

EL TABLERO DE COMANDO Y LOS ODS: Experiencia Profesional en el Ministerio de Coordinación de Gabinete (Provincia de Misiones).

SOLIS Lucas Gabriel

Magister en Administración Estratégica de Negocios

Licenciado en Administración

Consultor, Docente e Investigador Universitario

M.P. LA N° 148 CPCEM

solislucasgabriel@gmail.com



RESUMEN

El presente trabajo relata la experiencia profesional del autor en la implementación de un Tablero de Comando para el monitoreo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la Provincia de Misiones, desarrollado durante su desempeño en el Ministerio de Coordinación General y de Gabinete. Esta iniciativa constituye un caso paradigmático de modernización administrativa que integra herramientas de business intelligence con metodologías de gestión por resultados, generando un modelo replicable de eficiencia en la administración pública provincial.

La experiencia profesional abarca desde la conceptualización inicial del proyecto hasta su implementación completa, incluyendo la participación en la creación y funcionamiento de la Mesa Provincial ODS de Misiones, instancia de coordinación interinstitucional que opera mediante el trabajo conjunto entre el Ministerio de Coordinación de Gabinete y demás organismos centralizados y descentralizados de la Administración Pública Provincial..

PALABRAS CLAVES

Tablero de Comando – Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS – Misiones.

1. INTRODUCCION.

La gestión pública contemporánea enfrenta el desafío de optimizar la asignación de recursos limitados para maximizar el impacto social, económico y ambiental de las políticas públicas. En este contexto, el tablero de comando emerge como una herramienta estratégica que permite la transformación de datos en información accionable, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y mejorando la eficiencia operativa de la administración pública.

La Provincia de Misiones, a través de su Ministerio de Coordinación General y de Gabinete, ha desarrollado una metodología integral para la implementación de tableros de comando orientados al seguimiento de los ODS, estableciendo un precedente en materia de modernización administrativa y gestión por resultados en el ámbito del ejecutivo provincial.

Esta iniciativa se enmarca en un proceso más amplio de institucionalización de los ODS a nivel provincial, en el cual el autor participó activamente colaborando en primer lugar en el año 2006 en la implementación del Tablero de Comando en el ámbito del Ministerio y en segundo lugar, en el año en la creación y funcionamiento de la Mesa Provincial ODS de Misiones, instancia de coordinación interinstitucional que opera mediante el trabajo conjunto entre el Ministerio de Coordinación de Gabinete y la Cámara de Representantes de la Provincia. Esta colaboración entre distintos poderes ha sido fundamental para garantizar la legitimidad democrática y la continuidad política del proceso de implementación de los ODS en el territorio provincial.

2. MARCO CONCEPTUAL.

Tablero de Comando. Antecedentes.

El concepto de Tablero de Comando (también conocido como Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard) ha sido desarrollado y popularizado por varios autores y expertos en gestión y estrategia empresarial. Los más influyentes en este tema son Robert Kaplan y David Norton, considerados los padres del Cuadro de Mando Integral (CMI). En el libro "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" (1996), ambos autores presentan un enfoque integral para medir el desempeño de las organizaciones, más allá de los indicadores financieros tradicionales. Peter Drucker es otro autor que, aunque no se lo conoce específicamente por el Tablero de Comando, es un influyente pensador en gestión dedicado a destacar la importancia de medir el desempeño y establecer objetivos claros en las organizaciones.

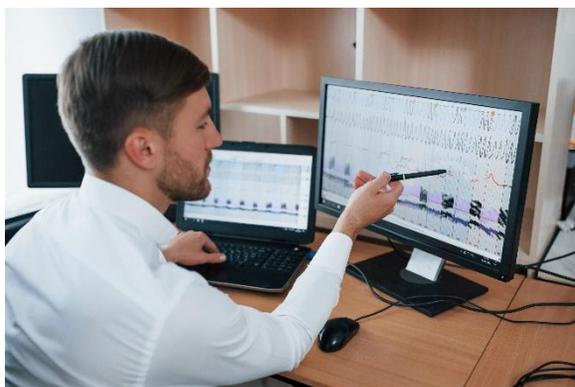
Aspectos conceptuales del Tablero de Comando

Los tableros de comando representan una evolución de los sistemas tradicionales de control de gestión al incorporar principios de la teoría económica de la información y metodologías de análisis financiero. Su implementación en el sector público requiere la adaptación de conceptos propios del sector privado, considerando las particularidades de la función pública y la naturaleza de los objetivos gubernamentales.

