

PROVINCIA DE ENTRE RÍOS
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

GOBIERNO EFICIENTE, CONTROLADO Y OPTIMIZADO

INFORME FINAL
ABRIL 20205

TINARGEN S.A.

ÍNDICE

ÍNDICE	2
I. RESUMEN EJECUTIVO	3
II. INTRODUCCIÓN	5
III. MEJORAS	9
III. a. Modelo integral de control	9
III.b. Observatorio de KPIS	17
IV. CONCLUSIÓN FINAL	26

I. RESUMEN EJECUTIVO

En el marco de los términos de referencia del contrato expediente EX 2024-00085772- -CFI-GES#DC, se hace entrega del Informe Final del proyecto que se propone como objeto dotar a la Secretaría General de Gobierno un nuevo modelo de control integral que permita supervisar, coordinar y optimizar la ejecución de proyectos, presupuestos y la gestión operativa en toda la provincia de Entre Ríos.

Tinargen S.A., contraparte del proyecto y en cumplimiento con el plan de trabajo acordado para el proyecto con alcance de diagnóstico, durante estos 4 (cuatro) meses ha realizado las tareas afines a los objetivos específicos de identificar la situación actual y puntos relevantes de la estructura organizativa de seguimiento y control de la Secretaría, elaborado un diagnóstico de situación y las propuestas de mejora y de acción para mejorar la situación actual de la Secretaría.

Teniendo en cuenta todas las tareas relevadas afines al cumplimiento de los objetivos específicos del Programa durante los 4 (cuatro) meses, y habiendo finalizado la organización, el análisis de los datos obtenidos y las propuestas de mejora, podemos afirmar que el contexto organizacional y el modelo de gestión y control de la Secretaría General de Gobierno de Entre Ríos tiene un gran potencial de mejora en cuanto a su modelo de seguimiento y ejecución de planes y programas de gobierno.

Durante los primeros meses del proyecto, se llevó a cabo un relevamiento y diagnóstico exhaustivo sobre la estructura organizativa, procesos de planificación, supervisión y control de la Secretaría General de Gobierno de Entre Ríos. Este análisis permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la gestión gubernamental en general y en el modelo y estructura de seguimiento y control, en particular. Además, se analizaron diferentes modelos implementados en otros organismos de Gobierno de similares características y se estudió la viabilidad de trasladar

dinámicas similares a la gestión de la Secretaría General de Gobierno de Entre Ríos, detalle que enunciaremos en este presente informe final.

II. INTRODUCCIÓN

En un contexto global donde la eficiencia, la transparencia y la modernización son imperativos, los gobiernos locales se enfrentan a desafíos significativos que requieren una transformación profunda de la administración pública.

La gestión eficiente de los recursos públicos se ha convertido en prioridad para las administraciones locales. La optimización del gasto público y la capacidad de priorizar adecuadamente los recursos limitados son fundamentales para mejorar los servicios y atender las necesidades de la comunidad. Sin embargo, lograr esta eficiencia no es una tarea sencilla. Requiere de un enfoque integral que combine la modernización de las estructuras y procesos de la administración pública con el uso inteligente de la tecnología y los datos.

Esto implica no solo una adaptación a las nuevas tecnologías, sino requiere de una reconfiguración integral de cómo se planifica, ejecuta y evalúa la gestión pública.

En un mundo cada vez más digitalizado e interconectado, las demandas y expectativas de los ciudadanos hacia los gobiernos locales han cambiado drásticamente. Los ciudadanos de hoy no solo esperan servicios públicos eficientes y de alta calidad, sino que también exigen mayor transparencia, inmediatez y agilidad en las respuestas que reciben de sus gobiernos. Este cambio en las expectativas, impulsado en gran medida por el acceso a la información y la tecnología, presenta un desafío adicional y significativo para las administraciones locales, que deben adaptarse rápidamente para satisfacer estas demandas.

En este contexto, la modernización de la administración pública a nivel local se ha convertido en un imperativo ineludible, no sólo para mejorar la gestión interna, sino también para cumplir con un compromiso firme hacia la transparencia y la eficiencia en el uso de recursos.

El uso de herramientas tecnológicas avanzadas, como sistemas de gestión integral, análisis de datos en tiempo real y observatorios de indicadores clave

de desempeño (KPIs), permite a las administraciones locales tomar decisiones informadas basadas en datos concretos. Estas tecnologías no solo mejoran la precisión y rapidez de la toma de decisiones, sino que también proporcionan una mayor transparencia y rendición de cuentas, lo que es esencial para construir la confianza de los ciudadanos en sus instituciones, dar respuesta más rápido a las necesidades de los ciudadanos, y permite optimizar la asignación de recursos y mejorar la eficiencia del gasto público. En función de lo estudiado y analizado, la Secretaría General de la Gobernación cuenta con todo el potencial para optimizar su gestión, mejorar la transparencia y el servicio a la ciudadanía, gracias a la implementación de este tipo de modelos y formas de trabajo de eficacia probada en múltiples entidades públicas tanto a nivel local como nacional en territorio argentino y exterior.

Actualmente, la Secretaría General de la Gobernación no cuenta con un modelo de control integral que le permita tener una visión completa y en tiempo real del seguimiento de proyectos y políticas públicas y del estado de la ejecución presupuestaria. Esto limita la capacidad del gobierno para identificar áreas críticas, priorizar recursos, y proponer reformas necesarias. Por lo tanto, la propuesta expuesta a continuación, que involucra el diseño e implementación de un nuevo modelo de control que sea central, transversal, permitirá a la Secretaría General de Gobierno coordinar y optimizar la gestión entre diferentes departamentos internos y optimizar la gestión presupuestaria de manera general.

