



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR
PÚBLICO**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Implementación Cuadro de Mando Integral: Bancos e
Ingresos, Tesorería General Santa Cruz

AUTOR: CINTIA ROXANA PEÑA

DOCENTE DEL TALLER: CRISTINA ROLANDI

JULIO 2023



Resumen

La Administración Pública de la provincia de Santa Cruz atraviesa un proceso de cambio y modernización. La reciente Ley de Administración Financiera N.º 3.755 sancionada el 8 de Julio de 2021 ya está en vigencia e implica un cambio en la visión que se tenía de la Tesorería General de la Provincia, su figura de mero emisor de pagos queda desplazada para convertirse en el sistema encargado de coordinar el funcionamiento de todas las unidades de tesorería que operen en el sector público, con la potestad de reglamentar, procedimentar y normar los procesos intervinientes, lo cual también alcanza como una de sus competencias a la planificación del financiamiento.

De lo anterior se desprende la necesidad de conocer la situación actual y cuáles son los pasos para conseguir una optimización de los procesos, cumpliendo con eficiencia y eficacia sus funciones y competencias. De este modo se presenta el desafío de iniciar el proceso de transformación de una estructura burocrática tradicional a una estructura gerencial, esto implica realizar una interiorización de cómo se compone el Sistema de Tesorería.

Actualmente la Tesorería General de la Provincia está formada por dos grandes secciones: Movimiento de Fondos (hoy conocido como *pagos*) y el de bancos e ingresos. En este trabajo se abordará exclusivamente lo competente a la segunda, buscando definir una planificación estratégica que contemple las misiones y objetivos, teniendo en cuenta los riesgos y desafíos que existen, recurriendo a la propuesta de posibilidad de implementación de un Cuadro de Mando Integral para el área de Bancos e Ingresos.

Palabras clave: Administración pública, modernización, tesorería.



Índice

1. Capítulo I. Introducción	4
1.1 Fundamentación y planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos	6
1.3 Aspectos Metodológicos	7
2. Capítulo II. Marco Teórico	8
2.1 Estado, modernización, reinversión y administración financiera pública	9
2.2 Cultura organizacional	13
2.3 Cuadro de Mando Integral	14
3. Capítulo III. Diagnóstico	15
4. Capítulo IV. Propuesta de intervención	19
4.1 Fortalecer el equipo de trabajo y el trabajo en equipo	19
4.2 Establecer Misión, Visión y Objetivos	20
4.3 Redefinir puestos y perfiles	20
4.4 Como medir el progreso y resultados del plan de mejora	21
5. Capítulo V. Conclusiones	23
6. Referencias bibliográficas	24



1. CAPÍTULO I: Introducción

1.1 Fundamentación y Planteamiento del Problema

Previo a proceder a la implementación de un Cuadro de Mando Integral en cualquier organización es necesario investigar como es el estado de situación de la Dirección General de Bancos e Ingresos Dependiente de la Tesorería General de la Provincia de Santa Cruz.

En función a lo mencionado precedentemente se buscará establecer un mapa de ruta que se utilizará para lograr la optimización de procesos y desde allí, generar una línea de trabajo que persiga la mejora continua y se encuentre motivado.

El punto de partida es la inexistencia de procedimientos escritos de las operaciones que definan y unifiquen criterios específicos de como llevar a cabo las diferentes funciones del área vinculadas a registración, clasificación, conciliaciones, uso de E-SIDIF (sistema vigente actualmente), elaboración de informes, entre otras.

De este planteo se desprenden las siguientes preguntas problematizantes:

La pregunta general es: *¿Es posible la implementación de un Cuadro de Mando Integral en el área de Bancos e Ingresos de la Tesorería General de la Provincia de Santa Cruz?*

Las preguntas específicas son:

- ¿Qué elementos se deben tener en cuenta para diseñar el Cuadro de Mando Integral?
- ¿Qué ventajas traería una posible implementación?
- ¿Qué desventajas traería una posible implementación?
- ¿Cómo repercute en los costos de la organización?
- ¿Cómo repercutirá en los tiempos de trabajo?
- ¿Cómo son los tiempos empleados hoy?



- ¿Existen indicadores de gestión? ¿Qué resulta significativo medir?
- ¿Cómo se crean los indicadores de gestión? ¿Qué información debe contemplar?
¿Cómo es el acceso a la información requerida?
- ¿Repercutirá la implementación de un Cuadro de Mando Integral a la motivación de los empleados?
- ¿La cultura organizacional se verá afectada? ¿Cómo?
- ¿Existe una orgánica que refleje las funciones del área? ¿es adecuada al diseño y alcances de los puestos actuales? ¿se requiere sumar personal?
- ¿El personal es idóneo? ¿se realizan capacitaciones?
- ¿Los integrantes conocen la misión?
- ¿Cuáles son las fortalezas del modo de trabajo? ¿cuáles las debilidades?
- ¿Cómo afecta el contexto al área? ¿cómo repercute la nueva ley de administración financiera?
- ¿Será útil la implementación del Cuadro de Mando Integral para la medición de los objetivos y la estrategia?

