

**ARGENTINA
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS
SECRETARÍA DE POLÍTICA ECONÓMICA
UNIDAD DE PREINVERSIÓN (UNPRE)
PROGRAMA MULTISECTORIAL DE PREINVERSIÓN III
PRÉSTAMO BID 1896 OC-AR**

ESTUDIO 1.EE.399

CORPORACION VITIVINICOLA ARGENTINA

**CONSULTORIA DE APOYO PARA LOS ESTUDIOS PREPARATORIOS Y/O DE
VIABILIDAD DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES A LA CADENA VITIVINÍCOLA (AR-L1063)**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL
(SECI)**

Informe de evaluación

**Consultor C1 – Institucional Financiero
Maximiliano Marqués**

AÑO 2009

1 INDICE

1	INDICE.....	2
2	ANEXO	4
3	ABREVIATURAS	5
4	RESUMEN EJECUTIVO	6
4.1	OBJETIVO	6
4.2	ALCANCE.....	6
4.3	CONCLUSIÓN	6
5	INTRODUCCION.....	7
5.1	PROGRAMA.....	7
5.2	CONTEXTO GENERAL	7
5.3	CONTEXTO INSTITUCIONAL	7
5.4	CONTEXTO ECONÓMICO	7
5.5	CONTEXTO POLÍTICO	8
5.6	EJECUCIÓN	9
5.7	INFORME.....	9
6	INFORME	10
6.1	OBJETIVO	10
6.2	ALCANCE.....	10
6.2.1	Sujeto.....	10
6.2.2	Cobertura	10
6.2.3	Oportunidad.....	10
6.3	METODOLOGÍA UTILIZADA	11
6.4	TRABAJOS REALIZADOS	11
7	DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL	12
7.1	CORPORACIÓN VITIVINÍCOLA ARGENTINA	12
7.1.1	Organigrama	12
7.1.2	Estructura.....	12
7.1.3	Organización.....	12
7.1.4	Visión	13
7.1.5	Misión y Objetivos	13
7.1.6	Incumbencias y Funciones.....	13
7.1.7	Marco Legal.....	14
7.2	PLAN ESTRATEGICO ARGENTINA VITIVINICOLA 2020 – PEVI	14
7.2.1	Introducción.....	14
7.2.2	Objetivo	14
7.2.3	Visión	14
7.2.4	Misión.....	15
7.2.5	Proyectos y Estrategias.....	15
7.2.6	Instituciones Participantes	15
8	ANTECEDENTES	17
8.1	PROYECTOS EJECUTADOS	17
8.1.1	Fortalecimiento del sector cooperativo para un desarrollo sustentable del pequeño productor primario integrado (2ª etapa)	17
8.1.2	Centros de Desarrollo Vitícolas.....	17

8.1.3	Fondos de Apoyo para el Desarrollo de los Pequeños Productores (FODAPP). 17	
8.1.4	Desarrollo de Sistemas de Manejo del Viñedo para Optimizar la calidad y producción de uvas de vinificar y creación de estándares de calidad de uva.....	17
8.1.5	Plan Integral de Comunicación Genérica del Vino para el Mercado Interno...	17
8.1.6	Promoción de vinos Argentinos en los Mercados Externos.....	18
8.1.7	Capacitación sobre Prácticas Óptimas para la Elaboración del Mosto Argentino.....	18
8.1.8	Sistema de Desulfitación Ecológico de Mosto y Recuperación del Anhídrido Sulfuroso.....	18
8.1.9	Programa de Integración del Aglomerado Vitivinícola en la Región Andina (Proyecto PI- TEC).....	18
8.1.10	Generación, Transferencia, y Difusión de Conocimientos para fortalecer la Vitivinicultura Argentina (Proyecto PAE).....	18
8.1.11	Plan Estratégico Argentino de la Uva de Mesa.....	18
8.1.12	Pasas de Uvas Argentinas - Análisis del Sector Productivo y Comercial....	19
8.1.13	Consolidación del Enoturismo en Argentina.....	19
8.1.14	Sistema de Información Estratégica Vitivinícola.....	19
8.1.15	Diseño de Estrategias de Negociación Internacional.....	19
8.1.16	Asimetrías de los Vinos Argentinos en el acceso a los Mercados del Continente Americano.....	19
8.1.17	Brasil. Estudio de Mercado y Negociaciones Internacionales.....	19
8.1.18	Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Vitivinícola 2020.....	19
9	EJECUCION Y ADMINISTRACION DEL PROYECTO.....	21
9.1	INTRODUCCIÓN.....	21
9.2	UNIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO.....	21
9.2.1	Funciones y Perfiles.....	22
9.3	MECANISMO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	27
9.3.1	Período de ejecución.....	28
9.3.2	Seguimiento y evaluación.....	28
10	EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	29
10.1	CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	29
10.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.....	29
10.2.1	Sistema de Programación de Componentes y Actividades.....	29
10.2.2	Sistema de Organización Administrativa.....	30
10.2.3	Sistema de Administración de Personal.....	30
10.2.4	Sistema de Administración de Bienes y Servicios.....	30
10.2.5	Sistema de Administración Financiera.....	30
10.2.6	Sistema de Control Interno.....	30
10.2.7	Sistema de Control Externo.....	31
10.3	ASPECTOS GENERALES.....	32
10.4	ASPECTOS FINANCIEROS.....	32
10.5	ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	32
10.6	SISTEMA DE CONTROL EXTERNO.....	33
11	CONCLUSIÓN.....	35

2 ANEXO

- Plan de Mitigación de Riesgos

3 ABREVIATURAS

AE	Auditoria Externa
AI	Auditoria Interna
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CI	Capacidad Institucional
CE	Control Externo
COVIAR	Corporación Vitivinícola Argentina
FAPEP	Facilidad de Preparación y Ejecución de Proyectos
MO	Manual de la Organización
OE	Organismo Ejecutor
PEVI	Plan Estratégico Vitivinícola
POA	Plan Operativo Anual
RO	Reglamento Operativo
SAB	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAF	Sistema de Administración Financiera
SAGPYA	Secretaría de Agricultura, ganadería, Pesca y Alimentación
SAP	Sistema de Administración de Personal
SCE	Sistema de Control Externo
SCI	Sistema de Control Interno
SECI	Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPA	Sistema de Programación de Actividades y Componentes
TDR	Términos de Referencia
UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto
US\$	Dólares Estadounidenses

4 RESUMEN EJECUTIVO

4.1 OBJETIVO

El objetivo del informe de evaluación es presentar los resultados de la evaluación institucional y propiciar información que será utilizada directamente por el Equipo de Proyecto durante la preparación y ejecución de la operación.

4.2 ALCANCE

La evaluación de la capacidad institucional fue realizada sobre la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR): (i) Sistema de Programación de Actividades y Componentes; (ii) Sistema de Organización Administrativa; (iii) Sistema de Administración de Personal; (iv) Sistema de Administración de Bienes y Servicios; (v) Sistema de Administración Financiera; (vi) Sistema de Control Interno; y (vii) Sistema de Control Externo.

4.3 CONCLUSIÓN

Se realizó un análisis de la capacidad institucional aplicando la metodología del SECI, con énfasis en temas institucionales para la ejecución del Programa. Dado el momento preliminar en que se aplicó la metodología los principales aspectos a fortalecer que se identificaron fueron: i) definición de perfiles y funciones para las posiciones de la Unidad Ejecutora que se conformará, organigrama y manuales del programa, contratación del personal necesario para la administración de la gestión técnica y administrativa operaciones ii) Formulación e implementación de procedimientos que defina la metodología para la preparación de los PINs y los procedimientos de Monitoreo; iii) disposición de un lugar físico para el funcionamiento de la UE; iv) implementación del sistema UEPEX y correspondiente capacitación y diseño; v) diseño e implementación de un sistema de gestión y seguimiento de las operaciones y un sistema de archivo independiente de la entidad que permita obtener la información y los reportes en tiempo y forma; v) diseño del control interno para la identificación y administración de factores de riesgo según informe COSO ; v) organización para la presentación anual de los estados financieros auditados correspondientes al Programa con la correspondiente contratación de una auditoría independiente aceptable al Banco, vi) Regularización del estado de los préstamos vencidos con la Provincia de Mendoza y la Provincia de San Juan.

5 INTRODUCCION

5.1 PROGRAMA

El objetivo general del programa por objetivo mejorar la rentabilidad y estabilidad de los ingresos de los pequeños productores que participan en la cadena vitivinícola.

El propósito es lograr una mayor y mejor integración de los pequeños productores vitivinícolas en las cadenas de valor vitivinícolas. Para lograr este propósito se consideran tres (3) componentes: (i) promoción de esquemas asociativos; (ii) implementación de Planes Integrados de Negocios vitivinícolas (“PINs”); y (iii) fortalecimiento y articulación de la institucionalidad.

5.2 CONTEXTO GENERAL

Entre las fortalezas estructurales del país puede contarse la riqueza de su capital social, la potencialidad de la producción agroganadera y la creciente infraestructura tecnológica en materia de telecomunicaciones. Por otra parte el entorno político es estable y democrático. El nivel educativo medio de la población se expresa en una tasa del 97,1¹% de alfabetismo, que constituye una base para desarrollar el capital humano necesario en el contexto de inserción internacional; asimismo cuenta con una excelente dotación de recursos naturales relacionados con la agricultura, la minería, la pesca y el turismo.

5.3 CONTEXTO INSTITUCIONAL

El sistema político de Argentina se basa en una democracia consolidada desde 1983, instituciones políticas de calidad y cuenta con una legitimidad que se ubica entre las más altas de la región. Contribuye a la estabilidad del sistema político su capacidad de agregación de intereses basada en la negociación partidaria. El Estado de Derecho es sólido y la seguridad jurídica observada.

