

**PROVINCIA DE ENTRE RIOS  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES  
DESPLIEGUE TACTICO DE AGENCIA DE INVERSIONES  
PARA PROVINCIA DE ENTRE RIOS  
INFORME FINAL  
TOMO V  
ABRIL DE 2026  
JUAN MANUEL SECO**

## **ÍNDICE**

**I – DESPLIEGUE INICIAL DE HERRAMIENTAS Y PRUEBA PILOTO EN LANZAMIENTO INICIAL DE LA AGENCIA. PLAN PARA LOS PRIMEROS TRES MESES, PLAN DE IMPACTO, PRUEBA PILOTO Y AJUSTES**

**II – ANALISIS DE IMPACTO INICIAL Y CONTINUACION CON PLAN ANUAL DE AGENCIA. EJECUCION DEL PLAN ANUAL**

**III – VALIDACION DE SECTORES, HERRAMIENTAS, PROGRAMAS Y LEYES.**

**IV – DESPLIEGUE DEL PRIMER AÑO DE GESTION EN CASA DE ENTRE RIOS EN CABA: HERRAMIENTAS DE GESTION A APLICAR Y NORMATIVA ELABORADA**

**V – HERRAMIENTAS PARA EL PRIMER AÑO DE GESTION EN CASA DE ENTRE RIOS EN CABA. INDICADORES DE ÉXITO Y PROCEDIMIENTOS A APLICAR**

**INFORME FINAL: DESPLIEGUE DEL PLAN – HERRAMIENTAS, PRUEBA PILOTO Y AJUSTES. PLAN ANUAL, NORMATIVA, PROCEDIMIENTOS PARA ASEGURAR EL ÉXITO PARA EL PRIMER AÑO**

### **Objetivo del informe final – Un método de trabajo para gestionar la agencia:**

#### **I – DESPLIEGUE INICIAL DE HERRAMIENTAS Y PRUEBA PILOTO EN LANZAMIENTO INICIAL DE LA AGENCIA**

El lanzamiento inicial de la Agencia de Inversiones de la Provincia de Entre Ríos no debe entenderse como un acto administrativo o comunicacional aislado, sino como el inicio de una etapa deliberadamente diseñada para testear, ajustar y consolidar un modelo de gestión orientado a resultados. Este primer tramo de implementación tiene un carácter estratégico: es el momento en el que se pone en funcionamiento el andamiaje institucional, se validan los procedimientos definidos, se prueba la interacción real con inversores y actores del ecosistema productivo, y se genera información clave para corregir desvíos antes de escalar el modelo.

Este primer punto va a desarrollar el plan operativo para los primeros tres meses de funcionamiento de la agencia, concebidos como una prueba piloto controlada. El objetivo no es maximizar volumen de anuncios o resultados inmediatos, sino construir capacidad institucional, ordenar procesos, instalar a la agencia como actor legítimo dentro y fuera del gobierno provincial y generar los primeros aprendizajes que permitan ajustar herramientas, programas y dinámicas de trabajo.

Como dijimos en el primer capítulo donde se diseñó la estructura organizacional y se definió el alcance del trabajo, la agencia debe asumir un rol activo dentro de la superestructura política y técnica de la provincia, funcionando como interfaz entre el sector privado y el estado. En este sentido, el despliegue inicial debe priorizar tres dimensiones en simultáneo: la puesta en marcha de herramientas concretas de atención al inversor, la articulación efectiva con los organismos provinciales involucrados en la inversión y la validación práctica de los sectores económicos priorizados.

## **PLAN DE LOS PRIMEROS TRES MESES: ENFOQUE Y ALCANCE**

El primer trimestre de funcionamiento se organiza en torno a un conjunto acotado de objetivos operativos, claramente definidos y medibles. Durante este período, la agencia debe concentrarse en un número limitado de sectores y proyectos, evitando la dispersión y priorizando la calidad de la interacción por sobre la cantidad.

El foco principal de estos primeros tres meses es la construcción del pipeline inicial de inversión. Esto implica identificar oportunidades concretas, iniciar conversaciones calificadas con potenciales inversores y acompañar activamente un conjunto reducido de proyectos en distintas etapas de maduración. La lógica es clara: es preferible gestionar correctamente diez proyectos reales que anunciar cien contactos sin seguimiento.