1.2 Objetivos

El objetivo general de este trabajo es analizar la posible implementación de un Cuadro de Mando Integral en el Área de Bancos e Ingresos dependiente de la Tesorería General de la Provincia de Santa Cruz.

Los objetivos específicos son los que a continuación se enuncian:

- Analizar los procesos, subprocesos y tareas de Bancos e Ingresos
- Examinar el posible impacto en el área en caso de que se implemente un Cuadro de Mando Integral.
- Definir claramente misión, visión, objetivos y metas de Bancos e Ingresos.
- Indagar, analizar y diseñar indicadores de gestión en Bancos e Ingresos.



- Iniciar el camino de implementación del modelo gerencial en el área, abandonando el antiguo modelo burocrático.

1.3 Aspectos Metodológicos

Se realizará un enfoque cuantitativo-cualitativo porque se hará referencia a las características distintivas de los procesos actuales con utilización de datos numéricos. Se trabajará a través de la recolección de datos cuantitativos sobre variables, con el estudio de fenómenos estudiados a través de la observación directa.

Respecto al enfoque, será explicativo, con un diseño no experimental, transversal, prospectivo debido a que se analizan los hechos observados, en un margen de tiempo delimitado, sin recurrir a emulaciones, con recolección de datos una vez acontecidos.

La unidad de análisis que abracará el presente proyecto es dentro de la Tesorería General de la Provincia de Santa Cruz específicamente el área de Bancos e Ingresos durante el período 2021-2023.

Las principales técnicas que se utilizarán serán lectura de bibliografía, búsqueda de información respecto de reglamentaciones y de cómo es el funcionamiento del área en otras jurisdicciones provinciales, recolección de datos y procedimientos de análisis de los datos.



2. CAPÍTULO II: Marco teórico

2.1 Estado, modernización, reinvención y administración financiera pública

Existe la tendencia en la cual los estados nacionales están iniciando un proceso de modernización, la cual se ve reflejada en diferentes acciones tales como adhesión a los ODS Agenda 2030, creación de ministerios de modernización, implementación de nuevas TICs, etc. El gobierno santacruceño no está ajeno a esta tendencia y se encuentra implementando una serie de medidas para tal fin.

Desde este punto de partida este trabajo utilizó como base la bibliografía presentada en el posgrado, principalmente Alfredo Le Pera en “Estudio de la Administración Financiera Pública”, donde analiza y describe minuciosamente los sistemas de la Administración Financiera, aplicando la teoría general de sistemas como marco y su relación con la Ley de Administración Financiera Nacional.

En la primera Unidad Temática recorre conceptualmente la teoría de sistemas haciendo hincapié en como atraviesa transversalmente al Macrosistema de Administración Financiera y Control del Sector Público.

En la Unidad Temática N° 9 se centra en el sistema de tesorería y lo establece como “...responsable de la recaudación de todos los ingresos y pagos de todas las obligaciones. La operación del sistema permite influir en el corto plazo en las políticas crediticia y monetaria del gobierno. Asimismo, tiene un papel preponderante en la programación de la ejecución del ejercicio. Debe permitir la máxima utilización de las disponibilidades.” [...]¹

A continuación, estudia como este sistema es tratado en la Ley de Administración Financiera en su Título IV, señalando además el subsistema de Cuenta Única del Tesoro,

¹ Le Pera, A, 2007. *Estudio de la Administración Financiera Pública*, Ediciones Cooperativas.



cuales son los objetivos, que comprende y sobre este punto son de vital interés la estimación de ingresos, conciliación bancaria, operaciones especiales ya que son procesos en los que está inserta el área de Bancos e Ingresos. En el apartado donde se hace referencia a los módulos del Sistema de Tesorería se destaca el de Ingresos ya que sirve para “...registro de todos los recursos ingresados, provengan de cualquier fuente y origen, detallando su destinatario...” y el de Conciliación “...Opera la conciliación entre los movimientos de ingresos y egresos con los registros de sistema...” [...] (Le Pera, 2007, p. 211).