5.4 CONTEXTO ECONÓMICO

Durante los años 2000 y 2001 la economía argentina se encontraba en estado recesivo, hecho que actuó como incentivo para desatar una crisis social. Las medidas adoptadas retuvieron los depósitos bancarios en toda la nación contrayendo aún más la economía. Bajo la presidencia de Eduardo Duhalde y luego de devaluar la moneda nacional, la economía argentina se pesifico dejando de lado la paridad “uno a uno” mantenida por mas de diez años entre la moneda nacional y el dólar americano. La recuperación comenzó tímidamente en 2002 y se consolidó de 2003 en adelante.

Los indicadores sociales relacionados con el crecimiento económico, el último trimestre de 2006² mostró una tasa de actividad del 46,1%, una tasa de empleo del 42,1% y un índice de desempleo de 8,7%, asociado a una tasa de subempleo demandante de 7,5% y

¹ http://www.indexmundi.com/es/argentina/tasa_de_alfabetizacion.html - Tasa de Alfabetismo para mayores de 15 años total del país
² Síntesis de coyuntura publicada por el INDEC – Marzo 2007

el no demandante de 3,3%. La tasa de pobreza representó en el primer trimestre de 2006 al 31,4% de la población³. El nivel general del IPC para Capital Federal y Gran Buenos Aires (GBA) registró en Abril de 2007 una variación de 0,7% en relación a Marzo y de 8,9% tomando el mismo mes de 2006⁴.

El sector vitivinícola no quedó al margen de la crisis, pero específicamente la enfrentó a fines de la década del 80 e inicios de los 90. A partir de la finalización de la convertibilidad se presentó un nuevo marco estructural que en los dos últimos años hizo eclosión debido a los bajos precios y al aumento de los costos de producción, hecho que afectó la rentabilidad del sector, especialmente de pequeños y medianos productores con una problemática común: escaso acceso a la tecnología, descapitalización, incapacidad de acceso al crédito, debilitada organización y envejecimiento de la pirámide de población.

5.5 CONTEXTO POLÍTICO

La compleja crisis de finales del año 2001, puso de manifiesto de manera cabal, las falencias del sistema político argentino. Estas deficiencias estuvieron principalmente vinculadas a la falta de transparencia del sistema en los procesos de tomas de decisiones y a la ineficiencia de las instituciones estatales a la hora de resolver problemas vinculados a la desigual distribución del ingreso y demás cuestiones relacionadas a la problemática social. Luego de la renuncia del Presidente De La Rúa comenzó una sucesión de presidentes que culminó con el nombramiento de Eduardo Duhalde. Es importante recalcar que a pesar de la anomia reinante en aquel momento no se consideró opción posible el retorno de algún gobierno Militar inconstitucional, como ocurrió repetidas veces en la historia del país. Así, dentro de este contexto de disolución institucional se demostró la fortaleza y arraigo del sistema democrático.

La gestión presidida por Néstor Kirchner, quien asumió con el 22% de los votos gracias al apoyo de algunos sectores del justicialismo en un contexto político complejo, tanto por la oposición extra como inter partidaria. A pesar de su comienzo endeble, el liderazgo político de la gestión se consolidó en las elecciones legislativas de 2005. La situación actual reporta una mayor estabilidad institucional y política, pero a pesar de las mejoras, Argentina reporta un IPC de 2,9 en una escala de 0 a 10, donde 0 representa el peor de los valores, su puesto en el ranking es el 93 entre 163 países y en América Latina ocupa el noveno lugar⁵. Dentro de las últimas medidas que se han impulsado de acuerdo a los planes de gobierno⁶ se encuentran el Programa Nacional de Inclusión Educativa, el Plan de Regularización del Trabajo, el Programa Nacional 700 Escuelas, el Programa Nacional de Control de Tabaco, y el Programa Nacional de Desarrollo Infantil Primeros años, entre otros. Actualmente Cristina Fernández de Kirchner es la presidenta de la nación.

³ Ministerio de Economía, 2007

⁴ Información de Prensa, Buenos Aires, 04 de mayo de 2007 INDEC

⁵ <http://www.globalizacion.org/ciudadania/IndiceCorrupcionTransparencia06.htm> - Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) elaborado por Transparency International (TI)

⁶ <http://www.presidencia.gov.ar/>

5.6 EJECUCIÓN

El Prestatario y garante será la República Argentina, el organismo ejecutor será la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPYA) dependiente del Ministerio de Producción de la Nación Argentina. La Unidad Ejecutora del Proyecto estará en el Organismo Subejecutor, la Corporación Vitivinícola Argentina

5.7 INFORME

El informe presenta de forma sumaria la metodología utilizada y los resultados del trabajo de evaluación del mecanismo institucional de ejecución existente. Los resultados incluyen el diagnóstico con la identificación de las fortalezas y eventuales debilidades de la capacidad institucional administrativa y técnica y del sistema de control interno, así como la identificación de los riesgos y recomendaciones de fortalecimiento institucional.

El análisis abarcó a la COVIAR. Se prevé utilizar la presente metodología como apoyo técnico y entrenamiento a los futuros ejecutores en términos del conocimiento de las condiciones y requerimientos para la ejecución de los proyectos financiados por el Banco, constituyéndose en un importante y valioso instrumento para la creación, instalación y puesta en funcionamiento de las unidades ejecutoras de los proyectos.

6 INFORME

6.1 OBJETIVO

El objetivo del informe de evaluación es presentar los resultados de la evaluación y propiciar información que será utilizada directamente por los Equipos de Proyecto durante la preparación y ejecución de la operación. De la misma forma, facilitará la elaboración de los informes relacionados con las misiones de revisión de la ejecución y de las visitas de inspección institucional y financiera de los especialistas de la Representación.

6.2 ALCANCE

6.2.1 Sujeto

La Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR)

6.2.2 Cobertura

El análisis de Capacidad Institucional (CI) fue centrado sobre la entidad ejecutora del proyecto, o sea, la COVIAR. Cubrió el análisis de los siguientes Sistemas:

1. Sistema de Programación de Actividades y Componentes (SPA)
2. Sistema de Organización Administrativa (SOA)
3. Sistema de Administración de Personal (SAP)
4. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SAB)
5. Sistema de Administración Financiera (SAF)
6. Sistema de Control Interno (SCI)
7. Sistema de Control Externo (SCE)

6.2.3 Oportunidad

La CI fue evaluada como parte de las políticas del BID dirigidas al manejo transparente, eficiente y eficaz de los recursos de crédito en la etapa de preparación del proyecto. Esta evaluación permite:

1. Expresar una conclusión sobre la capacidad de la COVIAR para administrar el proyecto. Dicha capacidad se considera institucional cuando integra las Capacidades de: Programación y Organización, Ejecución de Actividades Planificadas y Organizadas y Control.
2. Recomendar la modalidad adecuada para la administración de la operación.
3. Presentar recomendaciones sobre mejoras marginales de la CI.
4. Opinar sobre la capacidad de la COVIAR para concluir el proyecto adecuadamente.

6.3 METODOLOGÍA UTILIZADA

Para la evaluación se utilizaron cuestionarios de análisis y matrices. Se establecieron deficiencias, se indagó sobre los motivos de éstas, se identificaron los posibles riesgos y se sugirieron las posibles soluciones a los problemas encontrados. Asimismo se concluyó sobre la capacidad de la COVIAR para administrar el proyecto adecuadamente.

6.4 TRABAJOS REALIZADOS

Esta evaluación se llevó a cabo en la ciudad de Mendoza entre los meses de Enero y Marzo de 2009.

Se mantuvieron entrevistas con las autoridades y personal de la COVIAR involucrados con el Proyecto

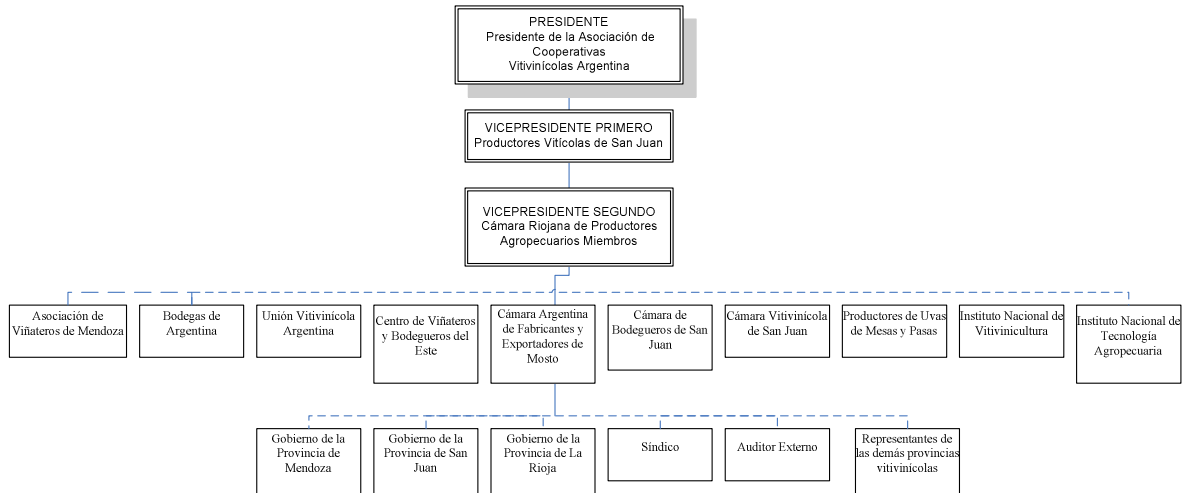
También fueron abordados los siguientes temas:

- a. Relevancia y contenido de los aspectos institucionales que deben ser incluidos en el documento del Proyecto.
- b. Mecanismo institucional previsto para la ejecución de los programas, y las relaciones institucionales previstas, incluidas las funciones y responsabilidades de la contraparte y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- c. Presentación detallada de los cuestionarios referentes al Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI).
- d. Discusión entre las autoridades de la COVIAR y el Banco de un plan de actividades para posibilitar la complementación de las acciones necesarias a la evaluación institucional.
- e. Revisión y discusión sobre los resultados de la aplicación de los cuestionarios del SECI.
- f. Examen de las informaciones y documentos remitidos por los consultores y autoridades de la COVIAR
- g. Identificación de oportunidades para mejorar la CI de la COVIAR y las recomendaciones para el armado del reglamento operativo.

