



# 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

Introducción .....	5
Presentación de la Organización.....	7
Situación problemática .....	8
Preguntas de Investigación .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos .....	9
Marco Teórico .....	9
Marco Metodológico.....	12
SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR.....	13
INDICADORES DE GESTIÓN DEL SECTOR.....	16
DASHBOARD PROPUESTO.....	21
Conclusiones.....	23
Bibliografía.....	23



---

## 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.



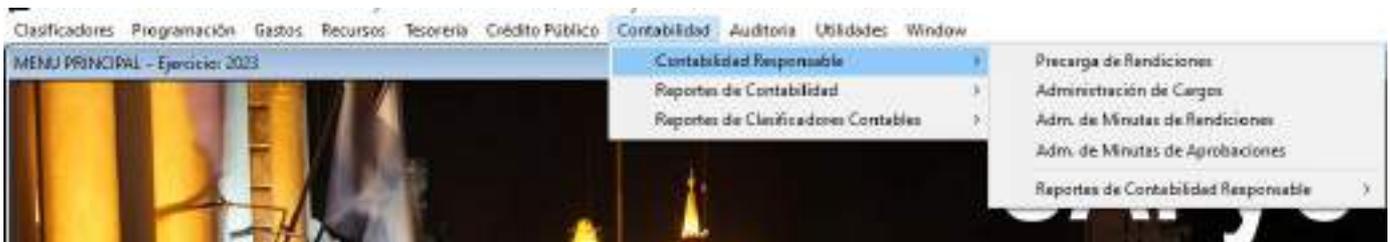
La gran cantidad de datos originados del registro de las distintas instancias que atraviesan son las órdenes de pago se graban en un sistema información integrado denominado SAFyC (sistema administrativo financiero y de control) que está unificado a los sistemas de información de cada una de las reparticiones.

Imagen N°2: Pantalla de inicio del SAFyC



Fuente: SAFyC

Imagen N°3: Módulo "CR"

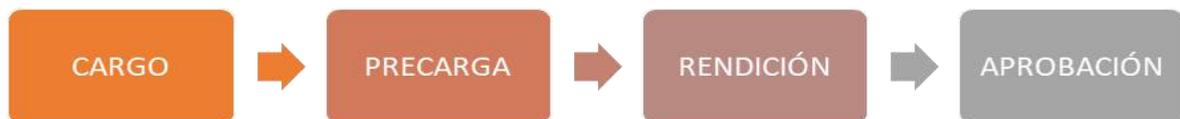


Fuente: SAFyC



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.

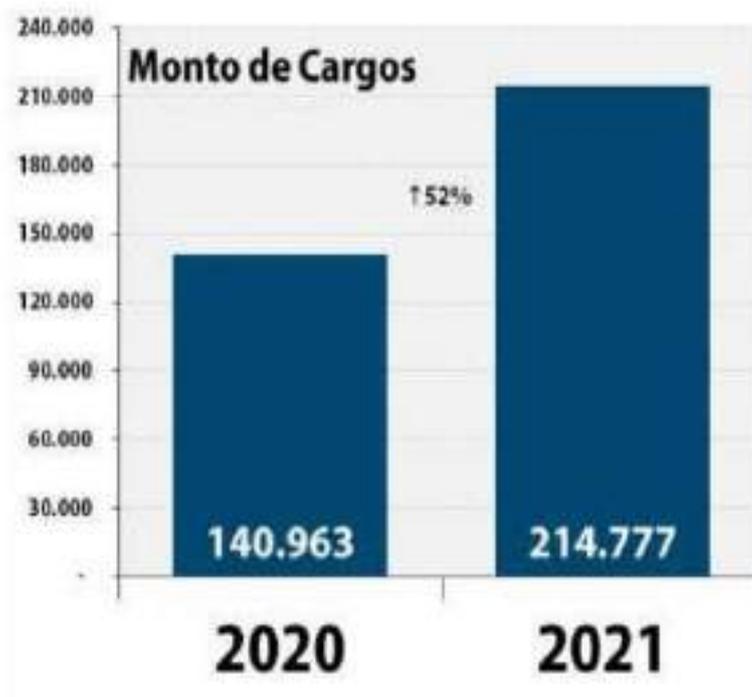




Además se recopilaron de los informes que se presentan anualmente una serie de indicadores que son utilizados actualmente para mostrar la gestión del sector al cierre del ejercicio, y compararla con el año anterior.

Los siguientes gráficos nos muestran el crecimiento tanto en la cantidad y los montos de los cargos y su comparación porcentual respecto al ejercicio del año anterior.

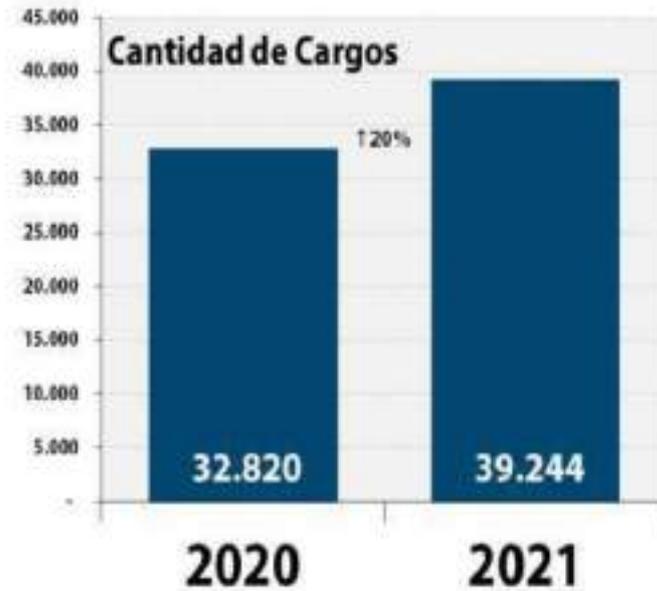
Gráfico N°1: Evolución de los Cargos por Monto



Fuente: Cuenta Inversión 2021



Gráfico N°2: 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°3: Cargos rendidos por año por Monto



Fuente: Cuenta Inversión 2021

Gráfico N°4: Cargos Aprobados por Monto



Fuente: Cuenta Inversión 2021



Gráfico N°5: Análisis por cantidad de cargos por año



Fuente: Cuenta Inversión 2021

Gráfico N°6: Análisis por monto de cargo por año



Fuente: Cuenta Inversión 2021



## DASHBOARD PROPUESTO

Basándonos en el ejercicio 2022, utilizando la herramienta Power Bi, se diseñaron diferentes tableros con el objetivo de contribuir a que la gestión del sector bajo análisis se pueda realizar de manera dinámica.

En el primer tablero se puede monitorear tanto la cantidad de órdenes de pago emitidas, como las rendiciones y aprobaciones para el año 2022. Se muestra el resultado total del ejercicio, sin embargo, la herramienta permite la interacción y segmentación mensual.

Tablero N°1: Cargos, Rendiciones y Aprobaciones 2022



Fuente: elaboración propia con Power Bi

El próximo tablero se creó con el propósito de obtener mayor información que contribuya a optimizar la gestión del sector. En el mismo se analizan la cantidad de órdenes de pago otorgadas a cada entidad para identificar aquellos organismos que se les asigna una mayor



cantidad, a través del gráfico de Pareto, podemos detectar que 15 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 y 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.

Tablero: N°2: Cargos y Montos por Entidad



Fuente: elaboración propia con Power Bi



## 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*