



Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos

**XLVIII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**EL TABLERO DE COMANDO Y LOS ODS SU APLICACIÓN EN EL
MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE GABINETE DE MISIONES**
**Categoría propuesta: Comunicación de experiencias
profesionales**

Autor
Lic. Lucas Gabriel Solís (Socio adherente)

Mar del Plata, octubre de 2025

*Este trabajo ha sido aprobado por la Comisión Técnica al sólo efecto de ser publicado en los
congresos del IAPUCo*

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN (Contexto y Justificación).....	4
MARCO CONCEPTUAL.....	4
LA EXPERIENCIA DE MISIONES.....	8
UTILIDAD DEL TABLERO DE COMANDO ODS PARA LA DISCIPLINA DE COSTOS...18	
REFLEXIONES FINALES Y APORTES PROFESIONALES.....	20
BIBLIOGRAFÍA.....	21

RESUMEN
**EL TABLERO DE COMANDO Y LOS ODS SU APLICACIÓN EN EL MINISTERIO DE
COORDINACIÓN DE GABINETE DE MISIONES**
CATEGORÍA PROPUESTA: COMUNICACIÓN DE EXPERIENCIAS PROFESIONALES

El presente trabajo expone la experiencia profesional del autor en la implementación de un Tablero de Comando para el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la Provincia de Misiones, en el marco del Ministerio de Coordinación de Gabinete. La iniciativa constituye un caso innovador de modernización administrativa que combina herramientas de *business intelligence*, gestión por resultados y contabilidad de costos aplicada a políticas públicas.

El objetivo principal consiste en demostrar la utilidad del Tablero de Comando no solo como instrumento de control de gestión, sino como mecanismo de visibilización de los costos sociales, económicos y ambientales de las políticas públicas.

La propuesta metodológica articula la medición de costos con la planificación estratégica provincial, fortaleciendo la capacidad de los organismos públicos para asignar recursos de manera eficiente y transparente.

En la **Introducción** se contextualiza la necesidad de optimizar el uso de recursos públicos mediante instrumentos de control de gestión basados en evidencia.

El **Marco conceptual** desarrolla los antecedentes del Tablero de Comando, su adaptación a la gestión pública y la vinculación con los ODS como parte de la Agenda 2030.

La **Experiencia de Misiones** presenta la implementación del Tablero Provincial, la creación de la Mesa Provincial ODS y la articulación interinstitucional. Se destacan los procesos de capacitación, diseño de indicadores y fortalecimiento institucional que permitieron integrar los ODS a la planificación provincial.

La sección **Utilidad del Tablero de Comando para la disciplina de costos** muestra cómo el modelo permite operacionalizar indicadores públicos asociados a políticas sociales, ambientales y económicas.

Finalmente, en las **Reflexiones finales** se concluye que el caso Misiones constituye una innovación institucional replicable en otras jurisdicciones, aportando a la disciplina de costos un marco metodológico que integra eficiencia, sostenibilidad y valor público.

Palabras Claves

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

INTRODUCCIÓN (Contexto y Justificación)

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 un Tablero de Comando orientado 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 2020 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.

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 (1999)** 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

Un tablero de comando es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones monitorear y analizar su desempeño en relación con sus objetivos estratégicos. Ayuda a visualizar el estado en el que se encuentra y ofrece una visión clara de la situación que permite a gerentes y directivos tomar decisiones informadas y estratégicas. Además, sirve como herramienta de comunicación entre los diferentes niveles de la organización. La información se presenta de forma clara a través de gráficos, métricas y tablas adaptadas a las necesidades específicas de cada organización.

Un componente clave es que permite incorporar datos de diversas fuentes y sistemas de información. Se centra fundamentalmente en los indicadores clave de gestión (KPIs), medidas cuantificables que reflejan el desempeño de la organización en relación con sus objetivos estratégicos.

Las ventajas de su aplicación son múltiples; entre ellas las más significativas son: mejora en la toma de decisiones, al proporcionar información precisa y oportuna; incremento de la eficiencia debido a la automatización de los procesos y la visualización de datos y, por último, mejora la transparencia al proporcionar información clara y precisa sobre el desempeño de la organización.

Aunque vale señalar también que la implementación de un tablero de comando puede enfrentar ciertos desafíos y limitaciones, por ejemplo: la selección de indicadores; la integración de datos provenientes de distintas fuentes puede resultar compleja en algunos casos y, además, la capacitación y la adopción del tablero de comando, en general, resulta ser un proceso lento en su incorporación.