7 DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL

7.1 CORPORACIÓN VITIVINÍCOLA ARGENTINA

7.1.1 Organigrama



7.1.2 Estructura

La estructura orgánico funcional de la COVIAR se establece en el Decreto de creación N° 25.849. Tiene como órgano de gobierno un Directorio de Representantes integrado por diecisiete miembros, asimismo, cuenta con otros veinticuatro miembros, doce miembros titulares y doce miembros suplentes en representación del sector privado, y cinco miembros titulares y cinco miembros suplentes en representación del sector público. Su creación se enmarcó en los lineamientos del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI) llevado a cabo por las entidades que representan a productores, bodegueros y elaboradores de jugos concentrados de uvas, y en forma conjunta con el Gobierno nacional y los Gobiernos de las provincias vitivinícolas, incluyendo los organismos de investigación y transferencia tecnológica como el INTA.

7.1.3 Organización

La Corporación cuenta con cuatro sectores internos: un área de Comunicación Institucional, una Secretaría Institucional y dos Gerencias, una Administrativa y otra Técnica

La función del área de Comunicación Institucional es realizar internamente el análisis, diagnóstico y proyección de las diferentes formas de comunicación de la Corporación, a fin de planear, y gestionar estrategias comunicacionales, y externamente se encarga de las acciones comunicativas con los diversos públicos que se relacionan con la Corporación, para asegurar la correcta comunicación de la identidad corporativa. En el caso de la Secretaría Institucional, su función es la de generar relaciones entre la Presidencia y el Directorio de Representantes. Se ocupa de la planificación y organización de la agenda

corporativa, y la coordinación de actividades con los actores participantes en la Corporación. La Gerencia Administrativa administra los recursos que se utilizan para financiar las acciones de COVIAR, para lo cual desarrolla y mantiene el sistema administrativo, Contable y financiero de la Corporación y los procesos de gestión administrativa. Por último, la Gerencia Técnica se encarga del monitoreo y la evaluación de los resultados e impactos de los proyectos y actividades realizadas por las Unidades Ejecutoras, además de coordinar el proceso de planificación, seguimiento y evaluación del conjunto de actividades priorizadas para cumplir con los objetivos del Plan Estratégico.

7.1.4 Visión

Visión prospectiva para garantizar una mejor planificación a largo plazo y la previsión en el tiempo, garantizando continuidad y compromiso en sus acciones. La COVIAR logra consenso dialogando con todos los sectores de la vitivinicultura argentina, alcanzando la participación permanente de cada uno, para asegurar una visión colectiva.

7.1.5 Misión y Objetivos

De acuerdo con el artículo 2º del Decreto N° 25.849, los objetivos de la COVIAR son los de “promover tanto la organización e integración de los actores de la cadena productiva, como la innovación de productos y procesos que acrecienten el valor agregado del sector, con la finalidad de ganar, mantener y consolidar mercados externos, consolidar el mercado interno argentino, y lograr el desarrollo sostenido del sector”.

7.1.6 Incumbencias y Funciones

De acuerdo con el Artículo 3º del Decreto N° 25.849, la COVIAR será la responsable de administrar los recursos instituidos en el Decreto, captar nuevos recursos provenientes de coinversores e identificar y gestionar recursos de fuentes externas, mediante los cuales financiará las acciones necesarias para dar cumplimiento a su misión, priorizando el los objetivos fijados en el PEVI. Específicamente desde su ámbito de incumbencia, tendrá capacidad jurídica para ejecutar las siguientes acciones: (i) fijar las pautas de programación de acuerdo a los objetivos del PEVI; y (ii) coordinar todos los programas y planes destinados a la vitivinicultura nacional.

Actuando a través de los Organismos Ejecutores públicos o privados, sus incumbencias incluyen: (i) la realización de estudios e investigaciones de mercado para el desarrollo e impulso de las exportaciones y del consumo local de productos vitivinícolas; (ii) la promoción y celebración de convenios o asociaciones interinstitucionales que tiendan a difundir las ventajas de un consumo moderado; (iii) la promoción de acciones para favorecer la producción, industrialización y comercialización, interna y externa de uvas de mesa y pasas; (iv) la organización o participación en campañas publicitarias, actividades de difusión, locales y del exterior, dando prioridad a las acciones que involucren la mayor cantidad de actores del sector; (v) la organización de cursos de capacitación y perfeccionamiento con entidades académicas y de investigación que guarden relación con el Sector; (vi) la coordinación de actividades de asistencia técnica a empresas, organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros, relacionadas con la producción y el comercio

vitivinícola; y (vii) la coordinación de acciones destinadas a promover la integración horizontal y vertical de los pequeños productores a fin de que accedan adecuadamente a cadenas de comercialización, la innovación tecnológica y organizativa.

7.1.7 Marco Legal

7.1.7.1 Leyes

- Ley N° 25.849 de creación de la Corporación Vitivinícola Argentina COVIAR.

7.1.7.2 Decretos

- Decreto N° 1191/2004 e reglamentación de la Ley N° 25.849.

7.2 PLAN ESTRATEGICO ARGENTINA VITIVINICOLA 2020 – PEVI

7.2.1 Introducción

La Vitivinicultura Argentina se encuentra implementando un Plan Estratégico colectivo (PEVI), con perspectivas de transformación del sector y su posicionamiento frente a los cambios globales que afectan la producción y consumo alimenticio.

El PEVI se orienta hacia acciones específicas sobre las principales oportunidades del Mercado Global (interno y externo), lo que requiere un fuerte compromiso de productores, bodegueros y el Estado para reestructurar y organizar la vitivinicultura, respondiendo a las necesidades de los consumidores. Teniendo en cuenta la sobreoferta de uvas, esta reorientación no se enfoca hacia la expansión productiva, sino en la organización e integración de la cadena, producción de vinos de calidad y consistencia, desarrollo de la capacidad exportadora, capacidad de negociación, penetración de mercados y fidelización de clientes y consumidores⁷

7.2.2 Objetivo

El objetivo del PEVI es alcanzar en los próximos años, un máximo valor agregado y un desarrollo armónico de todos los agentes económicos y sociales que participan del negocio.

7.2.3 Visión

Lograr que la Industria Vitivinícola Argentina se posicione en forma sostenible entre las más destacadas del mundo para el año 2020; que alcance ventas por U\$S 2.000 millones, que participe con un 10% del volumen en las exportaciones mundiales y logre la valoración y el reconocimiento de los consumidores.

⁷ Plan Estratégico Vitivinícola 2020 - Visión y Misión

7.2.4 Misión

La Misión del PEVI es encauzar al sector vitivinícola en sus proyectos de corto, mediano y largo plazo hacia una alta especialización en ventas y exportaciones, respondiendo a los gustos de los consumidores de los distintos segmentos. Asimismo, se busca una consistencia cualitativa lo que implica ofrecer en cada segmento un precio y calidad uniforme que mantenga la confianza de los clientes y consumidores. Por otro lado, se ha propuesto la misión de iconificar la imagen de los vinos argentinos sobre los íconos culturales y territoriales del país, de manera que se capitalice el atractivo de las zonas de origen: la permanencia de la mano del hombre en la producción y la relación que se establece entre los vinos y la cultura argentina.

7.2.5 Proyectos y Estrategias

El PEVI se orienta hacia aquellos proyectos que necesitan un desarrollo colectivo planificado. En este sentido se han distinguido tres grandes proyectos estratégicos: (i) Posicionar los grandes vinos varietales argentinos en los mercados de los países desarrollados del hemisferio Norte, para lo que se busca ganar y mantener la participación de ventas de vinos de alta gama en estos países; (ii) Desarrollar el mercado latinoamericano mediante vinos diseñados especialmente para sus consumidores y reimpulsar el consumo nacional de vinos básicos; (iii) Integrar a los pequeños productores de uva al negocio vitivinícola y del jugo concentrado de uva mediante acciones que desarrollen la competitividad de un grupo de 8.000 productores primarios no integrados verticalmente, cuyo futuro se encuentra amenazado.

Los objetivos se lograrán mediante varias estrategias planteadas en el PEVI. Éstas se enfocan en la creación y consolidación de la identidad e imagen del vino argentino y la construcción de un proceso colectivo de dos dimensiones: por un lado, de integración y articulación para reorganizar al sector, otorgar reglas de juego adecuadas, planificar su desarrollo y facilitar su financiamiento, en pos de lograr una óptima competitividad, y por otro, de innovación tecnológico-productiva en todas las fases de la cadena, respondiendo a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento y fortaleciendo la capacidad de negociación para lograr y mantener los mejores acuerdos internacionales.

7.2.6 Instituciones Participantes

- Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agraria (AACREA)
- Asociación de Cooperativas Vitivinícolas de Mendoza
- Asociación de Viñateros de Mendoza
- Bodegas de Argentina
- Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Mosto
- Cámara de Bodegueros de San Juan
- Cámara Riojana de Productores Agropecuarios
- Centro de Viñateros y Bodegueros del Este

- Comisión Nac. Promoción Vinos de Argentina
- Unión Vitivinícola Argentina (UVA)
- Vinexport (Exportadores de Vino de San Juan)
- Facultades de Ciencias Agrarias y Ciencias Económicas de la UNCuyo
- Fundación Instituto de Desarrollo Rural (IDR)
- Fundación Pro-Mendoza
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
- Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV)
- Universidad Católica de Cuyo (San Juan)

8 ANTECEDENTES

8.1 PROYECTOS EJECUTADOS

8.1.1 Fortalecimiento del sector cooperativo para un desarrollo sustentable del pequeño productor primario integrado (2ª etapa)

Unidad ejecutora:

Asociación de Cooperativas de Vitivinícolas Argentinas (ACOVI)

Objetivo:

Lograr el desarrollo sustentable de los productores vitícolas integrados al sistema cooperativo, aumentando su productividad y la calidad de sus productos.