En este escenario, la provincia de Entre Ríos necesita una transformación profunda que permita superar estas limitaciones y avanzar hacia un modelo de gobierno más eficiente y transparente. La modernización de la administración pública en la provincia no solo es una necesidad, sino también una oportunidad.

Un enfoque renovado en la eficiencia del gasto público, la transparencia y la digitalización es esencial para lograr una administración que no solo sea más efectiva, sino que también esté en sintonía con las expectativas de los ciudadanos. La creación de un Observatorio de KPIs, permitirá, además, monitorear de manera continua y en tiempo real los indicadores clave de desempeño, facilitando una toma de decisiones más ágil y basada en datos.

En primera instancia, se trabajó en un relevamiento y análisis de la situación vigente, identificando aspectos relevantes y susceptibles de mejora que resumimos a continuación.

Principales hallazgos destacados:

1. Estructura organizativa y roles

- o La Secretaría cumple funciones clave como Jefatura de Gabinete, Administración de la Gobernación y Coordinación Ministerial.
- o Existen mecanismos formales de coordinación, como la Coordinación de Gabinete y la Coordinación Jurídica Interministerial.
- o Se identificó la necesidad de mejorar la periodicidad y formalización de las reuniones de Gabinete.

2. Procesos de planificación y ejecución

- o Se recomienda fortalecer un área interna de planificación y seguimiento para reducir la dependencia de consultoras externas.

3. Supervisión y control

- o El control presupuestario se realiza a través del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).
- o No se identificaron procedimientos sistemáticos de seguimiento de proyectos y políticas públicas.
- o Se recomienda implementar un sistema de gestión de proyectos y políticas para la identificación temprana de desviaciones y la toma de decisiones correctivas.

4. Uso de datos e indicadores

- o Se evidenció la falta de un sistema consolidado de KPIs para medir el desempeño y la ejecución presupuestaria.
- o Se recomienda definir un conjunto de KPIs alineados con los objetivos estratégicos de la provincia y establecer un Observatorio de KPIs para su seguimiento.

5. Investigación de casos de éxito y soluciones tecnológicas

- o Se analizaron modelos implementados en Uruguay, Chile y Argentina.

- o Se identificaron herramientas tecnológicas como Power BI, Tableau, Microsoft Project.
- o Se recomienda evaluar la viabilidad de implementar estas soluciones para mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión pública.

Recomendaciones clave derivadas del diagnóstico a modo resumen de situación.

1. Formalizar las reuniones de gabinete y documentar las decisiones.
2. Crear un área interna de planificación y seguimiento.
3. Implementar un sistema de gestión de proyectos y políticas públicas.
4. Definir un conjunto de KPIs alineados con los objetivos estratégicos.
5. Analizar la viabilidad de implementar herramientas tecnológicas basadas en casos de éxito en la región.

Estos hallazgos y recomendaciones sentaron las bases para el desarrollo del Modelo Integral de Control y el Observatorio de KPIs, que se presentan en este informe final con una planificación detallada para su implementación.

III. MEJORAS

La Secretaría General de Gobierno de Entre Ríos cuenta con una estructura organizativa clara y herramientas tecnológicas incipientes, pero enfrenta retos relacionados con la formalización de procesos, la definición de KPIs y la gestión de desviaciones.

El seguimiento y la evaluación de políticas públicas y el control presupuestario son elementos esenciales para la administración pública, ya que permiten la retroalimentación constante y basada en datos objetivos y reales para la toma de decisiones orientadas con el objetivo principal de ofrecer una mejor calidad de vida a los ciudadanos y de realizar una gestión eficiente de los recursos.

En este marco, y con el objetivo de generar propuestas de mejora para la Secretaría, se plantean en detalle las dos acciones a implementar que, a pesar de transmitirse como dos acciones propias, son absolutamente complementarias y necesarias la una de la otra. Sin ir más lejos, es fundamental contar con una estructura y metodologías establecidas de seguimiento para poder implementar un modelo de observatorio de kpis para realizar un seguimiento y una toma de decisiones basadas en datos. Podría decirse, de alguna manera, que el observatorio de kpis, puede ser considerado como uno de los pasos o hitos fundamentales en un modelo integral de control y de esta manera lo trasladaremos.

III. a. Modelo integral de control

La administración pública enfrenta desafíos estructurales que afectan la eficiencia y efectividad de la gestión gubernamental. La **falta de integración de información**, la **fragmentación en la toma de decisiones**, la **baja capacidad de monitoreo en tiempo real** y la **ausencia de mecanismos estandarizados de control y seguimiento** generan dificultades en la ejecución de políticas públicas y la optimización de recursos; es decir,

entendemos que no es un problema o una deficiencia en exclusiva de la Secretaría, pero sí, una necesidad u oportunidad de mejora de relevancia.

A pesar de esto, en el caso particular de la **Secretaría General de Gobierno de Entre Ríos**, estas problemáticas se agravan por la diversidad de áreas que dependen de su coordinación, la multiplicidad de actores involucrados en la ejecución de políticas públicas y la necesidad de garantizar la transparencia y eficiencia en la asignación presupuestaria.

