opciones básicas de diseño, la primera fusionando IFE y Corrientes Exporta en una sola organización, tomando ventaja de las competencias amplias otorgadas al IFE en su nueva ley de creación, y la otra fortaleciendo las dos organizaciones en forma separada.

Opciones de diseño: ¿Una o dos organizaciones?

3.17 El componente del Plan de Acción Consolidado que se trata en esta sección trata acerca de la necesidad de fortalecer sustancialmente las mencionadas tres funciones de atracción de inversiones, promoción de exportaciones y prestación de servicios no financieros a PYMES. Para ellos se plantean dos opciones: la primera opción consiste en fortalecer a IFE y Corrientes como dos organizaciones separadas, trabajando coordinadamente. La segunda opción consiste en concentrar estas funciones en el IFE, tomando ventaja del mandato legal amplio otorgado por la sanción de la reciente ley 5.864, pasando Corrientes Exporta a conformar la unidad de promoción de exportaciones del nuevo IFE. Puede anticiparse que, si bien desde un punto de vista teórico las razones apoyan más claramente a la primera opción, en un contexto de significativa escasez de recursos, fuertes necesidades de desarrollo de capacidades y fase inicial de lanzamiento, la segunda opción puede resultar más conveniente.

OPCIÓN 1: MANTENER LAS DOS ORGANIZACIONES SEPARADAS

3.18 En la primera opción analizada, IFE y Corrientes Exporta se mantienen como organizaciones separadas. Aunque aliadas estratégicas y vinculadas por relaciones de cooperación y coordinación, en esta opción estas entidades se mantendrían separadas dado que:

- Prestan servicios diferentes. IFE se concentraría en la prestación de servicios no financieros y los programas de atracción de inversiones para PYMES, mientras que Corrientes Exporta presta servicios de asistencia para exportadores y se concentraría en programas de facilitación de primera exportación, formación de consorcios de exportación y asistencia para la diversificación y ampliación de mercados para los exportadores más experimentados.
- No parece que puedan compartir muchos recursos o capacidades, más que funciones de soporte administrativo y de información, y análisis de sectores y mercados.
- Si bien existen numerosos antecedentes de agencias conjuntas que fusionan todos estos servicios, la literatura especializada parece concluir que esto no resulta bien en la práctica, dado que suele ocurrir que una misión suelen imponerse sobre la otra, opacando o postergando una de las funciones básicas. La experiencia comparada mayoritaria es mantener organizaciones separadas.
- El Gobierno ya ha avanzado en la creación – por cierto reciente – de las dos organizaciones por separado.

OPCION 2: CONCENTRAR LAS TRES FUNCIONES BASICAS EN EL NUEVO IFE

3.19 En la segunda opción de diseño considerada, el nuevo IFE absorbe la función de promoción de exportaciones, transfiriendo los recursos de Corrientes Exporta a una nueva agencia de desarrollo económico unificada. Las ventajas de esta segunda opción pueden sintetizarse del siguiente modo:

- Dado que el fortalecimiento necesario para dar soporte al Plan de Acción requerirá aumentar significativamente los recursos, la fusión permitiría aprovechar economías de escala en cuanto a administración, análisis e investigación.
- La unificación permitiría entendimiento de los sectores, de los actores, la metodología de trabajo, la formación de recursos y una visión más completa de la Estrategia de Desarrollo Productivo, lo cual resulta especialmente relevante dado los pocos recursos gerenciales que hoy se tienen.
- Existe hoy una coincidencia significativa entre los sectores que se quieren lanzar al mercado externo vía exportaciones con los sectores en los cuales se busca atraer inversiones, lo cual otorga sinergias importantes mientras esta condición se mantenga.
- Si bien la nueva ley del IFE no detalla funciones específicas referidas a la promoción de exportaciones, en la definición de su objeto – por cierto amplio – se pone especial énfasis en el apoyo a PYMES “con el fin de facilitar su inserción internacional”, lo cual parece ser habilitación legal suficiente para que el IFE desarrolle los programas de promoción de exportaciones requeridos por la Estrategia definida.

Funciones del nuevo IFE/ Corrientes Exporta

3.20 Con el enfoque de generar un entorno de competitividad para las empresas desde el punto de vista del desarrollo regional, la nueva agencia IFE/Corrientes Exporta tendría a su cargo las tres funciones básicas señaladas de atracción de inversiones, promoción de exportaciones y prestación de servicios no financieros a PYMES, las que serán complementadas por los servicios de intermediación financiera y acceso al crédito que prestarán los fondos fiduciarios y el Banco de Corrientes.

3.21 La función de promoción de inversiones tendrá por objetivo atraer y facilitar proyectos de inversión, con prioridad en los sectores productivos identificados en la estrategia sectorial. De acuerdo a los análisis efectuados en los distintos sectores y acciones recomendadas, los proyectos clave se ubicarían en un rango de entre USD 1 a 3 millones, comprendiendo: a) aserraderos (escala estimada en USD 1.5 millones), b) molinos (USD 1 millón), c) habilitación de tierras cultivo arroz (unidades de 500-1000 hectáreas, USD 0.75 a 1.5 millones), y d) empacadoras de cítricos (USD 2 millones).

3.22 Para lograr el objetivo, los programas asociados a esta función a desarrollarse son los siguientes:

- El primer escalón de la estrategia de atracción de inversiones es el programa de desarrollo de imagen: tendría por objetivo preparar un plan de comunicación de la Provincia de Corrientes en el cual se expondrían las oportunidades de inversión en los sectores clave.
- El segundo escalón es el programa de atracción y generación de inversiones: una vez establecida la imagen, este programa tiene por objetivo profundizar la información disponible para los potenciales inversores así como el asesoramiento pre-proyecto, es decir, el desarrollo de estudios de mercados para cada uno de los sectores prioritarios.
- El tercer escalón es la prestación de servicios al inversor: cumplidos los dos programas anteriores y habiendo logrado interesar inversores en este escalón se prestarían servicios básicos para su establecimiento y localización, es decir, cómo constituirse en la Provincia de Corrientes con sus aspectos legales, impositivos y económicos.
- Por último, el programa de desarrollo de inversiones, que comprende el crecimiento e internacionalización competitiva de empresas y tiene por objetivo acompañar a quienes decidieron invertir con asesoramiento comercial, jurídico y de financiamiento que se detallan seguidamente.

3.23 Por su parte, la función de promoción de exportaciones tendría a su cargo el desarrollo de la promoción comercial y profesionalización del área de comercio exterior de las empresas beneficiarias, prioritariamente de los sectores clave. Sus funciones pueden a su vez separarse en dos áreas: la promoción de exportaciones por un lado y los programas especiales por el otro.

3.24 La promoción de exportaciones asumiría a su cargo la identificación de las oportunidades de negocios internacionales para los sectores meta, asesorando y proveyendo información a las empresas beneficiarias. Estas actividades se integrarían con acciones directas (que podrán ser complementadas con Fundación Exportar y Cancillería) para participación en ferias internacionales, la generación de rondas inversas de compradores y la intervención en misiones comerciales al mercado objetivo. Se dará prioridad de participación a las empresas que cursen los programas especiales. Asimismo, esta función comprende la actividad de inteligencia comercial que deberá proveer de información de mercados a las empresas solicitantes.

3.25 Por su parte, bajo programas especiales, se coordinarán programas de internacionalización de las empresas con el claro fin de profesionalizar el área de comercio exterior e inducir a que las empresas se inicien y permanezcan en el mercado externo. Los programas especiales para lograr el propósito fijado son cuatro:

- Programa de primera exportación: su finalidad será la de iniciar a las empresas en la exportación. Luego de su implementación se espera que el canal comercial abierto tenga continuidad a largo plazo, buscando evitar que la venta exterior sea una acción esporádica.
- Programa de consorcio exportador: la realidad del mercado exterior y de la demanda para ciertos sectores hace que la oferta de una sola empresa no sea suficiente por lo cual se fomenta la creación de grupos asociativos. La finalidad de este programa, al igual que el anterior, es lograr la primera exportación y profesionalizar el área de manera tal de lograr un canal comercial a largo plazo.
- Programa de diversificación de mercados: destinado a las empresas que ya tengan desarrollo de exportaciones y que estén listas para ingresar a otros mercados.
- Cofinanciación de acciones de promoción comercial: como programa transversal, pretende integrarse a los anteriores programas descriptos, financiando en un porcentaje a definir las acciones comerciales de las empresas beneficiarias, de acuerdo a un plan de marketing internacional aprobado. Este programa va sujeto a aprobación previa de una carpeta que se presenta de acuerdo al cronograma de llamados.

3.26 Para la implementación, se recurriría a la figura de un tutor técnico quien actuaría entre la organización y la empresa. Así mismo, el plan de marketing internacional resultante en dichos programas tendría como herramientas, entre otras, las acciones de promoción e inteligencia comercial.

3.27 Por último, la función de prestación de servicios no financieros tiene por objetivo fortalecer las empresas y coadyuvar a su competitividad. Para ello las funciones estarían conformadas por los siguientes servicios:

- Formalización de las PYMES del punto de vista de figura societaria e inscripciones impositivas.
- Asistencia a PYMES en la solicitud de créditos en programas nacionales y provinciales.
- Colaboración en la conformación de consorcios productivos en los sectores donde la escala lo requiere, fundamentalmente cítricos.
- Comunicación, información y difusión de los paquetes existentes y planes de desarrollo productivo de la provincia así como presentaciones al sector.
- Capacitación comprendiendo seminarios de formación en las áreas de falencias o de necesidad de refuerzo de las empresas como formalización, formulación de un pedido de créditos, comercio exterior, participación en ferias, consorcios productivos y de exportación y todos aquellos temas que fortalezcan el desarrollo competitivo de las PYMES.

3.28 De las entrevistas mantenidas con las distintas instituciones involucradas en la tramitación y otorgamiento de préstamos FIDECOR, ha surgido la existencia de diferencias entre el IFE y el Banco de Corrientes, producto en parte de la tensión natural entre quienes tienen por objetivo facilitar la tramitación de los créditos y quienes tienen por rol asignarlos bajo determinadas condiciones y garantías para su posterior devolución. La utilización por parte de IFE de oficinas del Banco (de por sí una buena idea) puede haber llevado a ciertos problemas de percepción en los roles asignados en los beneficiarios, incrementando esta tensión natural entre las instituciones. Dado que el IFE deberá realizar un sustancial esfuerzo de ampliación de funciones y puesta en marcha de múltiples programas y que, por otra parte, puede resultar útil mantener su distribución geográfica utilizando las oficinas del Banco, una opción a considerar es suprimir las tareas de asistencia en la solicitud de créditos FIDECOR, circunscribiendo esta función a otros programas nacionales o regionales de préstamos, mientras las dos instituciones son fortalecidas en sus respectivos roles, dejando este programa específico para una fase posterior de implementación.

Principales hitos de implementación

3.29 Una vez que se decida cual de las dos opciones de diseño seguir, se recomiendan los siguientes pasos o hitos de implementación:

- *Asegurar un amplio apoyo de base a la nueva organización.* Los distintos niveles del Gobierno, como los principales líderes de la oposición, de las entidades del sector privado y de las organizaciones no gubernamentales clave deben entender por qué es necesario que la provincia comprometa recursos en la promoción de inversiones y exportaciones y la asistencia al desarrollo de PYMES. La organización u organizaciones dedicadas a estas funciones deben ser percibidas como áreas políticamente neutrales, provistas de una fuente estable, adecuada y confiable de recursos, un mandato legal apropiado y tener la capacidad de atraer, formar y retener personal experto y calificado.

- *Definir un mandato legal específico y una autoridad clara.* Si bien la ley 5.864 otorga al nuevo IFE potestades amplias, el mandato legal debe ser además suficientemente específico, evitando la superposición innecesaria de funciones con otras entidades y, fundamentalmente, otorgando un mandato claro a la organización en donde asentar sus objetivos y programas. En ningún caso la entidad debe quedar limitada a una organización dedicada a tareas de promoción, marketing y el intercambio y provisión de información, sino que deben quedar especificados programas y servicios de asistencia a inversores y exportadores de mayor alcance. Debe aprovecharse la oportunidad que otorga el mandato legal amplio conferido para desarrollar un reglamento sólido y detallado, que especifique funciones, defina el rol y relaciones con las demás entidades de Gobierno y el Poder Ejecutivo, transfiera recursos y delimite funciones con otras entidades, y establezca el proceso de designación de su Presidente, Directorio y Director Ejecutivo, definiendo sus roles y responsabilidades.
- *Preparar un sólido diseño de la estructura interna.* Sobre la base del Reglamento aprobado, puede avanzarse en el diseño de la nueva organización, en donde deberán definirse, por un lado, los roles y funciones de la estructura directiva, compuesta por el Presidente, el Directorio y el Directorio Ejecutivo, sumado al rol del Ministro que hará la vinculación con el Poder Ejecutivo. Y por la otra, la definición de sus áreas o divisiones funcionales, con su organigrama y manual de puestos y funciones. El Presidente deberá ser en lo posible una persona públicamente reconocida y respetada por la comunidad de negocios y el directorio buscar un equilibrio entre distintas representaciones de los sectores públicos y privados. Si se incluyeran representantes del sector privado, un aspecto clave será establecer reglas claras sobre el tratamiento de la información confidencial o comercialmente sensible y, especialmente, los potenciales conflictos de interés. El Director ejecutivo, por su parte, debería ser el resultado de un concurso público y designado por el Ministerio, con aprobación del directorio.
- *Implementación y puesta en marcha.* Una vez aprobado el diseño organizacional, deberá avanzarse en la implementación y puesta en marcha de la nueva entidad resultante. Luego de la etapa de reclutamiento de personal e integración de los puestos clave, el principal desafío será el desarrollo de las capacidades. Aún cuando pudieran aumentarse sustancialmente las asignaciones financieras de los programas propuestos en el Plan de Acción, sin una adecuada plataforma de capacidades institucionales, pocos resultados podrán conseguirse en la práctica.

Inversión requerida

3.30 La ley 5.864 otorga al nuevo IFE un aporte inicial de \$300 mil, previendo un aporte para su segundo año de \$400 mil, incluyendo tanto sus gastos de administración y funcionamiento, como las actividades de promoción y desarrollo a cargo de la entidad. Sin embargo, estos aportes están muy lejos de los requerimientos esperados de una organización que dé soporte a los programas y acciones previstas en el Plan de Acción Consolidado que se presenta en este informe, ubicándose también muy por debajo de los recursos requeridos por organizaciones exitosas similares en el país y en el mundo.

3.31 Si bien existe un rango muy amplio de experiencias y organizaciones diferentes, dependiendo de circunstancias muy diversas como el alcance de las funciones asignadas, el tamaño de la economía en la que interactúa o el carácter local o nacional de su jurisdicción, entre otras, puede decirse que una organización del tipo aquí definido, para las funciones y programas asignados en el Plan de Acción, debería alcanzar en su etapa inicial un presupuesto anual aproximado de \$2 millones, más una inversión inicial de puesta en marcha de \$0,70 millones, sujeto a las adecuaciones que surjan de las opciones de diseño que se adopten y las estimaciones presupuestarias que surjan del diseño detallado de la organización y su cronograma de implementación.

LANZAMIENTO DE UN PROGRAMA MULTISECTORIAL MPPT/INTA/BANCO DE CORRIENTES

3.32 Posiblemente el principal desafío que enfrentan los segmentos de producción primaria de los sectores citrícola y ganadero sea el bajo porcentaje de adopción de las mejores prácticas tecnológicas disponibles, lo cual condiciona severamente sus niveles de productividad y oportunidades de crecimiento futuro. Por otra parte, los paquetes tecnológicos necesarios para lograr la reconversión productiva necesaria para capturar los potenciales identificados en la fase 1 de este estudio, han sido desarrollados y están hoy disponibles en las estaciones locales del INTA, a lo que se suma la existencia de productores locales que pueden ser tomados como paradigmas exitosos en la adopción de estas prácticas y tecnologías, exhibiendo los resultados de productividad esperados.

3.33 Si bien existen algunas iniciativas y programas de transferencia tecnológica en marcha, de diferentes fuentes y niveles de articulación provenientes del gobierno nacional, el INTA, el CFI y la administración provincial, lo cierto es que estos esfuerzos han resultado de alcance limitado y bajo nivel de penetración. Aunque los obstáculos y limitaciones son múltiples y diversos, los principales problemas se vinculan con el bajo nivel de asociatividad y articulación de acciones comunes entre los productores, elevada informalidad y debilidad en los sujetos de crédito, falta de acceso a financiamiento de las inversiones necesarias para la adaptación tecnológica requerida y débil estructura local para alcanzar un universo mayor de beneficiarios. En definitiva, sin la puesta en marcha de un programa multisectorial activo con un fuerte componente provincial y adecuados incentivos financieros, las potencialidades de crecimiento identificadas en la estrategia sectorial muy difícilmente puedan ser capturadas.