Seguidamente, refiere al Fondo Unificado de Cuentas Corrientes Oficiales (FUCO), metodología utilizada actualmente por la Tesorería General de la Provincia de Santa Cruz con el fin de centralizar las disponibilidades líquidas en la TGP, resulta interesante traer los requisitos que Le Pera menciona ya que son procesos donde tiene injerencia el área de Bancos e Ingresos:

- a. Todas las cuentas corrientes oficiales deben operarse en el Banco Organismo financiero oficial o en Banco contratado como agente financiero del Estado.
- b. Al cierre de todas las operaciones diarias, el Banco por su sistema de contabilidad debitará todos los saldos acreedores de las cuentas corrientes oficiales y acreditará el total en la cuenta corriente del Tesoro General. Los titulares de las cuentas no experimentan ningún inconveniente derivado de estas registraciones bancarias.
- c. Los saldos acreedores resultan del lapso más o menos prolongado de las acreditaciones de los cheques oficiales de las cuentas de las UO² y la natural conducta de mantener un saldo disponible para atender las necesidades de pagos.
- d. Para atender cualquier posible deficiencia, el Banco está autorizado a utilizar de los fondos de coparticipación lo necesario para subsanarla. (Le Pera, 2007, p. 211).

Conceptualmente el autor define que es una cuenta escritural y la ecuación que lleva al saldo de la CUT (Cuenta Única del Tesoro):

² Unidad de Organización del Sector Público, jurisdicciones, entidades. En la Provincia de Santa Cruz son denominados SAF, Servicios Administrativos Financieros.



- Sumatoria de saldos de todas las cuentas escriturales = Saldo CUT

Esto es fundamental para lograr comprender como funcionan las cuentas de la Tesorería y que implicancia tiene mantener conciliadas y ordenadas cada una de las cuentas escriturales que la componen. Pese a esto, el autor considera que el sistema podría funcionar sin que éstas existieran, porque para cada gasto se debe detallar la fuente de financiamiento, dando como resultado la misma información. Señalo la importancia de esta definición porque está bajo el área de accionamiento del área de Bancos e Ingresos.

Otros autores utilizados para este trabajo son David Osborne y Ted Gaebler, particularmente su libro *La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público* de 1994. A lo largo de sus diez capítulos reconoce que los avances que se produjeron en el ámbito de las empresas privadas pueden ser aplicados en el sector público, apuntando a la aceleración de procesos, modernización y desburocratización. Es así como los autores aplican el concepto de “Gobierno empresarial” haciendo alusión a la frase “mejor llevar el timón que remar” en su primer capítulo, en otras palabras, el gobierno puso su foco en hacer cosas en vez de orientar y dirigir a la comunidad para que esas cosas se hagan (Osborne y Gaebler, 1994). Asimismo, redefinen la gestión de gobierno, como disparador y gestor de los procesos, con auge en la participación de la comunidad y en la competencia entre lo público y lo privado para la contratación de servicios.

Prosiguen proponiendo un gobierno abocado a objetivos, donde la burocracia pase a un último plano ya que se busca satisfacer las necesidades del cliente y no las de la burocracia, utilización de presupuesto operativo, con un gobierno dirigido a los resultados, porque estos son medibles y comparables, por ende, pueden ser mejorados. Se busca un estado previsor, no un estado mitigador, por lo tanto, los gobiernos deberían basarse en el uso de la planificación estratégica como una herramienta fuerte, por ejemplo, creando fondos de reservas anticíclicos que poseen algunas provincias del país como Salta y San Juan.



Los autores destacan que se requiere un estado orientado al mercado, descentralizado y participativo, para mayor flexibilidad, transparencia y compromiso en la gestión, buscan que la estructura jerárquica se aplane y se le dé mayor preponderancia al trabajo en equipo. Respecto a los trámites burocráticos el fin es reducirlos, racionalizando el sistema presupuestario y las compras, descentralizando la política de personal, convertir a los llamados inspectores generales al control de gestión, eliminando reglamentación y gastos innecesarios. Sobre este paso podemos dar cuenta del hito que significó desterrar la ley N° 760 contabilidad en la provincia de Santa Cruz que estuvo vigente desde 1972 y aprobar la ley de Administración Financiera N° 3.755, la cual acelera procesos.

Los tiempos actuales exigen un estado flexible y dinámico, en un contexto VUCA³ o VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), SAFs/ ministerios más resolutivos y veloces, y es posible, siempre que se trabaje en la adaptación, aprovechando esta era del conocimiento, planteando visión (a corto, mediano y largo plazo) y haciendo introspección en las culturas organizacionales que envuelven cada segmento de la administración pública. Erróneamente se cree que el camino a la modernización solo es con tecnología de punta cuando en realidad se trata de la ruptura de paradigmas, cambios de concepción, especialmente del estado burocrático que inicia su camino a al llamado estado gerencial.