En paralelo, este período debe servir para validar los manuales de procedimiento ya definidos: cómo se recibe un proyecto, cómo se clasifica, cómo se asigna un responsable interno, cómo se articula con otros organismos provinciales y cómo se registra la información. Cada interacción con un inversor debe ser entendida como una oportunidad para probar el sistema y mejorar su funcionamiento.

A efectos de convertir este enfoque en un plan de acción concreto, el trimestre inicial se organiza en tres etapas operativas:

### **Etapas 1 – Instalación institucional y ordenamiento interno (semanas 1 a 4)**

Durante el primer mes, el director de la agencia debe concentrar su agenda en la instalación institucional y en la organización del equipo.

Esto implica:

- Presentación formal de la agencia ante el gobernador, ministros clave y principales organismos provinciales involucrados en inversión (áreas de producción, ambiente, infraestructura, energía, trabajo).
- Definición de puntos focales dentro de cada ministerio para la gestión de proyectos (con nombre institucional y nombre y apellido del funcionario).
- Organización del equipo interno bajo una lógica de gestión por proyectos, asignando roles claros: dirección, coordinación sectorial y agentes de inversión.
- Puesta en funcionamiento del sistema de registro de proyectos y del protocolo de atención al inversor.

- Definición de los primeros sectores a trabajar activamente (en base a los sectores estratégicos ya definidos en los entregables previos).

En paralelo, la Casa de Entre Ríos en CABA debe iniciar una agenda institucional básica orientada a:

- Primer contacto con embajadas relevantes.
- Primeras reuniones con cámaras empresarias nacionales y binacionales.
- Identificación preliminar de empresas target.

## **Etapa 2 – Activación de pipeline y validación de herramientas (semanas 5 a 8)**

En la segunda etapa, el foco se traslada hacia la interacción concreta con actores económicos.

Acciones clave:

- Inicio de reuniones uno a uno con empresas vinculadas a los sectores estratégicos ya definidos por este trabajo.
- Organización de primeras mesas sectoriales acotadas (no deliberativas, orientadas a proyectos concretos).
- Registro sistemático de todas las oportunidades en el pipeline.
- Aplicación real del protocolo de atención al inversor (desde el primer contacto hasta el diagnóstico inicial del proyecto).
- Identificación temprana de trabas regulatorias, administrativas o de coordinación.

La Casa de Entre Ríos en CABA, en esta etapa, debe:

- Pasar de agenda institucional a agenda de oportunidades.
- Identificar proyectos concretos y derivarlos a la Agencia.
- Comenzar a operar como filtro inicial de calidad de inversiones.

## **Etapa 3 – Consolidación del pipeline y primeros aprendizajes (semanas 9 a 12)**

En la última etapa del trimestre, la Agencia debe ordenar la información generada y consolidar su modelo de trabajo.

Acciones clave:

- Clasificación del pipeline por estado de maduración (idea, evaluación, estructuración, decisión).
- Identificación de proyectos prioritarios.
- Evaluación del funcionamiento de herramientas y procedimientos.
- Ajuste del modelo operativo en base a evidencia.
- Preparación de insumos para el plan anual.

En esta etapa, el rol del director es central en evitar dispersión y priorizar calidad de proyectos por sobre volumen.

## **DESPLIEGUE INICIAL DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

Durante el lanzamiento, la agencia debe poner en funcionamiento un conjunto mínimo pero robusto de herramientas de gestión. Estas herramientas no tienen como objetivo sofisticar la estructura, sino ordenar el trabajo y garantizar trazabilidad desde el primer día.

Entre las herramientas clave a desplegar en esta etapa se incluyen:

- Un sistema de registro único de proyectos de inversión, que permita clasificar cada iniciativa según sector, origen del inversor, estado de avance y monto estimado.
- Un protocolo de atención al inversor, que establezca tiempos de respuesta, responsables internos y criterios de seguimiento.
- Un esquema básico de articulación interministerial, con puntos focales definidos en los organismos más relevantes para la inversión.

A estas herramientas se suma un elemento central: la gestión activa del pipeline como eje de la agencia. Cada proyecto debe tener:

- Responsable asignado.
- Estado actualizado.
- Identificación de obstáculos.
- Vinculación con instrumentos normativos.

## **PRUEBA PILOTO: INTERACCIÓN REAL CON INVERSORES Y ACTORES CLAVE**

La prueba piloto del modelo de agencia se materializa en la interacción concreta con inversores reales. Durante los primeros tres meses, la agencia debe priorizar el trabajo con los sectores ya definidos como estratégicos, utilizando ejemplos concretos de proyectos para validar procedimientos y capacidades.