8.1.2 Centros de Desarrollo Vitícolas.

Unidad ejecutora:

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

Objetivo:

Identificar necesidades, definir estrategias e implementar acciones para apoyar el desarrollo de los sectores vitícolas locales a través de la creación de nueve Centros de Desarrollo, en las principales regiones vitícolas del país.

8.1.3 Fondos de Apoyo para el Desarrollo de los Pequeños Productores (FODAPP).

Unidad ejecutora:

Programa “Manos a la obra” Ministerio de desarrollo Social de la Nación- Fondo Integral para el desarrollo Regional (FON.DE.R) - Banco Nación- Provincias de la Rioja, Mendoza, San Juan.

Objetivo:

Ofrecer financiamiento a los pequeños productores para la compra de maquinarias, implementos e insumos y al mismo tiempo brindarles asistencia técnica específica para el proyecto que desarrollan.

8.1.4 Desarrollo de Sistemas de Manejo del Viñedo para Optimizar la calidad y producción de uvas de vinificar y creación de estándares de calidad de uva

Unidad ejecutora:

Asociación Argentina de Consorcios de Experimentación Agrícola (AACREA)

Objetivo:

Desarrollar tecnologías de manejo de viñedo, construcción de estándares de calidad para la uva de vinificar y realizar acciones de transferencia de conocimientos para asegurar una alta calidad de las uvas destinadas a vinos.

8.1.5 Plan Integral de Comunicación Genérica del Vino para el Mercado Interno.

Unidad ejecutora:

Fondo Vitivinícola Mendoza

Objetivo:

Contribuir a detener la caída en el consumo interno de vinos, reposicionando la categoría “Vino Argentino” en la mente del consumidor.

8.1.6 Promoción de vinos Argentinos en los Mercados Externos.

Unidad ejecutora: Vinos de Argentina A.C.

Objetivo: Posicionar al “Vino Argentino” en un lugar de liderazgo, con respecto a sus principales competidores, en los centros de consumo más importantes del mundo.

8.1.7 Capacitación sobre Prácticas Óptimas para la Elaboración del Mosto Argentino.

Unidad ejecutora: Cámara Argentina de Fabricantes y exportadores de Mosto de uva.

Objetivo: Capacitar a los principales actores (gerentes, técnicos y operarios) de la cadena de elaboración del Jugo Concentrado de Uva para afirmar la posición de Argentina como principal proveedor mundial de JCU, basada en el incremento de la calidad del producto.

8.1.8 Sistema de Desulfitación Ecológico de Mosto y Recuperación del Anhídrido Sulfuroso.

Unidad ejecutora: Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Mosto de uva.

Objetivo: Desarrollar un sistema que permita reciclar parte del anhídrido sulfuroso eliminado durante el proceso de desulfitación y evaluar la factibilidad económica de su implementación.

8.1.9 Programa de Integración del Aglomerado Vitivinícola en la Región Andina (Proyecto PI- TEC).

Unidad ejecutora: Corporación Vitivinícola Argentina

Objetivo: Mejorar la competitividad de cada uno de los componentes del sector vitivinícola. Se trabaja en cuatro líneas de acción específicas: 1) Transferencia e Integración, 2) Trazabilidad y Calidad, 3) Modernización Tecnológica, y 4) Observatorio Comercial y Tecnológico.

8.1.10 Generación, Transferencia, y Difusión de Conocimientos para fortalecer la Vitivinicultura Argentina (Proyecto PAE).

Unidad ejecutora: ASOCIACIÓN AD - HOC - INTA

Objetivo: Generar, validar regionalmente y difundir conocimientos científicos y tecnológicos para la innovación de todo el aglomerado (vino, mosto, uva de mesa y pasas) y de esta manera potenciar la calidad, la productividad y la diversidad de todo el sector.

8.1.11 Plan Estratégico Argentino de la Uva de Mesa.

Unidad ejecutora: Entidades Sub Sectoriales – INTA.

Objetivo: Desarrollar e implementar un Plan Estratégico específico para la Uva de mesa que sirva de guía y defina metas básicas para el sector.

8.1.12 Pasas de Uvas Argentinas - Análisis del Sector Productivo y Comercial.

Unidad ejecutora: Cámara de Comercio Exterior de San Juan.

Objetivo: Desarrollar e implementar un Plan Estratégico específico para la Pasa de Uva que sirva de guía y defina metas básicas para el sector.

8.1.13 Consolidación del Enoturismo en Argentina.

Unidad ejecutora: Bodegas de Argentina.

Objetivo: Desarrollar e implementar un Plan Estratégico específico para consolidar la actividad en el mediano plazo, generando productos diversificados y de alta calidad.

8.1.14 Sistema de Información Estratégica Vitivinícola.

Unidad ejecutora: Bolsa de Comercio Mendoza S.A. - Comité de Información Vitivinícola.

Objetivo: Diseñar y construir un sistema de información, que recopile datos e información vitivinícola a nivel nacional e internacional, los procese y los ponga a disposición del público en general, en una infraestructura de uso universal (bibliotecas, universidades, Internet, entre otros).

8.1.15 Diseño de Estrategias de Negociación Internacional.

Unidad ejecutora: Corporación Vitivinícola Argentina- Instituto Nacional de Vitivinicultura

Objetivo: Articular políticas y acciones con el Gobierno Nacional, Gobiernos extranjeros y los sujetos del derecho Internacional Público - Privado vinculados al comercio internacional que permitan lograr acuerdos benéficos para el sector.

8.1.16 Asimetrías de los Vinos Argentinos en el acceso a los Mercados del Continente Americano.

Unidad ejecutora: Consejo Empresario Mendocino (CEM).

Objetivo: Cuantificar el impacto de las asimetrías arancelarias y no arancelarias en el sector Vitivinícola, para posteriormente, realizar acciones que permitan disminuir el desvío de comercio originado por estas imposiciones

8.1.17 Brasil. Estudio de Mercado y Negociaciones Internacionales.

Unidad ejecutora:

Argentina: Corporación Vitivinícola Argentina.

Brasil: Instituto Brasileiro del vino

Objetivo: Realizar un Estudio de Mercado Brasileiro de Vinos y Jugos de Uva, que servirá como inicio para la realización de acciones conjuntas entre los sectores vitivinícolas de ambos países.

8.1.18 Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Vitivinícola 2020.

Unidad ejecutora: Corporación Vitivinícola Argentina.

Objetivo: Diseñar e implementar un sistema de planificación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 que permita visualizar posibles

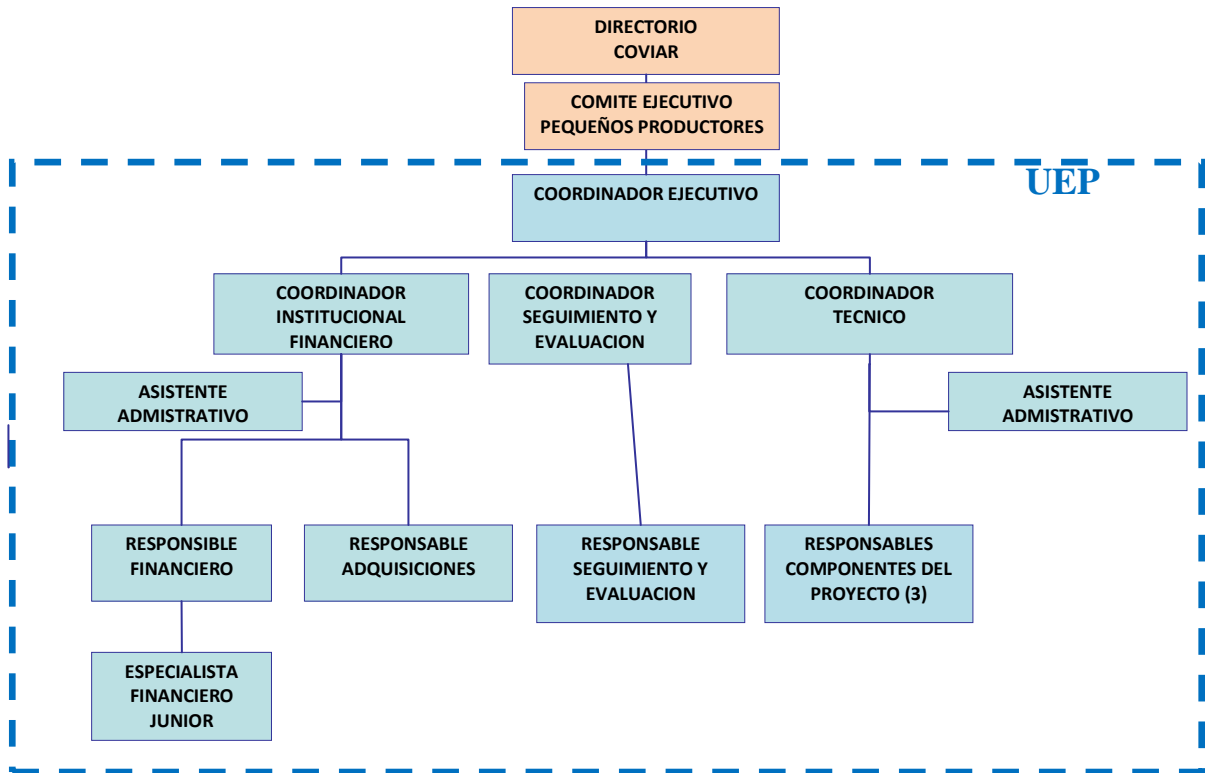
desvíos respecto de los objetivos propuestos, para realizar en tiempo oportuno las acciones correctivas necesarias.