Aplicación en la Gestión Pública

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.

Desarrollo Sostenible y ODS.

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 de tener 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 principalmente 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, nuestra provincia de Misiones suscribió, el 1 de diciembre de 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 Gobernador 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.

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.

Figura N° 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para la agenda del año 2030.

Fuente: ODS - Naciones Unidas

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.

LA EXPERIENCIA DE MISIONES

Aportes e incumbencias profesionales

Implementación del Tablero de Comando Provincial

En diciembre de 2006, mediante 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 y habiendo sido designado como responsable directo en la implementación del Tablero de Comando Provincial, seguidamente paso a exponer los aportes más significativos según mis incumbencias profesionales.

Me encargué de la adecuación y diseño del organigrama dentro de la estructura del Ministerio de Coordinación de Gabinete. Tuve 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.

Organicé y coordiné diversas capacitaciones a funcionarios, mandos medios y niveles operativos en la implementación del Tablero de Comando. Coordiné 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, colaboramos en la definición de criterios y prioridades

respecto a la información y datos a generar según las líneas de acción del Ministerio.

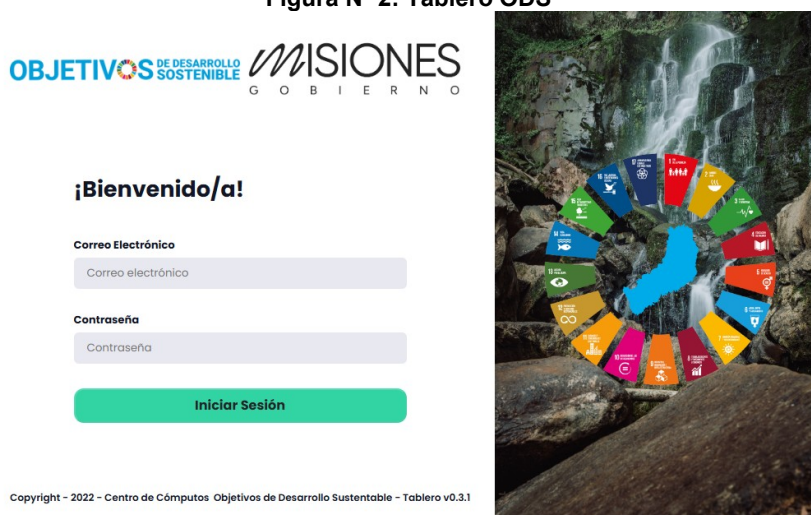
En una primera etapa se comenzaron a cargar Objetivos, Metas e Indicadores atinentes a lineamientos de Coordinación de Gabinete, referidos a aspectos administrativos, presupuestarios y de recursos humanos. En esta etapa fue fundamental el dictado de capacitaciones en la elaboración de indicadores y en 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, me vi en 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 a programas y proyectos que ejecutaban en sus dependencias. En este caso mi rol 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 que se rediseña la herramienta informática para adecuarla a las necesidades funcionales de los ODS.

Figura N° 2: Tablero ODS



Fuente: Tablero ODS Centro de Cómputos Misiones

Creación y Funcionamiento de la Mesa Provincial ODS

En relación a la implementación de los ODS en el marco del Ministerio de Coordinación de Gabinete mi 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, colaboré en la definición de roles específicos con responsabilidades claramente definidas.

Funcionamiento de 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.
- **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.

Las funciones desarrolladas en la Mesa Provincial ODS

Colaboré 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 premetas 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 bajo mi coordinación se encuentra trabajando activamente en actualizar los datos cargados y proceder con el monitoreo y seguimiento de los avances según las metas definidas.