Esto implica realizar presentaciones institucionales selectivas ante cámaras empresarias, asociaciones sectoriales y actores relevantes del ecosistema productivo, tanto a nivel provincial como nacional.

La agenda mínima del trimestre debe incluir:

- Cámaras empresarias provinciales.
- Cámaras sectoriales clave.
- Empresas líderes de cada sector estratégico.
- Universidades y centros tecnológicos vinculados a los sectores.
- Embajadas y cámaras binacionales (vía CABA).

Cada reunión debe derivar en oportunidades concretas o en aprendizajes aplicables.

## **PLAN DE IMPACTO INICIAL**

Aunque el foco de los primeros tres meses no es el cierre inmediato de inversiones, sí es necesario definir indicadores de impacto inicial que permitan evaluar el desempeño de la Agencia.

Indicadores clave del trimestre:

- Cantidad de proyectos ingresados al pipeline.
- Calidad y grado de maduración de los proyectos.
- Tiempo promedio de respuesta al inversor.
- Cantidad de reuniones efectivas con actores estratégicos.
- Número de proyectos acompañados activamente.
- Identificación de trabas recurrentes.

## **AJUSTES Y APRENDIZAJES INSTITUCIONALES**

El cierre del período de prueba piloto debe culminar con una instancia formal de evaluación interna.

Esta evaluación debe incluir:

- Revisión del funcionamiento del pipeline.
- Evaluación de herramientas utilizadas.
- Identificación de sectores con mayor tracción.
- Análisis de desempeño del equipo.
- Identificación de cuellos de botella institucionales.

Los aprendizajes obtenidos deben traducirse en ajustes concretos:

- Modificación de procedimientos.
- Reasignación de recursos.
- Ajuste de agenda sectorial.
- Mejora en la articulación interministerial.

## **II – ANÁLISIS DE IMPACTO INICIAL Y CONTINUACIÓN CON PLAN ANUAL DE LA AGENCIA**

### **EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL**

El segundo momento del despliegue institucional del despliegue táctico de la Agencia de Inversiones y Desarrollo de Entre Ríos comienza una vez finalizada la etapa piloto correspondiente a los primeros noventa días de trabajo. Esta transición marca el pasaje desde una fase de instalación institucional hacia una etapa de gestión plena orientada a resultados concretos en materia de inversiones, exportaciones, desarrollo sectorial y posicionamiento estratégico de la provincia.

El objetivo de esta etapa es que la Agencia pase a operar con una lógica anual estructurada, con metas claras, responsabilidades asignadas y herramientas activadas.

## **1. ANALISIS DE IMPACTO DEL DESPLIEGUE INICIAL**

Finalizados los primeros tres meses de funcionamiento, la agencia deberá producir un informe interno de impacto operativo que permita transformar la experiencia inicial en conocimiento institucional utilizable.

Este informe deberá estructurarse en tres niveles:

### **a. Evaluación del desempeño operativo**

Durante esta instancia se analizan:

- Tiempos de respuesta al inversor
- Cantidad de proyectos ingresados al pipeline
- Calidad de la información relevada
- Funcionamiento del sistema de seguimiento
- Coordinación entre gerencias sectoriales
- Articulación con ministerios provinciales
- Funcionamiento de la ventanilla única

El objetivo no es medir resultados finales de inversión - que naturalmente requieren más tiempo - sino verificar si el sistema de atención al inversor funciona correctamente. Aquí se validará si la agencia comenzó a funcionar como una agencia.

### **b. Evaluación de herramientas activadas**

Se revisa el desempeño inicial de:

- Programas sectoriales
- Instrumentos de promoción
- Mecanismos de vinculación con cámaras
- Primeras agendas con embajadas
- Participación en ferias
- Rondas empresariales
- Funcionamiento del esquema de agente responsable por proyecto

Aquí se identifican:

- Herramientas efectivas
- Herramientas subutilizadas
- Programas que requieren rediseño

### **c. Evaluación sectorial inicial**

Se analiza el comportamiento real de los seis sectores estratégicos definidos:

- Agroindustria
- Madera y muebles
- Energías renovables
- Turismo termal
- Servicios basados en conocimiento
- Salud y biotecnología

Para cada sector se debe medir:

- Cantidad de consultas recibidas
- Calidad de proyectos ingresados
- Interés real empresario detectado
- Barreras y trabas regulatorias identificadas
- Oportunidades concretas detectadas desde gobernación central y desde CABA

Este análisis permite ajustar la intensidad del trabajo sectorial durante el resto del año y entender qué tipo de estructura de agentes / supervisiones necesitan los sectores.