Un **Modelo Integral de Control** permite optimizar la administración pública mediante herramientas y metodologías de seguimiento estructuradas, estableciendo un marco metodológico y tecnológico para supervisar el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos.

A nivel transparencia y rendición de cuentas,

- Facilita auditorías internas y externas al contar con procesos documentados y datos en tiempo real sobre la ejecución presupuestaria y operativa.
- Facilita la posibilidad de permitir el acceso público a información clave, fomentando la participación ciudadana y la legitimidad institucional.
- Reduce riesgos de corrupción mediante un sistema que detecta inconsistencias o desviaciones en la ejecución presupuestaria.

A nivel de optimización de recursos,

- Permite una **mejor asignación del presupuesto** en función del desempeño de cada programa o área de gobierno.
- Identifica **ineficiencias y cuellos de botella** en la ejecución de proyectos.
- Mejora la distribución del tiempo y los recursos humanos mediante la automatización de procesos de control y seguimiento.

En cuanto a la toma de decisiones basada en datos,

- Proporciona **información en tiempo real** para tomar decisiones estratégicas en función del desempeño de políticas y programas.

- Permite **simular escenarios futuros** basados en datos históricos y modelos predictivos.
- Agiliza la capacidad de reacción ante crisis, mediante alertas tempranas sobre desviaciones en la ejecución presupuestaria o incumplimientos normativos.

Toma protagonismo fundamental en cuanto a la coordinación interinstitucional,

- Estandariza los procesos de planificación, ejecución y monitoreo entre los diferentes ministerios y áreas de gobierno.
- Mejora la comunicación entre los niveles de gobierno mediante plataformas de integración de datos y reporting unificado.

Y genera a nivel evaluación de impacto,

- Permite medir el **impacto real de las políticas públicas**, asegurando que cumplan con los objetivos para los cuales fueron diseñadas.
- Permite generar reportes comparativos que permiten ajustar políticas en función de su efectividad.

La **Secretaría General de Gobierno de Entre Ríos** tiene el rol de coordinar transversalmente el accionar de diferentes departamentos o áreas de gobierno de diversa actividad, por lo que la implementación de un Modelo Integral de Control no solo optimizará la administración interna de la Secretaría, sino que mejorará la eficiencia de cada una de ellas en la medida en la que cada una, tome como hábitos de seguimiento interno los indicados por la Secretaría.

En particular, el proceso de seguimiento se enfoca en determinar el **logro de las metas gubernamentales, de consecución de hitos y acciones alineadas con la planificación estratégica** y las políticas públicas de gobierno.

Un esquema de seguimiento, fundamental como parte central de un modelo integral de control, que se entiende como un proceso continuo y sistemático de diseño, recolección y análisis de información, que permite determinar el grado

de avance de las políticas públicas y gestión presupuestaria requeriría de aplicar una serie de pasos enmarcados en 7 grandes fases:

- 1- Identificar todas las áreas de gobierno involucradas.
- 2- Definir la estructura de seguimiento.
- 3- Definir rangos o categorías para cada uno en función de, por ejemplo:
 - ✓ Relevancia y/o exposición pública.
 - ✓ Incidencia directa en la ciudadanía y su calidad de vida, vinculado al nivel de servicio ofrecido.
 - ✓ Presupuesto.
- 4- Establecer criterios, periodicidad y nivel de control asociado a cada categoría.
- 5- Establecer y definir tipos de actores y responsables.
- 6- Establecer metodología y modalidad de reportes y estructuras de reunión.
- 7- Crear plantillas, fichas de kpis y una herramienta para reportar desde la planificación hasta la ejecución.

Definición de la estructura de seguimiento

Cada una de las principales áreas de la **Secretaría General de Gobierno de Entre Ríos** presenta **diferentes niveles de criticidad y prioridad**, lo que implica la necesidad de establecer metodologías de seguimiento y reportes adaptadas a su naturaleza.

Para estructurar la supervisión de estas áreas, se recomiendan **tres categorías de seguimiento**, según su impacto en la gestión y la criticidad de su ejecución:

Categorías de Seguimiento

Categoría	Definición	Áreas Incluidas	Nivel de Supervisión	Periodicidad del Reporte
Crítica y Prioritaria	Áreas estratégicas que	A definir	Seguimiento intensivo y	Reporte semanal y

	impactan directamente en la imagen del gobierno y requieren ajustes constantes.		análisis de desviaciones.	reunión mensual.
Media	Programas y políticas con impacto importante, pero de ejecución más flexible.	A definir	Control operativo con revisiones periódicas.	Reporte mensual y reunión trimestral.
Baja	Programas con impacto a largo plazo, donde la ejecución no es inmediata.	A definir	Supervisión de cumplimiento de objetivos semestrales.	Reporte trimestral y revisión semestral.

Cada área debe contar con un **sistema de monitoreo diferenciado**, ajustado a su criticidad o prioridad antes en función de parámetros como los anteriormente recomendados.

Se recomiendan y establecen tres tipos de metodologías:

2.1. Seguimiento Intensivo

Objetivo: Supervisar ejecución de obras, planes, hitos y presupuestos en tiempo real.

- **Metodología:**

- Implementación de un **dashboard de control en Power BI** con alertas automáticas sobre retrasos y desvíos presupuestarios.
- Revisión semanal de cronograma de ejecución y control de certificaciones de obra e hitos.
- Identificación de riesgos y ajustes en tiempo real.