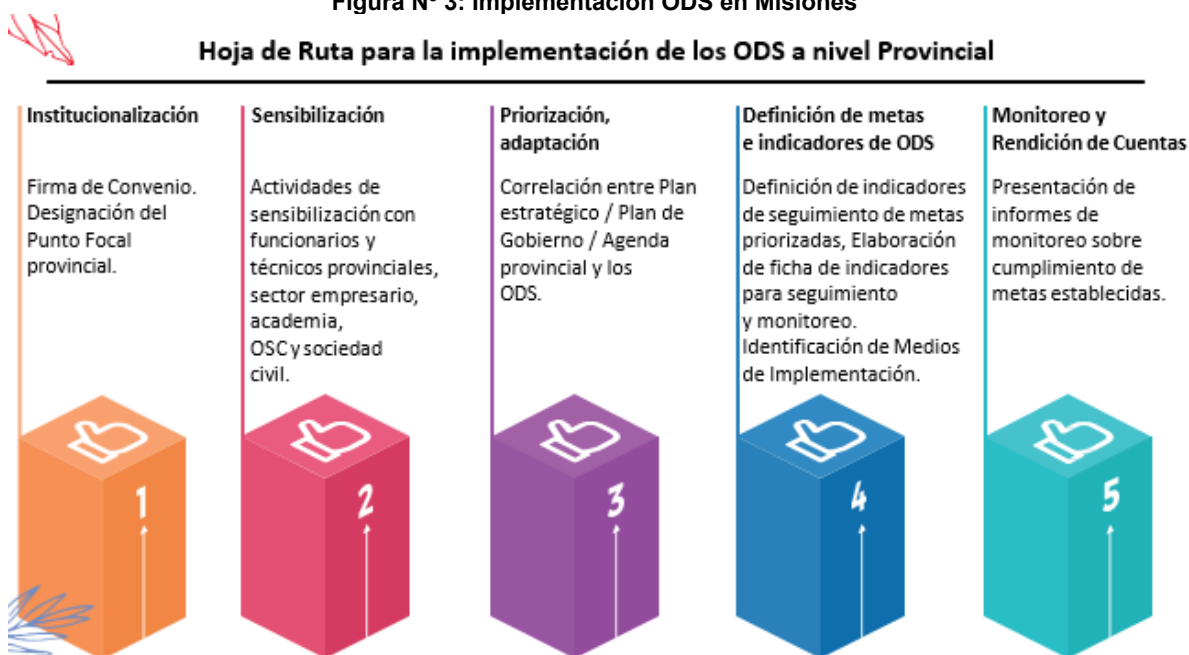
Además, este año desde la Mesa Provincial, nos encontramos con el objetivo de avanzar con la temática ODS con los municipios de la provincia.

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.

Es esta hoja de ruta la que se tuvo en cuenta para avanzar en la implementación de los ODS en la provincia.

Figura N° 3: Implementación ODS en Misiones



Fuente: Elaboración propia en base al Convenio de cooperación entre el Consejo de Políticas Sociales de Presidencia de la Nación y la Provincia de Misiones.

Actualmente en la Mesa Provincial nos encontramos trabajando en la etapa 4 y con miras a la etapa 5. En relación a la etapa 4 las tareas actuales se centran en la actualización de indicadores, en la definición de las fichas e indicadores en aquellos organismos que todavía no tenían definidos y en el monitoreo de estado de avances en cuanto al cumplimiento de las metas definidas. También hay que mencionar que en algunos Organismos se produjeron cambios de los referentes de las mesas de trabajo, situación que trajo aparejado volver a capacitar a los nuevos integrantes.

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:

Figura N° 4: Mesas de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Cada una de estas mesas fue capacitada por el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS). 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 colaboré activamente en el diseño de la metodología de trabajo y coordiné las actividades de las mesas de trabajo.

Mesas de Trabajo y ODS asignados

Figura N° 5 Mesas de Trabajo y ODS

NOMBRE DE LA MESA	OBJETIVOS ASIGNADOS	ACCIONES
EMPLEO	5. Igualdad de género, 8. Trabajo Decente y crecimiento económico, 9. Industria, Innovación e infraestructura, 10. Reducción de las desigualdades, 17. Alianzas para lograr los objetivos	 
MEDIO AMBIENTE	5. Igualdad de género, 10. Reducción de las desigualdades, 13. Acción por el clima, 14. Vida Submarina, 15. Vida de ecosistemas terrestres, 17. Alianzas para lograr los objetivos	 
SOCIAL	3. Salud y bienestar, 2. Hambre cero, 1. Fin de la pobreza, 4. Educación de calidad, 5. Igualdad de género, 10. Reducción de las desigualdades, 16. Paz, justicia e instituciones sólidas, 17. Alianzas para lograr los objetivos	 
PRODUCCIÓN	5. Igualdad de género, 9. Industria, Innovación e infraestructura, 10. Reducción de las desigualdades, 12. Producción y consumo responsable, 17. Alianzas para lograr los objetivos, 2. Hambre cero	 
INFRAESTRUCTURA	1. Fin de la pobreza, 3. Salud y bienestar, 5. Igualdad de género, 4. Educación de calidad, 7. Energía Asequible y no contaminante, 10. Reducción de las desigualdades, 11. Ciudades y comunidades sostenibles	 

Fuente: Tablero ODS Centro de Cómputos de Misiones

Priorización de los ODS

Desde el Ministerio de Coordinación de Gabinete, se planificaron distintas reuniones invitando a los Organismos para hacer puestas en común de los distintos programas y acciones de cada repartición para vincularlos transversalmente con los ODS. Luego cada

representante institucional en su organismo inició el trabajo de identificación y grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la Agenda 2030 según sus programas y proyectos.