3.34 En este sentido, este componente del Plan de Acción Consolidado consiste en el lanzamiento de un Programa Multisectorial MPPT/INTA/Banco de Corrientes de transferencia de tecnología soportado por un esquema de préstamos orientados y supervisados, que articule la capacidad tecnológica y de asistencia técnica del INTA con la inserción local y coordinación del Ministerio de Producción y el sector privado y la capacidad financiera de FIDECOR, el Fondo Fiduciario Ganadero y el Banco de Corrientes.

Objetivo del programa

3.35 El objetivo del programa es consolidar en una misma herramienta institucional y financiera las acciones clave recomendadas para la reconversión primaria de los sectores citrícola y ganadero. Como resultado de este programa multisectorial, se busca alcanzar el 50% de los objetivos de aumento de productividad previstos para el sector citrícola primario

y el 25% del sector ganadero, reconvirtiendo el 25% de la superficie de cítricos cultivada, y el 20% del stock ganadero. El programa involucrará la participación de al menos 400 productores cítricos y 700 establecimientos y productores ganaderos. En este programa único se colectan y articulan las acciones recomendadas de promoción de acceso a paquetes tecnológicos y reconversión de prácticas de cultivo y producción desarrolladas en cada una de las estrategias sectoriales identificadas. Una vez articulado y puesto en marcha, el programa podrá ser soporte futuro de asistencia a otros sectores productivos más allá de 2015.

Esquema institucional

3.36 Sin bien el programa propuesto presenta importantes desafíos de coordinación institucional de actores provenientes de distintas jurisdicciones, así como de cooperación público-privada, lo cierto es que existen varios antecedentes de programas similares en el país, algunos con experiencia en la provincia de Corrientes, lo cual, sumado a la disposición mostrada por los actores entrevistados, permite ser optimista en cuanto a su factibilidad y posibilidades de éxito.

3.37 El esquema institucional del programa articula la actuación de los siguientes actores y participantes, desempeñando los roles que se describen a continuación:

- El Gabinete de Desarrollo Productivo¹¹, sobre la base de la Estrategia y Plan de Acción Consolidado y el sistema de consultas públicas que establezca, tiene a su cargo la fijación de las políticas, la asignación global de recursos y el seguimiento y evaluación del programa.
- El MPTT, a través de la Subsecretaría de Producción, tiene a su cargo el diseño de detalle del programa y las acciones necesarias para su articulación y puesta en marcha, como por ejemplo, celebrar los convenios inter-institucionales con el INTA, los fondos fiduciarios, el banco de Corrientes y los demás actores involucrados en la ejecución, la creación de la Unidad Ejecutora y la contratación de extensionistas y técnicos. Además, participa en la ejecución integrando la Unidad Ejecutora y las comisiones evaluadoras de proyectos, asignando recursos, extensionistas y capacidad organizativa y de coordinación.
- El INTA, por medio de sus sedes y estaciones locales, es el proveedor de los paquetes tecnológicos a ser transferidos a los beneficiarios y de asistencia técnica y capacitación a través de sus técnicos y extensionistas. Participa del diseño de detalle del programa, y en la fase de ejecución integra la Unidad Ejecutora y las comisiones evaluadoras de proyectos. Sus extensionistas son además promotores y asisten a los grupos beneficiarios en la formulación de los proyectos.
- El Banco de Corrientes es el agente financiero del programa y participa directamente en cuanto entidad fiduciaria y administrador de los fondos fiduciarios. En los casos en que se adopte la modalidad de subsidio de tasa, es la entidad bancaria originaria de los préstamos.
- Los grupos de beneficiarios. El programa propuesto debe basarse en un sólido componente de asociatividad, apoyándose en los grupos de productores existentes y

promoviendo la formación de nuevos grupos, que conformen una red que sirva de plataforma para la prestación de la asistencia técnica y la identificación y selección de los proyectos, tomando ventaja, por ejemplo, de los grupos ya desarrollados por el INTA a través del programa Cambio Rural.

- La Unidad Ejecutora y las comisiones evaluadoras. Aunque sujeto a las decisiones que se adopten en el diseño de detalle del programa, la ejecución requerirá la conformación de una unidad ejecutora público-privada integrada por representantes del MPTT, el INTA y el sector privado, que concentren tareas de gestión, coordinación, seguimiento y evaluación. Adicionalmente, deberán definirse comisiones evaluadoras multipartitas por sector para realizar la evaluación técnica de los proyectos.
- A este listado podrán sumarse otros actores a ser definidos al momento de realizar el diseño de detalle del programa, tales como el SENASA, o su vinculación con otros programas de intervención como PROSAP o PROINDER, por ejemplo.

Costo del programa e instrumentos de financiamiento

3.38 Dos son los grandes rubros que deberá comprender la evaluación del costo del programa multisectorial MPTT/INTA/Banco de Corrientes propuesto. En primer lugar se ubican los aportes que deberá realizarse a FIDECOR y el Fondo Fiduciario Ganadero para fondar las líneas de préstamos y el subsidio de tasas de los créditos que otorgue el Banco de Corrientes, aportes que ascienden a \$28,1 millones a ser desembolsados en el periodo 2009-2015 de acuerdo a la tabla 3.1 que puede verse mas abajo en esta sección. En segundo lugar, se estima en \$6,1 millones el costo de los 25 técnicos y extensionistas necesarios para dar apoyo al programa, sin definir en esta etapa las fuentes de financiamiento de este requerimiento.

3.39 Los instrumentos financieros contemplados por el programa son: 1) El subsidio de tasa de las líneas de crédito hoy existentes del Banco de Corrientes para los programas de transferencia de tecnología destinados a la reconversión primaria de los sectores citrícola y hortícola y el programa de mejoramiento genético ganadero; y 2) Un sistema de préstamos directos provenientes del Fondo Fiduciario Ganadero para el financiamiento de los paquetes de tecnologías de procesos y de insumos destinados a la reconversión productiva ganadera.

3.40 Como puede observarse en la tabla 3.1 siguiente, el programa tiene dos componentes de reconversión primaria, correspondientes a los sectores citrícola y ganadero. La reconversión del sector citrícola es financiada por medio de una línea de crédito especial del Banco de Corrientes, con tasa subsidiada por FIDECOR en un nivel suficiente para que resulte comparable con la tasa LEBAC que publica el Banco Central. El monto total de préstamos a ser otorgados en el período 2009-2015 asciende a \$45,5 millones, los que se estima son suficientes para financiar un 50% de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos previstos en la estrategia sectorial. Por su parte, el costo total del subsidio alcanza los \$12,75 millones, a ser desembolsados de acuerdo al cronograma previsto en la mencionada tabla.

Tabla 3.1 Montos a financiar y costo de los subsidios (en millones de pesos)

Sector:	Citrícola		Ganadero				Total Financiado	Total Aportado (4)
	Subsidio tasa ⁽¹⁾		Subsidio tasa ⁽²⁾		Préstamo Directo(3)			
	Monto Financiado	Aporte	Monto Financiado	Aporte	Monto Financiado	Aporte		
Año 2009	5,94	0,21	1,16	0,04	3,10	3,10	10,20	3,35
Año 2010	5,94	0,62	1,16	0,11	3,68	2,91	10,78	3,64
Año 2011	6,73	1,00	1,16	0,18	4,04	2,44	11,93	3,62
Año 2012	6,73	1,33	1,16	0,23	4,40	1,99	12,29	3,55
Año 2013	6,73	1,58	1,16	0,26	4,40	1,19	12,29	3,04
Año 2014	6,73	1,76	1,16	0,29	5,12	1,21	13,01	3,26
Año 2015	6,73	1,86	1,16	0,30	5,12	0,42	13,01	2,58
2016-2021		4,39		0,71			0,00	5,09
Totales:	45,54	12,75	8,10	2,12	29,86	13,27	83,50	28,14

(1) FIDECOR - Subsidio Tasa de préstamos del Banco de Corrientes

(2) Fondo Fiduciario para el Desarrollo de la Ganadería - Subsidio de tasa

(3) Préstamos directos del Fondo Fiduciario para el Desarrollo de la Ganadería

(4) Total aportado por ambos fondos

3.41 Para el sector ganadero se proponen dos modalidades de financiamiento: un primer componente bajo modalidad de subsidio de tasa de préstamos otorgados por el Banco de Corrientes, en iguales condiciones a las ya mencionadas para el sector citrícola y orientado al financiamiento del programa de mejoramiento genético, sumado un segundo componente de préstamos directos provenientes del Fondo Fiduciario Ganadero, destinados a financiar los programas de transferencia de tecnología de procesos y de insumos descriptos en la estrategia sectorial. En el primer componente (subsidio de tasa), el monto total de préstamos a ser otorgados en el periodo 2009-2015 asciende a \$8,1 millones, los que se estima son suficientes para financiar un 25% de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos previstos en la estrategia sectorial, alcanzando un costo total del subsidio \$2,1 millones, a ser desembolsados de acuerdo al cronograma previsto en la tabla. Por último, el segundo componente (préstamos directos Fondo Ganadero), el monto total a aportar suma \$13,3, desembolsados de acuerdo al cronograma previsto en la tabla 3.1, lo cual permitirá otorgar préstamos por un valor de casi \$30 millones en el período previsto como horizonte del programa.

Próximos pasos – hitos de implementación

3.42 Una vez conformado el Gabinete de Desarrollo Productivo o el órgano al que se le asigne la función de definición de la Estrategia, y aprobado por dicho órgano el Plan de Acción Consolidado y los lineamientos del Programa Multisectorial MPTT/INTA/ Banco de Corrientes aquí definidos, los próximos pasos o principales hitos de implementación pueden ser los siguientes:

- Asignación de responsabilidades y funciones a la Subsecretaría de Producción y definición de un cronograma preliminar de implementación.
- Negociación y definición del acuerdo conjunto con el INTA, el Banco de Corrientes y entidades del sector privado invitadas a integrar la Unidad Ejecutora y/o comisiones evaluadoras, en donde se definan roles, responsabilidades, funciones y obligaciones de todas las partes involucradas.
- Elaboración del diseño detallado del programa: determinación de procesos, unidades organizativas, reglas de operación y presupuesto.

- Puesta en marcha del programa.
- Monitoreo y evaluación.

FORTALECIMIENTO DE LOS FONDOS FIDUCIARIOS PARA EL DESARROLLO

3.43 Actualmente el Gobierno de Corrientes cuenta con dos fondos fiduciarios para el desarrollo productivo del sector privado: el FIDECOR y el FODIN, creados por las leyes 5.683 y 5.684 de 2005. A ello se agrega el Fondo para el Desarrollo Ganadero, aunque aún no se encuentra reglamentado, previéndose su implementación para el año 2009. Mientras el FIDECOR está destinado a préstamos blandos al desarrollo productivo en sentido amplio, comprendiendo tanto la actividad primaria como el comercio, los servicios y la industria, el FODIN está orientado a subvenciones, aportes no reintegrables y subsidio de tasas de créditos al desarrollo de la industria. La entidad fiduciaria del FIDECOR es el Banco de Corrientes, encargado de la administración, gestión y soporte administrativo del fondo, de acuerdo a las instrucciones que le imparta un Comité de Inversiones conformado por los ministros de Hacienda, de Producción y el presidente del banco fiduciario. El fondo está conformado por un aporte del Tesoro provincial de \$15 millones, de los cuales han sido asignados hasta la fecha \$6 millones. Por su parte, la administración del FODIN se basa en una estructura análoga al FIDECOR, con el Banco de Corrientes como entidad fiduciaria, conformándose su Consejo de Administración por los Ministros de Hacienda y Producción y el Secretario de Planeamiento. El aporte anual del tesoro es de \$5 millones, los cuales son asignados por medio de convocatorias semestrales de \$2,5 millones cada una.

3.44 Si bien el FIDECOR y el FODIN son una herramienta central para la implementación de las acciones recomendadas en las estrategias sectoriales definidas en este informe, lo cierto es que hoy estos fondos fiduciarios no cuentan con las capacidades institucionales, la orientación estratégica ni los recursos suficientes para alcanzar los objetivos trazados. Al igual que en el caso del IFE y Corrientes Exporta, las herramientas están presentes, pero son aún demasiado embrionarias y débiles para cumplir con los objetivos trazados, por lo que requieren de un decidido programa de fortalecimiento que haga posible contar con la plataforma adecuada para obtener las metas fijadas.

3.45 En este sentido, los fondos fiduciarios deben ser sustancialmente fortalecidos en dos ejes fundamentales: en primer lugar el desarrollo de sus capacidades institucionales, que le permitan administrar mayores volúmenes de recursos, realizar análisis de riesgo de calidad adecuada y asignar los fondos en forma alineada y consistente con la Estrategia de Desarrollo Productivo trazada. En segundo lugar, sobre la base de estas capacidades institucionales, incrementar sus recursos financieros, llevándolos a alcanzar un volumen de asignación anual cinco veces superiores a los volúmenes hoy asignados.

Fortalecimiento de capacidades institucionales

3.46 El principal desafío que tienen hoy los fondos fiduciarios analizados es el fortalecimiento de capacidades institucionales críticas que sirvan de plataforma para la eficaz

asignación de recursos varias veces superiores a su actual integración. En el esquema de gobierno y administración actual de estos fondos, una unidad integrada por ministros del gabinete y funcionarios de alto nivel – el Comité de Inversiones en el caso de FIDECOR y el Consejo de Administración en el caso de FODIN – deciden en forma conjunta cada uno de los proyectos que le presentan, luego de ser procesados por la Gerencia de Fideicomisos del Banco y realizado el análisis de riesgo por la unidad de análisis crediticio interna del banco administrador, hoy compuesta por dos analistas.

3.47 Como bien se advertirá, el esquema de gobierno y gestión actual de los fondos fiduciarios resulta inadecuado para soportar programas de financiamiento como los previstos en la Estrategia, los que, tanto desde el punto de vista de habilidades de gestión como de capacidad de procesamiento, exigen un salto sustancial en organización y recursos puestos a disposición, debiendo dirigirse acciones de fortalecimiento y reorientación en las tres unidades organizaciones clave señaladas: la gerencia de fideicomisos, la unidad de análisis crediticio y los órganos de dirección (Comité de Inversión o Consejo de Administración, dependiendo si se trata de FIDECOR o FODIN respectivamente).

3.48 Las recomendaciones en este sentido consisten en: (1) fortalecer a la Gerencia de Fideicomisos del Banco de Corrientes en su rol comercial y operativo, (2) crear una unidad de análisis de riesgo separada para los fondos fiduciarios especializada en financiamiento de desarrollos productivos y con orientación sectorial y (3) focalizar el rol de los órganos de dirección en las funciones de planeamiento, direccionamiento estratégico y evaluación y monitoreo, limitando sus funciones de aprobación de proyectos particulares a un número limitado de proyectos clave de mayor envergadura, y delegando la coordinación operativa en la figura de un director ejecutivo a crearse. Este rediseño debe además estar acompañado con un sustancial esfuerzo en el desarrollo de manuales de operación y formalización de procesos.

3.49 La Gerencia de Fideicomisos debe fortalecerse como una unidad comercial y operativa, priorizando su actuación de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos para la asignación del recursos, así como también incrementar su rol de asistencia técnica para el desarrollo de sujetos de crédito futuro y particularmente de articulación y coordinación con los programas de facilitación de proyectos y asistencia a inversores que realice el IFE.

3.50 Por su parte, una gestión de riesgo de calidad consistente con las mejores prácticas en materia de administración de fondos fiduciarios para el desarrollo productivo apoyado en un sistema de créditos orientados y supervisados requiere un expertise y habilidades específicas distintas a las de un banco comercial ordinario – especialmente si se tiene en cuenta la poca experiencia local en financiamiento de PYMES. Adicionalmente, esta unidad de análisis de riesgo debería contar con conocimiento y análisis sectorial específico de los sectores clave priorizados por la Estrategia, lo cual podría ser provisto por expertos sectoriales externos contratados ad hoc.

3.51 Por último, los órganos de dirección – el Comité de Inversiones de FIDECOR y el Consejo de Administración de FODIN – deberían focalizar sus acciones en el direccionamiento estratégico de la asignación de los fondos, a partir de los lineamientos establecidos en la Estrategia y las políticas y programas específicos que forman parte del Plan de Acción Consolidado aprobados por el Gabinete de Desarrollo Productivo. Y por otra parte, apoyarse en una Dirección Ejecutiva a crearse que tome para sí el conjunto de las

responsabilidades operativas. Fijada esta orientación, los órganos de dirección se concentrarían mayormente en la aprobación de un plan de acción anual, y la supervisión y monitoreo de su cumplimiento y de la gestión de los fondos, a lo que sumaría la aprobación particular de proyectos clave de mayor monto, delegando las tareas de gestión y aprobación de los demás casos en la dirección ejecutiva.