Se utiliza un trabajo denominado *Eficiencia y transparencia en la gestión pública. Jornadas Nacionales del Sector Público. Área funcionamiento, liderazgo y funcionariado. Buenos Aires 2017*, de Leonardón Fernando. Resulta interesante destacar que "...la burocracia argentina ha sido considerada como una de las menos coherentes y eficientes de los países en desarrollo..."⁴ ya que convertir a un Estado en eficiente es impostergable, se

³ VUCA es el acrónimo de Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity. Sus orígenes se remontan a la Guerra Fría, ideado en la Escuela de Guerra del Ejército de EEUU en la década del 90.

⁴ BIRF y BID: "El Estado en un mundo cambiante". En Reporte de Desarrollo Mundial. BIRF BID (2002) Barcelona,



requiere transparencia, calidad de gestión y responsabilidad. El autor retoma a Las Heras⁵ con las 5 E que propone:

- 1) Economía: gastar menos;
- 2) Eficiencia: gastar bien;
- 3) Eficacia: gastar sabiamente;
- 4) Ejecutividad: gastar a tiempo;
- 5) Efectividad: gastar satisfactoriamente.

Estas 5e son interesantes porque recorren aspectos que tienen que ver con decisiones políticas que tienen implicancias en las distintas áreas del Estado, un ejemplo específico a analizar en este trabajo es el impacto de la implementación del sistema E-Sidif en el área de Bancos e Ingresos y como estas 5e se observan.

Para autor, la información de las operaciones diarias, financiera y de cumplimiento va estructurado un sistema para hacer posible la dirección, ejecución y control de las actividades oficiales (Leonardón, 2017, p. 30). Esta está compuesta tanto por datos generados de manera interna como por los que provienen de actividades y condiciones externas. En este punto se hace hincapié en la importancia que tienen los sistemas de información porque influye sobre la capacidad de los encargados de las tomas de decisiones de gestión, sobre todo la calidad, su contenido, si es oportuno, accesible y exacto. Otra característica es la relacionada a la comunicación porque repercute directamente en las actividades del personal a cargo, ya que el recurso humano debe saber que tareas tiene asignadas, como se vincula con las actividades que realiza otro departamento, cuales son sus responsabilidades, qué resultados se esperan de su trabajo, que información se espera obtener. Cobra un papel crucial la buena comunicación y la escucha activa por parte de los altos mandos, todo esto repercutirá sobre la cultura organizacional.

⁵ Las Heras, J. “Estados Eficaz”. (2003). Buenos Aires, Buyatti



2.2 Cultura organizacional

Para el marco conceptual relacionado con la cultura organizacional se utilizará *El proceso de transformación y cambio en las organizaciones*, de Juan Carlos Fresco. Si se busca entender como es la cultura de una organización es necesario conocer que valores la rigen. En palabras de Fresco, un valor contiene elementos de juicio que concretan ideas del individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable, o viceversa. Representa convicciones acerca de un hecho o tema determinado. El conjunto de valores define las actitudes de un individuo en un momento dado y frente a una circunstancia establecida.

Los valores tienen atributos de:

- Contenido: qué es lo importante.
- Cantidad: qué tan importante es.

Los valores impactan en los modelos organizacionales, si se buscan gobiernos que estén en el camino del modelo gerencial estos deberían tener las siguientes características:

- Ser efectivo buscando la satisfacción del cliente. En este punto se asocia a lo enunciado por Osborne y Gaebler,
- Ser objetivo,
- Promover la excelencia laboral y profesional, en este caso esto tendrá efecto sobre la motivación de los empleados,
- Promover la especialización, la acción multiproceso y la mejora continua- lo que se puede medir se puede mejorar,
- Desarrollar la organización por procesos,
- Mejorar las competencias conversacionales para conseguir conversaciones más efectivas, lo cual también coincide con lo enunciado por Leonardón.

La cultura organizacional es la *personalidad* de la organización de análisis, pero a la vez también es un mecanismo de autopreservación y de adaptación a las condiciones externas; si estas cambian, pierden su funcionalidad y entra en crisis (Fresco, p. 41). El éxito consolida una cultura mientras que el fracaso lleva al cuestionamiento, descrédito



del liderazgo y comportamiento divergente. Si esta disociación de reglas y práctica efectiva proviene de los líderes, se convierte en un elemento destructivo de la cultura organizacional.