9 EJECUCION Y ADMINISTRACION DEL PROYECTO

9.1 INTRODUCCIÓN

El Prestatario y garante será la República Argentina, el organismo ejecutor será la SAGPYA dependiente del Ministerio de Producción de la Nación Argentina. La COVIAR, organismo Sub-ejecutor del Proyecto, tendrá la responsabilidad de la administración de los recursos, coordinación y ejecución de las actividades del Proyecto; para tal fin será apoyado por una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) que será creada dentro de la estructura institucional de COVIAR y tendrá una dependencia funcional directa del Directorio.

9.2 UNIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO



La UEP estará cargo de un Coordinador Ejecutivo, designado mediante Resolución del Directorio de Representantes del Consejo Ejecutivo, y con la No Objeción del BID y contará para el cumplimiento de sus funciones con un equipo de profesionales y con servicios complementarios de apoyo.

La UEP estará compuesta por:

- Coordinador Ejecutivo
- Coordinador Institucional Financiero
- Coordinador Técnico,

- Coordinador de Seguimiento y Evaluación,
- Responsable Adquisiciones,
- Responsable Financiero,
- Responsables de Componentes
- Especialista Financiero Junior,
- Especialista Técnico Junior
- Especialista Seguimiento y Evaluación Junior,
- Asistentes Administrativos

Asimismo, para asegurar una buena coordinación institucional y una continuidad de la orientación del Proyecto, se constituyó un **Asociación Ad Hoc de Pequeños Productores** conformado por las asociaciones que integran el Directorio presidida por un triunvirato conformado por el Presidente y Vicepresidente de COVIAR y un representante de una de las instituciones. Esta asociación actuará como brazo ejecutor del Directorio para todos los proyectos relacionados con pequeños productores incluido el financiado por el Banco.

9.2.1 Funciones y Perfiles

9.2.1.1 Asociación Ad Hoc Pequeños Productores

9.2.1.1.1 Funciones

- Orientar la ejecución del Proyecto asegurando la participación de todas las instancias institucionales en el mismo y apoyar a la UEP en su gestión.
- Asegurar la inserción del Proyecto en el marco de las actividades estratégicas de COVIAR
- Evaluar técnicamente, hacer las recomendaciones que considere necesarias y aprobar los siguientes documentos:
 - (i) Informe Inicial del Proyecto,
 - (ii) Planes Operativos Anuales,
 - (iii) Informes Semestrales de Ejecución y
 - (iv) Informe de Cierre del Proyecto.
- Efectuar recomendaciones y sugerir acciones para el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.

9.2.1.2 Coordinador Ejecutivo

9.2.1.2.1 Funciones

- Gerenciar el Proyecto, siguiendo las normas técnicas y legales fijadas en el convenio de préstamo entre el Banco y la Nación Argentina.
- Asistir e informar al Directorio de COVIAR en los aspectos referidos al gerenciamiento y financiamiento del Proyecto.
- Representar o asignar la representación del Proyecto ante los diferentes organismos, instituciones, y/o reparticiones con vinculación directa o indirecta con el Proyecto.
- Actuar como enlace directo entre COVIAR y el Banco.

- Supervisar la elaboración de los planes operativos anuales y otros informes relacionados con la ejecución, seguimiento y evaluación del Proyecto para su aprobación en las instancias competentes.
- Gestionar y coordinar la incorporación del Proyecto en el presupuesto institucional, coordinar la ejecución de los diferentes componentes y requerir la gestión de desembolsos y pagos dentro del marco del convenio.
- Supervisar la confección de los Planes Operativos Anuales y de Adquisiciones.
- Realizar toda otra función que sirva para la eficaz ejecución del Proyecto.

9.2.1.2.2 Perfil

- Profesional en Ciencias Económicas o afín a las ciencias agronómicas o veterinarias.
- Experiencia en proyectos con financiamiento internacional.
- Preferentemente con experiencia profesional de más de 10 años.
- Conocimientos en la formulación, negociación y ejecución de proyectos.
- Experiencia en la coordinación de equipos multi e interdisciplinarios.
- Experiencia en la Administración Pública provincial o nacional

9.2.1.3 Coordinador Institucional Financiero

9.2.1.3.1 Funciones

- Gestionar y supervisar la ejecución institucional financiera del Proyecto.
- Consolidar los POA del Proyecto.
- Aprobar las actividades del Responsable de evaluación, de adquisiciones y financiero.
- Aprobar los diferentes informes del Proyecto.
- Elevar al Directorio de COVIAR los POAs, Planes de Adquisiciones, Informes Semestrales y otros documentos que considere necesarios para su aprobación.

9.2.1.3.2 Perfil

- Profesional
- Experiencia en proyectos internacionales.
- Preferentemente con experiencia profesional de más de 8 años.
- Experiencia en la coordinación de equipos multi e interdisciplinarios de tareas.
- Experiencia en el seguimiento de metas físicas.

9.2.1.4 Coordinador Técnico

9.2.1.4.1 Funciones

- Gestionar y supervisar la ejecución técnica del Proyecto.
- Consolidar los POAs en relación a cada componente y actividad.
- Aprobar las actividades del Responsable de seguimiento.
- Realizar el análisis y revisión técnica de las propuestas de estudios y actividades a ser financiados con recursos del Proyecto.
- Aprobar los diferentes informes técnicos del Proyecto.

9.2.1.4.2 Perfil

- Profesional
- Experiencia en proyectos internacionales.
- Preferentemente con experiencia profesional de más de 8 años.
- Experiencia en la coordinación de equipos multi e interdisciplinarios de tareas.
- Experiencia en el seguimiento de metas físicas.

9.2.1.5 Coordinador de Seguimiento y Evaluación

9.2.1.5.1 Funciones

- Colaborar en la identificación y determinación de los indicadores de producto que faciliten la evaluación periódica (o anual) de la ejecución del Proyecto.
- Operar el Sistema de Seguimiento.
- Revisar los POAs e informes del Proyecto.
- Asesorar técnicamente a los componentes para la elaboración y operación de adecuados sistemas de evaluación.
- Las demás funciones que estén previstas en su contrato o que le asigne el Coordinador Ejecutivo.

9.2.1.5.2 Perfil

- Profesional.
- Preferentemente con una antigüedad de más de 8 años en la profesión.
- Experiencia en proyectos con financiamiento externo
- Experiencia en el seguimiento de metas físicas.

9.2.1.6 Responsable Adquisiciones

9.2.1.6.1 Funciones

- Elaborar el Plan de Adquisiciones y Contrataciones del Proyecto para cada periodo de ejecución.
- Elaborar los pliegos para la adquisición de bienes y servicios conjuntamente con los responsables técnicos y gestionar la no objeción del Banco a través de la Coordinación Institucional Financiero del Proyecto.
- Elaborar las justificaciones a las excepciones de las contrataciones/adquisiciones no incluidas en el Plan de Adquisiciones del Proyecto, y elevarlos a la Coordinación Institucional Financiera para ser remitidos al representante ejecutivo del BID para gestionar su aprobación.
- Asesorar al Coordinador Institucional Financiero en el cumplimiento de todas las obligaciones contractuales acordadas en el contrato del Préstamo relacionadas con adquisiciones y contrataciones.
- Las demás funciones que estén previstas en su contrato o que le asigne el Coordinador Institucional Financiero.

9.2.1.6.2 Perfil

- Profesional

- Preferentemente con una antigüedad de más de 8 años en la profesión
- Conocimiento de adquisiciones en proyectos con financiamiento externo.
- Conocimiento en confección de presupuestos
- Formación en adquisición y contrataciones
- Experiencia en manejos legales de compras y licitaciones, de carácter nacional e internacional. Con énfasis en operatoria BID
- Experiencia en manejo de proyectos medianos y grandes.

9.2.1.7 Responsable Financiero

9.2.1.7.1 Funciones

- Intervenir en todos los procesos relacionados con la administración contable y financiera de los fondos asignados
- Supervisar el estado de cuenta, gastos rendidos y situación con relación a lo presupuestado;
- Elaborar los estados financieros y contables del proyecto
- Llevar la contabilidad y el control financiero del Proyecto
- Preparar los informes sobre flujos de caja y situación financiera del Proyecto
- Mantener y operar la cuenta especial del Programa
- Operar el sistema de Administración Financiera del Proyecto
- Las demás funciones que estén previstas en su contrato o que le asigne el Coordinador Institucional Financiero.

9.2.1.7.2 Perfil

- Contador Público
- Preferentemente con una antigüedad de más de 5 años en la profesión
- Conocimiento de administración financiero-contable en proyectos con financiamiento externo.
- Conocimiento en confección de presupuestos

9.2.1.8 Responsables Componentes

9.2.1.8.1 Funciones

- Realizar en la ejecución técnica de su componente.
- Confeccionar los POAs en relación a su componente y actividad.
- Supervisar las actividades de su componente.
- Realizar el análisis y revisión técnica de las propuestas de estudios y actividades a ser financiados con recursos del Proyecto para su componente.
- Aprobar los diferentes informes técnicos del componente del Proyecto a su cargo.

9.2.1.8.2 Perfil

- Profesional
- Experiencia en proyectos internacionales.
- Preferentemente con experiencia profesional de más de 5 años.
- Experiencia en la coordinación de equipos multi e interdisciplinarios de tareas.

- Experiencia en el seguimiento de metas físicas.

9.2.1.9 Especialista Financiero Junior

9.2.1.9.1 Funciones

- Realizar toda función que sirva para la eficaz ejecución financiera del Proyecto asignada por el Responsable Financiero.