Capitalización de los fondos y requerimientos financieros de la estrategia

3.52 Excluidas las grandes inversiones foresto-industriales en plantas de celulosa, tableros o impregnado y generación eléctrica de biomasa, alcanzar los objetivos sectoriales definidos en la Estrategia requiere de un monto de inversión en desarrollo de capacidad industrial de aserraderos, molinos arroceros, plantas de empaque cítrica, expansión de superficie cultivada de arroz y reconversión primaria de los sectores cítrica, ganadero y hortícola superiores a los \$1.155 millones en el período 2009- 2015.

3.53 Para incentivar la captura de los potenciales identificados y destrabar los cuellos de botella presentes en materia de intermediación financiera y acceso a tecnología, los distintos programas de financiamiento público contemplados bajo FIDECOR y el Fondo Fiduciario Ganadero harán posible vehiculizar préstamos destinados al desarrollo de los sectores productivos por un monto de \$385,4 millones. Como puede observarse en la tabla siguiente, de este total, \$326 millones se canalizarían por medio de préstamos directos del FIDECOR y el Fondo Ganadero, mientras que los restantes \$59,4 millones se instrumentarían por medio de líneas de crédito del Banco de Corrientes, con tasa subsidiada por los fondos fiduciarios.

Tabla 3.2 Inversión financiada por los fondos fiduciarios (en millones de pesos)

Sector:	Forestal	Arrocero		Cítrica		Hortícola	Ganadero		Turismo	Totales
Modalidad	Préstamo Directo	Préstamo Directo (1)	Préstamo Directo (2)	Préstamo Directo (1)	Préstamo Subsidiado (2)	Préstamo Subsidiado	Préstamo Directo	Préstamo Subsidiado	Préstamo Directo	
Año 2009	15,36	1,46	3,75	3,20	5,94	0,82	3,10	1,16	1,36	36,16
Año 2010	19,20	1,46	7,50	3,20	5,94	0,82	3,68	1,16	1,36	44,32
Año 2011	25,60	1,46	7,50	4,80	6,73	0,82	4,04	1,16	1,36	53,48
Año 2012	28,16	1,46	7,50	4,80	6,73	0,82	4,40	1,16	1,36	56,40
Año 2013	32,00	1,46	7,50	4,80	6,73	0,82	4,40	1,16	1,36	60,24
Año 2014	32,00	1,46	11,25	6,40	6,73	0,82	5,12	1,16	1,14	66,08
Año 2015	38,40	1,46	7,50	6,40	6,73	0,82	5,12	1,16	1,14	68,73
Totales:	190,72	10,23	52,50	33,60	45,54	5,76	29,86	8,10	9,09	385,40

Los préstamos directos corresponden a FIDECOR, salvo para ganadería (Fondo Ganadero)

(1) Fase Industrial

(2) Fase Primaria

3.54 FIDECOR deberá contar con líneas especiales de crédito destinadas a financiar el 25% de la ampliación prevista de aserraderos, el 50% de la expansión de 70 mil hectáreas de superficie de arroz, el 25% de la capacidad de plantas de secado y procesamiento arroceros, 25% de la ampliación prevista en plantas de empaque cítrica, 50% del empaque hortícola y el 25% de la incorporación de nuevas plazas hoteleras prevista para el desarrollo de la zona norte del Iberá. Adicionalmente, asignará recursos para el subsidio de tasas de préstamos del Banco de Corrientes suficientes para financiar el 50% de las necesidades de inversión previstas en los programas de reconversión primaria y transferencia tecnológica del sector cítrica. Por su parte, el monto estimado para el Fondo Fiduciario Ganadero estaría financiando el 25% de las necesidades de inversión asociadas a la transferencia de los paquetes tecnológicos, de acuerdo a las acciones desarrolladas en la estrategia sectorial respectiva en el capítulo anterior.

3.55 Como puede observarse en la Tabla 3.3 siguiente, la implementación de la Estrategia requerirá aportes al FIDECOR y al Fondo Fiduciario Ganadero por un total de \$168,9 millones de pesos. De este total, \$139,1 millones se canalizarían por medio de aportes para préstamos directos del FIDECOR, \$14,4 millones para subsidiar la tasa de interés de líneas de crédito del Banco de Corrientes y \$15,4 millones para préstamos de reconversión primaria administrados por el Fondo Fiduciario Ganadero, tanto bajo la modalidad de préstamos directos como de subsidio de tasa. Adicionalmente, se considera que a los aportes estimados a FIDECOR para financiar las acciones sectoriales recomendadas, debe sumársele un 30% adicional para otros destinos, sectores y actividades distintos a los previstos en la Estrategia.

Tabla 3.3 Aportes del tesoro a fondos fiduciarios (en millones de pesos)

Fondo:	FIDECOR		FONDO GANADERO		TOTALES
Modalidad	Aporte Préstamos	Aporte Subsidio Tasa	Aporte Préstamos	Aporte Subsidio Tasa	
Año 2009	25,13	0,24	3,10	0,04	28,51
Año 2010	26,47	0,71	2,91	0,11	30,20
Año 2011	27,07	1,13	2,44	0,18	30,82
Año 2012	21,14	1,50	1,99	0,23	24,86
Año 2013	16,90	1,79	1,19	0,26	20,14
Año 2014	14,02	1,98	1,21	0,29	17,50
Año 2015	8,42	2,09	0,42	0,30	11,23
2016-2021		4,93		0,71	5,63
Totales:	139,14	14,36	13,27	2,12	168,89

Aspectos clave

3.56 Una lección aprendida de vital importancia para el éxito de programas de financiamiento público de desarrollo productivo para PYMES, especialmente en países en desarrollo o de desarrollo intermedio, es el rol central que debe jugar el desarrollo de las capacidades institucionales de las entidades que gestionan los programas. Sin una adecuada plataforma institucional y las capacidades para gestionarla eficazmente, los fondos – no importa la cantidad aportada – se perderán y los resultados esperados no serán alcanzados. Es un error común esperar de estos programas resultados de corto o mediano plazo que muy difícilmente puedan verse. Con más razón aún, todos los esfuerzos que se realicen encaminados a construir capacidad institucional futura, serán los que permitirán obtener los frutos en el largo plazo, que es el horizonte en donde podrán materializarse.

3.57 En este sentido, resulta particularmente esclarecedor ver un programa como el que aquí se propone como un programa de desarrollo de sujetos de crédito futuro. Sin un fuerte énfasis de la gestión de FIDECOR en la prestación de asistencia para el desarrollo de empresas que hoy – por sus niveles de informalidad, acceso a información y estándares de gestión – no tienen acceso al sistema financiero aunque tienen la potencialidad para acceder al sistema en el futuro. Por ello, una de las finalidades básicas de estos fondos fiduciarios debe ser el desarrollo de estos sujetos de crédito, de tal modo de poder avanzar desde un esquema basado

predominantemente en préstamos blandos de otorgados directamente por los fondos, a un esquema donde jueguen un papel cada vez mayor el subsidio de tasa de líneas de préstamo otorgadas por el sistema bancario. Por último, en este rol de desarrollo de sujetos de crédito, las acciones del FIDECOR deben complementarse y coordinarse con las del nuevo IFE, que tendrá a su cargo los programas de asistencia a PYMES en la formulación de proyectos, formalización y capacitación empresarial.

INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA PRIORITARIA

3.58 A lo largo de las numerosas entrevistas y análisis realizados en este proyecto, surgieron recurrentemente las limitaciones al desarrollo del potencial impuestas por las deficiencias de infraestructura. En particular energía eléctrica, transporte e irrigación, son un cuello de botella común y de fuerte impacto en la mayor parte de los sectores productivos bajo análisis. Las deficiencias en el desarrollo del sistema eléctrico provincial están restringiendo el desarrollo forestal – cuyo segmento industrial es marcadamente electrointensivo – así como el crecimiento de la superficie cultivada de arroz, donde la electrificación de los bombeos es vista como un factor clave de mejora de competitividad y habilitación de nuevas unidades productivas. En igual sentido, la habilitación de nuevas tierras para la producción de arroz se encuentran restringidas por la falta de desarrollo de obras de canalización e irrigación en la zona norte asociadas con la futura elevación de la cota del embalse Yacyretá, como así también del desarrollo de obras hídricas en la zona centro y sur de la provincia. Por su parte, los crecimientos de PBG previstos para los sectores productivos evaluados requerirán de una infraestructura vial y portuaria que hoy no puede ser soportada por el stock existente. Si bien hay varios proyectos identificados, en etapa de ejecución hay muy poco, más allá de algunas iniciativas de orden nacional, como la ampliación de la capacidad de transformación en el sistema de extra alta tensión que hará posible una nueva conexión con el sistema eléctrico provincial en el departamento de Mercedes.

3.59 Estos hallazgos no deben causar ninguna sorpresa, ya que son un denominador común en regiones como Corrientes, caracterizada por alto potencial de crecimiento y relativamente bajos niveles de desarrollo. No hay dudas hoy de que, para Corrientes, la inversión en infraestructura es una de las claves para el crecimiento futuro y la reducción de la pobreza. Alcanzar el desarrollo de los sectores analizados dependerá de la actividad productiva que necesitará estar soportada por abastecimiento energético, caminos, puertos y otros servicios de infraestructura.

3.60 Sin embargo, más allá de reconocimiento generalizado por parte del gobierno y los sectores productivos de la importancia de la infraestructura, lo cierto es que hoy la provincia no cuenta con una cartera desarrollada y priorizada de proyectos de infraestructura productiva, como así tampoco parece tener la capacidad institucional necesaria para su gestión adecuada. En efecto, de los diez proyectos identificados por la Subsecretaría de Emprendimientos de Infraestructura Regional sólo cuatro tendrían proyecto ejecutivo y ninguno de ellos se encuentra en etapa de ejecución. Si bien la Dirección Provincial de Vialidad cuenta con un extenso listado de proyectos, la cartera de obras viales con destino productivo informada se encontraría mayormente en etapa de búsqueda financiamiento a través del Gobierno Nacional

y el BID. El relevamiento realizado por el proyecto de desarrollo del Plan Estratégico Territorial de la provincia muestra similar panorama.

3.61 Por no ser este un proyecto de desarrollo de infraestructura, el alcance de esta sección se limita a, por una parte, desarrollar un conjunto de recomendaciones acerca de las capacidades institucionales que se considera la provincia requerirá para el desarrollo y gestión de las necesidades de infraestructura de sus sectores productivos clave, y por el otro, realizar una identificación y descripción de algunos proyectos de infraestructura que sirvan de base para el desarrollo de una cartera de proyectos prioritarios a ser implementada.

Cartera actual de proyectos

3.62 Para realizar un relevamiento de la cartera actual de proyectos de infraestructura, se recurrió a tres fuentes: la Subsecretaría de Emprendimientos de Infraestructura Regional de la provincia, la Dirección Provincial de Vialidad y el proyecto Plan Estratégico Territorial liderado por la Secretaría de Planeamiento. La Subsecretaría de Infraestructura identificó, como obras en proyecto, tres puentes interjurisdiccionales, una presa hidroeléctrica binacional y cinco puertos provinciales. Por su parte, la Dirección Provincial de Vialidad identificó, de un extenso listado, cinco proyectos de rutas provinciales clave para los sectores productivos forestal, arrocero, citrícola, ganadero y turismo. Por último, el relevamiento realizado por el proyecto de desarrollo del Plan Estratégico Territorial de la provincia suma a esta lista dos proyectos de autovía de rutas nacionales, dos tramos de rutas provinciales, la refuncionalización del ferrocarril en el tramo Capital-Montecaseros y dos líneas de transmisión eléctrica en alta tensión.

3.63 Los tres puentes identificados, por ser obras interjurisdiccionales, son de competencia del Gobierno Nacional. Se trata del puente Goya-Reconquista, que une las localidades de Goya en Corrientes y Reconquista en la provincia de Santa Fe, hoy en proceso de desarrollo del proyecto ejecutivo; el puente Alvear-Itaquí que vincula la zona este de la provincia con Brasil, hoy con su estudio de factibilidad en vías de contratación y el Complejo Multimodal Chaco Corrientes, cuyo principal componente es un puente ferro-automotor, cuyo anteproyecto fue suspendido por la crisis de 2002 y está en proceso de búsqueda de financiamiento para su actualización. Por su parte, la presa hidroeléctrica binacional Garabí, ubicada en los límites de las provincias de Misiones y Corrientes y la República de Brasil, ya cuenta con proyecto ejecutivo y existe un compromiso de los dos países de llamar a licitación de obras en el plazo de dos años. Este es un proyecto de enorme magnitud e impacto, del cual podrían derivarse un conjunto de proyectos anexos de infraestructura de riego, vial y desarrollo rural.

3.64 Como proyectos provinciales en cartera se cuentan cinco puertos, de los cuales tres tendrían proyecto ejecutivo o anteproyecto concluido (Ituzaingó, Ita Ibaté y Alvear) y otros dos contarían con aprobación del BID para financiar los estudios de pre-factibilidad (Bella Vista y Esquina). A ello se suma el desarrollo de obras de irrigación de la zona adyacente a Yacyretá ya descrito bajo la sección de estrategia sectorial de arroz, el que hoy no cuenta con financiamiento para la actualización del estudio realizado en 1989 con la asistencia de JICA.

3.65 La Dirección Provincial de Vialidad identificó seis proyectos de rutas provinciales prioritarios para los sectores productivos. Ellos son: (1) Ruta provincial 94, tramo de Santo

Tomé a Misiones, 66,45 kilómetros, con un presupuesto estimado de \$78 millones en gestión para ser financiado por el BID a través del Fondo Norte Grande, orientada al desarrollo del sector forestal. (2) Ruta provincial 22, tramo Concepción, 97 kilómetros, con un presupuesto total de \$260 millones tramo Concepción- Chavarría, mejoramiento y pavimentación, la que permitiría el acceso para la extracción de la producción de 50.000 hectáreas forestales. (3) Ruta provincial 23, obra nueva de 120 kilómetros, tramo Perugorría - Río Guayquiraró, con un costo de \$ 262 millones, orientada a los sectores ganaderos y arroceros de la región sur de la provincia, también dentro del Fondo Proyecto Norte Grande, Financiado por el BID. (4) Ruta Provincial 126, obra nueva y reconstrucción de calzada, corredor Este Oeste. Sobre un total de 144 kilómetros, 70 kilómetros son obra nueva, atraviesa la zona de Curuzu Cuatiá, ganadera por excelencia y la zona centro sur de potencial crecimiento para el sector arrocero. Es considerada de importancia como corredor del Mercosur y se encuentra en estado de gestión de financiamiento a través del Programa de Infraestructura Vial Productiva (BID). (5) Ruta Provincial 40 – Obra básica y recubrimiento de Puerto Pocho a Carlos Pellegrini y pavimentación de Puerto Pocho a la RN 14, totalizando 72,6 kilómetros con un costo estimado en \$198 millones y financiamiento en gestión por convenio con Vialidad Nacional. (6) Ruta Provincial 41- Tramo RN 12 y RP 40, obra básica y pavimentación, extensión de 85 kilómetros, con un costo de \$243 millones y financiamiento en gestión por convenio con Vialidad Nacional, permitiría un mejor acceso a la zona norte de los esteros del Iberá y favorecería al sector forestal en la región noreste de la provincia.

3.66 El relevamiento realizado por el proyecto de desarrollo del Plan Estratégico Territorial de la provincia suma a esta lista dos proyectos de autovía de las rutas nacionales 12 y 14, la refuncionalización del ferrocarril en el tramo Capital-Montecaseros y dos líneas de 132 kV Mercedes-Goya y Mercedes-Paso de los Libres, los cuales no cuentan con proyecto ejecutivo, no tienen estimado monto ni plazo de ejecución ni tendrían asignado fuente de financiamiento. La Secretaría de Planeamiento se encuentra hoy en proceso de actualización y ampliación de esta cartera de proyectos de infraestructura, entre las que se incluyen la futura red de gas natural del sur de la provincia, cinco líneas de alta tensión en 132 kV y un conjunto de obras hídricas asociadas a control de inundaciones, desagües pluviales, defensas y dragados.

3.67 Por su parte, distintos entrevistados coincidieron en señalar que el sistema eléctrico provincial se encuentra al límite de su capacidad, y no ha realizado obras de envergadura desde el año 2001. La provincia ha declarado la emergencia eléctrica y el Gobierno ha presentado a la Legislatura un proyecto de ley de creación de un Fondo de Desarrollo Eléctrico, destinado a financiar las obras de expansión del sistema provincial de transmisión.