## **2. CONSOLIDACIÓN DEL PLAN ANUAL DE LA AGENCIA**

El plan anual se construye inmediatamente después del análisis de impacto inicial y organiza la gestión de los nueve meses siguientes y se estructura sobre cuatro componentes priorizados por este trabajo:

### **a. Priorización sectorial efectiva**

Los sectores estratégicos no se modifican, pero lo que si se ajusta es la intensidad de intervención entre el estado y cada sector.

Durante el primer año se debe estructurar el esfuerzo operativo de la siguiente manera:

Sectores de aceleración inmediata con base productiva existente, empresarios activos y proyectos que ya vienen siendo analizados independientemente de la agencia que esta agencia con las herramientas a incorporar pueden acelerar:

- Agroindustria
- Madera y muebles
- Turismo termal

Sectores de desarrollo estratégico donde el foco está puesto en generar un pipeline de interés en las industrias y en los proyectos, formar el ecosistema empresarial y las capacidades además de promover a la provincia como lugar estratégico para el desarrollo de estos sectores y trabajar en marcos regulatorios amigables con estos negocios:

- Energías renovables
- Servicios basados en conocimiento

- Biotecnología

#### b. Planificación anual de herramientas

Luego de los tres primeros meses donde se dejó claro que la agencia tiene que posicionarse y probar su mejor método de funcionamiento, deberán activarse progresivamente en el primer año las leyes sectoriales estratégicas que este trabajo desarrolló:

- Régimen SBC provincial
- Promoción foresto industrial
- Promoción de bioenergía
- Incentivos agroindustriales
- Promoción turismo termal
- Incentivos biotecnología aplicada

Si bien estas leyes no deben presentarse todas simultáneamente por una cuestión presupuestaria y de tiempos de trabajo, deberá existir una secuencia de desarrollo que se dará en conjunto con las mesas sectoriales con cada una de estas industrias.

#### c. Organización anual del pipeline

Proponemos clasificar el pipeline de proyectos en tres niveles:

**Nivel 1** para proyectos exploratorios, **nivel 2** para proyectos que están estructurándose o en etapa de estudio y **nivel 3** para proyectos potenciales. A su vez, cada responsable sectorial deberá tener una administración de su pipeline con metas mínimas para mantener a los proyectos y reuniones activas que deberán ser de 15 proyectos sectoriales activos por sector lo que permitirá cerrar un primer año con un pipeline razonable para justificar la estructura inicial propuesta.

#### d. Agenda institucional anual

Durante los nueve meses posteriores al piloto deberán concretarse:

- Presentaciones institucionales
- Acuerdos sectoriales
- Mesas técnicas
- Rondas empresariales
- Misiones inversas

Agenda mínima sugerida: 20 cámaras empresarias, 10 embajadas, 6 organismos multilaterales, 8 universidades.

### **3. EJECUCIÓN DEL PLAN: DE LA PLANIFICACIÓN A LA GESTIÓN**

En esta etapa, la agencia pasa a operar en modo gestión continua y esto implica instalar rutinas institucionales permanentes. A continuación manual de modo operativo de la agencia:

Reuniones semanales: Seguimiento pipeline, agenda sectorial y agenda de alertas regulatorias.

Reuniones mensuales: Seguimiento de coordinación interministerial, agenda de agencia de CABA, reuniones de avance normativo.

Reuniones trimestrales: Evaluación de sectores estratégicos, agenda legislativa (avances de leyes de promoción a ser promulgadas), proyectos estratégicos priorizados.

Para la coordinación de este tipo de reuniones, los proyectos deberán contar con: responsable asignado, estado actualizado por proyecto, mapeo de riesgos por proyecto.

### **4. RESULTADOS ESPERADOS AL FINALIZAR EL PRIMER AÑO**

Al finalizar el primer año la Agencia debe haber consolidado capacidades institucionales verificables.