9.2.1.9.2 Perfil

- Estudiante en Ciencias Económicas
- Preferentemente con experiencia en administración financiera de proyectos

9.2.1.10 Especialista Técnico Junior

9.2.1.10.1 Funciones

- Realizar toda función que sirva para la eficaz ejecución técnica del Proyecto asignada por el Coordinador técnico.

9.2.1.10.2 Perfil

- Estudiante en Ciencias Económicas
- Preferentemente con experiencia en administración financiera de proyectos

9.2.1.11 Especialista de Seguimiento y Evaluación Junior

9.2.1.11.1 Funciones

- Colaborar en la identificación y determinación de los indicadores de producto que faciliten la evaluación periódica (o anual) de la ejecución del Proyecto.
- Asistir a los responsables de los componentes para la implementación y operación del Sistema de Seguimiento.
- Participar en la preparación de los POAs e informes del Proyecto.
- Coordinar los estudios de evaluación de impactos de los diversos componentes del Proyecto.
- Atender las demandas técnicas de información provenientes de diversos organismos.
- Las demás funciones que estén previstas en su contrato o que le asigne el Coordinador Técnico.

9.2.1.11.2 Perfil

- Profesional.
- Preferentemente con una antigüedad de más de 8 años en la profesión.
- Experiencia en proyectos con financiamiento externo
- Experiencia en el seguimiento de metas físicas.

9.2.1.12 Apoyo Administrativo

9.2.1.12.1 Funciones

- Asistir a los Coordinadores del Proyecto.
- Elaborar notas e informes relacionados con el Proyecto
- Iniciar, y realizar el diligenciamiento y seguimiento de trámites administrativos.
- Ordenar y mantener el archivo de la documentación del Proyecto.
- Realizar cualquier otra tarea de apoyo para la ejecución del Proyecto.

9.3 MECANISMO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La UEP que funcionará como apoyo a COVIAR para la ejecución del Proyecto. Se vinculará a través de la **Asociación Ad Hoc de Pequeños Productores (AAPP)**.

La UEP presentará a la AAPP: 1- Al inicio del Proyecto un Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) para los cuatro años. 2- Semestralmente, un informe que contendrá los progresos del Proyecto y la programación de actividades del semestre siguiente. 3- Anualmente, un Plan Operativo Anual (POA), a nivel de detalle que contendrá como mínimo los siguientes capítulos:

- (i) ejecución de componentes,
- (ii) monitoreo y evaluación,
- (iii) ejecución administrativa, y
- (iv) ejecución financiera.

La AAPP evaluará las presentaciones, hará las recomendaciones a nivel de planificación estratégica y aprobará los Planes de Ejecución. El rol de la AAPP es facilitar la ejecución del Proyecto realizando la supervisión estratégica de la UEP. Interactuará como nexo del proyecto con el resto de la COVIAR efectuando recomendaciones cuando se detectaran algunos desvíos de los objetivos iniciales.

La UEP estará coordinada por un **Coordinador Ejecutivo** quien será apoyado por un **Coordinador Institucional Financiero**, un **Coordinador Técnico** y un **Coordinador de Seguimiento y Evaluación**.

Los componentes del Proyecto tendrán un **Responsable por Componente** y serán ejecutados por consultores contratados al efecto bajo la supervisión de la Coordinación Técnica. La UEP revisará los progresos en la ejecución; el **Coordinador Técnico** de la UEP convocará a los Responsables de los Componentes como mínimo una vez por semana para evaluar los progresos en la ejecución, que serán discutidos y medidos utilizando como base los cronogramas físicos y presupuestarios planificados y aprobados previamente

La programación de actividades será realizada por cada uno de los Responsables de los Componentes. La UEP consolidará esta información en un POA que deberá ser aprobado por la AAPP. Para el seguimiento del mismo la UEP deberá introducir la información en el sistema de programación y seguimiento y analizar e informar sobre los

resultados del mismo. El **Coordinador de Seguimiento y Evaluación** de la UEP será el responsable de esta tarea.

Los responsables de componentes enviarán trimestralmente a la UEP las especificaciones técnicas y borradores de pliegos de licitación de las contrataciones y adquisiciones que pretenden llevar a cabo, el **Responsable de Adquisiciones** de la UEP, elabora los pliegos y términos de referencias definitivos. Una vez que la UEP verifique que la solicitud de requerimientos efectuado por cada componente este debidamente previsto en el POA, estén las partidas presupuestarias correspondiente y la no-objeción del Banco, se llevara a cabo el proceso de contratación y adquisición correspondiente.

La administración financiero contable del Proyecto será realizada por el **Responsable Financiero** que contará con el apoyo del un **Especialista Financiero Junior** dentro de la UEP. Estas personas serán el nexo entre el Especialista Financiero de la Representación del BID y el Proyecto cumpliendo con todos los requerimientos y obligaciones que emanen del BID.

Durante la ejecución la UEP contratará consultores de tiempo parcial para que apoyen en las tareas de las diferentes áreas.

A los fines del Proyecto se confeccionará un Reglamento Operativo del Proyecto (ROP) que establecerá la Estructura Organizativa y Operativa del Proyecto detallando los mecanismos financieros, los de adquisiciones y los de programación, seguimiento y evaluación.

9.3.1 Período de ejecución

La ejecución del Programa requiere unos 5 años, aunque la aplicación de varios frentes de trabajo simultáneos permitiría su implementación en un menor período.

9.3.2 Seguimiento y evaluación

El Marco Lógico del programa servirá de base para realizar el seguimiento de la ejecución y evaluación de los resultados de la implementación de los componentes. Los indicadores y medios de verificación se utilizarán para definir el sistema de monitoreo, identificándose también los recursos necesarios para ese fin. El contrato de préstamo incluirá cláusulas para el debido seguimiento y evaluación del programa, temas que serán desarrollados y discutidos en las próximas etapas de preparación de la operación.

10 EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

10.1 CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Por capacidad institucional (CI) se debe entender la disponibilidad, por parte de un OE, de recursos humanos, materiales y equipos, en términos de planificación, organización, dirección y control, de tal forma que permitan la adecuada ejecución de un proyecto o programa y el manejo eficaz y eficiente de dichos recursos.

Para facilitar la evaluación o el diseño de la capacidad institucional se adoptó un enfoque metodológico por el cual se analiza la disponibilidad de recursos humanos, materiales y de sistemas de información agrupados en las siguientes áreas:

- A. Capacidad de Programación y organización**, que representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad incluye los siguientes sistemas: (1) de programación de componentes y actividades y (2) de organización administrativa.
- B. Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas**, que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Esta capacidad incluye los siguientes sistemas: (3) de administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera.
- C. Capacidad de Control**, que se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades unas: (6) Sistema de Control Interno y en el segundo caso, en cumplimiento del contrato de préstamo o convenio de cooperación técnica, el OE somete sus Estados Financieros y otras informaciones a un examen de Auditoría practicado por una Firma Independiente o una Institución Superior de Auditoría. Dicho enfoque, también es conocido como (7) Control Externo.

10.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

10.2.1 Sistema de Programación de Componentes y Actividades

El sistema de programación de componentes y actividades es el proceso mediante el cual se programa la realización de las actividades del proyecto durante un determinado período de tiempo, debe caracterizarse por exponer claramente, para cada componente o subcomponente del proyecto, la articulación entre objetivos, metas, actividades, tareas, responsables y soporte financiero.

10.2.2 Sistema de Organización Administrativa

El sistema de organización administrativa es el proceso mediante el cual se establece la forma de organización de los recursos para atender las necesidades de programación, ejecución y control de las actividades. Con excepción del mantenimiento de determinadas características básicas, el modelo de organización podrá variar en función de las características del mecanismo de ejecución del proyecto.

10.2.3 Sistema de Administración de Personal

El sistema de administración de personal está compuesto por las Normas y Procedimientos relativos a la búsqueda, selección, contratación, inducción, desarrollo y evaluación del personal que participa en el proyecto. Mediante este sistema se designan las personas que ocuparán los cargos previstos en la Organización.

10.2.4 Sistema de Administración de Bienes y Servicios

El sistema de administración de bienes y servicios está compuesto por las normas y procedimientos relativos a la solicitud, autorización, cotización, contratación, verificación de ejecución o entrega, registro y verificación de existencia de los bienes o servicios que se adquirirán en desarrollo de la programación de operaciones.

10.2.5 Sistema de Administración Financiera

El sistema de administración financiera está compuesto por las Normas y Procedimientos relativos a la administración de los fondos provenientes del financiamiento o contribución y de la contrapartida local, la contabilidad integrada y los informes financieros.

10.2.6 Sistema de Control Interno

El sistema control interno consiste en un proceso para proporcionar seguridad razonable en la consecución de objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y operacional, y en el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicable. Esta compuesto por cinco componentes interrelacionados:

10.2.6.1 Ambiente de control

La esencia de cualquier institución es su personal -sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia- y el ambiente en que ella opera.

10.2.6.2 Valoración de riesgos

La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados a todas sus actividades de manera que operen concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

10.2.6.3 Actividades de control

Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

10.2.6.4 Información y Comunicación

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la Entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

10.2.6.5 Monitoreo

Debe vigilarse el sistema de Control Interno y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

10.2.7 Sistema de Control Externo

Este sistema esta compuesto por el conjunto de actividades relacionadas con la selección, contratación, ejecución y asimilación de los resultados de los servicios de Auditoría Externa (AE) que en cumplimiento del Contrato de préstamo, el OE debe contratar con una firma de auditores independientes o admitir su realización por una Institución Superior de Auditoria.

10.3 ASPECTOS GENERALES

La Corporación Vitivinícola Argentina COVIAR es una persona jurídica de derecho público no estatal creada por la Ley 25.849 en Febrero 2004. Tiene como órgano de gobierno un Directorio de Representantes integrado por diecisiete (17) miembros titulares, 12 miembros por el sector privado (presidentes de entidades gremiales empresarias y 5 miembros por el sector público.

