



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
Práctica Profesional LA 2023



# Propuesta de Dashboard operativo para optimizar la gestión en el sector público

Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de  
Administración en Situación Laboral o Ambiente Real



Hoppe Ana Paula

pauhoppe1024@gmail.com

2023



## CONTENIDO

Resumen.....	3
Introducción .....	4
Presentación de la Organización.....	5
Situación problemática .....	6
Preguntas de Investigación .....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos .....	7
Marco Teórico .....	7
Marco Metodológico.....	9
SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR.....	9
INDICADORES DE GESTIÓN DEL SECTOR.....	11
DASHBOARD PROPUESTO.....	15
Conclusiones.....	23
Bibliografía.....	24
Anexo .....	25



## Resumen

Una gestión eficaz en el sector público implica la toma de decisiones transparentes y responsables, la rendición de cuentas, el compromiso con la mejora continua y la innovación, acompañada por la medición y evaluación constantes de los resultados obtenidos.

En el sector bajo estudio se maneja un gran volumen de datos provenientes de cientos de operaciones que se realizan diariamente. Los datos actualmente no son utilizados para monitorear la gestión de manera dinámica, por lo que se observa la oportunidad para efectuar un seguimiento activo de las operaciones, generando la información oportuna para ello ya que si existen los datos para generarla.

El objetivo general es proponer un dashboard operativo, que sea de utilidad para enriquecer la gestión del sector bajo análisis, brindando información oportuna para la toma de decisiones.

El presente trabajo es un estudio de caso, tiene un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) que implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos.

A través de la observación directa y de entrevistas con expertos se logró una mayor comprensión de las actividades y procesos que son llevados a cabo en el sector estudiado; a partir de estas técnicas se elaboró una fragmentación del proceso.

Se recolectaron a través de fuentes primarias como la base de datos del sector y fuentes secundarias los datos de las operaciones e indicadores, donde se han identificado los principales aspectos para evaluar el desempeño del sector.

El dashboard operativo considera aspectos relevantes para el sector, como ser cantidades de órdenes de pago, rendiciones y aprobaciones, así como los pendientes y tiempo de ciclo del proceso y se espera que aporte a una gestión dinámica del sector a través de toma de decisiones en base a la información brindada por los datos.

**Palabras claves:** procesos – datos– indicadores – desempeño



## Introducción

La administración pública está compuesta por los distintos organismos, dependencias y entidades encargados de llevar adelante la gestión pública con el objetivo de garantizar el bienestar y el desarrollo de la comunidad.

Imagen N°1: Sector Público Argentino



Fuente: El Estado Eficiente – Las Heras (2004)

En Tucumán, el Poder Ejecutivo es el encargado de llevar adelante la administración pública por medio de los distintos ministerios, secretarías y organismos de la Administración Pública provincial.

En la provincia existen organismos de control, como la Fiscalía de Estado y el Tribunal de Cuentas, que tienen como función fiscalizar la gestión pública y velar por el correcto uso de los recursos del Estado.

Una gestión eficaz en el sector público implica la toma de decisiones transparentes y responsables, la rendición de cuentas, el compromiso con la mejora continua y la innovación. Además, es importante que se promueva la eficiencia y la efectividad en la utilización de los recursos públicos, y que se adopten medidas para prevenir y combatir el mal uso de los mismos.



Esto requiere de una planificación estratégica cuidadosa, la toma de decisiones informadas, acompañadas por la medición y evaluación constantes de los resultados obtenidos. Para ello se puede hacer hincapié en dos factores importantes: la modernización y la profesionalización del Estado.

La modernización del Estado es un proceso continuo que busca mejorar el funcionamiento de las organizaciones públicas. En tal sentido, es un proceso de reforma y actualización de la estructura, procesos y funciones del gobierno, donde resulta necesario aumentar la calidad de los servicios provistos, incorporando Tecnologías de la Información. La modernización del estado busca la mejora continua, apunta a elevar la calidad de vida de los ciudadanos y fortalecer la democracia a través de un gobierno más eficaz y transparente.

La profesionalización en el sector público es otro factor fundamental para garantizar una correcta gestión, permite mejorar la calidad de los servicios, fortalecer la transparencia y ayuda a aumentar la confianza ciudadana. La profesionalización contribuye a generar confianza en la gestión de los recursos públicos y en la capacidad del Estado para responder a las necesidades de la sociedad. Además de fomentar la innovación y la mejora continua porque implica contar con personal capacitado para identificar y aplicar nuevas prácticas y tecnologías que mejoren la gestión de los recursos y servicios brindados.

## Presentación de la Organización

CGP es el órgano responsable de la contabilidad y la gestión financiera del gobierno de la provincia. Esta entidad tiene como objetivo garantizar la transparencia en el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas ante la ciudadanía. Entre las funciones de CGP se encuentran:

- Planificar, coordinar y controlar la ejecución presupuestaria del gobierno provincial.
- Elaborar estados contables y financieros del sector público provincial.
- Fiscalizar la gestión financiera de las dependencias gubernamentales.
- Proporcionar información financiera y estadística a los órganos de control y a la ciudadanía en general.

En definitiva, CGP es una institución clave en la gestión financiera del gobierno provincial; dicta las normas de contabilidad para todo el sector público provincial determinado la metodología contable a aplicar, la periodicidad y la estructura de los estados contables financieros a producir por las demás entidades. Así mismo, asesora y asiste para que la información que se procese y produzca, se integre al sistema de cuentas provinciales, administrando un sistema de información financiera que permanentemente permita conocer la gestión presupuestaria, así como los resultados operativos, económicos y financieros de la



Administración Central, de cada entidad descentralizada y del sector público provincial en su conjunto, para la adopción de decisiones por parte de los responsables de la gestión financiera pública y para los interesados en la misma.

## Situación problemática

Uno de los sectores que conforman la CGP, denominado “CR”, es el encargado de hacer el seguimiento y control de las órdenes de pago asignadas a cada una de las entidades de la Administración Pública provincial, además de dar asesoramiento y asistencia a las diferentes reparticiones procurando el cumplimiento de las disposiciones y normativas vigentes.

Cabe mencionar que a todo acto administrativo que haya realizado disposición de fondos públicos, es acompañado por su respectivo comprobante denominado “orden de pago”. El control de dichos comprobantes se lleva a cabo por un proceso llamado “Rendición de Cuentas” donde se examinan los aspectos contables, numéricos, documentales, sustanciales y formales de los mismos. La inspección de la correcta ejecución de los fondos públicos es determinada por medio de un acto formal que dictamina la aprobación o el rechazo de cada Rendición de Cuenta.

En CR se maneja un gran volumen de datos provenientes de cientos de operaciones que se realizan diariamente. Con los datos se elaboran reportes anuales que tienen el fin de mostrar resultados al cierre de ejercicio.