Fresco prosigue describiendo los elementos de la cultura:

- a. Medio ambiente
- b. Los héroes
- c. Los ritos y rituales
- d. La red cultural

2.3 Cuadro de Mando Integral

Como ya se mencionó con anterioridad, el estado está atravesando un proceso de cambio, de modernización en este contexto VICA, es así como se hace necesario que el estado sea consciente que si busca medir los resultados de gestión puede recurrir a un sistema de información que lo ayude en la toma de decisiones, pero conteniendo la información precisa y que esta sea acorde a lo que está planteado en la misión y visión. Kaplan y Norton ejemplifican como las empresas innovadoras usan el enfoque de medición de Cuadro de Mando Integral para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- a. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- b. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d. Aumentar el feedback y formación estratégica.⁶

⁶ Cuadro de Mando Integral, Kaplan S y D. Norton, 2002, Gestión 2000, Barcelona. P. 28

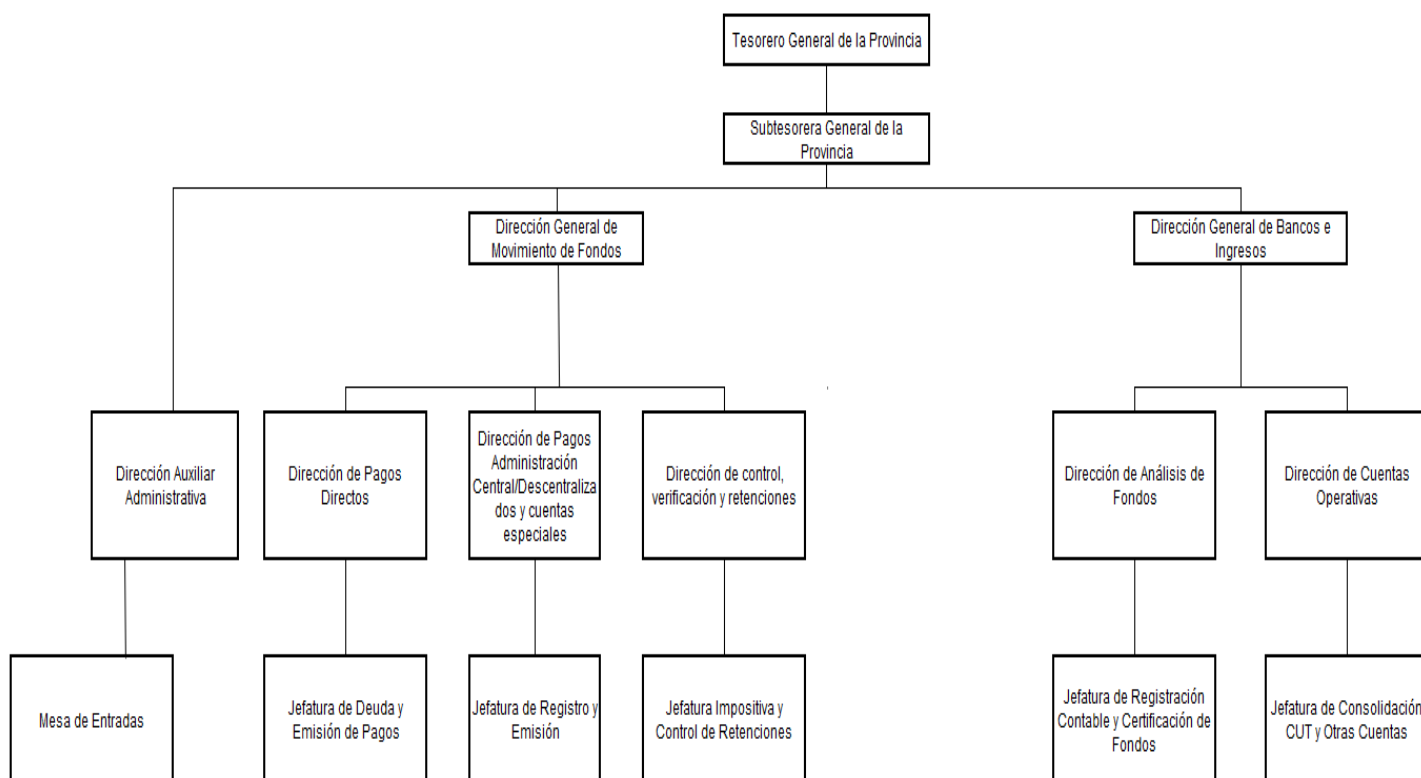


3. CAPÍTULO III: Diagnóstico

En este apartado se intentará responder si es posible la implementación de un Cuadro de Mando Integral en el área de Bancos e Ingresos de la Tesorería General de la Provincia de Santa Cruz.

A través de la observación directa se recolectó información que servirá de punto de partida para la propuesta de intervención.

En primer lugar, se presenta la estructura organizativa vigente en el Decreto Provincial N° 66/2017 de la Tesorería General a través de un organigrama:



El organigrama de la TGP está contemplando dos grandes áreas: la dirección general de movimientos de fondos y la dirección general de bancos e ingresos. Estas a su vez tienen a cargo direcciones y jefaturas de departamento.