Resultados esperados:

- Pipeline activo provincial multisectorial
- Agenda internacional institucionalizada
- Leyes sectoriales en funcionamiento
- Relación estable con cámaras empresarias
- Sistema de seguimiento operativo
- Ventanilla única consolidada
- Casa de Entre Ríos en CABA plenamente integrada

## **III – VALIDACIÓN DE SECTORES, HERRAMIENTAS, PROGRAMAS Y LEYES**

### **1. Importancia del proceso de validación**

La validación de sectores, herramientas, programas y leyes constituye una fase estructural del primer año de funcionamiento de la Agencia de Inversiones y Desarrollo de Entre Ríos. No se trata, en este trabajo, de una instancia final técnica aislada ni de una revisión formal de políticas públicas, sino de un proceso continuo de aprendizaje institucional orientado a transformar un diseño estratégico inicial en un modelo operativo consolidado que permita realizar cambios cuando se generen desvíos.

Durante el primer año de gestión, la Provincia deja de trabajar sobre hipótesis sectoriales y comienza a trabajar sobre evidencia concreta generada por:

- Comportamiento real del pipeline de inversiones
- Interacción con cámaras empresarias
- Respuesta real de inversores nacionales e internacionales
- Utilización efectiva de instrumentos promocionales por parte de inversores
- Tiempos reales de maduración de proyectos
- Obstáculos regulatorios detectados en la práctica

Este proceso permite pasar de una lógica de promoción general a una lógica de administración inteligente del portafolio productivo provincial.

La validación no implica redefinir sectores cada año, sino ajustar intensidad de intervención, priorización, herramientas disponibles, equipos asignados y prioridades políticas en función de resultados observables.

El primer corte formal de validación debe realizarse al cierre del primer año de gestión.

## 2. Validación de sectores estratégicos

Los seis sectores estratégicos definidos en los entregables previos constituyen la base estructural del trabajo de la agencia. La validación sectorial no busca reemplazar estos sectores, sino determinar: donde acelerar, donde consolidar y, fundamentalmente, donde hacen falta más condiciones para el desarrollo.

Metodología de validación sectorial durante el primer año

La validación sectorial deberá realizarse sobre cuatro indicadores principales:

**a. Demanda inversora efectiva:** Cantidad de proyectos ingresados al pipeline por sector.

**b. Capacidad de absorción de instrumentos públicos:** Que significa el uso real de: Programas, beneficios fiscales, mesas sectoriales, consultas técnicas y acompañamiento en los procesos de inversión.

**c. Articulación institucional lograda:** Vinculación generada entre agencia y empresas, universidades, cámaras, municipios y el gobierno provincial.

## 3. Validación de herramientas y programas

La agencia despliega un conjunto acotado de herramientas diseñadas para ser utilizadas, medidas y ajustadas durante el primer año. El objetivo de esta validación es identificar cuáles instrumentos:

- Aceleran decisiones de inversión
- Reducen incertidumbre
- Facilitan localización
- Generan confianza institucional

Herramientas prioritarias a validar durante el primer año

Durante el año 1 deben evaluarse especialmente:

- Mesas sectoriales orientadas a proyectos
- Programa soft - landing inversor
- Acompañamiento técnico personalizado
- Agenda institucional generada desde CABA
- Misiones empresariales inversas
- Rondas de inversión sectoriales

Criterios de validación de herramientas

Cada herramienta aplicada desde la agencia deberá evaluarse según:

- Grado de uso empresarial
- Tiempo de activación
- Cantidad de proyectos facilitados
- Impacto en decisiones de inversión

Resultado esperado del proceso

Al cierre del primer año la Agencia deberá contar con una cantidad reducida de herramientas efectivamente utilizadas por los sectores estratégicos definidos y una cantidad de proyectos como se planificó originalmente. Esto evitará la dispersión institucional y se podrá mejorar la eficiencia de los recursos sin interpretaciones erróneas ni criterios subjetivos que nada tienen que ver con lo que los datos arrojen. La planificación de objetivos previamente descripta indicará los pasos a seguir luego de finalizado el primer año de la agencia.

#### **4. Validación de leyes y marcos normativos**

Uno de los diferenciales del modelo propuesto es que las leyes promocionales no se conciben como instrumentos declarativos, sino como herramientas operativas activas integradas al pipeline de inversiones.

Durante el primer año deberán validarse especialmente los siguientes marcos normativos según planificación previamente descripta:

- Régimen provincial SBC
- Régimen forestoindustrial
- Régimen bioenergético
- Programa agroindustrial de valor agregado
- Programa turismo termal
- Programa biotecnología aplicada

## Metodología de validación normativa

Cada régimen deberá medirse en función de aplicabilidad real, nivel de adhesión empresarial, impacto territorial y en el empleo, costo fiscal, posibilidad de escalar y/o generar ecosistema de inversión, impacto en la comunidad.