Los datos actualmente no son utilizados para monitorear la gestión de manera dinámica, por lo que se observa la oportunidad para efectuar un seguimiento activo de las operaciones, generando la información oportuna para ello ya que se cuenta con los datos para generarla.

## Preguntas de Investigación

- ¿Cómo es el proceso de rendición de cuentas?
- ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta para analizar el desempeño de “CR”?
- ¿A través de qué herramienta es posible hacer un uso más enriquecedor de los datos con los que trabaja el sector bajo estudio?

## Objetivo General

Este trabajo tiene como objetivo general proponer un dashboard operativo, que sea de utilidad para enriquecer la gestión del sector bajo análisis, brindando información oportuna para la toma de decisiones.



## Objetivos Específicos

- Describir la trazabilidad del comprobante “orden de pago” para comprender el proceso de Rendición de Cuentas.
- Identificar los aspectos relevantes en la gestión del sector bajo estudio.
- Diseñar un dashboard operativo que permita visualizar la información de manera clara y conveniente para mejorar la gestión de “CR”

## Marco Teórico

### VISIÓN SISTÉMICA EN LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL

El SIMAFAL (Sistema de Administración Financiera para América Latina elaborado por la Agencia Internacional de Desarrollo del Banco Mundial) define a la administración financiera como un sistema que, “... *mediante la planificación, obtención, asignación, utilización, registro, información y control*, persigue la eficiente gestión de los recursos financieros del Estado para la satisfacción de las necesidades colectivas”. En forma similar, la Ley 24.156 considera a la administración financiera como un conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado.

Las exigencias de un modelo democrático, con alto grado de participación social, requiere de los poderes públicos un sistema informativo transparente, accesible y oportuno. En cualquier estructura estatal se plantea la necesidad de contar con información adecuada para una eficiente y eficaz toma de decisiones. (Las Heras, 2004).

La aplicación de reformas en todo ámbito de la administración financiera y control gubernamental, se inicia con una radical renovación de los usos y costumbres de los funcionarios reclamándose de estos su conversión en auténticos gestores del cambio. Toda reforma tiene como uno de sus principales objetivos elaborar un sistema integrado de información, que refleje fehacientemente la actividad económico-financiera del Estado. Dicha información deberá ser necesaria y suficiente para facilitar que todo proceso de toma de decisiones sea eficiente eficaz y económica en la gestión de resultados y el cumplimiento de los dispositivos legales pertinentes. (Las Heras, 2004)

Toda reforma a emprender debería procurar el logro de los siguientes objetivos:



- ✓ Racionalidad, procura que la gestión se realice con economicidad, eficiencia, eficacia, efectividad y oportunidad.
- ✓ Transparencia, operativa y legal con generación de información oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- ✓ Integridad, interrelacionando los sistemas de administración financiera con los de control interno y externo, con la finalidad de facilitar su eficacia.

## **CONTROL DE GESTIÓN**

El control de gestión según Anthony R. y Govindarajan (2008), se refiere a un proceso de planificación y control sistemático que permite a las empresas alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente. Este proceso implica la definición de objetivos y metas, el diseño de sistemas de información y la implementación de un sistema de control que permita medir y evaluar el desempeño de la empresa en relación con sus objetivos y metas.

En este sentido, el control de gestión se enfoca en la toma de decisiones y la gestión de recursos de la empresa de manera estratégica y orientada a resultados. Además, destacan la importancia de la retroalimentación continua en el proceso de control de gestión, ya que permite a la empresa corregir desviaciones y ajustar su estrategia y planes en consecuencia.

Robert Simons (2008) señala a los sistemas de control y diagnóstico como sistemas de retroalimentación, son la columna vertebral del control administrativo tradicional y están diseñados para asegurar el logro de metas predecibles, son los sistemas formales de información que se usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento.

Las variables críticas de rendimiento influyen en la probabilidad de alcanzar las metas con éxito, una vez que se determinan, los sistemas de control y diagnóstico brindan los indicadores que se aseguran que se los maneje con eficiencia y eficacia.

De acuerdo con Pérez Carballo (2013), los indicadores de gestión son una herramienta esencial para medir y evaluar el desempeño de una organización.

Los indicadores de gestión aplicados en la administración pública son herramientas útiles para medir el desempeño y evaluar su capacidad para cumplir con los objetivos y metas establecidos. Entre los cuales podemos mencionar:

- Indicadores de eficiencia: miden la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- Indicadores de eficacia: miden el grado en que se están cumpliendo los objetivos y metas establecidos.
- Indicadores de calidad: miden la calidad de los servicios públicos prestados y la satisfacción de los ciudadanos.
- Indicadores financieros: miden la eficiencia en el uso de los recursos financieros.





- Indicadores de transparencia y rendición de cuentas: miden la transparencia y el grado de cumplimiento de los principios de rendición de cuentas.

## Marco Metodológico

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Sampiere, 2018)

El presente trabajo es un estudio de caso, tiene un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) que implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos.

Los instrumentos de recolección de datos a utilizar son:

- Observación directa: realizada por la investigadora durante su estadía en el lugar de trabajo.
- Entrevistas con expertos: entrevista en profundidad con el jefe del sector bajo estudio y con el jefe de Departamento del mismo.
- Base de datos: brindada por el sistema administrativo financiero y de control de la organización.

Luego se procederá al análisis de los datos cualitativos a través de nubes de palabras que permitirán conocer los conceptos o puntos más relevantes a tener en cuenta en la investigación y en el diseño de las herramientas de control y diagnóstico. Para los datos cuantitativos se procederá analizando la base de datos, siguiendo con la construcción de indicadores; también se emplea Power Bi para la visualización de los mismos.

## SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

“CR” como un sector dentro de CGP surge con el objeto de llevar un control del estado en el que se encuentran las órdenes de pago que son otorgadas a las diferentes entidades.

Dicho objeto surge de la necesidad no solo de llevar a cabo tanto un registro y control de las rendiciones de las órdenes de pago, sino de dar asesoramiento y asistencia a las diferentes reparticiones respecto al tema.

La gran cantidad de datos originados del registro de las distintas instancias que atraviesan son las órdenes de pago se graban en un sistema información integrado denominado SAFyC (sistema administrativo financiero y de control) que está unificado a los sistemas de información de cada una de las reparticiones.



Imagen N°2: Pantalla de inicio del SAFyC



Fuente: SAFyC

Imagen N°3: Módulo “CR”



Fuente: SAFyC

A partir de la inmersión en la organización, la observación y entendimiento de los procesos, la recolección de datos y entrevistas a los encargos del área bajo estudio se logró identificar que el proceso de rendición de cuentas lo componen cuatro etapas: asignación del cargo, generación de la precarga, rendición y por último, la aprobación de los comprobantes.