Desde una perspectiva económica, los tableros de comando funcionan como

mecanismos de reducción de asimetrías informativas entre diferentes niveles organizacionales, mejorando la eficiencia asignativa de recursos y facilitando el control en estructuras burocráticas complejas.

En resumen, es una herramienta valiosa que puede ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, su implementación requiere una cuidadosa planificación y consideración de los aspectos conceptuales y prácticos involucrados.



Aspectos conceptuales del Desarrollo Sostenible.

En 1987 se utiliza por primera vez el término “Desarrollo Sostenible” en un trabajo encomendado por la Asamblea General de Naciones Unidas. El mismo, titulado “Nuestro Futuro Común”, definía el desarrollo sostenible (o duradero) como el que “Asegura la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias”.

En 1992, la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, conocida como “Cumbre de la Tierra” de Río de Janeiro, reunió más de 100 jefes de estado y representantes de 179 países, entre empresarios, trabajadores, ONGs y

organizaciones sociales e indígenas. Hito histórico de participación y representatividad que, en su “Declaración de Río” incluyó: “el derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras”

En el año 2000, en la sede de Naciones Unidas se firmó la denominada “Declaración del Milenio”, reflejada posteriormente en los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio, a ser alcanzados al 2015, y representan el compromiso de las naciones por reducir la pobreza y el hambre, disminuir las enfermedades, la inequidad de género, enfrentar la falta de educación y de acceso a agua potable y saneamiento, además detener la degradación ambiental”.

En 2012, durante la Conferencia De las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible (Río +20) se firmó el documento “El futuro que queremos”, que contiene una serie de medidas prácticas y claras para la implementación del Desarrollo Sostenible enfocados en dos temas principales: La economía verde y el marco institucional para el desarrollo sostenible y erradicación de la pobreza. Una de las medidas definidas en esta cumbre fue la de iniciar un proceso de elaboración de Objetivos de Desarrollo Sostenible basados en los Objetivos de desarrollo del Milenio.

Fue así que el 25 de septiembre de 2015 se aprobó en Naciones Unidas una agenda que lleva por título: “Transformar nuestro Mundo: La agenda 2030 para el desarrollo sostenible”. Mientras los Objetivos del Milenio se centraban en la agenda social y estaban dirigidos a los países en desarrollo, los nuevos ODS abordaron temas interconectados del desarrollo sostenible

para ser aplicados en todo el mundo. Incorporan desafíos globales como la pobreza, la desigualdad, en torno a 5 ejes centrales: Planeta, Personas, Prosperidad, Paz y Alianzas. Es un compromiso universal adquirido tanto por países desarrollados como en desarrollo, en el marco de una alianza mundial.

Nuestro país adhirió a la “Declaración del Milenio” y también a la “Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”, y el decreto 499/17 designó al Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de Presidencia de la Nación como responsable de la coordinación y seguimiento de las políticas y acciones del Estado Argentino para la implementación de la “agenda 2030 para el desarrollo sostenible”.

Por su parte, la provincia de Misiones suscribió, a finales del 2017, el convenio de cooperación con el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales e inició el camino de acción y cooperación para la implementación de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

Por decisión del exgobernador Dr. Oscar Herrera Ahuad, el nodo focal de ODS del gobierno de la provincia, y la Mesa Provincial de Coordinación de ODS, se han establecido en el ámbito del Ministerio de Coordinación General de Gabinete donde se ha implementado una mesa de trabajo interministerial que aquí presentaremos.

Qué son los ODS

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, establecida en 2015 por los Estados Miembros de las Naciones Unidas, se propone como una hoja de ruta para que los países avancen hacia el logro del

desarrollo sostenible, poniendo a las personas en el centro, con arreglo a un enfoque de derechos en el marco de una alianza universal renovada. Sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) tienen como propósito alcanzar un mundo justo, equitativo e inclusivo.