Tabla 3.4 Principales obras de infraestructura en la provincia de Corrientes

TIPO	PROYECTO	JURISDICCION	ESTADO	MONTO ESTIMADO	PLAZOS
Energía Eléctrica	Línea 132 Kw Tramo Mercedes - Goya	Provincial	Proyecto	S/D	S/D
	Línea 132 Kw Mercedes-Paso de los Libres	Provincial	Proyecto	S/D	S/D
	Presa Hidroeléctrica Binacional Garabí	Bi-nacional	Proyecto ejecutivo	S/D	S/D
Portuario	Puerto Ituzaingó	Provincial	Proyecto	\$ 45 millones	2 años
	Puerto Ita Ibaté	Provincial	Proyecto	\$ 45 millones	1 año
	Puerto Bella Vista	Provincial	Proyecto	\$ 45 millones	2 años
	Puerto Esquina	Provincial	Proyecto	\$ 45 millones	2 años
Vial	Puente Goya-Reconquista	Nacional	Proyecto ejecutivo	\$ 700 millones	5 años
	Puente Chaco-Corrientes	Nacional	Anteproyecto	\$ 900 millones	5 años
	Puente Alvear-Itaqui	Bi-nacional	Proyecto	S/D	1 año
	Ruta Provincial Nº 94	Provincial	En gestión de financiamiento BID	\$ 78 millones	S/D
	Ruta Provincial Nº 40	Provincial	En gestión de financiamiento DNV	\$ 198 millones	S/D
	Ruta Provincial Nº 41	Provincial	En gestión de financiamiento DNV	\$ 243 millones	S/D
	Ruta Provincial Nº 23	Provincial	En gestión de financiamiento BID	\$ 262 millones	S/D
	Ruta Provincial Nº 22	Provincial	En gestión de financiamiento BID	\$ 260 millones	S/D
Ruta Provincial Nº 126	Provincial	En gestión de financiamiento BID	\$ 230 millones	S/D	
Otros	Refuncionalización Ferrocarril (Capital-Monte Caseros)	Nacional	Proyecto	S/D	S/D
	Desarrollo Agrícola Integrado Yacyretá (riego)	Provincial	Proyecto	\$ 900 millones	S/D

Fuente: Elaborado en base a datos obtenidos del Plan Estratégico Territorial y de entrevistas con representantes del MOSP y DVP

Fortalecimiento de la capacidad institucional

3.68 La noción de que el desarrollo de infraestructura hará posible el desarrollo económico y mejorará el bienestar de la gente, parte de dos asunciones no siempre mencionadas: en primer lugar, que el desarrollo de infraestructura será bien gestionado, de una manera balanceada y eficiente y, en segundo lugar, que están disponibles un conjunto de políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar que los beneficios lleguen a sus beneficiarios, cuidando los impactos sociales y ambientales.

3.69 Bien gestionado, el desarrollo de infraestructura sin duda tenderá a reducir las limitaciones al desarrollo productivo, reducirá costos y creará oportunidades de trabajo. Esta gestión adecuada significa que las inversiones están balanceadas y son planeadas y ejecutadas en una secuencia apropiada, posibilitando una suficiente expansión para abastecer las demandas previstas, y evitando crear excesos de capacidad que se traduzcan en recursos y oportunidades perdidas. Un programa bien diseñado y gestionado de desarrollo de infraestructura debería permitir que los distintos proyectos que componen su cartera se refuercen y complementen mutuamente para maximizar sus beneficios

3.70 La ausencia de buenas prácticas de gestión suele terminar en definitiva en elevadas cargas financieras y grandes elefantes blancos para la provincia y su gente. Proyectos de infraestructura pobremente diseñados o gestionados y la falta de coordinación entre ellos, hará incurrir al tesoro en enormes costos económicos, y posiblemente elevados costos fiscales o tarifarios a los usuarios, además de las consecuencias sociales y ambientales no intencionales, muchas veces graves.

3.71 Quizá el aspecto más importante que abarca muchas de las lecciones aprendidas en la experiencia internacional en el desarrollo de infraestructura es la cada vez más evidente necesidad de contar con una adecuada plataforma institucional y de gobierno. Como se advertirá, estos son aspectos difíciles de satisfacer aún bajo las mejores circunstancias y en abundancia de recursos. Esta necesaria capacidad institucional y de gestión requiere de considerable experiencia y conocimiento técnico, recursos ciertamente escasos y que requieren largos períodos de desarrollo. Esta necesidad de fortalecer la capacidad institucional de la provincia en la gestión de la infraestructura debería comenzar por un análisis detallado de capacidad institucional, que incluya una evaluación de las agencias que manejan la planificación y gestión de la infraestructura productiva provincial, presupuestos con los que cuentan estas agencias, criterios de priorización en los que se basa la planificación de la inversión en desarrollo de infraestructura productiva, base de datos sobre los que se asienta la toma de decisiones, y actuales sistemas de monitoreo y evaluación de inversiones en infraestructura), para luego proponer un plan de acción orientado a fortalecer la capacidad institucional en estas áreas, incluyendo necesidades presupuestarias, diseño de sistemas de monitoreo y evaluación adecuados con creación de la base de datos, coordinación de decisiones entre agencias intervinientes en los diferentes sectores, y coordinación con el sector privado.

3.72 En este sentido, se considera que el desarrollo de un programa de infraestructura productiva para la provincia de Corrientes requerirá formular un sólido componente de construcción de capacidad institucional y de gestión, para luego desarrollar una cartera detallada y priorizada de proyectos, debidamente monitoreada y evaluada en múltiples niveles durante su ejecución. Como se advertirá, el impacto de la implementación de un programa de infraestructura no estará nunca confinado al área de infraestructura en sí. El desarrollo de infraestructura no sólo provee de una plataforma para que los sectores productivos puedan capturar los potenciales existentes de crecimiento, sino que a su vez desarrolla capacidad en otras áreas críticas vinculadas, como la movilización de grandes recursos que estimula el desarrollo del sector financiero, la construcción de capacidad institucional y el desarrollo de recursos humanos, así como la edificación de entornos legales y regulatorios, cubriendo áreas centrales de la promoción del desarrollo económico y la adopción de los principales procesos de toma de decisión. Y quizá sea este el resultado más importante de un desarrollo bien diseñado y gestionado del proceso de inversión de infraestructura en una región en desarrollo: permitir al Gobierno a pasar a mayores niveles de sofisticación, ampliando los horizontes y elevando el capital intelectual de la sociedad en su conjunto.

Proyectos de infraestructura priorizados por el estudio

3.73 A lo largo del análisis y desarrollo de las estrategias sectoriales realizadas en el capítulo anterior, se han identificado un conjunto de proyectos e iniciativas que conformarían un primer listado a ser evaluado en forma conjunta para avanzar en el desarrollo de la cartera

priorizada y detallada de proyectos de infraestructura productiva que se propone debe realizar el Gobierno.

3.74 Se trata de tres proyectos de expansión del sistema de transmisión y subtransmisión eléctrico provincial orientados a atender las necesidades de abastecimiento clave de los sectores forestal, arrocero y citrícola y dos puertos, uno de orientación forestal y el otro cerealero ubicados en las zonas noreste y suroeste de la provincia. El total estimado de los cinco proyectos es de \$324,6 millones, correspondiendo \$228,6 millones a las obras de expansión del sistema eléctrico y \$96 millones a puertos. A ello se suman seis proyectos viales orientados al desarrollo productivo de los sectores comprendidos en este estudio identificados por la Dirección Provincial de Vialidad, los que ascienden a un monto total estimado de \$1.271 millones.

A. PROYECTOS DE EXPANSIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO

3.75 La deficiencia de infraestructura que aparece de forma más recurrente y manera más acuciante, especie de denominador común de prácticamente todos los sectores productivos de la provincia, es el abastecimiento eléctrico. El sistema eléctrico se encuentra al límite de su capacidad y la empresa prestadora atraviesa una difícil situación financiera, arrastrándose una prolongada historia de inversiones postergadas que vuelven inviable la ejecución y financiamiento de las obras identificadas a través de DPEC. En este sentido, esta acción podría canalizarse a través del Fondo Fiduciario de Energía que el Gobierno de la provincia ha propuesto crear, enviando un proyecto de ley a la Legislatura local recientemente.

3.76 Para atender las necesidades de abastecimiento energético de segmentos y áreas clave de los sectores forestal, arrocero y citrícola se han identificado tres proyectos de expansión del sistema de transmisión provincial, cuyo monto total asciende a \$228,6 millones, y comprende:

- Expansión de la capacidad de abastecimiento de Goya, Bella Vista, Esquina, Santa Rosa y sus zonas de influencia, adicionando 165 MW de capacidad de transmisión por medio de dos nuevas líneas de alta tensión Mercedes-Goya y San Lorenzo-Santa Rosa e instalaciones complementarias de transformación y sub-transmisión. Esta obra permitiría abastecer un parque industrial maderero ubicado en Santa Rosa de 30MW de demanda y dar abastecimiento al crecimiento de demanda requerido por la fase industrial de los sectores arrocero y citrícola. Las obras solucionarían los problemas de abastecimiento hoy presentes en las cuatro localidades identificadas, que hoy están siendo suministradas por instalaciones funcionando por sobre el límite de su capacidad de transmisión. Su costo estimado es de \$122 millones y su plazo de ejecución sería de 24 meses.
- Expansión de la capacidad de abastecimiento de Ituzaingó, Santo Tomé y Virasoro y sus zonas de influencia, permitiendo el suministro de una demanda adicional de 73,5 MW¹² - a ser localizada en tres parques industriales en el noreste de la provincia, ubicados en las zonas de influencia de las mencionadas ciudades, lo cual requerirá una sustancial expansión del sistema de transmisión, transformación y subtransmisión eléctrica en el área, comprendiendo inversiones que pueden estimarse en \$61 millones de pesos¹³.

- Electrificación del sistema de bombeos para riego en la zona norte del Paraná, por medio de la rehabilitación de la línea de transmisión de 132 kv entre las localidades de Ituzaingo y Ita Ibaté, sumado a un conjunto de obras de transformación y sub-transmisión destinadas al abastecimiento de un sistema de bombeos para riego con una demanda estimada de 5 MW, permitiendo la expansión del área cultivada de arroz, de las actuales 8 mil hectáreas a 20 mil, mejorando sustancialmente la competitividad de la superficie existente. El costo estimado de las obras es de \$45,6 millones. Esta sería una primera etapa, para luego avanzar en la electrificación del sistema de bombeos en las demás zonas productoras, en la medida en que la provincia pueda avanzar en el desarrollo de su sistema eléctrico.

3.77 Más allá de cuál se defina como fuente y mecanismo más adecuado de financiamiento, estos proyectos deberán integrar la cartera de proyectos de infraestructura productiva que se defina, dentro del cual encuentre el soporte institucional y la capacidad de gestión necesaria para su evaluación y priorización en el conjunto de las necesidades de infraestructura de los distintos sectores productivos. Adicionalmente, estos proyectos deberán ser evaluados en forma conjunta al desarrollo de las unidades de generación descritas en la estrategia sectorial del arroz incluida en el capítulo anterior de este informe.

B. INFRAESTRUCTURA PORTUARIA

3.78 Si bien la provincia tiene hoy en su cartera cinco posibles proyectos de puerto, en el análisis sectorial se han identificado dos considerados críticos: el llamado Nuevo Puerto de Ituzaingó, de orientación maderera, ubicado en el noreste provincial y el puerto de Bella Vista, de orientación cerealera, localizado en el centro-oeste sobre el río Paraná¹⁴.

3.79 Aunque hoy Corrientes no tiene ningún puerto cerealero activo y la totalidad de la producción arroceras es canalizada por transporte terrestre, el Gobierno tiene en evaluación tres puertos cerealeros ubicados en las localidades de Ita Ibaté, Bella Vista y Esquina. Dada la concentración de esfuerzos que se propone para desarrollar fuertemente la zona de cuencas centro sur descrito en la estrategia sectorial incluida en el capítulo anterior de este informe, se propone priorizar el puerto de Bella Vista como punto de embarque cerealero y cítrico de la región. Por su parte, los desarrollos adicionales que se verifiquen en la región norte podrían utilizar el puerto de Ituzaingó, previsto como futura salida de la producción maderera, dejando a Ita Ibaté para una fase posterior de desarrollo de la región norte. Adicionalmente, estas posibles inversiones deben ser evaluadas dentro del sistema de transporte fluvial de la Hidrovia Paraguay-Parana. El Banco Mundial está desarrollando un estudio sobre el potencial de la Hidrovia que puede proveer información valiosa para reforzar el análisis de la prioridad de la inversión en la infraestructura portuaria de la provincia, aportando una perspectiva regional a las necesidades locales aquí señaladas.

3.80 El objetivo de esta iniciativa es contar con una alternativa de salida por vía navegable de la expansión de capacidad de producción que se espera para la región centro sur de la provincia, desarrollando un puerto en la localidad de Bella Vista – o alternativamente Esquina – con una capacidad de 500 mil toneladas anuales. Como se explicó al analizar la cartera actual de proyectos más arriba, el Gobierno Nacional y el BID han manifestado su interés en financiar el estudio de anteproyecto de la obra, y se encontraría en proceso de selección de consultores para su realización, tanto para el caso de Esquina, como para el de Bella Vista.

Los plazos de ejecución de las obras han sido estimados en 3,5 años para el caso de Esquina y 2,5 años para Bella Vista. Sus costos preliminares estimados ascienden a \$45 millones cada uno¹⁵.

3.81 Para el caso del sector forestal, dado que el potencial se ubica geográficamente en gran medida en el noreste provincial, se propone priorizar el proyectado puerto de Ituzaingó como punto de embarque del polo maderero. El objetivo de esta iniciativa es contar con una alternativa de salida por vía navegable de la expansión de capacidad de producción que se espera para las zonas de influencia de las localidades de Ituzaingó, Santo Tomé y Virasoro, con una capacidad estimada de 500 mil toneladas anuales. Como ya se dijo al describir la cartera actual del proyectos, a la fecha se cuenta con proyecto ejecutivo y se ha solicitado financiamiento al BID a través de un programa de desarrollo de infraestructura gestionado por el Gobierno Nacional. Los plazos de ejecución de las obras han sido estimados en 2,5 años su costo estimado asciende a \$45 millones.

PROYECTOS VIALES

3.82 Si bien está fuera del alcance de este estudio realizar una evaluación de la cartera de proyectos de infraestructura en consideración por el Gobierno de la provincia, los seis proyectos viales de orientación productiva destacados por la Dirección de Vialidad se encuentran directamente vinculados con distintas necesidades y cuellos de botella de infraestructura de transporte de los sectores estratégicos analizados. El monto total estimado para los seis proyectos es de \$1.271 millones, de los cuales \$570 millones estarían en vías de ser incluidos en los proyectos Infraestructura Vial Productiva y Norte Grande financiados por el BID y \$441 millones serían parte de un convenio con Vialidad Nacional. Debe tenerse en cuenta asimismo que con un aumento en la producción forestal sin inversión en otros modos de transporte para sacar la producción, deberá preverse mayores costos de mantenimiento y rehabilitación de la red vial.

3.83 Así, el sector forestal y particularmente la comunicación de la región noreste de la provincia se verá mejorada por el desarrollo de los proyectos de la ruta provincial 94 (Santo Tomé- Misiones), 22 (Concepción-Chavarría) y 41- tramo ruta nacional 12 y ruta provincial 40, la que además permitirá un mejor acceso a la zona norte de los esteros del Iberá y favorecerá el desarrollo de los destinos turísticos a los que apunta la estrategia sectorial.

3.84 Por su parte, el proyecto de ruta provincial, corredor Este Oeste (tramo Sauce – Bompland), facilitará la comunicación de la zona centro sur, clave en el desarrollo del sector arrocero y considerada de importancia como corredor del Mercosur. En similar sentido, la ruta provincial 23 (Peruggorría - Río Guayquiraró) es considerada prioritaria para los sectores ganaderos y arroceros de la región sur de la provincia. Por último, la ruta provincial 40 (Puerto Pocho a Carlos Pellegrin y pavimentación de Puerto Pocho a la ruta nacional 14), favorecerá el desarrollo turístico de la región de los Esteros del Iberá y las explotaciones ganaderas de la zona.

4. SISTEMA DE GOBIERNO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

4.1 Hoy la provincia de Corrientes no cuenta con un soporte institucional suficiente para la implementación de la Estrategia de Desarrollo Productivo y el Plan Consolidado presentado en los dos capítulos anteriores de este informe. Sin embargo, pueden identificarse un conjunto de actores institucionales relativamente dispersos y algunos eslabones organizacionales que podrían articularse y fortalecerse para cumplir con las funciones básicas de gobierno, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación que exige la implementación de la Estrategia. Estas organizaciones e instituciones públicas y privadas comprenden desde los Ministerios de Producción y Hacienda y la Secretaría de Planeamiento, hasta las agencias de desarrollo económico como el IFE o Corrientes Exporta, pasando por las estaciones regionales del INTA, las asociaciones profesionales, las entidades gremiales y sectoriales, las universidades e institutos tecnológicos, hasta los agentes e intermediarios financieros, como el Banco de Corrientes y los fondos fiduciarios para el desarrollo ya creados, como FIDECOR, FODIN, el Fondo Fiduciario Ganadero y el Fondo de Desarrollo Rural, entre otros.