Gráfico N°1: Diagrama de Flujo



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, todo acto administrativo que haya realizado disposición de fondos públicos, es acompañado por su respectivo comprobante denominado “orden de pago”, acompañando dicha orden, se origina el “CARGO”, que es un número inequívoco a través del cual se identifica el tipo de comprobante, la entidad, la fecha y monto correspondientes.

Luego, antes de rendir, cada repartición carga los datos del comprobante a través del SAFyC (sistema administrativo financiero provincial), produciendo un número de PRECARGA que identifica esa orden de pago a rendir.

Con el número de PRECARGA y toda la documentación respaldatoria se rinde la orden de pago ante el Tribunal de Cuentas. Dicho acto genera un NÚMERO DE RENDICIÓN, que se corresponde con el número CARGO y el número de la PRECARGA. Por último, las rendiciones atraviesan un proceso de verificación y control que, como resultado del mismo, dichas rendiciones pueden resultar APROBADAS o no.

Es competencia de “CR” monitorear y asegurar el proceso hasta la Rendición, si bien la Aprobación también tiene su seguimiento y se realizan los registros, es una facultad propia del Tribunal de Cuentas, por lo que escapa de las actividades del sector bajo estudio.

## INDICADORES DE GESTIÓN DEL SECTOR

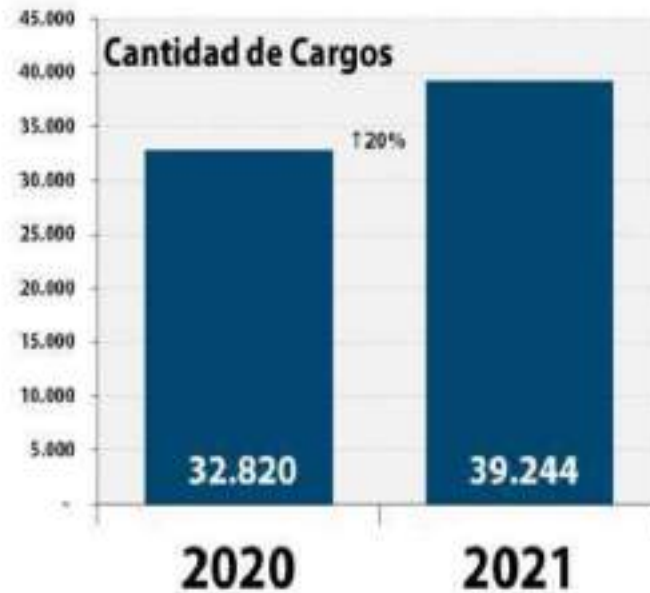
Para poder analizar el desempeño de “CR”, es importante conocer los aspectos relevantes que hacen a la gestión del mismo, es por ello que se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con el jefe del sector, para poder obtener una mayor claridad y entendimiento respecto a las actividades y procesos y cuáles son los puntos claves de los mismos.

De aquellas entrevistas se pudo generar una nube de palabras donde se destacan los aspectos donde se debe hacer hincapié a la hora de crear un indicador y de evaluar su desempeño.





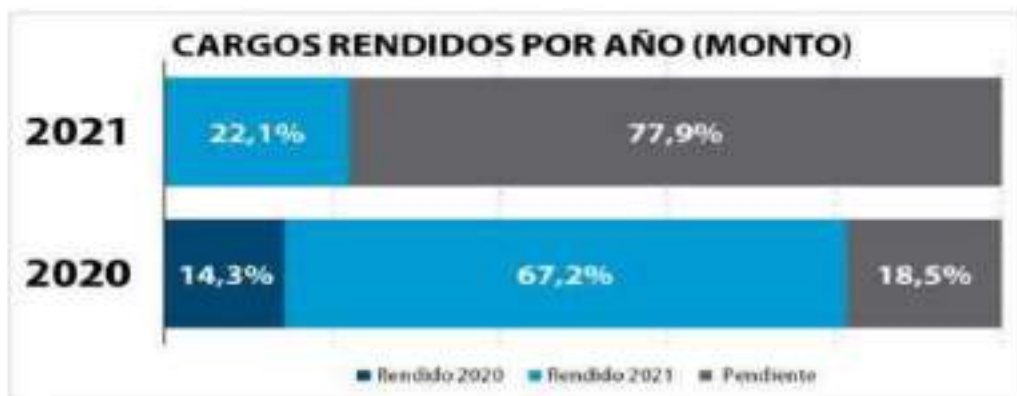
Gráfico N°3: Evolución de los Cargos por Cantidad



Fuente: Cuenta Inversión 2021

Los gráficos a continuación nos muestran la cantidad y los montos, tanto para las rendiciones como para las aprobaciones, la proporción de los cargos del ejercicio 2021 que se rindieron y se aprobaron en su corriente año y los que quedaron pendientes para el siguiente ejercicio. Además enseña qué proporción de los cargos pendientes del ejercicio 2020 fueron rendidos y aprobados en el 2021 y que porcentaje sigue pendiente.

Gráfico N°4: Cargos rendidos por año por Monto



Fuente: Cuenta Inversión 2021



Gráfico N°5: Cargos Aprobados por Monto



Fuente: Cuenta Inversión 2021

Gráfico N°6: Análisis por cantidad de cargos por año



Fuente: Cuenta Inversión 2021

Gráfico N°7: Análisis por monto de cargo por año



Fuente: Cuenta Inversión 2021



## DASHBOARD PROPUESTO

Finalizada la etapa donde se buscó entender la situación actual de “CR” y teniendo cuenta los aspectos relevantes para su gestión, como lo son los Cargos y las Rendiciones, nos basamos en el ejercicio 2022, y utilizando la herramienta Power Bi, se diseñó un tablero con distintos indicadores con el objetivo de contribuir a que la gestión del sector bajo análisis se pueda realizar de manera dinámica.

Tablero N°1: Dashboard propuesto para “CR”



Fuente: elaboración propia con Power Bi

El tablero presentado representa los indicadores que se pueden obtener teniendo en cuenta los datos que son recabados actualmente en la organización. Se muestra el resultado total del ejercicio, sin embargo, la herramienta permite la interacción y segmentación mensual, así como por entidades o tipos de comprobantes.