Dentro del grupo de 16 personas que componen la tesorería se observa que los integrantes poseen antigüedades en la administración pública disímiles:

- a. 6 personas con más de 20 años, 38%
- b. 1 persona más de 15 años, 6%
- c. 4 personas más de 10 años, 25%
- d. 1 persona 3 años, 6%
- e. 4 personas menos de un año, 25%

La franja etaria del grupo es variada:

- a. 3 personas entre 26 y 30, 18,5%
- b. 1 persona entre 31 y 35, 6%
- c. 2 personas entre 36 y 40, 13%
- d. 2 personas entre 41 y 45, 13%
- e. 4 personas entre 46 y 50, 25%
- f. 3 personas entre 51 y 55, 18,5%
- g. 1 persona entre 61 y 65, 6%

Respecto a los puestos de trabajo ocupados por mujeres, son del 56%.

En este trabajo el eje estará en el área de Bancos e Ingresos. Durante el primer semestre de 2020⁷ la dirección general del área estuvo vacante, fue ocupada desde julio de 2020 y tenía cubiertas las 2 direcciones y la jefatura de consolidación CUT y Otras Cuentas. Hacia 2021 con la incipiente aprobación de la nueva ley de administración financiera de la provincia comenzó la búsqueda de perfiles para incorporar al área, logrando la llegada de un nuevo miembro del equipo a mediados de 2022, que un año después renunciaría al puesto, lo que produjo que se buscara nuevo personal en mayo 2023.

⁷ Si bien el presente trabajo pretende dar cuenta del área desde 2021 a 2023 es destacable conocer la situación previa



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



El área históricamente estuvo compuesta por 3 personas que realizaban distintas tareas de conciliaciones, certificaciones de ingresos, armados de partes diarios de la CUT compuestos por 400 fojas en la mayoría de los días, especialmente en las fechas de pago de haberes pasivos y activos, además de las fechas coparticipatorias a los municipios. Estos 3 miembros del equipo presentan la característica de ser empleados públicos de más de 10 años, que atravesaron distintas gestiones de gobiernos, lo que implica distintas autoridades, cada uno con su particular estilo de conducción y vicios propios de la burocracia.

Durante 2022 se evidenció que el equipo de trabajo estaba desmotivado lo que se veía agravado con la implementación de la nueva ley y del nuevo sistema de gestión. Era un grupo de personas que no se encontraba con ganas de saber las implicancias de la ley y del cambio de sistema, la mayoría se encontraba con una actitud negativa y poco receptiva.

También se observó que las funciones que realizaban no eran exactamente las indicadas en la descripción del puesto del organigrama, sobre el cual se hizo inminente la necesidad de una actualización y redefinición. Tampoco tenían en claro cuál era la visión del área ni hacia donde se esperaba que se dirigieran los esfuerzos del equipo, se evidenciaban problemas de comunicación lo que repercutía notoriamente en el clima laboral.

Esta transición de ley de contabilidad provincial a ley de administración trajo aparejados cambios que por la cultura organizacional reinante reaccionó negativamente y temeroso, básicamente porque no tenía conocimiento de cuáles eran los cambios y como impactarían en sus tareas y exigencias. Se trata de una cultura burocrática de carácter fuerte, donde prevalece el cumplimiento de normas y procedimientos, porque son la base de la toma de decisiones y de la operación del día a día del área, con algunos “desvíos”. Por ejemplo, se exige que se realicen notas con pedidos, consultas y otras solicitudes, que se respondan notas recibidas de los entes, pero en simultáneo también se responden consultas de modo totalmente informal, como por WhatsApp, llamadas telefónicas, charlas informales presenciales, de lo cual no se hace ningún registro escrito y no queda ningún



respaldo, más que palabras dichas de las 2 partes y esto en repetidas oportunidades trajo inconvenientes.

Es una cultura plagada de contradicciones en muchos aspectos, tales como la postura ante programa anterior que se usaba para sintetizar la información de los ingresos y egresos de las arcas provinciales SIITES Web y SIIF, los miembros del grupo podían ver las fallas y las padecían de forma clara cada vez que debían utilizarlos para realizar sus tareas diarias sin embargo cuando se mencionó el uso de un nuevo sistema, el E-SIDIF comenzaron a rehusarse a aprender utilizarlo o bien, capacitándose sin el menor interés o intención de utilizarlo en el futuro, cuando la evidencia muestra que es claramente superior, tanto como amigable para el usuario y su interfaz como funciones que permiten visualizar informes que combinan información útil para la toma de decisiones. En otras palabras, se anclaban a lo anterior, inclusive odiándolo.