- **Periodicidad del reporte:**

- o **Semanal:** Reporte técnico sobre avances, hitos cumplidos y recursos ejecutados.
- o **Mensual:** Reunión con el secretario general para definir ajustes y tomar decisiones estratégicas.

2.2. Seguimiento Operativo

- **Objetivo:** Controlar impacto de estrategias y planes de acción.
- **Metodología:**
 - o Implementación de un **dashboard de control en Power BI** con revisión quincenal de alertas sobre retrasos y desvíos presupuestarios.
 - o Revisión mensual de cronograma de ejecución y control de hitos.
 - o Identificación de riesgos y ajustes.
 - o Evaluación trimestral de impacto estratégico.
- **Periodicidad del Reporte:**
 - o **Mensual:** Presentación de métricas de desempeño.
 - o **Trimestral:** Evaluación de impacto general y planificación estratégica.

2.3. Seguimiento Estratégico

Objetivo: Medir el impacto de políticas públicas en la población.

- **Metodología:**
 - o Monitoreo semestral de participación de la ciudadanía.
 - o Encuestas de satisfacción y percepción de políticas públicas implementadas o servicios ofrecidos.
 - o Comparación anual de inversión vs. resultados obtenidos.
- **Periodicidad del Reporte:**
 - o **Trimestral:** Resumen de avances y ejecución de programas.
 - o **Semestral:** Evaluación de impacto y ajuste de estrategias.

Se deben establecer y asignar tipos de actores; presentamos a continuación ejemplos sugeridos como alternativa a considerar:

1. **Actores que reportan la información:** secretarios o directores de área son los responsables políticos de la información suministrada al sistema. La función de coordinación para el reporte de información debe estar en cabeza un

responsable de seguimiento interno designado por el secretario o directos que será el canal formal de interlocución entre ella y la Secretaría General.

2. **Actores que controlan la información**: dependientes de la Secretaría General, son encargados de mantener el esquema de seguimiento, la plataforma o herramienta y son los encargados como punto de nexo entre las distintas áreas y el Secretario General al momento de reportar.

3. **Coordinación general de la Secretaría**: encargada de coordinar todas las partes, definir y establecer las prioridades, metodologías y en caso de ser requerido, liderar mesas de trabajo ad hoc surgidos de status informados o alertas detectadas en reuniones de seguimiento. Será quien se encargue de identificar y llevar adelante, todas aquellas acciones de coordinación interdepartamental asegurando el correcto y óptimo uso de los recursos de la Secretaría y cada uno de sus departamentos.

Una vez se estructura el sistema de seguimiento se deben llevar a cabo las actividades del proceso de seguimiento.

Actividad 1. Registrar la información en el Sistema de Seguimiento o herramienta de Plan y Seguimiento que se establezca.

Actividad 2. Definir, establecer e informar las rutinas de seguimiento.

Un sistema de seguimiento requiere del establecimiento de rutinas para mantener actualizada oportunamente la información.

Actividad 3. Generar información complementaria de indicadores.

Esta actividad es fundamental pues en muchos casos el avance cuantitativo y/o cualitativo del indicador no es suficiente para entender su dinámica.

Actividad 4. Revisar y ajustar la información del sistema, manteniendo cierta periodicidad de ajuste.

Para llevar adelante la implantación, es fundamental contar con el apoyo externo tanto para liderar y guiar al equipo de la Secretaría, como para capacitar a los diferentes departamentos de la misma en esta cultura de seguimiento y planificación.

En primera instancia es necesario trabajar en un período de relevamiento y análisis de cada una de las áreas para poder identificar su nivel y categoría para poder elaborar en detalle su tipo de formato de seguimiento, periodicidad y prioridad.

Luego, con todas las áreas relevadas y en función de los parámetros acordados con la Secretaría, se deberán asignar puntajes que permitan cuantificar las características de cada una y generar una matriz que permita identificar a cada área en su categoría o rango preestablecidos.

Definido esto, se deberá trabajar en la definición de los objetivos estratégicos, operativos e hitos de acción de cada uno, definiendo al nivel de detalle las acciones previstas para la consecución de estos, el presupuesto establecido y los responsables de cumplimiento.

En paralelo, se deberá desarrollar o contratar una plataforma que permita tener registro de todos estos datos mencionados, que sea de fácil acceso, de un uso sencillo para trabajar como primera oportunidad con esta solución y “familiarizar” a los diferentes equipos en este tipo de metodologías de trabajo.

Luego, es importante volcar todos los hitos y acciones vinculadas a cada proyecto, plan y departamento, en la herramienta.

Definir calendario de fechas de reuniones y establecer plantillas de temarios y minutas para enviar junto a la convocatoria de los equipos.

Establecer, además, los modelos de reporte definiendo los kpis, los responsables y la metodología de envío.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Análisis y relevamiento										
Identificar áreas involucradas										
Definir rangos o categorías										
Modelo Integral de Control										
Definir estructura para cada categoría										
Establecer criterios, periodicidad y nivel										
Establecer y definir responsables y actores										
Establecer metodología de reuniones y reportes										
Herramientas										
Diseñar plantillas de minuta/temarios										
Crear fichas de kpis										
Definir y desarrollar modelos										
Capacitación equipos de trabajo										
Capacitar e informar equipos sobre metodología										
Trabajar en la formación sobre el uso de las herramientas										

Por otra parte, anualmente se deberán llevar a cabo reuniones de Balance y revisión de toda la ejecución presupuestaria, ejecución de planes y obras y definiciones de planificación de cara al año siguiente. En estas reuniones se verifican los avances realizados e identifican los posibles cuellos de botella para sugerir correctivos. Esta revisión puede generar un espacio de ajustes para el incremento de metas y la generación de nuevos indicadores que complementen la medición de los resultados.