Figura N°1: Dashboard filtrado por entidad



Fuente: elaboración propia con Power Bi

Figura N°2: Dashboard filtrado por mes



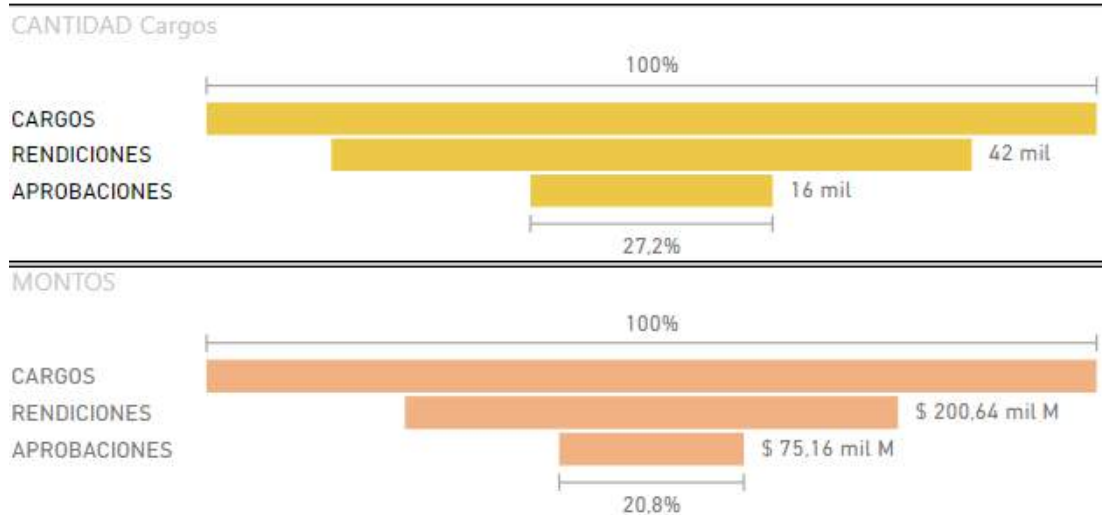
Fuente: elaboración propia con Power Bi

A continuación se procederá a explicar que indica cada grafico o tabla del tablero.





Figura N°3: Gráficos de embudo



Fuente: elaboración propia con Power Bi

En la figura N°3 se presentan dos gráficos de embudo que nos muestran, tanto para la cantidad de órdenes de pago emitidas (gráfico de arriba) como para los montos que representan las mismas (gráfico de abajo), los valores a través de las distintas etapas del proceso de Rendición de Cuentas.

Figura N°4: Cargos Rendidos por Tipo de Comprobante



Fuente: elaboración propia con Power Bi

Se muestra en la figura N°4 la proporción de los diferentes tipos de comprobantes rendidos, siendo estos: gastos presupuestarios del ejercicio (GC),



gastos extrapresupuestarios del ejercicio (GE), gastos presupuestarios del ejercicio anterior (GA), fondos fijos (FF) y anticipos de fondos (AF).

Figura N°5: Periodo de Rendición por Tipo de Comprobante

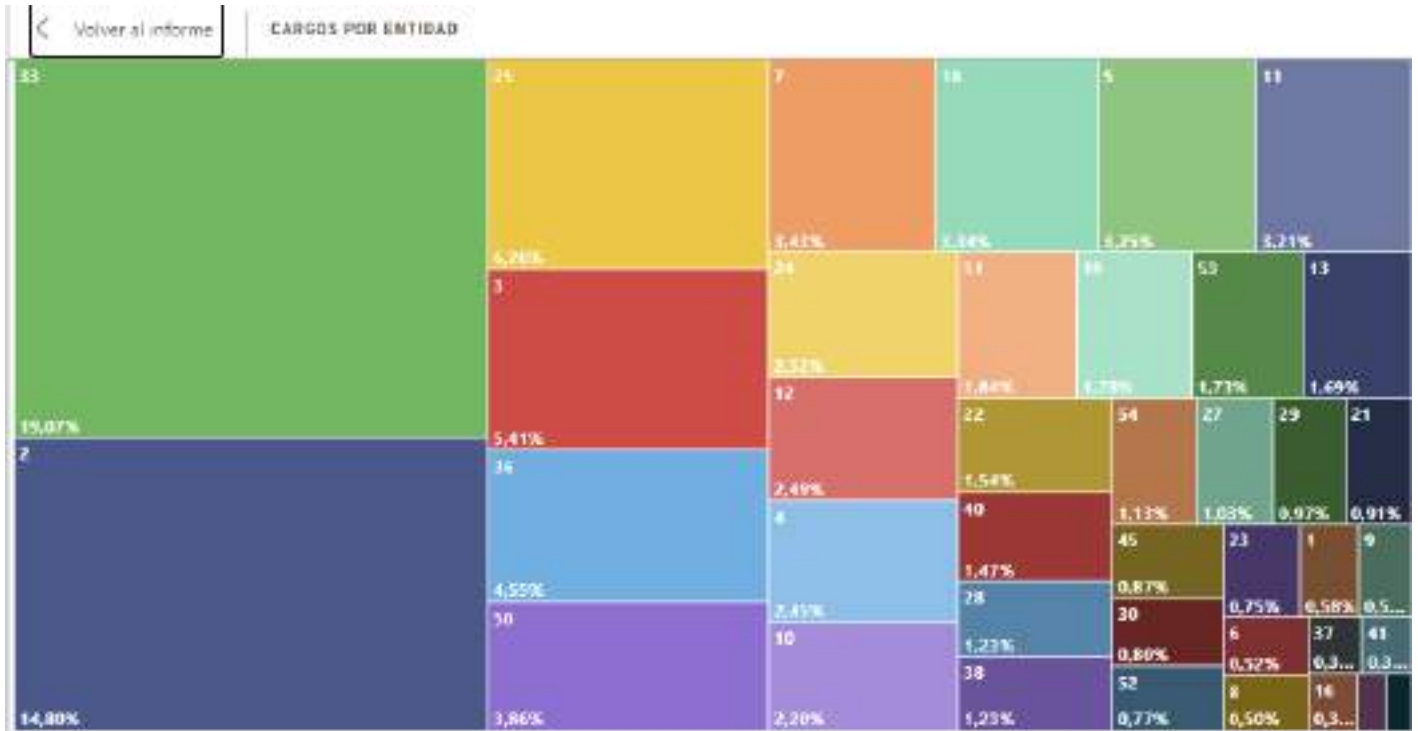
Periodo de Rendición						
Tiempo(días)	AF	FF	GA	GC	GE	Total
1_ 0-15	111	882	70	6771	1515	<b>9188</b>
2_ 16-30	53	375	353	9670	2462	<b>12546</b>
3_ 31-60	149	458	1458	8125	3865	<b>13005</b>
4_ 61-120	351	261	1003	7501	4741	<b>12795</b>
5_ 121-180	276	38	430	2571	2223	<b>5255</b>
6_ 180 o mas	287	206	1179	2760	5083	<b>8571</b>
<b>Total</b>	<b>1207</b>	<b>1981</b>	<b>3849</b>	<b>34088</b>	<b>15401</b>	<b>42359</b>

Fuente: elaboración propia con Power Bi

La figura N°5 es una tabla donde se observa en la primera columna, la distribución de frecuencias del tiempo transcurrido desde el día que se completa el pago total de la orden de pago hasta la fecha en la que se rinde la misma, contemplando para ello solo días hábiles. En las siguientes columnas encontramos los diferentes tipos de comprobantes que representan las ordenes de pago. Esto permite monitorear si los plazos establecidos para la rendición de cada uno de ellos son alcanzados o no.