Figura N° 6: Mesa Provincial ODS Misiones



Fuente: Logo ODS Misiones -Ministerio de Coordinación de Gabinete

Figura N° 7: Tablero ODS



Fuente: Tablero ODS Centro de Cómputos de Misiones

Definición de Metas e Indicadores

En esta etapa se articularon y coordinaron con 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.

Algunos ejemplos de Metas e Indicadores

Seguidamente se muestran algunas metas e indicadores que fueron identificados por el IPEC para trabajar en el marco de los ODS.

ODS 3 Salud y Bienestar

Figura N° 8: Metas e Indicadores ODS 3

Meta	Indicador de seguimiento	Sugerencias de Organismos	Indicadores elaborados en el IPEC				
			Nivel de desagregación	Definición del indicador	Fuente/s	Periodicidad	Último dato disponible
Meta 3.1. Para 2030, reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100.000 nacidos vivos.	3.1.1. Razón de mortalidad materna por 10.000 nacidos vivos. (adaptado para la Provincia de Misiones)		Provincial	Cantidad de muertes de madres cada 10.000 nacidos vivos	Ministerio de Salud Pública	Anual	4.25 Año 2016
	3.1.2. Porcentaje de nacidos vivos atendidos por personal especializado.	Ministerio de Salud Pública					

Fuente: Instituto Provincial de Estadísticas y Censo de Misiones

ODS 4 Educación y Calidad

Figura N° 9: Metas e Indicadores ODS 4

Meta	Indicador de seguimiento	Sugerencias de Organismos	Indicadores elaborados en el IPEC				
			Nivel de desagregación	Definición del indicador	Fuente/s	Periodicidad	Último dato disponible
Meta 4.1. De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizajes pertinentes y efectivos.	4.1.1. Tasa de promoción efectiva.		Provincial	Cantidad de alumnos matriculados en un grado/año de estudio dado de un nivel de enseñanza en particular que se matriculan como alumnos nuevos en el grado/año de estudio inmediato superior de ese nivel, en el año lectivo siguiente sobre el total de alumnos matriculados en ese nivel	Dirección de Programación y Organización Educativa departamento de información y estadística Educativa-subsecretaría de Educación.	Anual	Primaria 92.8% 2016 Secundario-Ciclo Básico 74.7% 2016
	4.1.2. Tasa de repitencia.		Provincial	Cantidad de alumnos repitentes inscriptos en un grado o año de estudio en particular sobre el total de alumnos inscriptos		Anual	Primaria 4.9% 2016 Secundario-Ciclo Básico 10.6% 2016
	4.1.3. Tasa de abandono interanual.		Provincial	Cantidad de alumnos matriculados en el nivel que no se vuelve a matricular al año lectivo siguiente como alumno nuevo o repitente sobre el total de alumnos matriculados		Anual	Primaria 2.3% 2016 Secundario-Ciclo Básico 14.8% 2016
	4.1.4. Tasa de sobreedad.		Provincial	Porcentaje de alumnos con un año de edad o más, mayor a la edad teórica correspondiente al año de estudio en el cual están matriculados.		Anual	Primaria 20.7% 2016 Secundario-Ciclo Básico 43.5% 2016

Fuente: Instituto Provincial de Estadísticas y Censo de Misiones

Metas y Objetivos en el Tablero ODS

Figura N° 10: Metas y Objetivos – Tablero ODS

Inicio Coordinación de Gabinete				
Todas las Metas				
NÚMERO DE META	NOMBRE META	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO AL QUE PERTENECE	ACCIONES
1.1.	Erradicar la pobreza extrema... Ver más	El ritmo de reducción de la pobreza extr... Ver más	Fin de la pobreza	 
1.2.	Reducir la pobreza en al menos un 50%... Ver más	Para 2030, reducir al menos a la mitad l... Ver más	Fin de la pobreza	 
1.3.	Implementar sistemas de protección socia... Ver más	Proporción de la población cubierta por ... Ver más	Fin de la pobreza	 
1.4.	Igualdad de derechos de propiedad, servi... Ver más	Para 2030, asegurar que todos los hombre... Ver más	Fin de la pobreza	 
1.5.	Fomentar la capacidad ante desastres amb... Ver más	Para 2030, fomentar la capacidad de los ... Ver más	Fin de la pobreza	 