III.b. Observatorio de KPIS

Es importante recordar, que parte del éxito del MIC (modelo integral de control) es el desarrollo de un observatorio de kpis que serán la base sobre la que se medirán el éxito de los planes, proyectos y ejecución presupuestaria y serán la base de los reportes que deberán presentar las áreas identificadas como prioritarias.

Los dashboards o reportes de KPIS son una herramienta gerencial o directiva que permite visualizar (de forma estandarizada y organizada) las prioridades y metas establecidas, así como los análisis de alertas tempranas sobre la consecución de éstas.

Las principales funciones de los tableros de control son:

- Generar información pertinente para la acertada toma de decisiones de políticas públicas
- Generar alertas tempranas (semáforos) para asegurar la consecución de las metas gubernamentales
- Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas al interior del Gobierno
- Evaluar el desempeño de ministerios, direcciones, secretarías, departamentos administrativos y otras agencias de la Secretaría
- Generar información para hacer la gestión pública más efectiva

Cada programa e indicador debe contar con una ficha técnica, que servirá como instrumento de registro de su información básica. Para el caso de los indicadores, la ficha técnica resume de forma clara y directa 'qué es' aquello que el indicador mide, 'cómo' y 'cuándo' se realiza la medición, 'cuál' es la información generada y 'quién' produce y utiliza dicha información.

La evaluación de políticas públicas basadas en KPIS se enmarca en cuatro características que obedecen a las necesidades actuales de la Secretaría:

- ✓ Orientada a la toma de decisiones: una evaluación se considera efectiva si llega a los tomadores de decisiones para que éstos de manera informada formulen acciones de mejora sobre la política pública evaluada.
- ✓ Procesos estandarizados: la estandarización de los pasos dentro de un proceso de evaluación potencializa la pertinencia y calidad de sus resultados, así como el posible uso que se le pueda dar a ellos.
- ✓ Acompañamiento permanente: la supervisión técnica permanente permite que las recomendaciones generadas por los consultores se fundamenten en evidencia, garantizando que la evaluación brinde información confiable para la toma de decisiones.
- ✓ Participación de los involucrados: una evaluación aumenta su efectividad si cuenta, desde su diseño, con la participación de los gestores de los programas y de los formuladores de las políticas públicas. La construcción y acompañamiento de la evaluación por parte de los actores involucrados hace que se legitime el proceso y sus resultados.

Creación de un **Sistema Único de información** que permita visualizar en tiempo real el estado de avance de cada proyecto.

Integración con herramientas como **Power BI** o **Tableau** para reportes dinámicos.

Definición de un **calendario de hitos clave** para cada política o programa.

Automatización de la Ejecución Presupuestaria

- Creación de un módulo de **alertas tempranas** en el sistema de ejecución presupuestaria para detectar retrasos o subejecuciones.
- Vinculación con sistemas existentes y herramienta del MIC.

Creación del Observatorio de KPIs

- Definir **KPIs estratégicos** en áreas como ejecución financiera, cumplimiento y desempeño operativo.
- Desarrollo de tableros de control con visualización interactiva y reportes automatizados.

Ejemplos de kpis para implementar en el modelo y observatorio,

KPIs Financieros y Presupuestarios

1. **% de ejecución presupuestaria:** $(\text{Gasto ejecutado} / \text{Presupuesto aprobado}) * 100$
 - o **Periodicidad:** Mensual
 - o **Beneficio:** Permite detectar sub o sobre ejecuciones y reasignar recursos.
2. **Índice de subejecución:** $(\text{Presupuesto no utilizado} / \text{Presupuesto total}) * 100$
 - o **Periodicidad:** Trimestral
 - o **Beneficio:** Identifica áreas con problemas de gestión financiera.

KPIs Operativos

3. **Tiempo promedio de ejecución de proyectos:** $(\text{Duración total de los proyectos} / \text{Número de proyectos})$
 - o **Periodicidad:** Mensual

- o **Beneficio:** Permite medir la eficiencia en la implementación de políticas públicas.
4. **% de proyectos completados en tiempo y forma:** (Proyectos finalizados a tiempo / Total de proyectos) * 100
- o **Periodicidad:** Trimestral
 - o **Beneficio:** Identifica cuellos de botella en la ejecución operativa.

Se establece un listado de KPIs segmentados por área de gestión, a modo de ejemplo para adecuar a las características específicas de las diferentes áreas con su fórmula de cálculo, periodicidad y beneficios esperados.

3.1. KPIs para áreas que cuenten con obras de infraestructura

Indicador	Fórmula	Periodicidad	Beneficio
% de avance de obra	$(\text{Metros construidos} / \text{Metros totales del proyecto}) * 100$	Semanal	Permite medir progreso real vs. planificado.
Desviación presupuestaria	$((\text{Costo real} - \text{Costo estimado}) / \text{Costo estimado}) * 100$	Semanal	Identifica sobrecostos en la ejecución.
Cumplimiento de hitos de obra	$(\text{Hitos cumplidos} / \text{Hitos planificados}) * 100$	Mensual	Evalúa eficiencia en la ejecución del cronograma.
Índice de calidad de obra	Encuestas de satisfacción a supervisores de obra (escala 1-10)	Trimestral	Mide la percepción de calidad y cumplimiento.