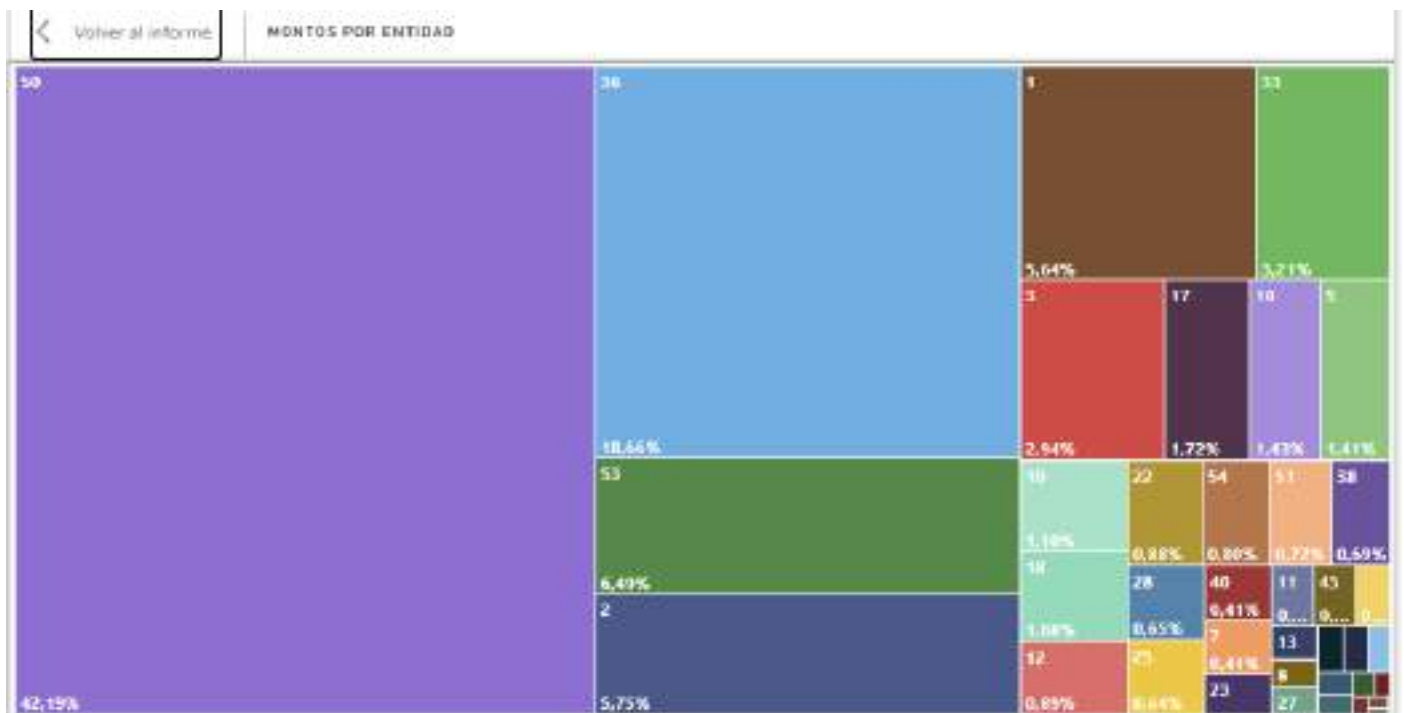


Figura N°6: Cargos por Entidad



Fuente: elaboración propia con Power Bi

Figura N°7: Montos por Entidad



Fuente: elaboración propia con Power Bi



Dentro del dashboard se incorporan dos treemaps o mapas de árbol, uno con la cantidad de cargos otorgados a cada entidad (Figura N°6) y otro con los montos asignados a cada entidad (Figura N°7), esta visualización dispone los datos en forma jerárquica, donde el tamaño de los rectángulos simboliza, ya sea en cantidad o en monto, lo correspondiente a cada entidad, los rectángulos de mayor tamaño representan a aquellas entidad a las que se les asignó mayor cantidad de ordenes de pago o mayor monto en las mismas.

Figura N°8: Ranking por cantidad de cargos

ENTIDAD	TOTAL OP	%TOTAL CARGOS	RANKING CANT
33	11229	19,07%	1
2	8714	14,80%	2
25	3684	6,26%	3
3	3185	5,41%	4
36	2678	4,55%	5
50	2274	3,86%	6
7	2018	3,43%	7
18	1967	3,34%	8
5	1911	3,25%	9
11	1892	3,21%	10
24	1486	2,52%	11
12	1465	2,49%	12
4	1443	2,45%	13
10	1293	2,20%	14
51	1084	1,84%	15
19	1050	1,78%	16
53	1017	1,73%	17
13	997	1,69%	18
22	906	1,54%	19
40	867	1,47%	20
28	725	1,23%	21
38	722	1,23%	22
54	667	1,13%	23
27	609	1,03%	24
29	574	0,97%	25
21	533	0,91%	26
45	512	0,87%	27
30	472	0,80%	28
52	452	0,77%	29
23	442	0,75%	30
1	342	0,58%	31
9	314	0,53%	32
6	307	0,52%	33
<b>Total</b>	<b>58872</b>	<b>100,00%</b>	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia con Power Bi