Fuente: Tablero ODS Centro de Cómputos

Monitoreo y Rendición de Cuentas

Esta etapa incluye las siguientes actividades:

1. Presentación del Informe ODS provincial al Gobernador y gabinete provincial.

2. Presentación de las Metas ODS Provincial a la sociedad.
3. Implementación tablero de indicadores para seguimiento, monitoreo y rendición de cuentas sobre cumplimiento de Agenda Provincial 2030.

En relación a esta cabe mencionar que actualmente se está trabajando sobre lo atinente al punto 3 sobre seguimiento, monitoreo y rendición de cuentas

En algunos organismos se encuentran abocados a la actualización de indicadores y al seguimiento de los ya definidos.

En relación a la rendición de cuentas, cada organismo de la Mesa Provincial está trabajando sobre la asignación presupuestaria definida y su correlación con metas e indicadores ODS.

Seguidamente y con intenciones ilustrativas se exponen algunos recortes de informes sobre metas e indicadores presentados por distintos organismos.

Figura N° 11: Metas e Indicadores Marandú Comunicaciones

4 EDUCACIÓN DE CALIDAD Através de los proyectos desarrollados y a ejecutar, Marandu aporta a la educación e investigación para todas las edades				
METAS	INDICADOR	FRECUENCIA	FUENTE	VALOR INICIAL
4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria	ESCUELAS CONECTADAS (EC)	ANUALMENTE	Instalaciones realizadas por Marandu Comunicaciones	TOTAL ESCUELAS
	Lograr conectar el 100% de las Escuelas Misioneras al programa Plan Nacional de Conectividad Escolar al 2030			2233
4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad	EC: (CEC/ TEM)*100%			ESCUELAS CONECTADAS
				1304
4.a Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos	CEC: Cantidad de escuelas conectadas			%PORCENTAJE ESCUELAS CONECTADAS
	TEM: Total de escuelas Misiones			58%

Fuente: Marandú Comunicaciones

Figura N° 12: Metas e Indicadores Ministerio de Hacienda



Fortalecimiento del Marco Institucional

Además de colaborar en forma mancomunada con organismos del ejecutivo provincial, toda la implementación de los ODS también requirió de acciones conjuntas con el poder legislativo de Misiones. En este caso muchas actividades tuvieron que ver con capacitaciones y asistencias técnicas que finalmente se vieron instituidas en la sanción de la ley XVI - N° 153 que establece la promoción y concientización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta ley busca sensibilizar a la ciudadanía, ampliar la participación social e impulsar políticas públicas para el cumplimiento de los ODS en el territorio provincial. De esta manera Misiones se constituyó en la segunda provincia del país en sancionar una ley de concientización y visibilización de los 17 objetivos mundiales para lograr los tres ejes de acción: económico, social y ambiental.

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.

En este sentido, destaco desde mi experiencia profesional, la participación activa 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, colaboración entre distintos poderes que representa, además, una innovación institucional significativa en el panorama de las provincias argentinas.

UTILIDAD DEL TABLERO DE COMANDO ODS PARA LA DISCIPLINA DE COSTOS

Indicadores de Costos

El Tablero de Comando permite relacionar metas estratégicas con indicadores de costos. En este sentido, la experiencia de Misiones permite operacionalizar costos estratégicos vinculados a políticas públicas:

- Costo por estudiante en programas de inclusión digital (ODS 4).
- Costo por beneficiario de programas de vacunación (ODS 3).
- Costo por familia en provisión de agua potable en zonas rurales (ODS 6).
- Costo de tratamiento de residuos por tonelada (ODS 12).

Estos indicadores permiten establecer relaciones costo-resultado que orientan la asignación presupuestaria y posibilitan un monitoreo más preciso de la eficiencia y eficacia de las intervenciones públicas. Por ejemplo, el costo por alumno en educación refleja la eficiencia de la inversión en inclusión digital (ODS 4), mientras que el costo por vacunado mide el impacto económico de los programas de salud (ODS 3). Estos indicadores, al integrarse en el Tablero, generan un mapa de costos públicos que facilita decisiones basadas en evidencia.