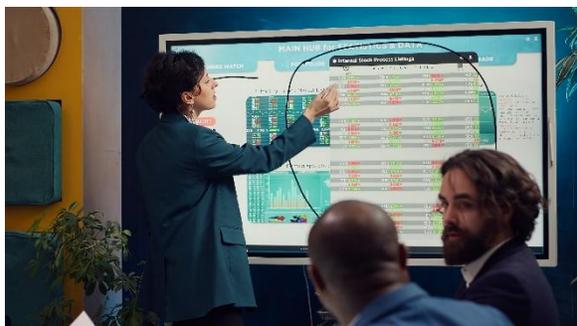


Esta nueva propuesta futura se construyó a partir de las experiencias recogidas de la implementación de la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo después de 2015, dando lugar a un acuerdo más ambicioso y complejo que incluye una visión, unos principios, una estrategia de ejecución y un marco de examen global, cuyo objetivo es contar con una agenda universal y holística para el logro del desarrollo sostenible.

La Argentina suscribió la Agenda 2030 en septiembre de 2015. En diciembre 2015, el Gobierno anunció públicamente la decisión de comenzar a implementarla a partir de enero de 2016. Para ello, se definió al Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (en adelante el Consejo) como punto focal encargado de coordinar la adaptación al contexto local.

En tal sentido, realizó una priorización de metas orientada por el objetivo aspiracional de eliminación de la pobreza y las prioridades del Gobierno. Asimismo,

organizó el trabajo de la Comisión Nacional Interinstitucional de Implementación y Seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el proceso de adaptación, iniciado en abril de 2016, de modo que la selección de indicadores pertinentes y factibles para el seguimiento de los progresos fuese acompañada por el desarrollo metodológico de las correspondientes fichas técnicas (Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, 2018^{a,b}; 2017).



En la “Agenda 2030” se definieron 17 objetivos de carácter global y absolutamente transversales e interconectados, lo que requiere de la participación de todos los agentes y actores responsables. Es imposible lograr el cumplimiento de los ODS si los organismos y actores que forman parte de una sociedad trabajan aislados.

Un programa exitoso de desarrollo sostenible requiere alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, que sean inclusivas, construidas sobre principios y valores, con una visión y metas compartidas y que coloquen a la gente y al planeta en el centro.

Está claro que trasladar esa agenda con sus objetivos, a las estrategias, la planificación, las políticas de estado de una nación, provincia o municipio requiere un gran esfuerzo que incluye:

- Sensibilizar a la sociedad.
- Buscar el compromiso de los diferentes actores involucrados.
- Adaptar los ODS al contexto nacional y local.
- Establecer y reforzar los mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas.

3. LOS ODS COMO MARCO DE TRABAJO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

La adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como marco integral para la gestión estratégica y el desarrollo de políticas públicas concretas, requiere metodologías específicas de traducción de objetivos globales en metas locales medibles y herramientas específicas de monitoreo y evaluación.

En este sentido, se destaca la experiencia profesional que aquí se presenta, que alcanza a la participación en la creación y sus etapas iniciales, de la Mesa Provincial ODS de Misiones, instancia de coordinación interinstitucional que funciona mediante el trabajo conjunto entre el Ministerio de Coordinación de Gabinete y la Cámara de Representantes de la Provincia. Representando además, una innovación institucional significativa en el panorama de las provincias argentinas.

Aportes e incumbencias profesionales con relación al Tablero de Comando

En fecha 29 de diciembre de 2006 con el decreto 2772/06 se incluye el Tablero de

Comando dentro de la estructura orgánica del Ministerio General de Coordinación de Gabinete. Desde ese momento y hasta la actualidad articulé el diseño e implementación de un Tablero de Comando para el Gobierno Provincial. Esta reestructuración se dio en el marco de un programa de aplicación de nuevas tecnologías en el que se encontraba inserto el gobierno provincial y ante la necesidad de instrumentar un ámbito específico a fin de dar respuesta a los requerimientos de información para la toma de decisiones. En ese contexto el autor fue designado como responsable directo en la implementación del Tablero de Comando Provincial.

A continuación, se exponen los aportes más significativos según las incumbencias profesionales afines a la administración.