10.4 ASPECTOS FINANCIEROS

Para financiar las actividades, planes y programas del PEVI se establecen contribuciones obligatorias a cargo de los establecimientos vitivinícolas inscriptos en el Instituto Nacional Vitivinícola. Durante el año 2007 ascendieron a \$ 14.583.140.07 equivalentes a U\$S 4.704.238.73 (T° C° 3.10).

El 94% de los ingresos fue destinado a Gastos Específicos de Sectores es decir a los proyectos del PEVI, según consta en los Estados Contables del Ejercicio N°4 al 31/12/2007 que corresponden a \$ 13.705.297.77 equivalentes a U\$S 4.421.063.80. Si se toma en cuenta que el Proyecto BID en análisis por U\$S 50 millones tiene una duración de 4 años esto representa una inversión anual de U\$S 12.5 millones, es decir un incremento de alrededor del 200% en el presupuesto que administra hasta la fecha la COVIAR.

Asimismo, en los Estados Contables al 31/12/2007 se observan préstamos exigibles a esa fecha con los Gobiernos de la Provincia de Mendoza y la Provincia de San Juan, según el siguiente detalle:

- Provincia de Mendoza: Monto \$ 2.000.000 Intereses Devengados al 31/12/2007: \$ 420.858.73
- Provincia de San Juan: Monto \$ 1.000.000 Intereses Devengados \$ 188.325

Según nota a los Estados Contables estos pasivos se encuentran en renegociación con los gobiernos provinciales. Según se nos informó se está gestionando que se incluyan los mismos como aportes a COVIAR dentro de los presupuestos provinciales.

10.5 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

La COVIAR cuenta con un organigrama bien definido. No obstante merecen la atención lo siguiente:

- Se halla vacante el cargo de la Gerencia Administrativa por licencia de tiempo indeterminado. Consecuentemente la contadora que asistía a la Gerencia ha acumulado más funciones ocasionando mayor debilidad en el control interno del sector.
- No existe un sistema integral de información de seguimiento de proyectos.
- No se cumple con lo establecido en el Acta de Directorio N° 5 Junio 2005 “Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación –Manual de Procedimientos de Proyectos” en cuanto a la obligatoriedad de presentar informes de avance

trimestrales por parte de las UE de proyectos y de condicionar los desembolsos a dicha presentación. Por ej. Vinos de Argentina debe el Informe Final 2007.

- Según se nos informó, las rendiciones de gastos de las UE no son verificadas por el área técnica en cuanto a la pertinencia de los gastos allí incluidos y el área de administración tampoco realiza ninguna verificación al respecto.
- Existe un contrato de locación con una contadora externa para tareas de control financiero. No obstante no se cuenta con un plan de las tareas a realizar, no emite un informe final con las observaciones y seguimiento sobre las mismas y no deja constancia de algunas de sus intervenciones. Cabe mencionar que la comunicación es a veces verbal o vía mail.

10.6 SISTEMA DE CONTROL EXTERNO

La COVIAR designará un Auditor Externo de conformidad a la propuesta de las Provincias Productoras (Artículo 5º inc. b – Ley Nº 25.849). De acuerdo al Acta del Directorio de Representantes, el señor Presidente del Directorio de Representantes informa que el Gobierno de Mendoza, ha remitido nota suscripta por el Sr. Gobernador de la Provincia, y por la Ministra de Economía proponiendo la designación para ocupar el cargo de Auditor Externo, por el período de Ley, a un Contador

La Auditoría General de la Nación (AGN) es un Órgano dependiente y de asistencia del Congreso Nacional en el control del estado de cuentas del Sector Público. Su creación y funcionamiento se encuentran reglamentados en el Título VII, Capítulo I de la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas del Control Externo, allí se especifica que la AGN es una entidad con personería jurídica propia y con independencia funcional, por lo cual también tiene independencia financiera, siendo su patrimonio una composición de todos los bienes que le asigne el Estado Nacional, aquellos pertenecientes con anterioridad al Tribunal de Cuentas de la Nación y los transferidos por causa jurídica. Su competencia abarca el CE posterior de Entes reguladores de servicios públicos, Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, y Entes privados adjudicatarios de procesos de privatización, sobre su gestión presupuestaria, patrimonial, económica, financiera y legal. Realiza el CE posterior del Congreso de la Nación y colabora con el CE del Poder Ejecutivo Nacional con la modalidad dispuesta por la Corte Suprema.

Las Comisiones Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas y de Presupuesto y Hacienda de ambas Cámaras del Congreso Nacional, establecen su estructura orgánica, normativa interna, distribución de funciones y reglas de funcionamiento por medio de resoluciones conjuntas. Teniendo en cuenta el marco de acción anual que fijan las Comisiones de acuerdo al Art. 118 de la Ley 24.156, las funciones de la AGN son: (i) la fiscalización del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias en relación con la utilización de los recursos del Estado; (ii) la realización de auditorías de gestión, financieras, de legalidad, y exámenes especiales de las jurisdicciones y de las entidades bajo su control, así como las evaluaciones de programas, proyectos y operaciones; (iii) la auditoría a unidades ejecutoras de programas financiados por los organismos internacionales de crédito; (iv) el examen y emisión de dictámenes sobre los estados contables financieros de los organismos de la administración nacional, preparados al cierre de cada ejercicio; (v) el control de la aplicación de los recursos de las operaciones de crédito público y la realización de los exámenes especiales para formarse opinión sobre la

situación de este endeudamiento; (vi) la auditoría y emisión del dictamen sobre los estados contables financieros del BCRA; (vii) la realización de exámenes especiales de actos y contratos de significación económica, por sí o por indicación de las Cámaras del Congreso o de la Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas; (viii) la auditoría y emisión de opinión sobre la memoria y los estados contables financieros así como del grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del Estado; (ix) el establecimiento de los requisitos de idoneidad que deberán reunir los profesionales independientes de auditoría; y (x) la verificación que los órganos de la Administración mantengan el registro patrimonial de sus funcionarios públicos.

De acuerdo con el Art. 121 de la ley 24.156, la AGN está a cargo de siete miembros designados como Auditores Generales, que deberán ser argentinos y contar con un título universitario con especialización en Administración Financiera y Control. De ellos, seis son designados por resolución de las Cámaras del Congreso Nacional, tres por la Cámara de Senadores y 3 por la de Diputados, se determina por sorteo los tres que ocuparán el cargo cuatro años, correspondiendo ocho años a los cuatro restantes, el séptimo auditor es designado por resolución conjunta de los Presidentes de las Cámaras de Senadores y Diputados y será Presidente de la Entidad.

Los auditores pueden ser removidos por mala conducta, incumplimiento de tareas o faltas graves y podrán ser designados solo quienes no tengan inhabilidades o condenas penales.

El control externo de los proyectos con financiamiento internacional se realiza a pedido del Gobierno Argentino, a través de la AGN, no fue parte de esta evaluación ya que como organismo de control externo del Banco, se le realizan evaluaciones específicas.

11 CONCLUSIÓN

Se realizó un análisis de la capacidad institucional aplicando la metodología del SECI, con énfasis en temas institucionales para la ejecución del Programa. Dado el momento preliminar en que se aplicó la metodología los principales aspectos a fortalecer que se identificaron fueron: i) definición de perfiles y funciones para las posiciones de la Unidad Ejecutora que se conformará, organigrama y manuales del programa, contratación del personal necesario para la administración de la gestión técnica y administrativa operaciones ii) Formulación e implementación de procedimientos que defina la metodología para la preparación de los PINs y los procedimientos de Monitoreo; iii) disposición de un lugar físico para el funcionamiento de la UE; iv) implementación del sistema UEPEX y correspondiente capacitación y diseño; v) diseño e implementación de un sistema de gestión y seguimiento de las operaciones y un sistema de archivo independiente de la entidad que permita obtener la información y los reportes en tiempo y forma; v) diseño del control interno para la identificación y administración de factores de riesgo según informe COSO ; v) organización para la presentación anual de los estados financieros auditados correspondientes al Programa con la correspondiente contratación de una auditoría independiente aceptable al Banco, vi) Regularización del estado de los préstamos vencidos con la Provincia de Mendoza y la Provincia de San Juan.

Mendoza, Marzo de 2009

**ARGENTINA
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS
SECRETARÍA DE POLÍTICA ECONÓMICA
UNIDAD DE PREINVERSIÓN (UNPRE)
PROGRAMA MULTISECTORIAL DE PREINVERSIÓN III
PRÉSTAMO BID 1896 OC-AR**

ESTUDIO 1.EE.399

CORPORACION VITIVINICOLA ARGENTINA

**CONSULTORIA DE APOYO PARA LOS ESTUDIOS PREPARATORIOS Y/O DE
VIABILIDAD DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES A LA CADENA VITIVINÍCOLA (AR-L1063)**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL
(SECI)**