## Sistema operativo de seguimiento normativo

Cada ley, por lo tanto, deberá contar desde la agencia con: Responsable técnico asignado, su registro en el sistema de trazabilidad de dicho organismo, su seguimiento en el pipeline, y una instancia de revisión posterior.

## **5. Resultados esperados del proceso de validación**

Al cierre del primer año de funcionamiento institucional, la provincia deberá contar con:

- Un mapa validado de sectores prioritarios reales
- Un set reducido de herramientas operativas efectivas
- Un marco normativo probado en condiciones reales
- Su respectivo pipeline sectorial estructurado
- La planificación de una agenda internacional activa desde CABA
- Un programa metodológico institucional de mejora continua

Este proceso consolida a la Agencia de Inversiones y a la Casa de Entre Ríos en CABA como dispositivos modernos de política productiva, capaces de gestionar desarrollo económico con lógica empresarial, evidencia técnica y foco en resultados verificables.

## **IV – MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LEYES, PROGRAMAS Y POLÍTICAS DE LA AGENCIA**

### **SISTEMA EVOLUTIVO DE SEGUIMIENTO Y AJUSTE DE LA GESTIÓN**

#### **1. Sentido del sistema de evaluación del primer año**

Durante el primer año de funcionamiento de la Agencia de Inversiones y Desarrollo de Entre Ríos, la evaluación institucional no debe orientarse únicamente a medir inversiones concretadas. Una agencia nueva necesita construir primero capacidad operativa, credibilidad empresarial y un pipeline estructurado antes de consolidar resultados económicos finales.

Por este motivo, el sistema de evaluación propuesto combina indicadores operativos, sectoriales, normativos, institucionales, territoriales y relacionales.

El objetivo del sistema no es controlar el trabajo del equipo, sino permitir que la agencia aprenda, ajuste prioridades y evolucione con base en evidencia.

Este enfoque transforma a la Agencia en un dispositivo inteligente de política productiva.

## **2. Tablero de control del director de la Agencia**

El director debe contar con un tablero de seguimiento trimestral compuesto por cinco dimensiones principales:

### **Dimensión 1 — pipeline de inversiones**

Indicadores clave:

- Cantidad total de proyectos activos
- Proyectos por sector estratégico
- Proyectos en etapa exploratoria
- Proyectos en estructuración
- Proyectos en decisión
- Proyectos ejecutados

Indicador objetivo año 1: Tener un pipeline multisectorial activo y trazable

### **Dimensión 2 — Experiencia del inversor**

Indicadores:

- Tiempo promedio de respuesta inicial
- Cantidad de reuniones por proyecto
- Nivel de acompañamiento interministerial
- Nivel de satisfacción del inversor

Meta operativa: Respuesta institucional confiable antes que resultados inmediatos.

### **Dimensión 3 — Desempeño normativo**

Indicadores:

- Empresas adheridas por régimen
- Proyectos que utilizan beneficios
- Tiempos administrativos reales
- Obstáculos regulatorios detectados

Este componente permite medir si las leyes funcionan en condiciones reales.

### **Dimensión 4 — desempeño sectorial**

Indicadores:

- Proyectos activos por sector
- Reuniones sectoriales realizadas
- Articulación con cámaras
- Cooperación con universidades
- Inversión estimada por sector

Permite ajustar intensidad de trabajo sin modificar estrategia estructural.

### **Dimensión 5 — Desempeño del nodo CABA**

Indicadores:

- Reuniones empresariales calificadas
- Agendas con embajadas
- Proyectos derivados al territorio
- Tasa de conversión preliminar
- Proyectos acompañados políticamente

Este indicador legitima el funcionamiento del esquema provincial integrado.

### **3. Sistema de evaluación tipo “semáforo de gestión”**

Para facilitar la toma de decisiones ejecutivas, se propone un sistema simple de evaluación institucional basado en tres niveles:

Verde — herramienta consolidada: Se mantiene y escala.

Ejemplos:

Programas utilizados  
Leyes activas  
Sectores con pipeline dinámico

Amarillo — herramienta en ajuste: Requiere rediseño operativo.

Ejemplos:

Baja adopción inicial  
Problemas administrativos  
Falta de claridad normativa

Rojo — herramienta a redefinir: Se suspende temporalmente o se reemplaza.