Figura N°9: Ranking por montos de cargos

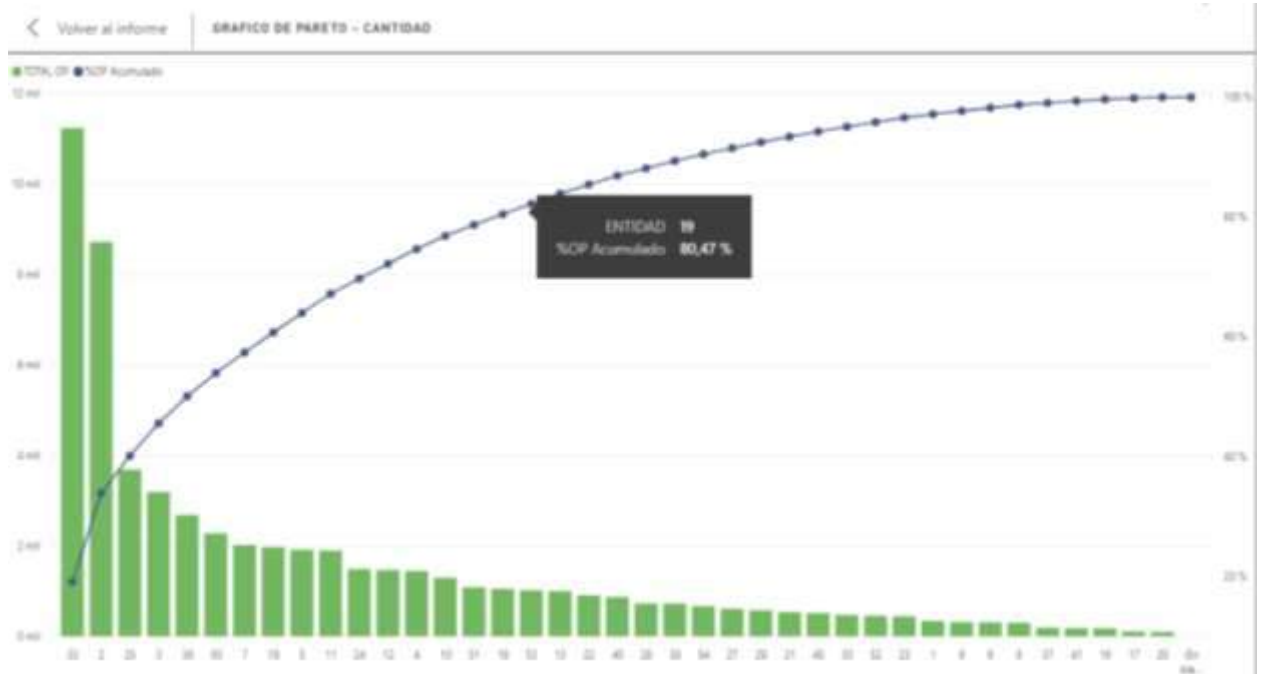
ENTIDAD	TOTAL MONTO	%TOTAL MONTO	RANKING\$
50	\$152.757.404.040,41	42,19%	1
36	\$67.584.032.757,09	18,66%	2
53	\$23.511.450.717,88	6,49%	3
2	\$20.807.318.648,88	5,75%	4
1	\$20.410.885.353,2	5,64%	5
33	\$11.614.605.894,78	3,21%	6
3	\$10.628.174.759,83	2,94%	7
17	\$6.241.586.284,62	1,72%	8
10	\$5.182.643.897,84	1,43%	9
5	\$5.121.671.935,19	1,41%	10
19	\$3.987.841.877,8	1,10%	11
18	\$3.906.010.081,47	1,08%	12
12	\$3.211.167.484,64	0,89%	13
22	\$3.178.281.674,98	0,88%	14
54	\$2.884.722.877,61	0,80%	15
51	\$2.618.251.573,03	0,72%	16
38	\$2.507.404.410,85	0,69%	17
28	\$2.345.788.562,97	0,65%	18
25	\$2.330.785.014,25	0,64%	19
40	\$1.500.954.830,83	0,41%	20
7	\$1.479.899.510,92	0,41%	21
23	\$1.110.846.341,59	0,31%	22
11	\$1.037.733.360,48	0,29%	23
45	\$1.036.398.114,58	0,29%	24
24	\$853.469.263,9	0,24%	25
13	\$623.601.118,34	0,17%	26
8	\$515.129.084,13	0,14%	27
27	\$511.946.434,45	0,14%	28
20	\$488.653.562,14	0,13%	29
21	\$466.606.769,1	0,13%	30
4	\$412.749.369,92	0,11%	31
52	\$307.991.699,96	0,09%	32
41	\$292.103.581,56	0,08%	33
<b>Total</b>	<b>\$362.112.072.201,01</b>	<b>100,00%</b>	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia con Power Bi

A través de las Figuras N° 8 y 9 se exhiben dos rankings, tanto de la cantidad de órdenes de pago como de los montos asignados a las distintas entidades, permitiendo identificar de forma ordenada lo destinado a cada entidad, conociendo tanto en valores absolutos como en valores porcentuales lo que corresponde a cada una.

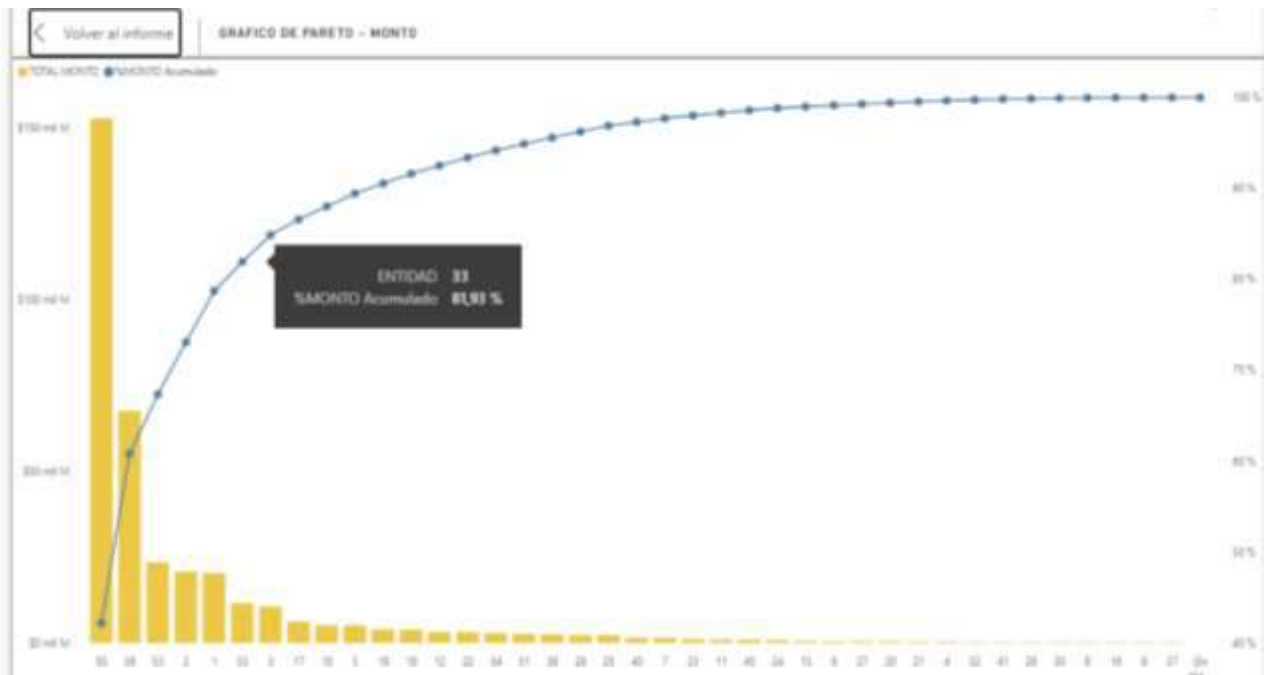


Figura N°10: Pareto de Cantidad de Cargos



Fuente: elaboración propia con Power Bi

Figura N°11: Pareto de Montos de cargos



Fuente: elaboración propia con Power Bi



Para finalizar, en la Figura N° 10 se analizan la cantidad de órdenes de pago otorgadas a cada entidad, a través del gráfico de Pareto, podemos detectar que 16 entidades de las 39 analizadas, acumulan el 80% del total de la cantidad de las órdenes de pago emitidas.