Es así que nos hemos encargado de la adecuación y diseño del organigrama dentro de la estructura del Ministerio de Coordinación de Gabinete

Teniendo a cargo la redacción y definición de las descripciones de puestos, competencias y perfiles para los cargos jerárquicos de la Dirección y Jefaturas de Departamentos

Organizando y coordinando diversas capacitaciones a funcionarios, mandos medios y niveles operativos en la implementación del Tablero de Comando.

Coordinación de reuniones con el equipo técnico del Centro de Cómputo de la Provincia para el diseño de la herramienta tecnológica a utilizar en el Ministerio.

En forma conjunta con los técnicos del centro de cómputos, realizamos ajustes y pruebas piloto de la herramienta informática del Tablero de Comando.

Una vez definida una primera versión del software del Tablero de Comando, entre los profesionales y funcionarios, se procedió a la definición de criterios y prioridades respecto a la información y datos a generar según las líneas de acción del Ministerio.

En una primera etapa se comenzaron a cargar Objetivos, Metas e Indicadores atinentes a lineamientos de Coordinación de Gabinete, referidos a aspectos administrativos, presupuestarios y de recursos humanos. En esta etapa fue fundamental el dictado de capacitaciones en la elaboración de indicadores y en el monitoreo y evaluación del tablero de comando.

En etapas siguientes y a medida que el tablero de comando fue adquiriendo importancia como herramienta de gestión en la administración pública provincial, se observó la necesidad de iniciar vinculaciones con los distintos organismos de la administración centralizada y descentralizada de la provincia. Es así que, inicialmente se sumaron a la iniciativa los Ministerios de Educación, Desarrollo Social, de Gobierno y Salud Pública.

Cada uno de estos Ministerios fue colaborando en el diseño de indicadores según sus propias necesidades de acuerdo con programas y proyectos que ejecutaban en sus dependencias. En este caso el rol del autor estuvo principalmente asignado a la coordinación y supervisión de las actividades de los agentes de esos organismos en todo lo referido a elaboración de indicadores, monitoreo y seguimiento del tablero de comando. A cada uno de los agentes de los distintos Ministerios se les asignó acceso con sus respectivos usuarios y contraseñas para que pudieran cargar sus

datos como también para visualizar sus respectivos tableros según sus dependencias jerárquicas (ministros, mandos medios y operativos).

Finalmente, y a partir del año 2017 la herramienta tablero de comando del Ministerio de Coordinación de Gabinete comenzó a migrar hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible y es así como se rediseña la herramienta informática para adecuarla a las necesidades funcionales de los ODS.

Objetivo de Desarrollo Sostenible

En relación con la implementación de los ODS en el marco del Ministerio de Coordinación de Gabinete la contribución profesional estuvo signada en aspectos referidos a la estructura y funcionamiento de la mesa provincial ODS y el fortalecimiento institucional, estando abocada a los siguientes aspectos:



Estructura Organizacional y Responsabilidades

La implementación del trabajo requirió el diseño de una estructura organizacional que garantizara la calidad de los datos y la

continuidad operativa del sistema, articulada con la Mesa Provincial ODS. En esta línea, se colaboró en la definición de roles específicos con responsabilidades claramente definidas.

4. LA MESA PROVINCIAL ODS

Las funciones desarrolladas en la Mesa Provincial ODS

Como espacio de articulación política y técnica, contribuí al desarrollo de la Mesa Provincial ODS integrando diferentes actores del ecosistema provincial:

- **Mesa Ejecutiva:** A cargo del Ministerio de Coordinación de Gabinete, responsable de la secretaría técnica y la operación cotidiana
- **Participación Multisectorial:** se Incluyeron organismos provinciales, municipios, universidades, organizaciones de la sociedad civil y sector privado.

Se colaboró en la elaboración de diagnósticos y en la identificación de acciones programas y políticas, actuales y futuras, de los organismos orientados a los ODS.

Con el equipo de trabajo se procedió a relevar información existente, registros administrativos existentes y pendientes necesarios para las mediciones.