4.2 La principal conclusión en este sentido es que una adecuada organización de estas instituciones en un sistema de gobierno coordinado, sumado al fortalecimiento de algunos de sus eslabones clave, es capaz de dar un soporte efectivo a la Estrategia y Plan de Acción Consolidado, volviéndolos implementables en la práctica, y, tan importante como esto, haciéndolos objeto de evaluación y monitoreo periódico, que permitan su corrección y sustentabilidad futura. En este sentido, se propone establecer un sistema de gobierno coordinado para la implementación de la Estrategia, estructurado en un esquema de cuatro pisos que se desarrolla en la sección siguiente, en el cual las funciones de definición de políticas, asignación global de recursos, coordinación, seguimiento y evaluación de impacto son conferidas a un Gabinete de Desarrollo Productivo de nivel ministerial, asistido por una unidad de coordinación a cargo de la Secretaría de Planeamiento. Este sistema de gobierno es complementado con la creación de la Unidad de Atracción de Inversiones Estratégicas, la reestructuración y ampliación de una agencia desarrollo económico integrada por IFE y Corrientes Exporta, el fortalecimiento institucional de los fondos fiduciarios para el desarrollo y la articulación de los mecanismos de cooperación y coordinación público-privado del programa INTA/Banco de Corrientes que se desarrollan en el capítulo anterior de este informe. A ello se suma un sistema de evaluación y monitoreo del Plan Consolidado, que se describe en la última sección de este capítulo.

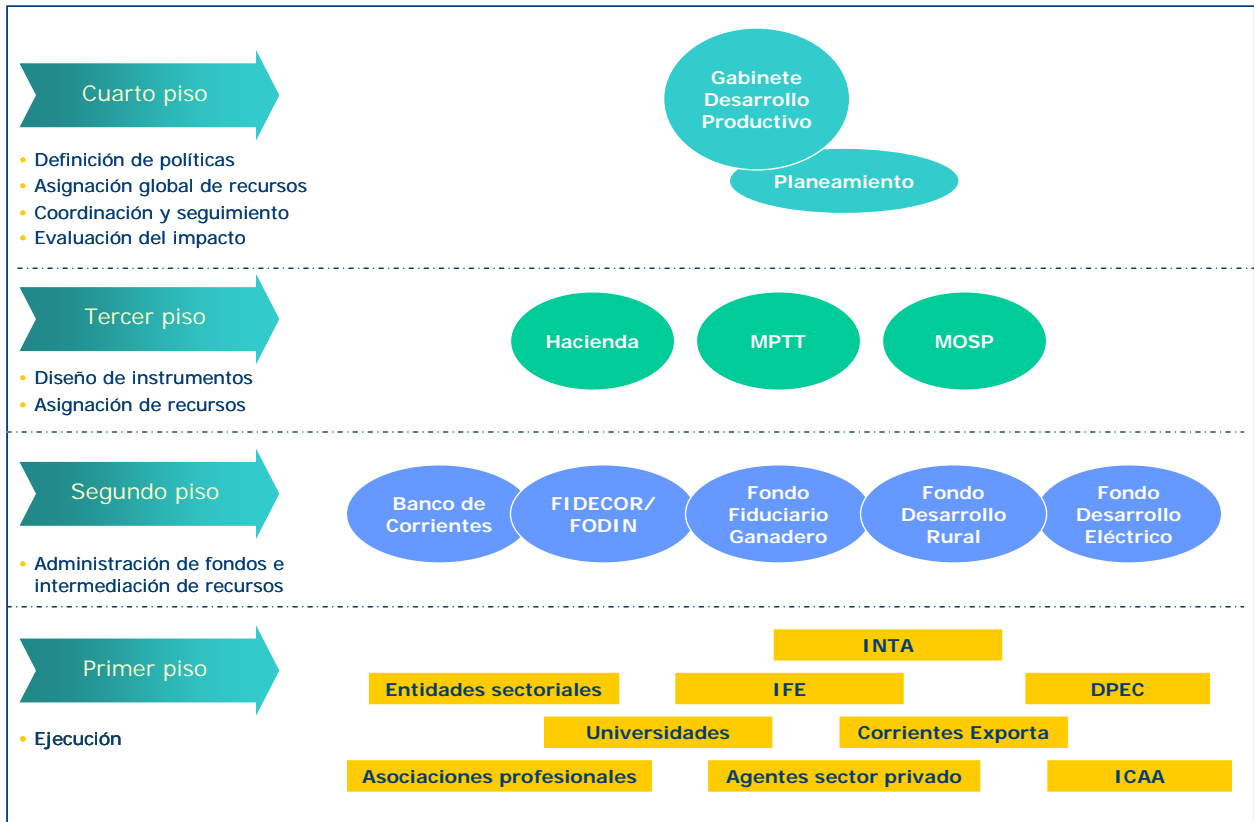
UN SISTEMA INTEGRADO DE CUATRO PISOS

4.3 En efecto, para estructurar este sistema de gobierno coordinado de la Estrategia, se propone utilizar un esquema de cuatro pisos, utilizado en la experiencia de promoción de desarrollo económico de Chile, distribuyendo las funciones entre los distintos actores del siguiente modo:

4.4 En primer lugar, un cuarto piso para las funciones de definición de políticas, asignación global de recursos, coordinación, seguimiento y evaluación de impacto; un tercer piso para el diseño de instrumentos y la asignación particular de recursos; un segundo piso para la administración de fondos e intermediación de recursos y, por último, un primer piso de actores dedicados primordialmente a la ejecución de los programas. Como puede observarse

en la figura 4.1 en la página siguiente, todas las funciones de cuarto piso son agrupadas en un Gabinete de Desarrollo Productivo integrado por el Ministro de Hacienda, el Ministro de Producción, Trabajo y Turismo, y el Ministro de Obras y Servicios Públicos, a los que puede sumarse el Ministro de Educación a los fines de alinear políticas y programas educativos con la estrategia de desarrollo productivo de la provincia. Por su parte, las funciones de coordinación ejecutiva, monitoreo y evaluación recaerían en la Secretaría de Planeamiento, que informa periódicamente al Gabinete sobre la marcha del Plan.

Figura 4.1 Sistema de Gobierno del Plan Consolidado



4.5 El tercer piso concentra sus funciones en el diseño detallado de los instrumentos y herramientas de política definidos en el cuarto piso, así como en la asignación particularizada de recursos ya asignados globalmente en el piso superior. Se trata de un nivel algo más disperso, dependiendo del componente del Plan de Acción Consolidado de que se trate. Básicamente esta función recaería sobre las subsecretarías y áreas técnicas de los ministerios que integran el Gabinete de Desarrollo Productivo. En este nivel jugará un rol clave la Subsecretaría de Producción, dependiente del MPTT, en la definición y diseño de detalle del programa INTA/Banco de Corrientes, así como en los programas de financiamiento sectorial asociados al fortalecimiento de los fondos fiduciarios, particularmente FIDECOR, FODIN y Fondo Fiduciario Ganadero. En el caso de los programas vinculados al abastecimiento energético, el responsable de esta función sería la Subsecretaría de Energía, participando la DPEC más directamente en la fase de ejecución, aunque lo recomendable es analizar esta asignación de responsabilidades caso por caso para ver la distribución de funciones más

conveniente. En el caso de la infraestructura portuaria priorizada por la estrategia productiva, la Subsecretaría de Emprendimientos Regionales, dependiente del MOSP, podría cumplir esta función de tercer piso. El nuevo IFE sería un caso particular, ya que, como agencia autónoma, realiza la función de diseño (y ejecución) de los programas y proyectos a su cargo. Resulta claro por otra parte que, más allá de esta responsabilidad primaria en las funciones de tercer piso asignadas a las subsecretarías y áreas técnicas de los ministerios, contribuyen y participan de esta función otras entidades y actores, como el caso del INTA, el FIDECOR, o las entidades sectoriales y asociaciones profesionales, las que participan cuanto menos en la fase consultiva de la definición y diseño de instrumentos, como así también respecto de la definición de políticas y estrategias sectoriales.

4.6 En el segundo piso el rol central lo ocupan el Banco de Corrientes como agente financiero del estado provincial y los fondos fiduciarios especiales creados para la administración e intermediación de los recursos financieros, llámense FIDECOR, FODIN, Fondo de Desarrollo Rural, Fondo Fiduciario Ganadero – aún en fase previa a su puesta en marcha – o el Fondo de Desarrollo Eléctrico, todavía en tratamiento en la legislatura local, a lo que debe sumarse el papel que desempeñan los fondos provenientes del Estado nacional o de la cooperación internacional. El desempeño efectivo de este piso del sistema de gobierno dependerá fuertemente del componente de fortalecimiento financiero e institucional de los fondos fiduciarios, pieza central del Plan de Acción Consolidado, desarrollado en el capítulo anterior. La implementación de la estrategia requiere no sólo de un significativo incremento en la asignación de recursos y aportes de capital a los fondos fiduciarios, sino también del desarrollo de sustanciales capacidades institucionales, prerequisite para que los fondos puedan ser ejecutados y obtenerse los objetivos fijados.

4.7 Finalmente, en el primer piso se ubica el conglomerado más diverso y numeroso de entidades y organizaciones públicas y privadas, las que, más allá de las complejidades de los distintos roles y aspectos en los que estarían involucradas en los diferentes programas, su función primordial en el sistema de gobierno integrado es de ejecución. En este primer piso se ubican las entidades representativas de los sectores productivos, las asociaciones gremiales y profesionales, el INTA, las universidades e institutos técnicos, la DPEC, el IFE, Corrientes Exporta y los mismos agentes privados e inversores. Como se advertirá, el sistema de gobierno propuesto – más allá de la presencia de diferentes pisos o niveles por función esperada – no es una estructura jerárquica ni describe la taxonomía interna de una misma organización o entidad de vasto alcance, y sus líneas divisorias no son tajantemente definidas, sino más bien indicativas. De este modo, puede verse que el nuevo IFE propuesto en el capítulo anterior, si bien tendrá funciones primordialmente de ejecución o primer piso, también participará activamente en el diseño de detalle de los programas o subprogramas que ejecute, como por ejemplo un programa de facilitación de proyectos de inversión o de asistencia para la regularización de PYMES. Por otra parte, a esta asignación global de roles en el sistema de gobierno integrado, se suman los roles y funciones específicas que estos actores deberán cumplir en el marco de un programa específico, de arquitectura institucional más detallada. Así por ejemplo, el Programa INTA/ Banco de Corrientes implica el trabajo coordinado de múltiples partes, nacionales y locales, públicas y privadas y la creación de mecanismos específicos, como la formación de una unidad ejecutora o un comité evaluador multipartito en la aprobación y seguimiento de los proyectos de inversión y transferencia de tecnología que se ejecuten.

4.8 Este sistema de cuatro pisos debe ser complementado por un sólido y ágil sistema de consulta pública y participación que permita integrar a todos los actores en el proceso de definición de las estrategias como de elaboración de las políticas, los desarrollos normativos y el diseño de los instrumentos. Para ello, se propone desarrollar un sistema integrado de consulta y participación pública que sirva como una instancia de participación en el proceso de toma de decisiones en la cual la autoridad política habilita un espacio institucional para que todos los interesados puedan canalizar sus opiniones y contrastarlas públicamente con la de los demás participantes. La finalidad de este proceso es permitir y promover una efectiva participación y confrontar de forma transparente y pública las distintas opiniones, propuestas, experiencias, conocimientos e informaciones existentes sobre las cuestiones puestas a consulta. Puede estructurarse en un procedimiento sencillo a ser publicado, estableciendo un proceso de sometimiento a períodos de consulta de documentos de base y borradores de propuesta publicados que puede apoyarse en el uso de una página de Internet en donde tanto los documentos de consulta como las opiniones, comentarios e información relevante se encuentra disponible para todos los participantes que se inscriban en el proceso. Para su desarrollo existe abundante experiencia internacional sobre la cual basar el diseño de un sistema de consultas y participación como el que aquí se propone.

4.9 Cabe mencionar además que, si bien no se ha realizado un análisis de capacidad institucional del ICAA (lo cual se encuentra fuera del alcance del estudio), sí puede decirse que un efectivo sistema de gobierno y la implementación del Plan de Acción Consolidado requerirá de un decidido fortalecimiento de la autoridad ambiental.

ESTRATEGIA, PLAN DE ACCION Y SISTEMA DE GOBIERNO

4.10 Las acciones recomendadas en el capítulo anterior de este informe pueden ser agrupadas en cinco líneas de acción clave de que compendian toda la estrategia sectorial y abarcan los distintos sectores productivos analizados. Ellos son: atracción y facilitación de inversiones, promoción de exportaciones, transferencia de tecnología, acceso de financiamiento y desarrollo de infraestructura. Como puede observarse en la figura 4.2 más abajo, se busca que estas líneas de acción estratégicas sean canalizadas por el Gabinete de Desarrollo Productivo por medio del Plan de Acción y sus diferentes componentes, instrumentado por los diferentes actores institucionales identificados, en los distintos “pisos”, roles o funciones que se describen en la sección anterior.

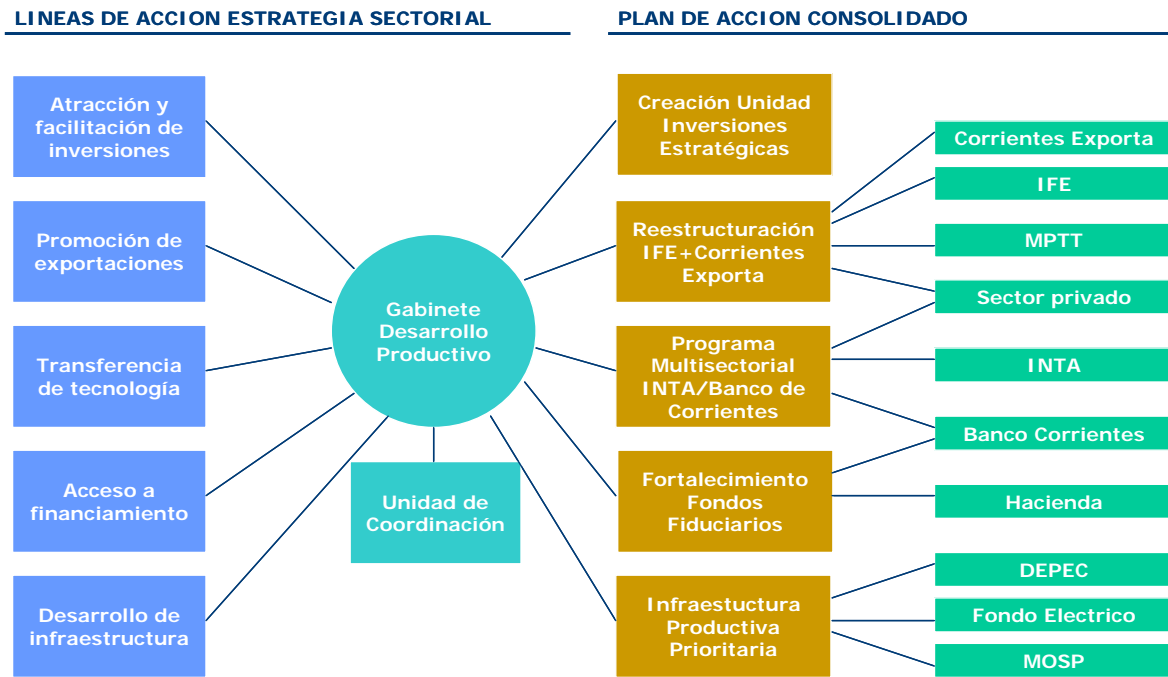


Figura 4.2 Estrategia sectorial, plan de acción y sistema de gobierno

4.11 Mientras que la creación de la Unidad de Atracción de Inversiones Estratégicas y la reestructuración del IFE serán las herramientas principales para la atracción y facilitación de inversiones, la promoción de exportaciones se instrumentará por medio de Corrientes Exporta, ya sea por organización separada o como un área integrada del nuevo IFE, dependiendo de la opción de diseño que se adopte, según se explica al tratar este componente del Plan de Acción en el capítulo anterior. Por su parte, el programa multisectorial MPTT/INTA/Banco de Corrientes es básicamente una iniciativa destinada a la transferencia de tecnología para la reconversión primaria de los sectores citrícola y ganadero, en donde el Gabinete de Desarrollo Productivo y su Unidad de Coordinación – desempeñando por la Secretaría de Planeamiento – cumplen las funciones de orientación política y estratégica, asignación global de recursos y coordinación, seguimiento y monitoreo, mientras el MPTT, el INTA, el Banco de Corrientes y el sector privado se distribuyen diferentes roles de desarrollo de instrumentos, prestación de asistencia técnica, orientación, evaluación y supervisión de los préstamos e intermediación financiera. En igual sentido, el acceso al financiamiento y la mitigación de las barreras que enfrentan mayormente las PYMES para ser sujetos de crédito del sistema financiero formal son principalmente atendidas por la herramienta de fortalecimiento de los fondos fiduciarios para el desarrollo, de cuyos órganos directivos participan distintos miembros del Gabinete en distintas conformaciones y son administrados por el Banco de Corrientes como entidad fiduciaria y agente financiero del estado provincial.