Al mismo tiempo, se hizo un análisis similar para el monto de las órdenes de pago (Figura N°11) haciendo uso del gráfico de Pareto obtenemos que 6 entidades obtienen el 80% del monto total de las órdenes de pago.

Un hallazgo interesante es que 4 de las 6 entidades que mayor monto le es asignado, también son de las entidades que mayor cantidad de órdenes de pago registran, por lo que el sector debería dirigir sus esfuerzos principalmente en dichas entidades, ya que en ellas se concentran el grueso de las operaciones.

## Conclusiones

La modernización del Estado se ha convertido en una necesidad imperante en la actualidad. La misma requiere la adopción de estrategias basadas en la medición en el sector público y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas.

Gómez Bravo L., Rodríguez Sánchez F. y Garmendia Suárez I. (2011) en su libro afirman que “Lo que no se mide, no se puede mejorar” por lo que la medición en la administración pública desempeña un papel fundamental en este proceso, ya que proporciona una base sólida para evaluar el desempeño y la eficiencia de las instituciones gubernamentales.

La implementación de un sistema de información permite recopilar y analizar datos relevantes en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones informadas. Asimismo, el uso de un dashboard intuitivo y de fácil acceso proporciona una visión global del rendimiento, lo que permite identificar áreas de mejora y enfocar los esfuerzos de manera más efectiva.

Estas prácticas no solo permiten una evaluación precisa del desempeño, sino que también mejoran la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios públicos. Al apostar por la modernización y la implementación de estas herramientas, se sientan las bases para un gobierno más eficiente y orientado al ciudadano.

Este trabajo plantea el modelado de un dashboard que contribuya a la optimización de la gestión del sector bajo análisis, por lo que a lo largo del mismo, se han desarrollado tableros como herramienta central para la visualización y análisis de los indicadores relevantes para la gestión del mismo.

El dashboard cumple con los objetivos establecidos al proporcionar una interfaz intuitiva y accesible, facilitando la comprensión y el seguimiento de los datos. Además, contribuye a la mejora de la toma de decisiones al brindar una visión integral y actualizada de la información.



## Bibliografía

*Anthony R.N, Govindarajan V. (2008). Sistemas de control de Gestión. México. McGraw-Hill.*

*Bonnefoy y Armijo (2005) Indicadores de desempeño en el sector público. Programa CEPAL “Modernización del Estado, Administración Pública y Desarrollo Económico Local y Regional”.*

*Gómez Bravo L., Rodríguez Sánchez F. y Garmendia Suárez I. (2011). Indicadores de Gestión en la Empresa. Qué Medir y Cómo Utilizarlos. FIM Productividad.*

*Hernández Sampieri, R. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas. México. McGraw-Hill*

*Kaplan R., Norton D. (1996). El cuadro de mando integral. Barcelona, España. Gestión 2000.*

*Las Heras, J.M. (2004). Estado eficiente. 1° edición. Buenos Aires, Argentina. Osmar Buyatti.*

*Pérez-Carballo. (2013). Control de gestión empresarial. Textos y casos. 8°edición. Madrid. - Esic editorial.*

*Robbins y Coulter (2010). Administración. 10ª edición. México. Pearson*

*Simons R. (2008). Palancas de Control. 1° edición. Temas Grupo Editorial*





## Anexo



Contaduría General  
de la Provincia

CONTADURIA GENERAL DE LA PROVINCIA

San Miguel de Tucumán, 17 de Julio de 2017.-



TUCUMÁN  
Bicentenario de la  
Independencia 2015-2016

### RESOLUCION Nº 125:

**VISTO**, La Ley Nº 6970 de Administración Financiera de la Provincia y sus modificatorias y su Decreto Reglamentario Nº 1080; y

**CONSIDERANDO**, que por el artículo 102º de la Ley Nº 6970, La Contaduría General de la Provincia será el órgano rector del sistema de contabilidad gubernamental y, como tal, responsable de prescribir, poner en funcionamiento y mantener dicho sistema en todo el ámbito del sector público provincial;

Que a partir del año 2017 se incorpora toda la operatoria de la Contabilidad de Responsables a través del SAFyC;

Que los Cargos se generan en forma automática con cada Pago Total de los Comprobantes de Gastos correspondientes;

Que el Tribunal de Cuentas interpreta que Gastos (Extrapresupuestarios, Presupuestarios) y Tipo de Gastos (ORD, CYO, REG, GA, CGE, ANT, etc.) deben considerarse como Cargos;

Que Contaduría General se ajusta al criterio del Tribunal de Cuentas a efectos de un correcto seguimiento y control de las obligaciones que derivan de la operatoria en cuestión;

Que los Comprobantes de Gastos definidos como Cargos surgen de un preacuerdo con el Dpto. Rendición de Cuentas del Tribunal de Cuentas de la Provincia;

Que resulta necesario aprobar el procedimiento de Contabilidad de Responsables a través del SAFyC;

**Por ello,**

**LA CONTADORA GENERAL DE LA PROVINCIA**

**RESUELVE:**

**ARTICULO 1º:** Déjese sin efecto lo normado por Resolución Nº 140/CGP del 13 de Julio de 2009.

**ARTICULO 2º:** Aprobar el Procedimiento de Contabilidad de Responsables a través del SAFyC que se detalla en el Anexo I que forma parte integrante de la presente.