La incorporación de los costos en el Tablero de Comando ODS fortalece la capacidad de planificación estratégica, promueve la transparencia y contribuye a la sostenibilidad de las políticas públicas. El modelo de Misiones pretende constituirse en una referencia replicable que combine eficiencia técnica con legitimidad democrática y que aporte a la disciplina de costos un marco innovador para el análisis del gasto público.

Enfoques Conceptuales de Costos aplicables a la Gestión

Los Costos Sustentables brindan un marco conceptual fundamental para comprender la utilidad del Tablero de Comando ODS como herramienta de gestión. Dicho concepto según **Marcelo Podmoguilnye (2019)** “subraya la necesidad de transitar de la teoría a la acción, integrando la dimensión económica, social y ambiental en la medición de costos” (pag 287).

En esta línea, la experiencia de Misiones permite operacionalizar el **triple resultado**, materializando indicadores de eficiencia económica (costo por estudiante, costo por beneficiario), impacto social (inclusión educativa, acceso equitativo a la salud) y sostenibilidad ambiental (gestión de residuos, acceso al agua potable).

Asimismo, la **Teoría General del Costo (TGC)** encuentra aplicación directa: el Tablero vincula recursos empleados, procesos ejecutados y objetivos estratégicos, posibilitando un análisis integral de los costos en políticas públicas. Un ejemplo concreto es el costo por tonelada de residuos reciclados, que combina la medición de recursos (infraestructura, logística), procesos (gestión municipal de residuos) y objetivos (ODS 12 Producción y Consumo Responsables).

Otro aporte relevante es el enfoque de **Costos de ciclo de vida y responsabilidad extendida**, que en Misiones se traduce en la evaluación de programas a lo largo de toda su duración —desde la implementación inicial hasta su operación y efectos de largo plazo—, avanzando hacia una contabilidad de gestión más integral.

Finalmente, debemos también enfatizar en **la necesidad de un cambio cultural y sistémico en la gestión de costos**. En este sentido, la Mesa Provincial ODS constituye un espacio institucional innovador que integra la visión de costos sustentables en la planificación estratégica y la rendición de cuentas. El caso de Misiones, por tanto, ejemplifica cómo los aportes teóricos de Costos pueden traducirse en prácticas concretas de gestión pública.

Imagen N° 1: Mesa Provincial ODS



Fuente: Ministerio de Coordinación de Gabinete

Imagen N° 2: ODS



Fuente: ODS Naciones Unidas

REFLEXIONES FINALES Y APORTES PROFESIONALES

El trabajo expuesto, desarrollado en Misiones, constituye una innovación institucional y un proceso de modernización del Estado provincial. Se implementaron herramientas de avanzada en la gestión pública a través de una tarea conjunta entre la Mesa Provincial ODS, el Ministerio de Coordinación de Gabinete y los organismos de la Administración Pública Provincial. El resultado de tal colaboración interinstitucional permitió combinar eficiencia técnica con legitimidad democrática.

La inversión en sistemas de información para la gestión pública significa no solo mayor eficiencia administrativa sino también 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 compromiso sostenido de las autoridades superiores de ambos poderes del Estado y la designación de un equipo de coordinación con autonomía técnica y presupuestaria contribuyó al logro de los objetivos propuestos y la participación de la Cámara de Representantes en la Mesa Provincial ODS generó consensos políticos amplios.

La ejecución de 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.

La incorporación de los costos en el Tablero de Comando ODS fortalece la capacidad de planificación estratégica, promueve la transparencia y contribuye a la sostenibilidad de las políticas públicas. El modelo de Misiones aporta a la disciplina de costos un marco innovador para el análisis del gasto público. Es una aplicación concreta en el ámbito público que vincula la contabilidad de gestión con la Agenda 2030, con profesionales de costos que integren sus competencias en el análisis financiero, la gestión estratégica y las políticas públicas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2003). Sistemas de control de gestión. McGraw-Hill.

Drucker, Peter F.(1999). Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Bogotá. Ed Norma.

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). Administración de costos. Cengage Learning.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2006). Contabilidad de costos. Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.

Kaplan Robert S y Norton David P. 2002. Cuadro de Mando Integral, Barcelona. Gestión 2000.

Podmoguilnye, Marcelo G. (2019). Costos para una Gestión Estratégica y Sustentable, Buenos Aires. Thomson Reuters La Ley.

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.