Ejemplos:

Bajo uso empresario  
Alto costo operativo  
Impacto marginal

#### **4. Evaluación de impacto de leyes sectoriales**

Cada régimen deberá evaluarse semestralmente mediante cuatro indicadores:

Aplicabilidad: ¿Puede usarse fácilmente? - Adopción empresarial: ¿Las empresas lo utilizan? - Impacto territorial: ¿Genera actividad económica real? - Costo fiscal relativo: ¿Es sostenible?

Sistema operativo de seguimiento normativo

Cada ley deberá contar con:

Responsable técnico asignado  
Registro de empresas adheridas  
Registro de proyectos vinculados  
Evaluación semestral

Esto convierte la legislación en política productiva activa.

#### **5. Evaluación de programas operativos de la Agencia**

Durante el primer año deberán evaluarse especialmente:

- Mesas sectoriales
- Soft landing inversor
- Agenda CABA
- Misiones empresariales
- Rondas de inversión
- Programas de certificación
- Acompañamiento técnico normativo

Cada programa deberá medirse por:

- Uso real
- Proyectos generados
- Proyectos destrabados
- Impacto territorial

#### **6. Evaluación del desempeño del equipo técnico**

El sistema de evaluación del equipo debe acompañar la evolución institucional de la agencia.

##### **Indicadores del director**

- Pipeline provincial total
- Agenda institucional activa
- Articulación política
- Avance normativo

- Posicionamiento provincial

### **Indicadores de gerentes sectoriales**

- Pipeline por sector
- Agenda sectorial activa
- Articulación con cámaras
- Proyectos acompañados

### **Indicadores de agentes**

- Tiempo de respuesta
- Cantidad de proyectos gestionados
- Calidad del seguimiento
- Registro actualizado

La adopción de este sistema permitirá profesionalizar la Agencia desde el primer año

## **V – HERRAMIENTAS PARA EL PRIMER AÑO DE GESTIÓN DE LA AGENCIA Y DE LA CASA DE ENTRE RÍOS EN CABA**

### **INDICADORES DE ÉXITO, PROCEDIMIENTOS Y HOJA DE RUTA OPERATIVA**

#### **1. Sentido del punto V dentro del informe final**

Este quinto capítulo cumple una función distinta respecto de los anteriores. No introduce nuevos diagnósticos ni redefine sectores estratégicos, sino que organiza todo lo desarrollado previamente en un modelo operativo integrado para el primer año de funcionamiento de la Agencia de Inversiones y Desarrollo de Entre Ríos y su nodo estratégico en la Casa de Entre Ríos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se trata de una herramienta de gestión directa.

El objetivo es que un director recientemente designado pueda utilizar este capítulo como hoja de ruta ejecutiva para:

- Ordenar prioridades institucionales
- Estructurar el trabajo del equipo
- Administrar el pipeline de inversiones
- Activar leyes y programas
- Coordinar el trabajo entre territorio y CABA
- Medir resultados de manera objetiva
- Corregir desvíos durante la implementación

Este capítulo convierte al modelo conceptual de agencia en un sistema operativo replicable.

## **2. Objetivos concretos del primer año de gestión**

El primer año debe evaluarse en términos de construcción institucional y capacidad operativa instalada, no exclusivamente por volumen de inversiones cerradas.

Los objetivos estratégicos del año 1 son:

Instalación institucional: Lograr que la Agencia sea reconocida por: Empresas, cámaras, embajadas, organismos multilaterales, universidades, ministerios como el canal legítimo de relación inversor–provincia.

Construcción de pipeline estructurado: Desarrollar una cartera multisectorial de proyectos: identificados, clasificados, priorizados y con capacidad de seguimiento.

Validación operativa de sectores estratégicos: Confirmar el comportamiento real de los seis sectores estratégicos definidos.

Consolidación del modelo Agencia + Casa CABA: Instalar un sistema integrado con funciones diferenciadas y complementarias.

## **3. Plan operativo consolidado para los primeros tres meses**

Los primeros noventa días determinan la credibilidad institucional del organismo. Durante este período deben activarse simultáneamente cinco frentes de trabajo:

Instalación institucional visible: Esto incluye las presentaciones previamente definidas ante cámaras provinciales, cámaras nacionales en CABA, embajadas priorizadas, universidades y organismos multilaterales.