**ARTICULO 3º:** Regístrese, comuníquese y archívese.-

San Martín Nº 362 - 1º Piso - San Miguel de Tucumán Teléfono/Fax: 0381-4215393 - 4215693

Centrex: 7093 – 7094 E-mail: contadaria@tucuman.gov.ar



Contaduría General  
de la Provincia

CONTADURIA GENERAL DE LA PROVINCIA



TUCUMÁN  
Bicentenario de la  
Independencia 2010-2016

ANEXO I

**Cargos:** Se generan automáticamente con el pago total de los siguientes comprobantes de gastos:

- Comprobantes de Gastos Presupuestarios (CYO u ORD) que consignen como beneficiario un Proveedor del Estado y utilicen como Cuenta Pagadora una Cuenta Bancaria Orden Tesorero General y Contador General (SGP).
- Comprobantes de Gastos Presupuestarios (CYO u ORD) que consignen como beneficiario la misma Repartición pero utilicen como Cuenta Pagadora una Cuenta Bancaria Orden Tesorero General y Contador General (SGP), ejemplo: Comprobante de Retenciones de Sueldos (en consecuencia **no** se consideran Cargos los Comprobantes de Gastos Presupuestarios que emplean como Beneficiario la misma Repartición y usan Cuentas Jurisdiccionales como pagadoras).
- Comprobantes Extrapresupuestarios de Transferencias de Fondos (PAG) que emplean como Cuentas Pagadoras Cuentas SGP (Código 391 y 392) con destino a las Cuentas Jurisdiccionales.
- Comprobantes de Gastos Extrapresupuestarios (PAG) que consignen como beneficiario un Proveedor del Estado y utilicen como Cuenta Pagadora una Cuenta Bancaria Orden Tesorero General y Contador General (SGP), (en consecuencia **no** se consideran Cargos los Comprobantes que emplean como Beneficiario la misma Repartición, ejemplos: códigos 390, 394, 395, 340, 306, 307, 301, 302 y 304).
- Comprobantes de Anticipos de Fondos (ANT) que utilicen cualquier código. No se deben considerar como Cargos los Comprobantes Extrapresupuestarios de Cuentas Particulares (ECP) a efectos de evitar un doble registro de los mismos.
- Regularizaciones Presupuestarias (REG) sobre Embargos, comisiones, etc. (ejemplo: SAF 19 y 38 Embargos por Juicios) con excepción de aquellas vinculadas al SAF 50 o que se registran para rebajar la cuenta a cobrar originadas en Anticipos de Fondos. Es decir, en los REG considerados como Cargos, el monto de las deducciones es igual a cero, con las excepciones antes mencionadas (tienen que operar directamente sobre Cuentas SGP o utilizar las cuentas puentes como las N°11111119 y N° 11555555 de los SAF 19 y 38 respectivamente).
- Para el caso de los Tribunales y Poderes del Estado (SAF 02 Poder Judicial, SAF 5 Ministerio Público Fiscal, SAF 40 Tribunal de Cuentas y SAF 41 Tribunal Fiscal de Apelación) únicamente se consideran como Cargos las Transferencias de Fondos (CTT) desde la Cuenta N° 20097091/8 "SGP Rentas Generales Z-05" hacia las Cuentas de los diversos SAF.
-



Contaduría General  
de la Provincia



TUCUMÁN  
Bicentenario de la  
Independencia 2010-2016

#### CONTADURIA GENERAL DE LA PROVINCIA

- Comprobantes con pagos parciales en Ejercicios Anteriores que se migran y cancelan totalmente en el nuevo Ejercicio, ya sean de carácter presupuestarios (GA) o extrapresupuestarios (GE) se consideran como un único Cargo por el monto total original bajo el número de entrada asignado en el nuevo Ejercicio y como número asociado se exhibe el otorgado por el Sistema en años anteriores.
- Comprobantes Presupuestarios o Extrapresupuestarios que se revierten Parcialmente (RPA) se exponen como un único Cargo por ambas entradas (comprobante de gasto y comprobante de reversión parcial) considerando el neto resultante entre ellos y exponiendo como cabecera el número de entrada original mientras que el número de reversión parcial se muestra como número asociado. En caso de reversiones parciales sobre comprobantes tipo ORD, el Cargo es el número asignado al mismo y como número asociado el de la reversión parcial.
- Comprobantes asociados a las operatorias de Fondos Permanentes/Fijos (FF) que impliquen movimiento de fondos y que pueden ser de Apertura (APE), Ampliación (AMP), Disminución (DIS) y Reposición (RPO). Se excluyen los Comprobantes que simplemente imputan presupuestariamente el Gasto de tipo RPO-GC (Reposición Presupuestaria) y REF (Rendición Final). A pesar de las Ampliaciones o Disminuciones, las Aperturas se exhiben como un único Cargo donde al APE se le suman las AMP y se le restan las DIS exponiendo como cabecera el número de entrada del APE y como número asociado se exhibe el AMP o el DIS (en caso de existir ambos, se considera el AMP).

**Rendiciones:** Se deben ingresar manualmente al SAFyC y según el año del Cargo sobre las que operan, su tratamiento y control a través del Sistema difiere:

- Rendiciones sobre Cargos 2016 o de Años Anteriores: se ingresan manualmente al SAFyC con el número de Cargo que indica la Rendición sin ningún tipo de limitación.
- Rendiciones sobre Cargos 2017: se ingresan manualmente al SAFyC con el número de Cargo que indica la Rendición estableciéndose un control a través del Sistema que impide el registro de Rendiciones "huérfanas" (no asignadas a ningún Cargo en particular) con excepción de los Poderes y Tribunales (SAF 02, 05, 40 y 41). También existe un control lógico que impide la carga de rendiciones que excedan el valor del Cargo.

**Aprobaciones:** Se deben ingresar manualmente al SAFyC y según el año de la Rendición sobre las que operan, su tratamiento y control a través del Sistema difiere:

- Aprobaciones sobre Rendiciones 2016 o de Años Anteriores: se ingresan manualmente al SAFyC con el número de Cargo que indica la Aprobación sin ningún tipo de limitación.



- Aprobaciones sobre Rendiciones 2017: se ingresan manualmente al SAFyC con el número de Cargo que indica la Aprobación estableciéndose un control a través del Sistema que impide el registro de Aprobaciones "huérfanas" (no asignadas a ningún Cargo en particular) con excepción de los Poderes y Tribunales (SAF 02, 05, 40 y 41). También existe un control lógico que impide la carga de Aprobaciones que excedan el valor de la Rendición.

**Módulo Contabilidad de Responsables:** El acceso directo a dicho módulo es a través de la siguiente dirección del SAFyC: "Contabilidad/Contabilidad Responsable" en donde se despliegan 4 opciones:

- 1) Administración de Cargos
- 2) Adm. de Minutas de Rendiciones
- 3) Adm. de Minutas de Aprobaciones
- 4) Reporte Contabilidad Responsable

En la primera opción se pueden verificar los cargos generados automáticamente por el Sistema y sus Rendiciones y/o Aprobaciones asociadas. En la segunda y tercera opción se ingresan las Minutas con sus Rendiciones y/o Aprobaciones, mientras que la cuarta opción es un reporte que detalla los saldos pendientes de rendir y/o de aprobar por cada SAF.