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Objetivos del sistema y rol de la Unidad de Coordinación

4.12 La implementación del Plan de Acción de Consolidado será supervisada por un sistema de monitoreo y evaluación (SM&E). Los objetivos de este SM&E serán: 1) incentivar la obligación de dar cuenta del uso de los recursos asignados en relación a los objetivos establecidos; 2) dar seguimiento de los avances obtenidos en los objetivos trazados y los resultados intermedios logrados; 3) proveer de base para la toma de decisiones y los ajustes que resulten necesarios en la planeación anual durante el proceso de implementación; y 4) proveer y recibir información y opinión de los distintos actores y participantes involucrados y generar elementos para la disseminación de los resultados obtenidos y lecciones aprendidas.

4.13 La Unidad de Coordinación Central (UCC) – ubicada en la Secretaría de Planeamiento, de acuerdo al Sistema de Gobierno desarrollado en la sección anterior – será la responsable del seguimiento y monitoreo continuo de las actividades y avances de todo el Plan de Acción Consolidado y sus diferentes componentes, en estrecha coordinación con las unidades ejecutoras de cada componente o programa específico. Para ello, la UCC contará con una unidad de monitoreo a cargo del SM&E que aquí se describe, la que tendrá a su cargo: 1) compilar la información financiera y física de avances de implementación; 2) coordinar la preparación de Planes Operativos Anuales; y 3) producir informes de avance periódicos. La elaboración de informes anuales y trimestrales de avance del Plan de Acción permitirán la supervisión por parte del Gabinete de Desarrollo Productivo de los resultados clave obtenidos en cada período. La UCC también tendrá a su cargo promover y asegurar un enfoque consistente en el diseño de detalle de los diferentes componentes y proyectos, la selección de los indicadores y los mecanismos aplicados para la recolección de la información, de tal modo de garantizar que la información que alimenta el SM&E tenga sentido, sea relevante y confiable

4.14 Dada la magnitud y alcance del Plan de Acción propuesto, debería considerarse asimismo complementar este SM&E con un sistema de evaluación independiente, dando apoyo a las actividades desarrolladas regularmente por la UCC y las unidades coordinadoras de los distintos componentes y proyectos comprendidos. Este sistema podría ser desempeñado por un equipo de expertos independientes en evaluación de programas, que sea contratado para realizar una evaluación anual, que comprenda el desempeño de cada componente, así como también la participación y satisfacción de los beneficiarios y actores involucrados, de modo de proveer información a los implementadores en sus distintos niveles, mejorar el proceso de planeamiento futuro y contribuir en el desarrollo de capacidades de gestión. Este sistema de evaluación propuesto buscará en lo posible medir cambios cualitativos y cuantitativos en los indicadores definidos. Los indicadores cuantitativos serán medidos a partir de los datos provistos en el informe para definir el escenario actual. Para la medición cualitativa sería recomendable incluir evaluaciones de opinión de los beneficiarios.

Esquema de Indicadores y Resultados

4.15 Para guiar el proceso de implementación, el SM&E se basará en un Esquema de Indicadores y Resultados estructurado a partir de los cinco componentes clave del Plan de Acción Consolidado. Para la definición de detalle de este Esquema, se requerirá a cada

Unidad Ejecutora de cada componente que defina un Plan de Acción Anual, que defina resultados esperados para el año, indicadores para medir el avance del resultado y uso o finalidad que se dará a dicha información. El proceso de elaboración de los planes de acción anuales por componente y el diseño y definición de resultados e indicadores será guiado y validado por la UCC, de modo de que guarden consistencia lógica de conjunto y permitan un monitoreo y evaluación adecuada.

4.16 Así, por ejemplo, en el caso del componente Creación de la Unidad de Inversiones Estratégicas, se podrán definir resultados anuales en términos de: 1) contactos desarrollados, 2) misiones comerciales realizadas, 3) expresión de interés en inversión recibidas, 4) procesos de inversión realizados y, finalmente, 5) inversiones obtenidas. Estos resultados podrán ser evaluados por medio de distintos indicadores tales como: número de contactos desarrollados, misiones comerciales realizadas, expresión de interés recibida, procesos de inversión realizados e inversiones concretadas respecto de la meta anual, alineamiento estratégico de tales contactos, misiones y actividades realizadas respecto del tipo de inversión objetivo definida, volúmenes de inversión asociadas a las distintas fases de este ciclo, etc. Las inversiones obtenidas podrán igualmente evaluarse en términos de empleos y objetivos sectoriales como capacidad industrial agregada al sector

4.17 Por su parte, el Programa Multisectorial MPTT/INTA/Banco de Corrientes deberá definir una Unidad Ejecutora de tipo multipartito que tenga a su cargo la función de preparación del plan operativo anual y la mencionada propuesta de resultados anuales e indicadores. En este caso, serán resultados relevantes: 1) las solicitudes procesadas, 2) los beneficiarios alcanzados, 3) los montos de inversión y financiamiento logrados, 4) la superficie cultivada y stock ganadero alcanzado, 5) las mejoras de productividad informadas, 6) baja incobrabilidad y morosidad y 7) Bajo costo de administración u operación. Estos resultados podrán ser medidos contra indicadores tales como: número de solicitudes procesadas contra la meta establecida, proporción de solicitudes procesadas exitosas, tiempo de procesamiento de las solicitudes, beneficiarios alcanzados respecto a la meta fijada, montos de financiamiento asignado y relación con la inversión total realizada por el beneficiario, mejoras de productividad en términos de toneladas de producción por hectárea, índice de morosidad e incobrabilidad y demás indicadores clave utilizados para definir el escenario objetivo de cada estrategia sectorial.

4.18 En el caso del nuevo IFE, será necesario establecer dos fases, una para la etapa de diseño y puesta en marcha y otra para la etapa de operación. Para la primera fase, será necesario definir, como mínimo, un conjunto de resultados a obtener en un cronograma definido, estructurados en los cuatro hitos de implementación descriptos: preparación y aprobación del Reglamento y definición del mandato legal específico; el diseño organizacional; el entrenamiento y reclutamiento del personal clave; y un diseño detallado de la cartera de servicios que se va a ofrecer. Todo esto, ajustándose al presupuesto de puesta en marcha asignado. Para la segunda fase, habrá que contar con un sistema de evaluación por programas. En definitiva, la eficacia del IFE deberá medirse en términos de eficacia de sus programas. Por ejemplo, dentro de los servicios no financieros, el programa de formalización empresaria, donde deberá medirse su costo operativo, la cantidad de personal asignado y la medición de su impacto, por volumen de casos procesados y resueltos, etc.

4.19 Para los fondos fiduciarios, deberán establecerse como resultados financieros: los aportes de capitalización anual previstos, los volúmenes de financiamiento asignados por modalidad, el alineamiento estratégico o ajuste a la política de asignación de recursos fijados y, por último, la morosidad y baja incobrabilidad de los préstamos otorgados. A esto pueden sumarse resultados sectoriales específicos obtenidos respecto de los objetivos estratégicos fijados, tales como capacidad de aserraderos y secado y procesamiento de arroz incorporada, superficie incorporada de cultivo de arroz, superficie reconvertida en cítricos, etc.

ANEXO 1 – ENTREVISTAS

Representantes de sectores productivos:

Sector Forestal:

Ing. Ruben Kolln, Presidente de la Asociación Forestal Argentina
Ing. Eduardo Bello, representante de la empresa forestal “Empresas Verdes Argentina S.A.” (Global Environment Fund)

Sector Arrocerero:

Ing. Jorge Vara, Presidente de ACPA
Lic. Juan P. Gómez de la Fuente, asesor técnico ACPA

Sector Citrícola

Gustavo Piloni, Representante Cooperativa Fama
Daniel Filigoi, Consultor Externo
Carlos Vaccaro, Presidente Fucosit
Juan Carlos Achitte, presidente de la Asociación de Citricultores de Bella Vista

Sector hortícola

Luis Brest, productor identificado como de mejores prácticas en la región)
Julio Mallea, Interventor del Mercado Concentrador Fruti-hortícola de Corrientes

Sector Ganadero

Lic. Manuel Garcia Olano, Vice-presidente de la Sociedad Rural de Curuzú Cuatiá

Sector Turismo

Valeria Verdaguer, representante de la Cámara de Turismo del Iberá

Representantes del sector público:

Dra. María Gabriela Basualdo, Secretaria de Planeamiento
Cdor. Sergio Federico Tressens, Ministro de Hacienda y Finanzas
Cdor. Alfredo Aùn, Ministro de Producción

Ministerio de la Producción:

Ing. Mario Voss, Subsecretario de Producción
Dr. Pablo Maldonado Vargas, Secretario de Producción
Ing. Luis María Mestres, Director de la Dirección de Recursos Forestales
Esc. Facundo Palma, Subsecretario de Turismo
Danilo Sager, Director Sanidad Vegetal
Ing. Luis Almirón, Asesor técnico
Lic. Mauricio Colombo, representante de Corrientes Exporta
Cdra. Gabriela Temporale, Coordinadora General IFE

Ing. Mario Rubén Rujana, Administrador General del ICAA

Ministerio de Hacienda y Finanzas

Cdra. Griselda María Silvia Romero Delfino, Subsecretaria de Hacienda
Lic. Armando Leopoldo Martínez, Subsecretario de Finanzas
Cdor. Orlando Costaguta, Presidente Banco de Corrientes
Sr. Vicente Antonio Colombo, Sub Gerente General Banco de Corrientes
Lic. Gabriela Castillo, Gerencia de Fideicomisos y Fondos de Terceros Banco de Corrientes
Bibiana Trim, Gerente Comercial Banco de Corrientes
Ing. Claudio Feletti, Jefe Ejecutivo de la Subunidad Ejecutora Provincial (SUEP)
Ing. Gladys Miriam Requena de Santa Cruz, Coordinadora Ejecutiva de la Unidad Central de Programación Financiera Internacional (UCAPFI)
Cdor. Fabián Boleas, Director de la Dirección General de Rentas

Ministerio de Obras Públicas

Dr. Sergio Cangiani, Subsecretario de Emprendimientos de Infraestructura Regional
Ing. Juan Marcelo Gatti, Subsecretario de Energía
Ing. Julio René Espínola, Interventor DPEC
Ing. Carlos Kurtz, Sub-gerente de Estudios y Proyectos DPEC
Ing. Martín Amuchástegui, Gerencia de Ingeniería DPEC
Ing. Julio Gonzalez, Gerencia de Ingeniería DPEC

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

Ing. Hugo García, Director Regional
Ing. Hugo Roig, Director de la Estación Experimental Agropecuaria Corrientes
Ing. Alfredo Marín, Coordinador del Proyecto Regional Arroz
Ing. Jaques Kraemer, Coordinador del Proyecto Regional Ganadero

Ministerio de Educación

Prof. Oscar Gagliardi, Subsecretario de Gestión Administrativa, Programación y Gestión
Ing. Susana Oreggione, Dirección General de Ciencia y Tecnología
Marta Michel, Dirección General de Enseñanza Técnica

ANEXO 2 - METODOLOGÍA

1. En este anexo se presenta una descripción sintética de la metodología utilizada para el desarrollo del estudio en sus dos fases, es decir, Diagnóstico y Análisis de Potencial y Desarrollo de la Estrategia y Plan de Acción.

Primera Fase: Metodología para el Análisis de Potencial

2. En la primera fase, la metodología para el análisis de potencial se desarrolló en cinco etapas que se describen a continuación:

a. **Diseño de la cadena de valor:** En esta etapa se realizó la identificación de los principales flujos de bienes, etapas de la cadena, variables de medición de flujo y stock. Para esto se analizaron los sectores, se entrevistó a especialistas locales y se analizó la bibliografía existente.

b. **Evaluación de la situación actual:** Esta etapa se concentró en la estimación del valor de las variables principales (cantidades, precios, valores, etc.), y estimación del PBG actual del sector. En algunos casos no se logró consistencia con los valores estadísticos. En esos casos se mantuvo aquellos que aparecían más confiables.

- Para esto se partió de la documentación brindada por la Provincia más tareas de investigación en diversas fuentes, INDEC, INTA (reportes de dependencias regionales) publicaciones y estadísticas de la SAGPyA, información de organismos internacionales, informes de asociaciones de productores y diversos documentos de organismos públicos y entidades privadas que aportaron los datos básicos para lograr una apreciación de magnitudes que nos permitió elaborar las cadenas de valor de los sectores Forestal, Arrocero, Citrícola, Turismo, Horticultura y Ganadería
- En algunos casos se encontraron divergencias e inconsistencias en algunos datos obtenidos, razón por la cual se identificaron las fuentes más confiables para derivar de los datos obtenidos de ellas los valores para completar los estudios.

c. **Identificación de la situación objetivo:** entendimiento de las condiciones alcanzables (no necesariamente ideales) para cada sector, en función de la situación existente, barreras identificadas, disponibilidad de recursos y tecnología, y comportamiento de mercado.

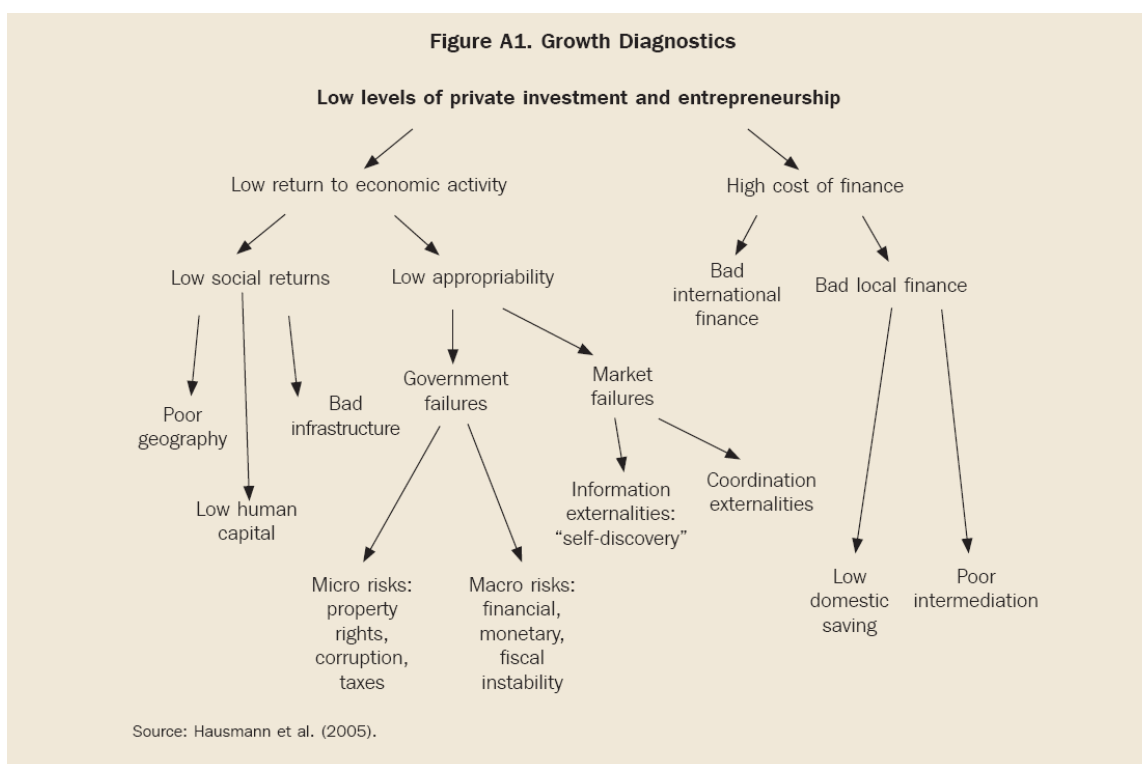
- A partir de entrevistas con cada sector se identificaron las condiciones razonables a las que podría evolucionar el sector si se trabajara sobre las principales barreras que afectan actualmente a cada sector. En todos los casos se trabajó sobre escenarios razonables y no excesivamente optimistas.
- Se generó con cada representante de sector una descripción de las condiciones en las que estaría cada sector si se solucionaran esas barreras (superficie sembrada, niveles de producción, cantidad de plazas en hoteles, etc.)
- Se identificaron los principales cursos de acción desde el sector público y el privado para alcanzar esa nueva situación objetivo

d. **Rediseño de la cadena y estimación del PBG potencial:**

- A partir de las condiciones futuras esperadas concensuadas con los sectores y de datos existentes, proyecciones y/o supuestos, se rediseñó la cadena, modificando las variables afectadas
 - Con los nuevos valores de flujo (producción) se estimó el potencial PBG, utilizando los últimos precios conocidos (no se estimaron aumentos de precios ni inflación). Con esto se pudo tener un orden de magnitud del Potencial PBG a valores nominales actuales.
- e. **Elaboración de un modelo de simulación:** Se volcó la información en un modelo gráfico que permite la simulación para identificar la sensibilidad del PBG a modificaciones de cada variable y la generación de escenarios.