Puesta en marcha del sistema de gestión: En esta etapa debe garantizarse que el manual operativos este activo, el pipeline de inversiones funcionando y los responsables de proyecto asignados en un registro único de proyectos con criterios homogéneos de atención.

Aterrizaje operativo de sectores estratégicos: Esto implica identificar empresas objetivo desde CABA, identificar cámaras, proyectos posibles y priorizar territorios. Esto evitará la dispersión institucional temprana.

Primeras interacciones con inversores: Aquí se priorizará el acompañamiento sobre la promoción y el diagnóstico sobre el discurso con el objetivo de generar los primeros casos testigo de funcionamiento institucional.

Desde el primer día deben medirse las consultas recibidas, los proyectos activos, los tiempos de respuesta y cuáles son los sectores que generan mayor tracción ya que estos indicadores son el puntapié inicial del desarrollo de la gestión.

#### **4. Plan de trabajo del primer año**

Superada la etapa inicial, el funcionamiento anual se organiza sobre cuatro ejes estructurales permanentes.

Eje 1 — gestión profesional del pipeline: El pipeline es el principal activo institucional del primer año y este debe incluir:

Proyectos exploratorios  
Proyectos en estructuración  
Proyectos en decisión

Cada proyecto debe tener:

Responsable asignado  
Estado actualizado  
Sector identificado  
Instrumento normativo asociado

Eje 2 — aplicación efectiva de leyes sectoriales: Durante el primer año deberán activarse progresivamente los regímenes y programas promocionales vinculados a los sectores estratégicos definidos y cada proyecto deberá vincularse con al menos un instrumento existente.

Eje 3 — coordinación estructural CABA–territorio: La coordinación entre nodos es lo que diferencia o hace fracasar al modelo. Las funciones diferenciadas para CABA son: detectar oportunidades, abrir y generar agenda, validar sectores y pre-calificar proyectos. En Entre Ríos se estructuran proyectos, se aplican regímenes, se articula con ministerios y se acompaña a las empresas en la radicación.

Eje 4 — aprendizaje institucional continuo: Durante el año 1 deben registrarse sistemáticamente para alimentar decisiones futuras vinculadas a normativa robusta: obstáculos regulatorios que sucedan, problemas administrativos en la aplicación de regímenes, demandas empresariales recurrentes e identificar a los sectores con mayor respuesta y demanda.

## **5. Indicadores de éxito del primer año**

Los indicadores deben medir capacidad institucional antes que resultados finales.

Indicadores principales:

- Cantidad de proyectos activos
- Diversidad sectorial del pipeline
- Tiempo de respuesta al inversor
- Proyectos con acompañamiento interministerial
- Uso real de regímenes promocionales
- Proyectos que avanzan a etapa de decisión
- Agenda empresarial activa en CABA

Indicadores específicos del nodo CABA:

- Contactos empresariales calificados
- Embajadas activas vinculadas
- Proyectos detectados
- Proyectos derivados al territorio
- Proyectos acelerados institucionalmente

Estos indicadores legitiman el funcionamiento del esquema dual.

## **6. Uso del manual de procedimientos como columna vertebral del sistema**

El manual operativo garantiza homogeneidad institucional, trazabilidad, calidad de atención y replicabilidad.

Durante el primer año el director debe asegurar:

- Que todos los proyectos ingresen al sistema
- Que no existan canales paralelos informales
- El registro de toda interacción
- El pipeline como base de decisión

Esto permitirá escalar el modelo.

## **7. Resultados esperables al cierre del primer año**

Al finalizar el primer año la Agencia debería haber logrado bajo esta metodología de trabajo:

- Un pipeline multisectorial activo
- Una agenda institucional nacional consolidada
- Una agenda internacional inicial estructurada
- La aplicación de regímenes promocionales en uso real

- La coordinación efectiva con ministerios
- La Casa de Entre Ríos funcionando como nodo inversor

## **8. Cierre estratégico: un modelo austero, replicable y orientado a resultados**

El modelo propuesto para la Agencia de Inversiones y la Casa de Entre Ríos en CABA demuestra que es posible desarrollar una política moderna de promoción productiva sin estructuras sobredimensionadas apoyada en una metodología, priorización sectorial, agenda relacional efectiva e inteligencia institucional, todo sobre una base de coordinación política.

La Agencia y la Casa en CABA no funcionan como organismos independientes sino como dos nodos de un mismo sistema provincial de desarrollo productivo orientado a transformar oportunidades en inversiones reales, empleo y crecimiento sostenible para Entre Ríos.