3.2. KPIs para Turismo

Indicador	Fórmula	Periodicidad	Beneficio
Tasa de ocupación hotelera	$(\text{Camas ocupadas} / \text{Camas disponibles}) * 100$	Mensual	Mide el impacto de la demanda turística.
Ingreso económico por turismo	Total de ingresos turísticos / Número de turistas	Mensual	Evalúa rentabilidad del sector.
Conversión de campañas publicitarias	$(\text{Turistas nuevos} / \text{Impacto de campaña}) * 100$	Trimestral	Determina la efectividad del marketing turístico.
Índice de percepción del destino	Encuestas de satisfacción (escala 1-10)	Semestral	Evalúa la imagen turística de la provincia.

Es fundamental establecer una línea base sobre la cual parten los kpis y tiene como objetivos:

Ofrecer un marco de referencia cualitativo y cuantitativo de la situación actual que se pretende modificar para medir los avances y efectos de la gestión pública, planes, programas y proyectos sobre la variable de interés.

- Contribuir con la consolidación de una cultura de uso y aprovechamiento de la información, mediante el manejo permanente de los indicadores seleccionados y la realización de análisis de eficiencia comparativa en el seguimiento y evaluación de las políticas públicas.
- Brindar información agregada, oportuna y confiable, que permita a los responsables de las políticas públicas alcanzar óptimos de eficiencia en los procesos de gestión y de toma de decisiones.

Contar con una adecuada línea base resulta fundamental para la formulación de las metas, ya que permite tener un marco comparativo para determinar la viabilidad de llegar al horizonte propuesto.

Es de vital importancia también, definir la meta; que hace referencia a cuánto se va lograr, en cuanto tiempo y cuál será el cambio sobre la tendencia de los indicadores analizados. De esta manera, la meta es el valor al que se espera llevar un indicador en determinado momento del tiempo, luego de haber realizado un conjunto de intervenciones para tal fin.

Estructura del Reporte al Secretario General

Para garantizar que la información recopilada se traduzca en acciones efectivas, se deberá definir un **formato estandarizado de reporte** para el Secretario General:

1. **Resumen Ejecutivo:**
 - o Indicadores clave y tendencias generales.
 - o Alertas y riesgos detectados.
2. **Análisis por Área:**
 - o Estado de cada sector según la categoría asignada.
 - o Resultados alcanzados vs. metas establecidas.
3. **Acciones Correctivas y Recomendaciones:**
 - o Propuestas de mejora según el análisis de datos.

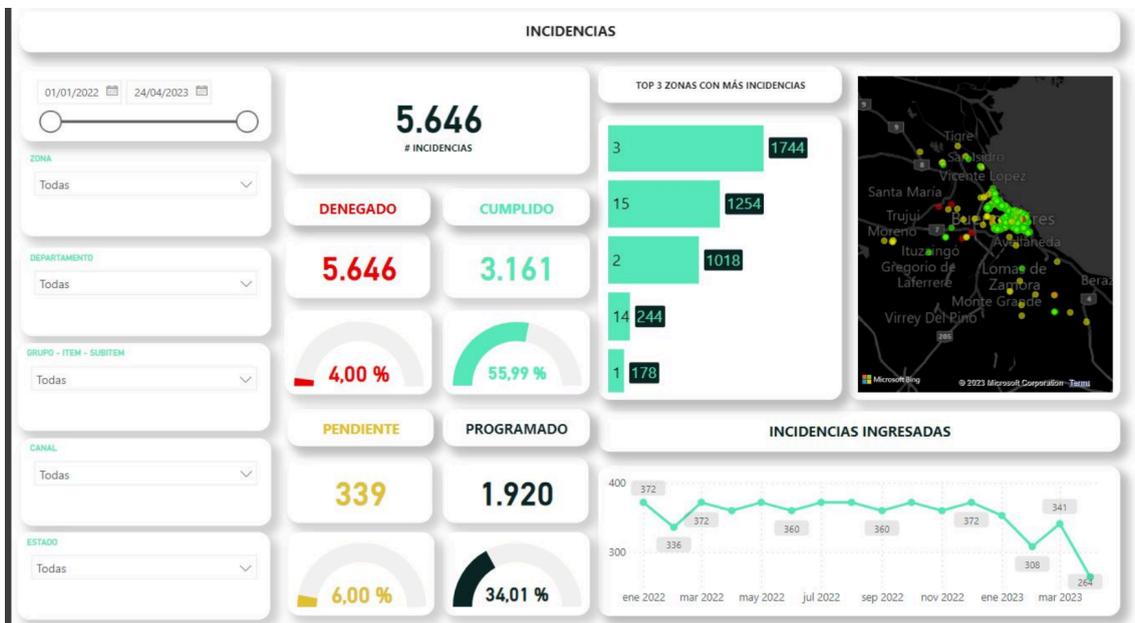
- o Priorización de acciones urgentes.