Asimismo, la desmotivación dejaba huellas en distintos aspectos como es el caso de los llamados artículos por razones particulares, que son 6 al año y se pueden utilizar hasta 2 por mes, donde había ciertos trabajadores que antes de cerrado el primer semestre del año ya no tenían artículos disponibles y comenzaban a hacer uso de licencias médicas con diagnósticos y frecuencias cuestionables. También existía una comunicación ineficaz, poco transparente y no fluida. Sumado a lo anterior reinaba el valor del desinterés en general, cada persona solo se ocupaba de su tarea específica y no tenía idea o no sabía como sus tareas se acoplaban a las tareas del resto del equipo.

Lo anterior se complejiza mas porque la visión del área no estaba claramente definida ni cuales son los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Respecto a la infraestructura disponible se produjeron algunas mejoras. Desde 2021 hasta casi el último trimestre de 2022 las computadoras con las que trabajaba el área eran prácticamente obsoletas, numerosas veces a la semana el equipo del área de informática debía repararlas porque funcionaban muy mal y era totalmente impensable utilizar estos equipos informáticos con el sistema nuevo. Esto cambió en el último trimestre, ya que se equipó a toda la tesorería de equipos de última generación, lo que tuvo fuertes resultados



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



en el nivel de desempeño de los trabajadores. Otros aspectos no mejoraron, siguen igual, incluso peor, como el servicio de internet que utiliza la oficina, sufre cortes y microcortes durante lo largo de la jornada lo que ocasiona que el trabajo se vea interrumpido, tanto en las tareas que involucran al nuevo sistema como en las más sencillas, como redacción de informes, notas, uso de correos, excels, etc.



4. CAPÍTULO IV: Propuesta de intervención

La propuesta de intervención mejorará el problema diagnosticado: desmotivación y bajo rendimiento en el área de bancos e ingresos.

Si bien cuando se inició este trabajo la idea era incorporar un Cuadro de Mando Integral para mejorar el desempeño del área, con el transcurso del tiempo y del avance de este trabajo, se demostró que previa a esta implementación era imperante actuar sobre distintos puntos que afectaban este fin y que podían resolverse de una manera más sencilla y humana.

Por lo expuesto anteriormente, la estrategia es trabajar sobre diferentes ejes.

4.1 Fortalecer el equipo de trabajo y el trabajo en equipo

Para este eje se debe tener en cuenta que lo que se busca es mejorar el rendimiento, transformar el ambiente laboral en positivo, un lugar donde sea ameno y grato trabajar.

La propuesta mostrará resultados sí y solo sí se promueve la comunicación clara, honesta, abierta y efectiva, donde los miembros se sientan en un ambiente seguro donde pueden decir sus ideas, opiniones y preocupaciones. Esto hará que la colaboración y cooperación sea auténtica, donde además los trabajadores pueden hacer sugerencias que serán discutidas y por consiguiente se fomenta la confianza y el apoyo.

Otro punto es valorar la riqueza y diversidad de talentos que posee el equipo, todos tienen distintas experiencias y habilidades, lo que fortalece el proceso de toma de decisiones y permite proponer soluciones creativas. En este aspecto puede mejorarse aún más si el líder da oportunidades de desarrollo profesional, porque trabaja la adquisición de nuevas actividades y tendrá impacto en la satisfacción y motivación de los empleados.

En lo que respecta a los conflictos lo que debe hacerse no es evitar abordarlos, por el contrario, deben abordarse de modo constructivo, fortaleciendo el diálogo proponiendo



soluciones a través de las habilidades de negociación del líder, donde todas las partes salgan beneficiadas.

Lo más importante, la dirección no debe olvidar que trabaja con personas que tienen una vida además de la laboral, hay que lograr el equilibrio entre lo laboral y lo personal, crucial para que el equipo de trabajo rinda y sienta bienestar. Las personas que componen el equipo esperan comprensión y apoyo cuando encaran desafíos a nivel personal.

4.2 Establecer Misión, Visión y Objetivos

Para poder tener una sinergia con el equipo es necesario compartir una visión y misión común con metas claras, de modo tal que todos los esfuerzos converjan en una dirección, con un objetivo común.

Otro paso es celebrar los éxitos del equipo, por ejemplo, cuando se logran alcanzar objetivos y no castigar los fracasos, sino usarlos como oportunidades de aprendizaje y mejora, como guía en el accionar, sabiendo que de ahora en más ya se sabe como actuar ante determinada situación.

4.3 Redefinir puestos y perfiles

En este eje se debe tener en claro que no todos los miembros del equipo tienen las mismas características en su proceso de aprendizaje y habilidades. Es por lo que el líder del equipo de Bancos e Ingresos debe estar atento a cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno de sus miembros para poder potenciar las tareas en las que se destacan y desenvuelven con éxito, trabajando en las que presentan mayor dificultad.