Plan de fortalecimiento

**Consultor C1 – Institucional Financiero
Maximiliano Marqués**

AÑO 2009

GESTION DE RIESGO EN PROYECTOS

PLAN DE FORTALECIMIENTO

Proyecto: AR-L1063 Integración de Pequeños Productores a la Cadena Vitivinícola

Riesgos	Severidad		Acciones de Mitigación		Insumo	Presupuest o	Fecha	Responsable	Indicador	Fecha Monitoreo	Observaciones
	Valor	Nivel	Actividad								
01 Pobre o nulo monitoreo de la inversión	2	Medio	01.01. Diseñar un sistema de comunicación que incluya una página web abierta y transparente para una adecuada difusión del programa.	a) Plan de comunicación. B) Pautas publicitarias. C) Página web del Proyecto (link con página web de Coviar)	U\$S 103.400	30/06/2009	Coordinador Técnico, junto al coordinador del Componente 1.	a) Eventos de promoción realizados. B) Pautas publicitarias ejecutadas c) Visitas registradas a la página web.	Semestral a partir del inicio de ejecución del Proyecto.	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 1	
			01.02. Implementar el Reglamento Operativo y controlar su cumplimiento a través del Plan de Seguimiento y Evaluación.	a) Reglamento Operativo. B) Plan de Seguimiento y Evaluación.	20000	30/06/2009	Coordinador Institucional y Financiero.	a) Informes emitidos por la Coord. Institucional y Fciera.	Semestral, sobre los informes presentados	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2, como responsabilidad de la Unidad Ejecutora.	
02 Pobre o nula coordinación entre actores participantes.	1	Bajo	02.01. Fortalecimiento institucional del área de asistencia a los Pequeños productores de la Coviar (Asociación Ad Hoc de PP)	a) Recursos Componente 3 b) Reglamento Operativo para asignación de recursos de fortalecim. Institucional.	U\$S 200.000	30/06/2009	Coordinador Técnico, junto al coordinador del Componente 3	a) Informe actividades Asoc. Ad Hoc PP	Semestral a partir del inicio de ejecución del Proyecto.	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 3	
			02.02. Fortalecimiento institucional de los actores participantes, a través de programas específicos.	a) Recursos Componente 3 b) Reglamento Operativo para asignación de recursos de fortalecim. Institucional.	U\$S 220.000	30/06/2009	Coordinador Técnico, junto al coordinador del Componente 3	a) Proyectos de entidades gremiales financiados	Semestral a partir del inicio de ejecución del Proyecto.	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 3	
03 Pobre o nulo nivel de compromiso del Prestatario y del Ejecutor	1	Bajo	03.01. Establecer claramente la participación del Prestatario en el Plan de Seguimiento y Evaluación.	a) Plan de Seguimiento y Evaluación	Idem 01.02	30/06/2009	Coordinador Institucional y Financiero.	a) Informes emitidos por la Coord. Institucional y Fciera.	Semestral, sobre los informes presentados	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2, como responsabilidad de la Unidad Ejecutora.	
			03.02. Controlar el estricto cumplimiento del Plan de Seguimiento y Evaluación por parte del Ejecutor.	a) Plan de Seguimiento y Evaluación	Idem 01.02	30/06/2009	Coordinador Institucional y Financiero.	a) Informes emitidos por la Coord. Institucional y Fciera.	Semestral, sobre los informes presentados	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2, como responsabilidad de la Unidad Ejecutora.	
04 Oposición política/comunidad	2	Medio	04.01. Establecer y aplicar criterios claros de aprobación de Planes Integrados de Negocios.	a) Reglamento Operativo b) Procedimientos de Control y Monitoreo de Asignación de Recursos.	Idem 01.02	30/06/2009	Coordinador General de la UE	a) Reclamos o recursos presentados	Semestral	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2, como responsabilidad de la Unidad Ejecutora.	
			04.02. Definir mecanismos de participación y legitimación de las actividades del programa.	a) Reglamento Operativo b) Procedimientos de Control y Monitoreo de Asignación de Recursos. C) Plan de Seguimiento y Evaluación.	Idem 01.02	30/06/2009	Coordinador General de la UE	a) Informes sobre Planes aprobados y recursos asignados.	Semestral, sobre los informes presentados	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2, como responsabilidad de la Unidad Ejecutora.	
			04.03. Informar periódicamente de los resultados del Programa, en especial respecto de la asignación de sus recursos, haciéndolos públicos a través de la página web y de otros medios.	a) Informes de gestión. B) Página web	U\$S 103.400	30/06/2009	Coordinador General de la UE	a) Informes de gestión presentados. B) Informes publicados	Semestral, sobre los informes presentados	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2, como responsabilidad de la Unidad Ejecutora.	
05 Diseño equivocado del proyecto/componentes	2	Medio	05.01. Profundizar el estudio de línea de base mediante una encuesta sobre la población objetivo del programa.	a) Encuesta sobre población objetivo. B) FAPEP aprobada y en ejecución.	30000	30/10/2008	Coordinador Técnico	a) Líneas de base definidas.	30/06/2009	Actividad financiada por recursos UNPRE, ya aprobada a la fecha y en proceso de ejecución.	
			05.02. Realizar experiencias piloto (FAPEP).	a) Recursos FAPEP	U\$S 200.000	30/10/2008	Coordinador Técnico	a) Experiencias piloto finalizadas	30/06/2009	Actividad a ser financiada con Recursos FAPEP.	
			05.03. Capitalizar experiencias aprendidas de otros programas.	a) Recursos FAPEP b) Consultores contratados.	U\$S 64.800 (3 consultores x U\$S 1.800 x	30/10/2008	Coordinador Técnico	a) Informes presentados por los Consultores.	30/06/2009	Actividad a ser financiada con Recursos FAPEP.	

Riesgos	Severidad		Acciones de Mitigación				Indicador	Fecha Monitoreo	Observaciones		
	Valor	Nivel	Actividad	Insumo	Presupuesto	Fecha				Responsable	
			05.04. Flexibilizar los instrumentos del programa durante la ejecución.	a) Reglamento Operativo. B) Informes de Coordinador Técnico sobre funcionamiento de instrumentos.	Idem 01.02	30/06/2009	Coordinador General de la UE	a) Informes presentados.	Semestral, sobre los informes presentados	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2, como responsabilidad de la Unidad Ejecutora.	
06	Infracción de Normas ambientales	2	Medio	06.01. Capacitar y dar asistencia técnica a los productores y establecimientos beneficiarios para promover la aplicación de buenas prácticas agrícolas y manufactureras.	a) Programa de Asistencia Técnica.	U\$S 2.900.000	30/06/2009	Coordinador Técnico	a) Informes de asistentes técnicos del Programa. B) Informes de seguimiento de la UEP	Semestral, sobre los informes presentados	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2.
07	#¡REF!	1	Bajo	07.01. Aplicación de procedimientos concurrentes de convocatoria, evaluación y selección de recursos humanos.	a) Reglamento Operativo	Idem 01.02	30/06/2009	Coordinador General de la UE	a) Informes sobre la incorporación de RRHH presentados	Semestral, sobre los informes presentados	
08	Reputación	1	Bajo	08.01 Brindar informes periódicos de los resultados del Programa, en especial respecto de la asignación de sus recursos, haciéndolos públicos a través de la página web y de otros medios.	a) Informes de gestión. B) Página web	U\$S 103.400	30/06/2009	Coordinador General de la UE	a) Informes de gestión presentados. B) Informes publicados	Semestral, sobre los informes presentados	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2, como responsabilidad de la Unidad Ejecutora.
09	Desastres naturales y otras contingencias	2	Medio	09.01. Promover la implementación de seguros.	a) Programa de Asistencia Técnica.	U\$S 2.900.000	30/06/2009	Coordinador Técnico	a) Informes de asistentes técnicos del Programa. B) Informes de seguimiento de la UEP	Semestral, sobre los informes presentados	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2.
				09.02 Brindar Asistencia para la defensa contra accidentes climáticos en aquellos casos donde sea posible.	a) Programa de Asistencia Técnica.	U\$S 2.900.000	30/06/2009	Coordinador Técnico	a) Informes de asistentes técnicos del Programa. B) Informes de seguimiento de la UEP	Semestral, sobre los informes presentados	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2.
				09.03 Brindar asesoramiento en las inversiones que se realicen en el marco del programa y que se dirijan a eliminar o disminuir los riesgos climáticos.	a) Programa de Asistencia Técnica.	U\$S 2.900.000	30/06/2009	Coordinador Técnico	a) Informes de asistentes técnicos del Programa. B) Informes de seguimiento de la UEP	Semestral, sobre los informes presentados	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2.
				09.04 Dar asistencia técnica para el manejo del agua.	a) Programa de Asistencia Técnica.	U\$S 2.900.000	30/06/2009	Coordinador Técnico	a) Informes de asistentes técnicos del Programa. B) Informes de seguimiento de la UEP	Semestral, sobre los informes presentados	Actividad ya incluida en el presupuesto del Componente 2.
30	Presupuesto Inadecuado	2	Medio	30.01 Flexibilizar los instrumentos del programa durante la ejecución.	POA	0	Anual	Coordinador Institucional y Financiero.	POA Actualizado	Semestral	
				30.02 Capacitación inicial a la unidad ejecutora.	Plan de capacitación	0	Al inicio del proyecto	UEP/BID	Los miembros de la UEP capacitados	a los 3 meses de ejecución	
31	Retraso en el Flujo de Fondos de Contrapartida (Plan de Desembolsos)	2	Medio	31.01. Establecer condiciones adecuadas para el plan de desembolsos.	Plan de Adquisiciones - POA		anual	Coordinador Institucional Financiero	Plan de adquisiciones actualizado	Semestral	
32	Debilidad en la administración financiera	2	Medio	32.01. Precisar las responsabilidades, funciones y procedimientos administrativos financieros.	Manual de Procedimientos financieros / Reglamento Operativo	Idem 01.02	Al inicio del proyecto	Coordinador Institucional Financiero	Manual de Procedimientos Financieros y Reglamento Operativo finalizado	a los 3 meses de ejecución	
				32.02. Organizar un sistema de gestión administrativa y financiera de ejecución de los PINs.	Manual de Procedimientos financieros / Reglamento Operativo	Idem 01.02	Al inicio del proyecto	Coordinador Institucional Financiero	Manual de Procedimientos Financieros y Reglamento Operativo finalizado	a los 3 meses de ejecución	
34	Retrasos en las adquisiciones o imposibilidad de hacerlas	2	Medio	34.01 Capacitar recursos humanos y asignar remuneraciones competitivas.	Plan de capacitación	5000	Al inicio del proyecto	Coordinador Institucional Financiero	Plan de capacitación aplicado	a los 3 meses de ejecución	