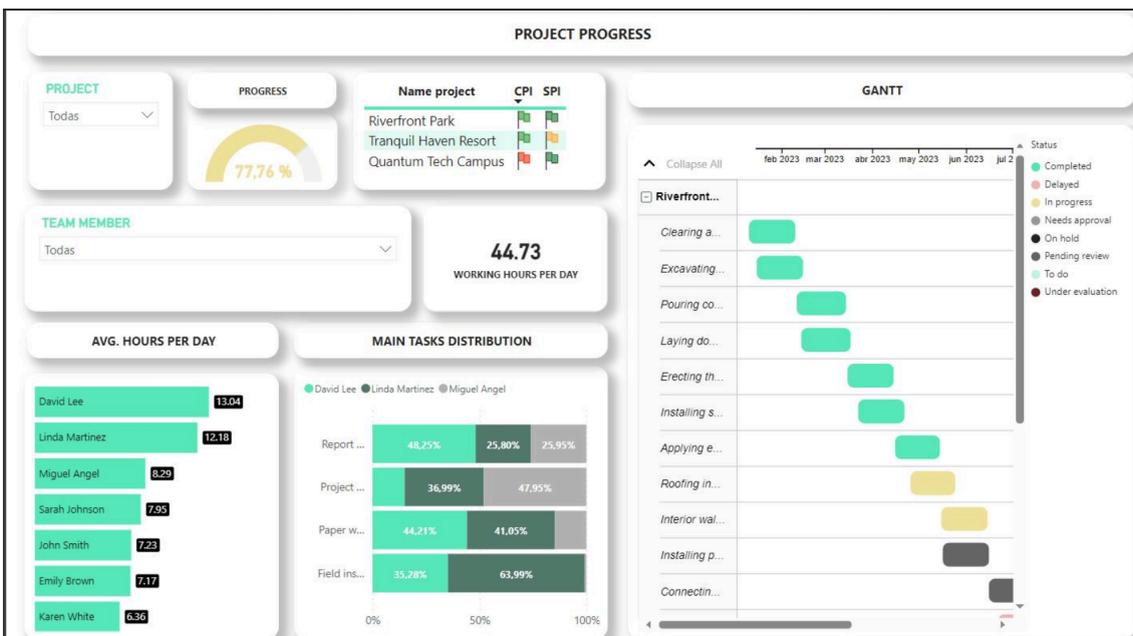
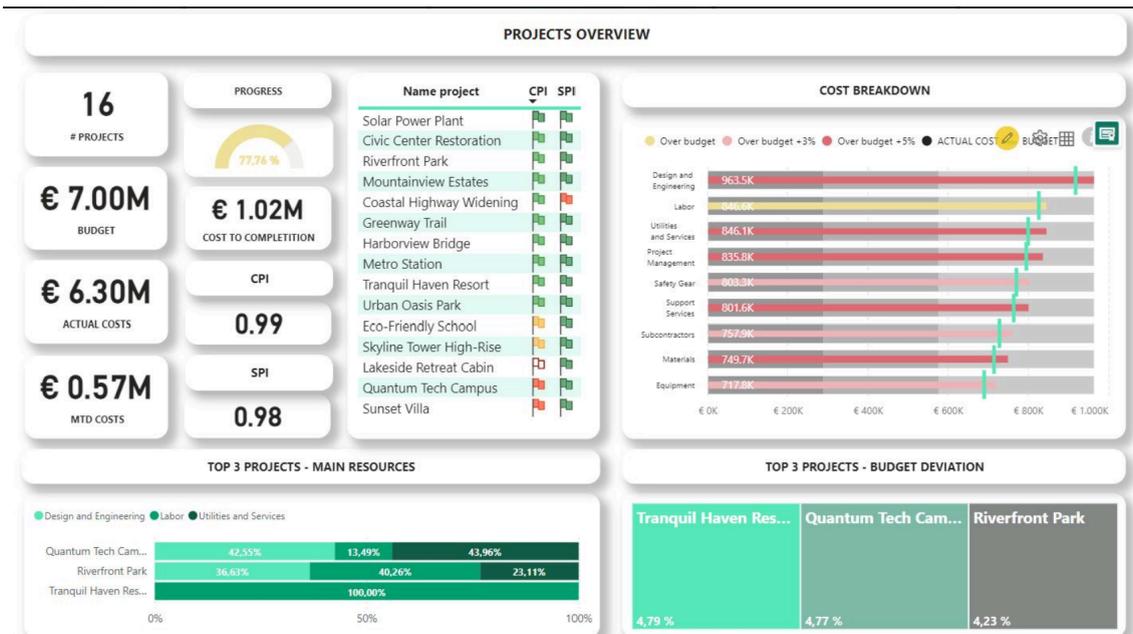
4. Próximos Pasos:

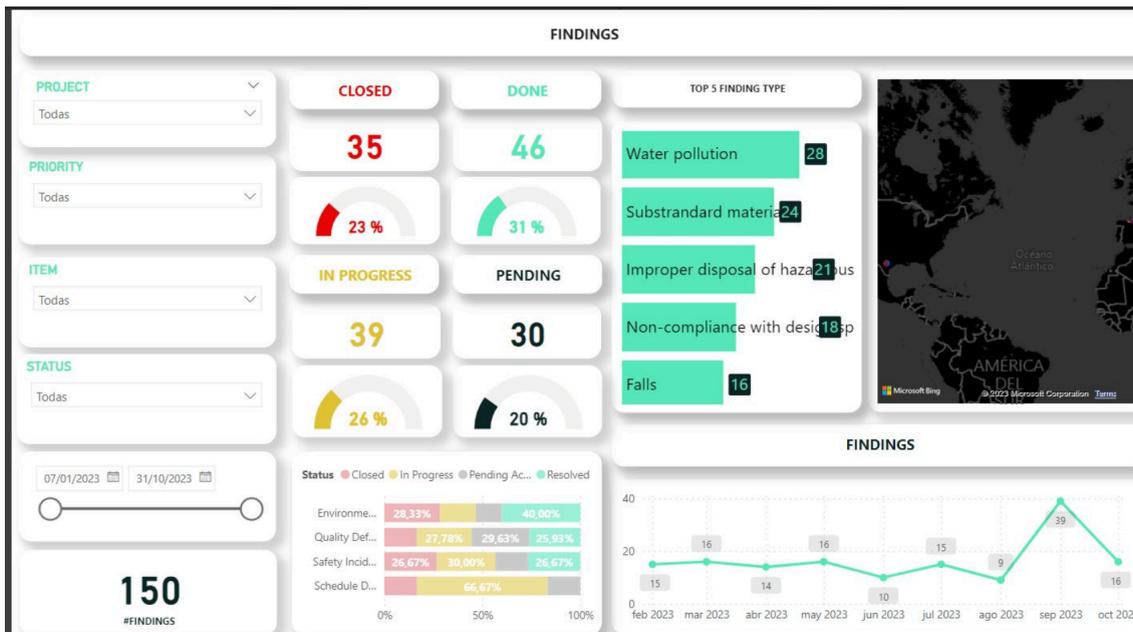
- o Fechas clave para revisión de avances.
- o Coordinación con otras áreas gubernamentales.

El desarrollo e implementación de este Observatorio de KPIs implicaría además, un presupuesto vinculado tanto a la consultoría para el diseño e implementación, así como el desarrollo de dashboards y reportes que se utilicen.

Ejemplos de modelos de dashboards susceptibles de implementar en el observatorio,







Para la implementación del Observatorio de KPIs, se estima:

Consultoría y desarrollo metodológico: Análisis, diseño y validación de procesos.

- **Implementación tecnológica:** Adquisición y configuración de software como Power BI, Tableau o herramientas específicas.
- **Capacitación y acompañamiento:** Formación de equipos internos y soporte en la adopción de la nueva metodología.
- **Costos operativos:** Mantenimiento y actualización de plataformas tecnológicas.

Fases de Implementación

La implementación del modelo se estima requerirá desarrollarse en cuatro fases principales:

1. **Diagnóstico y planificación (2 meses):** Identificación de áreas clave, definición de KPIs y asociarlos a los distintos proyectos involucrados en el modelo de control.
2. **Desarrollo tecnológico y adaptación (4 meses):** Implementación de software de monitoreo y control. Creación de dashboards, automatización de reportes y configuración de alertas tempranas.

3. **Pruebas piloto y ajuste (2 meses):** Implementación en áreas seleccionadas y corrección de desviaciones como prueba piloto y testeo.
4. **Expansión y optimización continua (permanente):** Despliegue en toda la secretaría, seguimiento de indicadores y ajuste de estrategias.

IV. CONCLUSIÓN FINAL

La implementación del Modelo Integral de Control y del Observatorio de KPIs permitirá a la Secretaría General de Gobierno de Entre Ríos optimizar la planificación, ejecución y supervisión de políticas públicas. Estos mecanismos facilitarán la toma de decisiones basadas en datos confiables, mejorarán la transparencia y aumentarán la eficiencia en la asignación de recursos.

Además, el enfoque metodológico propuesto no solo es aplicable a nivel provincial, sino que sienta las bases para un modelo replicable en otras administraciones gubernamentales. La capacitación y el compromiso de los equipos internos serán clave para garantizar el éxito de esta transformación.

En conclusión, este proyecto no solo representa una modernización de la gestión pública, sino que también fortalece la confianza ciudadana en la administración al garantizar mayor transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

El Modelo Integral de Control y el Observatorio de KPIs constituyen herramientas clave para la optimización de la administración pública. Su implementación permitirá a la Secretaría General de Gobierno de Entre Ríos mejorar la eficiencia, transparencia y efectividad en la gestión de recursos y políticas públicas.

Esta estructura de seguimiento y monitoreo permitirá una gestión más eficiente, alineada con los objetivos estratégicos de la Secretaría General de Gobierno. La diferenciación de criticidad y periodicidad asegurará un control efectivo sin sobrecargar la administración con reportes innecesarios.

En virtud de lo expuesto, y con el propósito de crear un modelo integral optimizado que responda a la realidad actual de la provincia, es que se propone elaborar una reforma íntegra en la forma en la que se lleva adelante el control de los planes y acciones de gobierno y la ejecución presupuestaria. Este sistema permitirá a la Secretaría General de Gobierno no solo supervisar

la ejecución de las políticas públicas, sino también ajustar y optimizar los recursos de manera continua y proactiva.

Este sistema debe ser capaz de supervisar y gestionar de manera efectiva el uso de los recursos públicos, garantizando la eficacia y facilitando la toma de decisiones basadas en datos precisos y actualizados, lo que es esencial para mejorar la eficacia de las políticas públicas y garantizar que los recursos se utilicen de la manera más efectiva posible.

Por último, el proyecto también se enfocará en fomentar un enfoque de eficiencia del gasto público, cruzando diferentes propuestas y planes aprovechando la visión 360 de la provincia que tiene la Secretaría General de Gobierno. Esto permitirá garantizar el uso óptimo de los recursos disponibles, asegurando que cada peso invertido tenga un impacto positivo y tangible en la calidad de vida de los ciudadanos.