Los puestos definidos en el decreto vigente de 2017 no son los mismos que el proceso de transformación de la tesorería requiere, sobre todo en el área de bancos e ingresos. Se puede dar un giro en las competencias de cada puesto, hoy es necesario un puesto que se encargue de las conciliaciones y registros de las cuentas propias de la Tesorería, otro que se dedique al estado de las cuentas de los distintos entes que conforma la administración pública, otro que realice un barrido diario de cómo está compuesta la



cuenta CUT y prever los flujos de ingresos y gastos diarios, otro que se encargue específicamente de seguir las cuentas FUCO que no se encuentran bajo CUT y sus movimientos. Sumado a lo anterior, agregar las tareas administrativas de trabajo con expedientes, notas, altas y bajas de cuentas bancarias.

También es preciso señalar que todos los puestos deben saber de qué trata el trabajo de los otros puestos y de cómo sus aportes actúan sobre el engranaje y se retroalimentan entre sí, se aplica la teoría de sistemas en su estado puro. Esto por decantación genera el apoyo mutuo entre los miembros del equipo, donde si algún miembro debe ausentarse todos son capaces de responder y comprender las tareas y responsabilidades de esa persona, cubriéndolo y entendiendo por qué son importantes sus tareas y qué es lo que se espera de su trabajo. El punto es dejar en claro los roles y responsabilidades de dentro del grupo para no duplicar esfuerzos.

4.4 Como medir el progreso y resultados del plan de mejora

Para medir el progreso del plan de mejora en su implementación se propone crear/trabajar los siguientes indicadores:

- a. Porcentaje de ausentismo mensual
- b. Tiempo de permanencia de expedientes en el área
- c. Tiempo de respuesta de correos
- d. Tiempo de respuesta de notas
- e. Porcentaje de carga de asientos de ingresos
- f. Porcentaje de carga de correcciones de asientos
- g. Tiempo de trámites de aperturas de cuentas para los entes
- h. Tiempo de trámites de cierres de cuentas para los entes
- i. Estados de conciliación de las cuentas propias
- j. Estados de conciliación de las cuentas de los SAF
- k. Cantidad de capacitaciones realizadas en el área
- l. Índice de satisfacción personal



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- m. Rotación de personal en el área
- n. Nivel de recomendación de los empleados a otros del área de trabajo
- o. Índice de confianza en la dirección
- p. Cantidad de conflictos entre el personal
- q. Nivel de estrés laboral

A través del monitoreo de estos indicadores se podrá evaluar y accionar sobre los desvíos que se observan y festejar junto al equipo los progresos y logros, fomentando aún más el trabajo en equipo y que los miembros tengan el sentimiento de pertenencia con el área.



5. Conclusiones

El presente trabajo inició buscando la respuesta a la pregunta de si es posible implementar un cuadro de mando integral en el área de bancos e ingresos dependiente de la Tesorería General de la Provincia de Santa Cruz, la respuesta es sí. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el trabajo durante el diagnóstico tomó otra perspectiva en base a las situaciones que se observaron.

Lo curioso del estudio llevado a cabo en el período de análisis establecido de 2021 a 2023 es como lo que surgió como plan de acción a implementar en función del diagnóstico se fue implementando realmente desde el último semestre y los resultados están a la vista.

Se puede evidenciar notoriamente como el área mejoró notoriamente sus resultados y desempeño. Hoy, con orgullo se puede hablar de que realmente existe un equipo de trabajo motivado y comprometido, capaz de dar soluciones y proceder con actitud resolutiva. Solo por mencionar un ejemplo tangible de esto, al volver a medir la cantidad de artículos por razones particulares que todavía no fueron utilizados es del 2 a 3 por persona del equipo a esta altura del año, cuando en mediciones anteriores, antes de julio ya estaban consumidos los permisos en su totalidad.

Actualmente el equipo está conformado por 5 personas, las cuales dominan los módulos específicos del nuevo sistema al que antes se rehusaban a utilizar, son capaces de instruir a cualquier SAF de como utilizar dichos módulos y dar soporte. Es notorio como los tiempos de tramitaciones también se redujeron y continúan mejorando. Hoy el equipo presenta una actitud cooperativa y colaborativa, con un sentido de pertenencia, inclusive presentan predisposición a cualquier tarea propuesta.

Sumado a lo anterior, las reuniones con todo el equipo para saber los rumbos, cambios y novedades son extremadamente útiles y los resultados están a la vista, el equipo se siente parte de las decisiones tomadas y es capaz de aportar a las mismas.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



6. Referencias bibliográficas

- ❖ Estudio de la Administración Financiera Publica, Le Pera Alfredo 2007.
- ❖ La reinención del Gobierno, Osborne Y Gaebler 1994.
- ❖ Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard Kaplan, R. y Norton, D. (1996) Gestión 2000, 2° edición
- ❖ <https://boletinoficial.santacruz.gob.ar/>
- ❖ <https://infoleg.gob.ar/>