Segunda Fase: Desarrollo de la Estrategia y Plan de Acción

3. Para la segunda fase del estudio, en todos los casos el punto de partida del análisis estratégico partió de la caracterización de la situación actual y el escenario futuro en 2015, establecido como el horizonte temporal de la estrategia. Tanto el escenario de base de análisis como el escenario objetivo han sido preparados en base a las cadenas de valor sectoriales desarrolladas y validadas por la contraparte en la primera fase del estudio.
4. Como enfoque metodológico general, las evaluaciones sectoriales realizadas no deben ser vistas como análisis industriales detallados de gabinete a cargo de un equipo de expertos por sector, sino que se trata de una revisión basada en estudios sectoriales existentes y, particularmente, entrevistas con actores clave de los ámbitos público y privado, orientado a la estructuración de consensos que sirvan de base sólida para la acción. En cualquier caso, este informe no debe ser leído como un research paper, resultado de una investigación de orientación académica, sino como un policy paper, en donde se establecen políticas y se desarrollan acciones para la solución de los problemas identificados.
5. Para la clasificación y análisis de limitaciones al potencial de desarrollo de cada sector, se utilizó el diagrama de árbol propuesto por los profesores Dani Rodrik y Ricardo Hausmann para evaluar los factores clave que explican la presencia de bajo niveles de inversión y presencia de emprendedores activos en una economía determinada, que como guía orientativa se presenta en la figura siguiente. Como podrá advertirse, hay factores claramente excluidos del análisis realizado por tratarse de una economía local o sub-nacional, como es el caso de los riesgos macroeconómicos, ya sean financieros, monetarios o de inestabilidad fiscal.



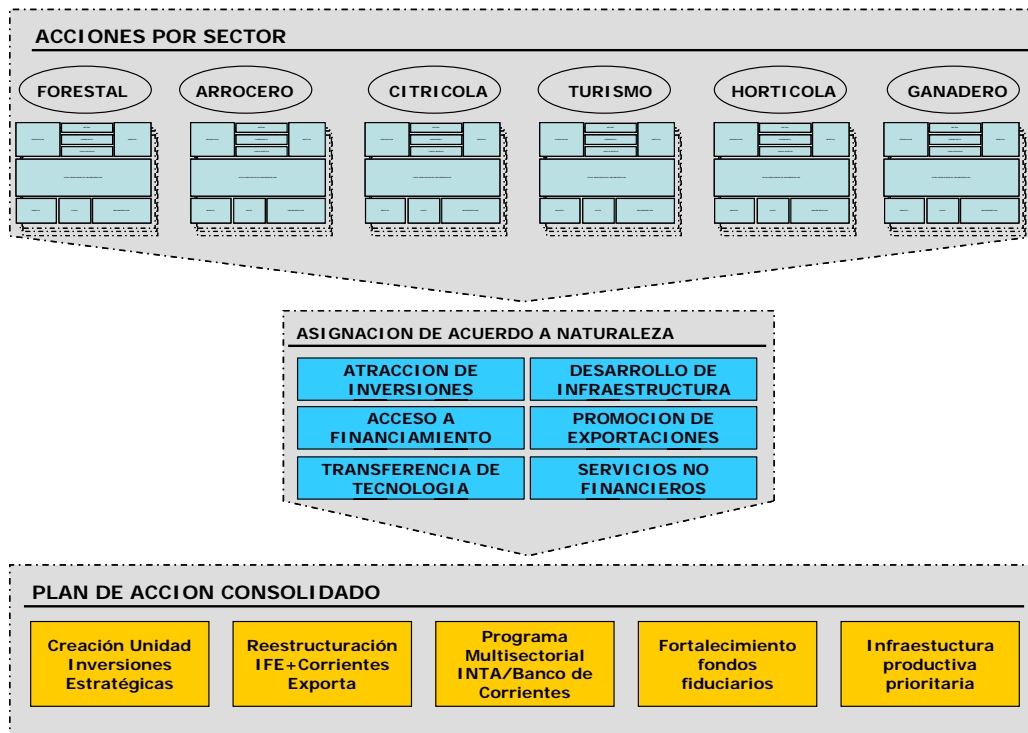
6. Sobre la base de los escenarios actual y objetivo trazados para sector y los indicadores que definen estos escenarios (por ejemplo, capacidad industrial instalada en el sector forestal o superficie cultivada en el sector arrocero) por una parte, y las limitaciones al desarrollo del potencial por la otra, se trazaron los lineamientos estratégicos para cada sector. Se buscó que estos lineamientos fueran fácilmente comprensibles y concretos, de tal modo de dar un claro sentido de dirección a las acciones y programas propuestos para llevarlos a la práctica. De la interacción de los lineamientos estratégicos y las limitaciones al desarrollo de potencial surgen las acciones clave recomendadas.

7. Un ejemplo concreto dará una comprensión más acabada de la metodología empleada. En el caso del sector arrocero, el primer lineamiento estratégico es aumentar sustancialmente la superficie cultivada. Se cuenta con un escenario actual definido en este indicador de superficie cultivada de 75 mil hectáreas de superficie cultivada y, de acuerdo a los análisis de potencial realizados, se busca llevar esta superficie a 175 mil hectáreas en 2015, horizonte temporal de la estrategia. Capturar este potencial y llevar a la práctica este lineamiento implica sortear restricciones significativas en torno a deficiencias de infraestructura, pobre intermediación financiera y acceso al crédito y la presencia de externalidades de información y coordinación que restringen las posibilidades de que el mercado o los agentes productores individuales por sí sólo obtengan los resultados productivos deseados. Para ello, se propuso como primera acción clave la puesta en marcha de un Programa de Desarrollo de Cuencas para la Zona Centro Sur, orientado a la habilitación de 70 mil nuevas hectáreas de producción y un desarrollo ordenado de las cuencas colectoras de la zona. Este programa apunta directamente a alcanzar una parte sustancial del potencial identificado, actuando directamente sobre las restricciones identificadas. Se trata de un programa de préstamos supervisados de

financiamiento público que actúa sobre las restricciones de intermediación financiera, dirigido a desarrollar infraestructura de riego privada en nuevas unidades productivas, articulando acciones públicas y privadas que son coordinadas centralizadamente, mitigando las restricciones de falla de mercado por deficiencias de coordinación y las necesidades de ordenamiento integrado de las cuencas, proveyendo además mayor control sobre sus impactos ambientales. Las ideas directrices de esta iniciativa – como muchas otras estructuradas en el informe – surgieron del dialogo mantenido con los sectores productivos, que además son la fuente principal de los números de base utilizados para realizar los cálculos y estimaciones. En este caso, por ejemplo, el costo estimado de habilitación por hectárea por medio de desarrollo de represas en la zona centro sur.

8. Una vez desarrolladas las estrategias sectoriales para cada uno de los sectores productivos analizados, incluyendo la descripción de las acciones recomendadas para cada sector, como se explica en el párrafo anterior, se estuvo de condiciones de preparar un Plan de Acción Consolidado que recoge todas las acciones en programas de gobierno articulados sobre herramientas de políticas públicas convencionales. Esto permite que el lenguaje de las acciones sectoriales pueda ser traducido al lenguaje de las acciones programáticas de un gobierno, haciendo posible su implementación. De otro modo, como ocurre habitualmente con los análisis sectoriales, las recomendaciones, por mayor valor técnico y grado de consenso sectorial tengan, no pueden ser llevadas a la práctica por estar estructuradas de una manera que no puede ser procesada por los gobiernos.

Figura 2. Estrategia sectorial y Plan de Acción Consolidado



9. Como puede observarse en la figura 2 de la página anterior, el menú de acciones recomendadas para cada sector alimenta una caja de herramientas de políticas públicas, de donde resultan los cinco programas de gobierno que conforman el Plan de Acción Consolidado desarrollado en el informe. Como se advertirá, se trata de herramientas clásicas del desarrollo económico regional: atracción de inversiones, acceso a financiamiento, transferencia de tecnología, desarrollo de infraestructura, promoción de exportaciones y servicios no financieros a PYMES. Esta caja de herramientas permite estructurar las acciones sectoriales en los cinco programas de gobierno que pueden verse en la parte inferior de la señalada figura 2, es decir, la creación de una Unidad de Inversiones Estratégicas, la Reestructuración de las agencias de desarrollo económico (IFE y Corrientes Exporta), el Programa Multisectorial MPTT/INTA/Banco de Corrientes, el fortalecimiento de los fondos fiduciarios para el desarrollo (básicamente FIDECOR y Fondo Ganadero) y el desarrollo y gestión de una cartera de infraestructura productiva prioritaria.

10. En efecto, mirado desde la caja de herramientas de políticas públicas que se grafica en la parte central de la figura 2, pueden identificarse, por ejemplo, un conjunto de acciones sectoriales que combinan instrumentos de transferencia de tecnología con acceso a financiamiento. Este tipo de acciones - presentes en las estrategias para los sectores citrícola y ganadero - son articulados en un Programa Multisectorial MPTT/INTA/ Banco de Corrientes. De igual modo, otro conjunto de acciones sectoriales pueden describirse primordialmente como atracción de inversiones, prestación de servicios no financieros, y promoción de exportaciones dirigidos a PYMES, las cuales son articuladas en un Programa de Reestructuración y Fortalecimiento de IFE y Corrientes Exporta, dado que la prestación de este tipo de servicios requerirá una fuerte apuesta al fortalecimiento de capacidades institucionales, hoy aún muy incipientes. Un tercer conjunto de acciones son predominantemente de acceso a financiamiento, como es el caso de las recomendaciones formuladas para ampliar la capacidad de aserraderos, las plantas de empaque de cítricos o de almacenamiento, secado y molienda de arroz. La plataforma de este grupo de acciones será el desarrollo de un Programa de Fortalecimiento de FIDECOR, el cual comprenderá tanto una fase de desarrollo de sus capacidades institucionales - hoy débiles - como así también en los aportes de capital, insuficientes actualmente para alcanzar los objetivos sectoriales previstos en la estrategia. Un cuarto grupo de acciones se concentrarán en el desarrollo de infraestructura, que son agrupadas bajo el desarrollo de una cartera de Infraestructura Productiva, en donde deberán definirse y priorizarse un conjunto de proyectos clave, soportadas por una capacidad institucional que requiere ser fortalecida. Por último, un quinto conjunto de acciones se refiere a la atracción de grandes inversiones en la cadena foresto-industrial, que son canalizadas a través de la creación de una Unidad de Atracción de Inversiones Estratégicas.

11. Las recomendaciones contenidas en estos programas se basan mayormente en la transferencia de mejores prácticas y lecciones aprendidas de la experiencia internacional en desarrollo económico regional. Dado el grado de desarrollo en que se encuentran estas herramientas de políticas públicas en la provincia de Corrientes, las orientaciones y acciones se orientan a establecer un primer escalón de desarrollo, que desde el punto de vista estratégico pueden considerarse como “no regrets moves”. La situación no requiere innovaciones riesgosas o no probadas, sino desarrollar capacidades básicas - aunque críticas - que permitan pasar luego al escalón siguiente de desarrollo.

ANEXO 3 – BASE DE CÁLCULO

1. En este Anexo se presenta sintéticamente las bases de cálculo y se individualizan las fuentes utilizadas para las estimaciones de inversión y financiamiento asociadas a las acciones clave recomendadas en las estrategias sectoriales.

SECTOR FORESTAL

Programa de financiamiento FIDECOR para inversiones foresto-industriales

2. Para el cálculo de las necesidades de inversión para el desarrollo del sector foresto industrial se utilizó como base un modelo de aserradero con una capacidad de producción de 25.000 m³ de madera aserrada por año, con un costo de inversión aproximado de USD 1,6 MM, de acuerdo a las estimaciones realizadas sobre la base de la información proporcionada en entrevistas con el Ing Luis María Mestres, Dir. Rec. Forestales de la provincia de Corrientes, Rubén Kolln y José Eduardo Saiz, productores privados representante de AFOA

3. El incremento de capacidad instalada de 3,7 millones de metros cúbicos representaría una necesidad de inversión total de USD 238 MM, financiada en un 25% a través del FIDECOR por un monto aproximado de USD 60 MM distribuido en entre los años 2009 al 2015.

Inversiones en aserraderos				
Año	Cant	Producción	USD	USD
			Inversión	Financiación
				25%
2009	12	300.000 m3	19.200.000	4.800.000
2010	15	375.000 m3	24.000.000	6.000.000
2011	20	500.000 m3	32.000.000	8.000.000
2012	22	550.000 m3	35.200.000	8.800.000
2013	25	625.000 m3	40.000.000	10.000.000
2014	25	625.000 m3	40.000.000	10.000.000
2015	30	750.000 m3	48.000.000	12.000.000
Total	149	3.725.000 m3	238.400.000	59.600.000

SECTOR ARROCERO

Programa de desarrollo de cuenca zona Centro Sur

4. Costo de habilitación estimado por hectárea: Se consideró un costo promedio aproximado de USD 470 por hectárea para su habilitación, considerando el costo por hectárea de la construcción de las reservas de agua necesarias, el desmonte y la preparación del terreno para la siembra de arroz. Datos relevados en las entrevistas con representantes de los sectores públicos y privados, Ing. Mario Voss (MPTT), Ing Jorge Vara (ACPA) e Ing. Daniel Filigoi (consultor local).

5. Para la habilitación de 70.000 has. se estima un total de inversión de USD 32,8 MM para lo cual se propone financiar un 50 % con fondos provenientes del FIDECOR, distribuyendo la implementación en los siete años que se fijaron para establecer los objetivos estratégicos.

Inversión en habilitación de nuevas hectáreas			
		USD	USD
Año	Has	Inversión	Financiación
			50%
2009	5.000 has	2.343.750	1.171.875
2010	10.000 has	4.687.500	2.343.750
2011	10.000 has	4.687.500	2.343.750
2012	10.000 has	4.687.500	2.343.750
2013	10.000 has	4.687.500	2.343.750
2014	15.000 has	7.031.250	3.515.625
2015	10.000 has	4.687.500	2.343.750
Total	70.000 has	32.812.500	16.406.250

Programa FIDECOR para la ampliación de la capacidad de molienda

6. Se utilizó un modelo de molino para el procesamiento de 28.000 tn de arroz por año con un costo aproximado de USD 913.000 para la elaboración de arroz blanco y arroz integral, de acuerdo con el modelo de molino propuesto en el proyecto “Estrategias para el Desarrollo Arrocero” para la provincia de Formosa , CFI, Octubre 2007

7. Para el potencial de crecimiento estimado se estimó una necesidad de inversión total aproximada de USD 12,8 MM, financiando 25% a través del FIDECOR. Los molinos fueron distribuidos en forma equivalente para cada año entre 2009 y 2015.

Inversión en molinos de arroz				
			USD	USD
Año	Cant.	Producción	Inversión	Financiación
				25%
2009	2	56.000 tn	1.826.000	456.500
2010	2	56.000 tn	1.826.000	456.500
2011	2	56.000 tn	1.826.000	456.500
2012	2	56.000 tn	1.826.000	456.500
2013	2	56.000 tn	1.826.000	456.500
2014	2	56.000 tn	1.826.000	456.500
2015	2	56.000 tn	1.826.000	456.500
Total	14	392.000 tn	12.782.000	3.195.500

SECTOR CITRICOLA

Programa de reconversión primaria y transferencia de tecnología MPTT/INTA/Banco de Corrientes

8. Se calculó la reconversión de 11.500 has con el fin de incrementar su producción para alcanzar los objetivos identificados. Se estimó una inversión en sistemas de riego y en mejoras de aproximadamente USD 2.475 por hectárea, lo que implicaría una inversión total de USD 28,46 MM de los cuales el 50% podrá ser financiado a través de las líneas del Banco de Corrientes con una propuesta de subsidio de la tasa de interés de 7 puntos porcentuales, lo que implicará un costo de aproximadamente USD 4 MM, distribuidos entre los años 2009 al 2021.

Financiamiento reconversión primaria				
		USD	USD	USD
Año	Cant. Has.	Inversión	Financiación	Subsidio Tasa
			50%	7%
2009	1.500 has	3.712.500	1.856.250	64.969
2010	1.500 has	3.712.500	1.856.250	194.906
2011	1.700 has	4.207.500	2.103.750	311.850
2012	1.700 has	4.207.500	2.103.750	415.800
2013	1.700 has	4.207.500	2.103.750	495.206
2014	1.700 has	4.207.500	2.103.750	550.069
2015	1.700 has	4.207.500	2.103.750	580.388
2016-2021				1.371.563
Total	11.500 has	28.462.500	14.231.250	3.984.750

Programa de financiamiento FIDECOR para la ampliación de la capacidad de empaque

9. Se definió como base de cálculo un modelo de planta empacadora con una capacidad aproximada de 13.000 tn anuales con un costo de USD 2 MM lo que permitiría procesar el total previsto como objetivo para el año 2015. Datos relevados de las entrevistas realizadas con los representantes del sector público y privado. Carlos Vaccaro, presidente de Fucosit, Juan Carlos Acchitte, presidente de la Asociación de citricultores de Bella Vista, representantes de cooperativas y asociaciones de productores.