Durante el año 2021 se mantuvieron reuniones de trabajo con las distintas mesas conformadas para exponer estrategias posibles para que cada organismo adecúe sus programas/proyectos/acciones a la Agenda 2030.

Inicialmente cada grupo de interés planificó su agenda de reuniones con sus respectivos integrantes y se buscó que puedan identificar cuáles son las prioridades sectoriales en la provincia enmarcadas en los ODS.

En una segunda instancia ya desde el año 2022 el trabajo de los líderes de cada mesa consistió en fijar pre-metas de acuerdo a sus programas para luego ser aprobados por la mesa ejecutiva.

El equipo de Coordinación de Gabinete ofreció varias capacitaciones con equipo técnico y además también colaboró el plantel de trabajo del Instituto Provincial de Estadística y Censo en talleres metodológicos referidos a Objetivos e Indicadores.

Desde el año 2024, cada organismo cargo sus objetivos, metas e indicadores en el Tablero de Comando ODS.

Actualmente, el equipo de trabajo se encuentra trabajando activamente en actualizar los datos cargados y proceder con el monitoreo y seguimiento de los avances según las metas definidas.

Además, este año desde la Mesa Provincial, nos encontramos con el objetivo de avanzar con la temática ODS con los municipios de la provincia.

Hoja de Ruta para la implementación de los ODS a nivel Provincial

Cumplir con los ODS requiere la necesidad de contar con diversos actores para su implementación y seguimiento, por lo tanto, se invitó a los representantes del Gobierno, la sociedad civil, el ámbito académico y el sector privado a apropiarse de este plan de ruta, debatirlo y utilizarlo como una

herramienta para la creación de sociedades inclusivas y justas, al servicio de las personas de hoy y de futuras generaciones.



Priorización de los Programas o Líneas de Acción Provincial de Objetivos y Metas

El ministerio de Coordinación de Gabinete en carácter de Punto Focal de ODS, coordina el funcionamiento de la Mesa Provincial, en la cual participan todos los organismos centralizados y descentralizados del ejecutivo provincial. En ese marco cada Ministerio u Organismo designó a un representante para la participación de las distintas reuniones de la Mesa. Luego, considerando las dimensiones económica, social, ambiental y de desarrollo sostenible, se conformaron 5 mesas sectoriales a saber:



Cada una de estas mesas fue capacitada por el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. A partir de las jornadas de capacitación y sensibilización se designaron Líderes por equipo, los cuales iniciaron una etapa de análisis y entendimiento de los Objetivos conforme a la Agenda 2030, relacionándolos con sus actividades diarias, acciones, políticas y programas de Gobierno, de esta manera se llevó adelante la primera etapa del proyecto.

En este caso se colaboró activamente en el diseño de la metodología de trabajo coordinando las actividades de las mesas de trabajo.

Priorización de los ODS

Asimismo, a partir de reuniones pautadas previamente, se hicieron puestas en común de los distintos programas y acciones de cada repartición para vincularlos transversalmente con los ODS. Luego cada representante institucional dentro de su organismo comenzaba el trabajo de identificación y grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la Agenda 2030 según sus programas y proyectos.



Definición de Metas e Indicadores

En esta etapa se articularon y coordinaron los equipos de trabajo de las distintas mesas, capacitaciones y asistencia técnica para la definición de metas e indicadores.

Cada uno de los integrantes del equipo de trabajo procedió al armado de una tabla de metas con sus respectivos indicadores que luego con sus usuarios procedían a la carga en el tablero de comando ODS.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE MISIONES GOBIERNO

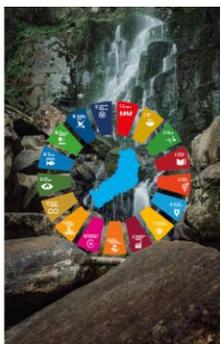
¡Bienvenido/a!

Correo Electrónico

Contraseña

Iniciar Sesión

Copyright - 2022 - Centro de Cómputos Objetivos de Desarrollo Sustentable - Tablero v0.3.1



Monitoreo y Rendición de Cuentas

Presentación del Informe ODS provincial al Gobernador y gabinete provincial. Presentación de las Metas ODS Provincial a la sociedad.