10. Se estima una inversión total de USD 134,4 MM para los cuales se propone ofrecer una financiación del 25% distribuyendo los aportes en forma incremental en función de la oferta de producción entre los años 2009 y 2015.

Plantas empacadoras de Cítricos			
		USD	USD
Año	Producción	Inversión	Financiación
			25%
2009	26.000 tn	4.000.000	1.000.000
2010	26.000 tn	4.000.000	1.000.000
2011	39.000 tn	6.000.000	1.500.000
2012	39.000 tn	6.000.000	1.500.000
2013	39.000 tn	6.000.000	1.500.000
2014	52.000 tn	8.000.000	2.000.000
2015	52.000 tn	8.000.000	2.000.000
Total	273.000 tn	42.000.000	10.500.000

SECTOR GANADERO

Programa de mejores prácticas y gestión ganadera

11. Para alcanzar el logro de los objetivos propuestos para el sector, se identificó un segmento de productores con el mayor potencial de crecimiento, definidos como productores familiares capitalizados, definidos por el Proyecto de Desarrollo Ganadero para Corrientes, realizado por el Dr. Pablo Maldonado Vargas, el Ing. Mario Voss y el Dr. Carlos Seillant en 2006. Se incluyeron 1400 establecimientos con un promedio de 700 cabezas de ganado cada uno. Los que requerirán inversiones de aproximadamente USD 10.000 para la incorporación de alambrado eléctrico y otros componentes de infraestructura asociados al paquete tecnológico de procesos a transferir. Se estimó un incremento de producción de carne por hectárea de un nivel inicial de de 35-45 kgs. a 65- 81 kgs.

12. Para un total de inversión identificado de aproximadamente USD 14 MM, se propone aportar un 35% de financiamiento a través del Fondo Fiduciario Ganadero, por un valor de USD 4,9 MM distribuidos en forma equivalente en los años previstos para la duración del programa.

Financiamiento procesos y gestión			
		USD	USD
Año	Establecimientos	Inversión	Financiación
			35%
2009	200	2.000.000	700.000
2010	200	2.000.000	700.000
2011	200	2.000.000	700.000
2012	200	2.000.000	700.000
2013	200	2.000.000	700.000
2014	200	2.000.000	700.000
2015	200	2.000.000	700.000
Total	1400	14.000.000	4.900.000

Programa de mejora de pasturas y oferta nutricional

13. Se identificó un objetivo de 1400 establecimientos de 700 has. Pomedio, que representa un grupo de productores con un potencial de crecimiento de un nivel inicial de 65-81 kgs. a 117-145 kg. de producción por hectárea. Para los cuales se propone la implementación pasturas y verdeos en el 15% de la superficie de las explotaciones, estimando un total de 147.700 has. a ser sembradas con pasturas y verdeos.

14. El costo estimado de siembra y de almacenamiento se determinó en USD 200 por hectárea. Datos obtenidos en las entrevistas con los representantes del sector, en base a la documentación sobre experiencias realizadas presentadas por el Ing. Manuel García Olano (Vice-presidente Sociedad Rural de Curuzú Cuatiá)

15. La inversión total es de aproximadamente USD 29,60 MM, para la misma se propone un financiamiento del 15% a través del Fondo Fiduciario Ganadero por un valor de USD 4,4 MM

Financiamiento implementación de pasturas y almacenamiento				
			USD	USD
Año	Has.	Pasturas	Inversión	Financiación
		15%		15%
2009	60.000 has	9.000 has	1.800.000	270.000
2010	100.000 has	15.000 has	3.000.000	450.000
2011	125.000 has	18.750 has	3.750.000	562.500
2012	150.000 has	22.500 has	4.500.000	675.000
2013	150.000 has	22.500 has	4.500.000	675.000
2014	200.000 has	30.000 has	6.000.000	900.000
2015	200.000 has	30.000 has	6.000.000	900.000
Total	985.000 has	147.750 has	29.550.000	4.432.500

Programa de Mejoramiento Genético

16. Se identificó un segmento de 1.000 productores con un promedio de 500 cabezas de ganado para lograr completar el total de los objetivos estimados para el sector que lograrían un incremento de producción. Sobre un total de 500.000 cabezas se estima un 50% de vacas de las cuales se propone realizar tratamientos de inseminación artificial al 60%. Estimaciones realizadas sobre los datos de existencias según informes de FUCOSA.

17. El costo por tratamiento es de USD 23, de acuerdo a datos relevados en las entrevistas con representantes del sector. La cantidad de vacas a inseminar es de 150.000. La inversión total estimada es de USD 3,4 MM para la cual se propone utilizar financiamiento a través del Banco de Corrientes por el 25% con un aporte para el subsidio de tasa de 7 puntos porcentuales. Esta bonificación de la tasa permite equipar el costo de los créditos comerciales del Banco de Corrientes de aproximadamente 18% con los valores de los créditos de los créditos otorgados por los fondos fiduciarios, cercanos al 11% de tasa nominal anual, por un total de USD 128.000.

Ganadería Inseminación				
			USD	USD
Año	Vientres	Inversión	Financiación	Subsidio Tasa
			25%	7%
2009	21.430	483.903	120.976	3.425
2010	21.430	483.903	120.976	10.274
2011	21.430	483.903	120.976	15.982
2012	21.430	483.903	120.976	20.549
2013	21.430	483.903	120.976	23.974
2014	21.430	483.903	120.976	26.257
2015	21.430	483.903	120.976	27.399
2016-2021				63.930
Total	150.010	3.387.323	846.831	127.860

Compra de Toros

18. Se identificó un objetivo de 2.000 productores con 488 cabezas en promedio, alcanzando un rodeo total de 976.000 cabezas. La cantidad de toros estimada es de 26.352 (2,7 % del rodeo). Datos de stock según informes de FUCOSA. Se estima una reposición del 20% (5.270 toros). El precio estimado por reproductor USD 1.600, de acuerdo a datos relevados en entrevistas con representantes del sector.

19. Ante una inversión total estimada de USD 8,4 MM se propone el financiamiento del 20% a través de créditos del Banco de Corrientes con un incentivo de subsidio de tasa de 7 puntos porcentuales por un total de USD 269.000.

Ganadería compra para reposición toros				
		USD	USD	USD
Año	Toros	Inversión	Financiación	Subsidio Tasa
			20%	7%
2009	752	1.203.200	240.640	7.204
2010	752	1.203.200	240.640	21.612
2011	752	1.203.200	240.640	33.618
2012	752	1.203.200	240.640	43.224
2013	752	1.203.200	240.640	50.428
2014	752	1.203.200	240.640	55.230
2015	752	1.203.200	240.640	57.631
2016-2021				134.473
Total	5.264	8.422.400	1.684.480	268.947

SECTOR HORTICOLA

Financiamiento de maquinarias y empacadoras

20. Para lograr alcanzar los objetivos de este programa se propone incluir a 120 productores con plantaciones cubiertas de 4 a 5 hectáreas en promedio, a los que podrían sumarse grupos asociativos de productores de menor superficie. Los beneficiarios representan el 60% del total de la superficie plantada (sobre un total de 1037 has. según el Anuario Estadístico de la provincia de Corrientes). El costo estimado de inversión es de aproximadamente USD 30.000 para cubrir la producción de 5 hectáreas. La inversión total sería de USD 3,6 MM para lo cual se propone una financiación del 50% a través del Banco de Corrientes con un subsidio de tasa de 7 puntos porcentuales por un monto de USD 336.000 de asistencia. Datos calculados en base a la información obtenida en las entrevistas y reuniones con los representantes del sector Hortícola, Sr. Luis Brest, importante productor referente del sector.

Horticultura - Maquinarias y empacadoras				
		USD	USD	USD
Año	Empaques	Inversión	Financiación	Subsidio Tasa
			50%	7%
2009	17	514.286	257.143	9.000
2010	17	514.286	257.143	27.000
2011	17	514.286	257.143	42.000
2012	17	514.286	257.143	54.000
2013	17	514.286	257.143	63.000
2014	17	514.286	257.143	69.000
2015	17	514.286	257.143	72.000
2016-2021				168.000
Total	120	3.600.000	1.800.000	336.000

SECTOR TURISMO

Programa de ampliación de plazas hoteleras con financiamiento del FIDECOR

21. Se estimó como valor unitario promedio para el incremento en una plaza nueva el total de USD 28.400, estimado en base a “Hotel Development Cost Survey 2008” HVS San Francisco, Septiembre 2008. El costo total de inversión para completar las 400 plazas es de USD 11,36 MM, para lo cual se propone un financiamiento por parte del FIDECOR de USD 2,84 MM distribuyendo la habilitación de la nueva capacidad entre los años 2009 y el 2015.

Financiación nuevas plazas hoteleras			
		USD	USD
Año	Cant.	Inversión	Financiación
			25%
2009	60	1.704.000	426.000
2010	60	1.704.000	426.000
2011	60	1.704.000	426.000
2012	60	1.704.000	426.000
2013	60	1.704.000	426.000
2014	50	1.420.000	355.000
2015	50	1.420.000	355.000
Total	400	11.360.000	2.840.000

BASE DE CÁLCULO CRÉDITOS OTORGADOS POR EL FIDECOR

22. Se utilizó como base para el estudio las condiciones de financiamiento para proyectos estratégicos definidos dentro del reglamento vigente del FIDECOR. Se estableció un plazo de 7 años de devolución, estimando un año de gracia y 6 años de amortización en cuotas de capital semestrales iguales y consecutivas. La tasa de interés corresponde a la de las LEBAC a 90 días publicadas por el Banco Central de la República Argentina.

23. Se estimó una morosidad de 10% para el cobro de los créditos. Para el Fondo Financiero para el Desarrollo Ganadero de la provincia de Corrientes se estimaron valores equivalentes a los definidos en el FIDECOR.

ANEXO 4 - FUENTES MÁS IMPORTANTES

ACPA, Recopilación de series estadísticas.

AFOA (2008) “Proyección Industrial de la Actividad Forestal en Corrientes”, Mayo de 2008

Braier, Gustavo Daniel y Gómez, Gabriel (2005) “Investigación para posicionar a Corrientes como destino de inversiones Foresto Industriales”, Febrero de 2005.

Censo Foresto Industrial de la Provincia de Corrientes (2005)

CFI (2007) “Estrategia para el desarrollo del sector arrocero en la provincia de Formosa”, Corrientes, Diciembre de 2007

Cubbage, Frederick, (2005) “Policy Instruments to Enhance Multi-Functional Forest Management”, Octubre de 2005

Cubbage, F., Mac Donagh, P., Sawinski, J. Jr., Donoso, P., Rubilar, R., Balmelli, G., Ferreira, G., Morales Olmos, V., Hoeflich, V., Siry, J. “Timber Investment Returns for Plantations and Native Forests in the Americas” (2006).

Cubbage F., Mac Donagh, P., Balmelli, G., Rubilar R., de la Torre, R., Gonzalez, R., Rrey, G., Carrero, O., Hoeflich, V. (2008) “Rentabilidad de las inversiones de plantaciones forestales seleccionadas en las Américas, 2008”

Davis, Robert (2008) presentación del “rol del Banco Mundial y el Potencial para Argentina y la provincia de Corrientes en el Sector Forestal”

Dirección de estadísticas y censos de la provincia de Corrientes:

“Anuario Estadístico 2007”

“Corrientes en cifras 2008”

“Indicadores Económicos 2008”

“Comercio Exterior 2003-2007”

“Producto Bruto Geográfico”

FAO (2004) “Manual Técnico Buenas Prácticas Agrícolas –BPA – En La Producción de Tomate Bajo Condiciones Protegidas”.

FAO (2007) “Fao International Rice Commission Newsletter 2007”

FEDENAR (2007) “Plan estratégico del Sector Arrocero Argentino”

Garibotti, Emilio (2006) “Uso de la madera de Plantaciones para Generación de Energía por biomasa” Jornadas Forestales de Entre Ríos, Octubre de 2006

- HVS San Francisco, “Hotel Development Cost Survey 2008”, Septiembre de 2008.
- INDEC-SECTUR (2006), “Encuesta de Ocupación Hotelera 2006”.
- INDEC-SECTUR, (2006) “Encuesta de Ocupación Hotelera región Norte”
- INTA EE Bella Vista (2007) Hoja de divulgación n° 33. ”Costos de pimiento y tomate bajo cobertura plástica en Bella Vista (Corrientes)”
- INTA EE Bella Vista (2008) Publicación técnica n°25, “Horticulttura General: Consideraciones de cultivo y manejo”
- INTA, EE Mercedes, “Programa de Reposicionamiento de la Citricultura Correntina – Caso Monte Caseros”
- INTA, EE Mercedes (2008) Hoja informativa n° 8 “Actualización Costos Ganaderos en el Centro Sur de Corrientes”, Julio de 2008.
- INTA (2007) Publicación Técnica 19 estación EE Bella Vista “La Citricultura Correntina: Diagnóstico Actual, Empleo e Inserción Internacional”
- Maldonado Vargas, Pablo (2006) “Proyecto de Desarrollo Ganadero de la Provincia de Corrientes”
- Mestres, Luis (2007) “Plan Estratégico Foresto Industrial” (Noviembre de 2007)
- “Plan Estratégico Territorial” Corrientes (2008)
- PROSAP (2005) “Programa de Desarrollo Agropecuario de la Provincia de Corrientes”
- SAGPYA (2005) “Perfil descriptivo de la cadena de arroz“
- SAGPYA (2005) “Perfil descriptivo de la cadena de carne vacuna”
- SAGPYA (2007) “Plan Ganadero Nacional”
- SECTUR “Gestión de la Calidad”.
- SECTUR. “Perfil del Eco turista Internacional.”
- SECTUR (2008) “Nuevos destinos para el PROFODE”
- Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Corrientes, Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo. “Plan Maestro de Turismo 2006-2009”

UNNE (2006) “La evolución ganaderas de la provincia de Corrientes”, Macarrein, Omar F. - Almirón, Luis R. - Altamirano, Hugo H. - Paredes, Hilda G.

Volpato, Luis; Ing. Agr. Pablo E. Vallejos (2004) “Programa de reposicionamiento de la citricultura Correntina – Caso Monte Caseros”.

Notas

- ¹ Estimaciones provistas por el Ing. Jorge Vara, presidente de ACPA, y validada por expertos locales.
- ² Se ha tomado 73,5 MW como demanda representativa de un 70% de la demanda adicional estimada, dado que esta proporción de la industria se encuentra hoy radicada en esta área y se trata además de la zona con más potencial de crecimiento. El 30% restante se localizaría en un parque industrial en Santa Rosa.
- ³ Estimación provista por el Ing. Julio González, gerente de proyectos de transmisión de DPEC, a solicitud del consultor.
- ⁴ Estimación propia en base a datos SAGYPA empleo directo por hectárea. Comprende producción, industrialización y comercialización.
- ⁵ Estimación propia en base a datos SAGYPA empleo directo por hectárea.
- ⁶ Estimación basada en datos provistos en Plan Estratégico del Arroz para la Provincia de Formosa, 2007.
- ⁷ Cf. el estudio comparado de regiones realizado en el Plan Estratégico de Formosa (2007) y al distribución de zonas productivas propuesta por el Plan Estratégico Territorial de Corrientes (2007).
- ⁸ Estimaciones provistas por el Ing. Jorge Vara, presidente de ACPA, y validada por expertos locales.
- ⁹ Estimación provista por el Ing. Julio González, a solicitud del consultor.
- ¹⁰ Estimaciones provistas por el Dr. Sergio Cangiani, Subsecretario de Emprendimientos Regionales de Infraestructura de la provincial.
- ¹¹ Para una descripción de este Gabinete y es sistema de gobierno propuesto para la implementación de la Estrategia y Plan de Acción, ver el capítulo 4 de este informe.
- ¹² Se ha tomado 73,5 MW como demanda representativa de un 70% de la demanda adicional estimada, dado que esta proporción de la industria se encuentra hoy radicada en esta área y se trata además de la zona con más potencial de crecimiento.
- ¹³ Todas las estimaciones de obras eléctricas provistas por el Ing. Julio González, gerente de proyectos de transmisión de DPEC, a solicitud del consultor.
- ¹⁴ Si bien el informe no analiza la relación de costo-eficiencia de inversiones en el sector vial, ferroviario o fluvial para transportar la producción provincial (particularmente importante en el caso de la producción forestal), cabe mencionar como dato de contexto que el costo promedio de tonelada transportada por ferrocarril suele estimarse en la mitad del costo de la tonelada transportada por carretera, y a su vez el costo de la tonelada por transporte fluvial es estimado en la mitad que el costo del transporte por ferrocarril.
- ¹⁵ Estimaciones provistas por el Dr. Sergio Cangiani, Subsecretario de Emprendimientos Regionales de Infraestructura de la provincial.