Implementación tablero de indicadores para seguimiento, monitoreo y rendición de cuentas sobre cumplimiento de Agenda Provincial 2030.



Fortalecimiento del Marco Institucional

Colaboración entre poderes. Mi participación en el trabajo conjunto del Ministerio de Coordinación de Gabinete y la Cámara de Representantes en la Mesa Provincial ODS ha generado aprendizajes profesionales significativos que se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- **Fortalecimiento de la legitimidad democrática:** El funcionamiento conjunto de las instituciones, gobierno y cámara legislativa, garantiza la confianza ciudadana en el proceso de seguimiento.
- **Control Parlamentario:** Es importante porque verifica la acción del gobierno al ejercer funciones de control sobre el cumplimiento de metas y el uso de recursos.

- **Continuidad Política:** Se reducen notablemente los riesgos de discontinuidad por cambios de gestión, de manera que se asegura la estabilidad de las medidas implementadas y también genera confianza de la ciudadanía en las instituciones.
- **Transparencia Ampliada:** Es un mecanismo fundamental para garantizar la rendición de cuentas, hay mayor acceso a la información pública sobre los avances de los ODS y esto fomenta la participación ciudadana.
- **Articulación Territorial:** Resulta útil para optimizar recursos y mejorar la coordinación entre distintos niveles del gobierno

5. REFLEXIONES FINALES

Se considera que la experiencia profesional desarrollada en la Provincia de Misiones constituye un aporte significativo a los procesos de modernización del Estado en Argentina; dicha participación demuestra que es posible implementar herramientas avanzadas de gestión pública con resultados medibles y sostenibles en el tiempo.

La innovación institucional en la que se participó activamente a través de la Mesa Provincial ODS, con la colaboración entre el Ministerio de Coordinación de Gabinete y los organismos de la Administración Pública Provincial, establece un modelo de governance que combina eficiencia técnica con legitimidad democrática.

El proyecto ha validado la comprensión profesional de que la inversión en sistemas de información para la gestión pública

genera retornos positivos tanto en términos de eficiencia administrativa como de efectividad en el logro de objetivos de políticas públicas.

La evolución esperada del sistema incluye la incorporación de tecnologías emergentes como inteligencia artificial, machine learning y blockchain, que potenciarán las capacidades analíticas y de predicción del sistema.

El modelo de colaboración interpoderees que tuvo la oportunidad de desarrollar a través de la Mesa Provincial ODS representa una innovación institucional exportable que puede fortalecer la calidad democrática en otras jurisdicciones.

Cabe destacar también que el éxito del proyecto dependió fundamentalmente del compromiso sostenido de las autoridades superiores de ambos poderes del Estado y la designación de un equipo de coordinación con autonomía técnica y presupuestaria. Asimismo la participación de la Cámara de Representantes en la Mesa Provincial ODS fue determinante para generar consensos políticos amplios.

La participación del autor en este proyecto representa un caso paradigmático de cómo la aplicación de principios económicos y técnicas de gestión empresarial puede mejorar significativamente la eficiencia y efectividad de la administración pública, generando valor público medible y sostenible.

Se estima que la experiencia profesional desarrollada en Misiones pueda operar como referencia para la implementación de sistemas similares en otras provincias argentinas, contribuyendo al fortalecimiento

del federalismo fiscal y la mejora de la gestión pública subnacional.

6. BIBLIOGRAFÍA

KAPLAN R. S Y NORTON D. P. (2002). Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.

Referencias Documentales

Resolución 70/1 de la Asamblea General de Naciones Unidas. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Decreto 499/2017 de Presidencia de la Nación dispone que el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS) es el organismo encargado de coordinar la implementación y seguimiento de la Agenda 2030.

Decreto 20/1999 Estructura Orgánica, Nomenclador de Cargos y Competencias de la Secretaría de Estado General y de Coordinación de Gabinete.

Decreto 1894/06 Complejidad de las funciones, responsabilidad y autonomía de los cargos de conducción de la Subsecretaría de Coordinación y Relaciones Institucionales.

Decreto 2772/06 Tablero de Comando del Gobierno Provincial.

Decreto 1444/20 se designa al Ministerio de Coordinación de Gabinete como punto focal de los ODS.