



## memoria explicativa





**CONFECCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO  
PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA  
DE LA EXMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE  
ALICANTE**



## **INTRODUCCIÓN**

La Administración Pública se enfrenta desde los últimos años a grandes retos. Por un lado los ciudadanos exigen más a la Administración (más productos, mejor calidad, etc.). Por otro los recursos son más escasos.

Estos hechos, implican pasar de la cultura administrativa de los gastos a la conciencia de coste, de la cultura del ciudadano-servidor a la del ciudadano-cliente, de la cultura burocrática a la cultura de la adaptación, flexibilidad, con preocupación de la productividad y en calidad de previsión de servicios.

En este entorno, la aplicación de técnicas de gestión empresarial es una cuestión sin discusión en las Administraciones Públicas Modernas. Siendo así, la Administración necesita instrumentos que permitan a sus gestores tomar decisiones y responder adecuadamente a las demandas de sus clientes. En esta línea responde la mejora realiza por la Tesorería, [que consiste en la confección de un Cuadro de Mando](#). Pero hablar de un Cuadro de Mando supone la utilización de indicadores estratégicos y de gestión en la Tesorería. Ello nos ha obligado a concretar determinados extremos:

- Obliga a concretar los objetivos estratégicos de la Tesorería.
- Traduce la estrategia y la misión en indicadores que informan sobre la consecución de los objetivos.
- Permite el seguimiento automático de los procesos.



- Puede llegar a ser una herramienta de información, mejora continua y revisión de la propia estrategia.

En resumen, la confección de un cuadro de mando se enmarca dentro de un proceso de mejora permanente y calidad total del Departamento de Tesorería de la Diputación de Alicante, que se inició con la aprobación del Plan Estratégico de la Tesorería correspondiente a los ejercicios 1999-2002 y, que ha sido certificada por **AENOR** con fecha 5 de junio de 2001.

### **METODOLOGÍA UTILIZADA**

Para la realización del Cuadro de Mando de la Tesorería, se ha seguido la metodología diseñada por **R.S. Kaplan** y **D.S. Norton** en Harvard Business Review, entre 1992 y 1996 y consiste, fundamentalmente, en disponer de una herramienta de apoyo al control de gestión. Dichos autores afirman que el Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización (en nuestro caso del Departamento de Tesorería), siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

En resumen, el C.M.I. se configura como el instrumento idóneo, capaz de proporcionar un marco, una estructura y un lenguaje en el proceso de comunicación de la misión y la estrategia; utilizando para ello, las mediciones que permitan informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.



Las etapas desarrolladas, son una adaptación de las presentadas por Kaplan y Norton, a la idiosincrasia de nuestra organización. Las mismas son las siguientes.

- 1) Establecer la misión (objetivos claves) de la Tesorería, partiendo de la misión de la Diputación y los objetivos estratégicos de la misma.
- 2) Establecer los objetivos de los procesos clave de la Tesorería.
- 3) Desarrollo de indicadores.

**1ª ETAPA. Identificación de los objetivos estratégicos de la Diputación que inciden de forma directa en el Departamento de Tesorería.**

Partiendo de las competencias establecidas en la legislación vigente a las Diputaciones, se han fijado los objetivos estratégicos marcados por el Ilmo. Sr. Presidente de la Diputación en el discurso de investidura de la presente legislatura, que afectan a nuestro Departamento.

Así se establece en unos párrafos del mencionado discurso:

*"... El Pacto mediante convenio entre los Sindicatos, representantes legales de los trabajadores, funcionarios y laborales, y el Equipo de Gobierno de esta Institución, tiene que volver a ser el medio idóneo para encontrar el clima laboral adecuado para conseguir mejores objetivos de calidad.*

.....



*La Administración Pública debe servir al ciudadano, para lo cual conceptos tales como los de eficiencia, competencia y productividad no deben ser ajenos..."*

Estos dos párrafos inciden claramente en los objetivos de nuestro Departamento, fijándose como objetivos estratégicos de la Diputación:

- 1) Establecimiento de un nivel adecuado de eficiencia, competencia y productividad en los servicios.
- 2) Mejora en los objetivos de calidad.

Existen muchísimos más objetivos estratégicos establecidos por el Ilmo. Sr. Presidente, pero al no incidir de forma directa en nuestro Departamento no se han tenido en cuenta (potenciación de una política cultural activa, fomento de las tradiciones culturales, aprovechamiento de los recursos hídricos, etc., etc.).

## **2ª ETAPA. Establecer la misión (objetivos clave) de la Tesorería.**

Partiendo de los objetivos estratégicos de la Diputación que se han indicado en la etapa anterior, se han fijado los objetivos clave de la Tesorería, para posteriormente conformar la misión de la misma.

- 1) Para conseguir el objetivo "Establecimiento de un nivel adecuado de eficiencia, competencia y productividad de los servicios", se han fijado los siguientes objetivos clave:
  - a) Cumplimiento de las obligaciones de pago.
  - b) Planificación de los recursos financieros.



- c) Control y optimización de los recursos financieros.
  - d) Optimización de la recaudación.
- 2) Para conseguir el objetivo "Mejora en los objetivos de calidad", se han fijado los objetivos clave:
- e) Gestión de los recursos humanos.
  - f) Obsesión por el cliente.

Por lo tanto se fijan seis objetivos clave, los cuales van a conformar la misión del Departamento, la cual quedó definida de la siguiente forma:

*"Una gestión eficaz/eficiente, de los recursos humanos/materiales, con el fin de, a través de una optimización de la recaudación y una planificación de recursos financieros adecuada, conseguir el cumplimiento de las obligaciones de pago y control y optimización de los recursos con plena satisfacción del cliente".*

Por lo tanto se fijaron seis objetivos claves, sobre los que posteriormente se establecieron los objetivos de los procesos y los indicadores de medición.

### **3ª ETAPA. Establecer los objetivos e indicadores para conseguir la misión.**

El objetivo final, como ya ha quedado mencionado era, confeccionar un Cuadro de Mando, que de forma muy simple informara mediante un sistema de indicadores, si la Tesorería está cumpliendo sus objetivos clave. Dichos indicadores deberían ser unas unidades de



medida que permitan el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave del Departamento.

Por lo tanto para cada uno de los objetivos clave, se han fijado unos indicadores:

- a) Cumplimiento de las obligaciones de pago
  - Días de pago
- b) Planificación de recursos financieros
  - Presupuesto de Tesorería
  - Posición neta
  - Coste/rentabilidad media
- c) Control y optimización de los recursos financieros
  - Distribución del negocio bancario
  - Calidad bancaria
- d) Optimización de la recaudación
  - Pendiente de cobro
  - Ingresos pendientes de aplicación
- e) Gestión de los recursos humanos
  - Formación continua
- f) Obsesión por el cliente
  - Acciones correctoras
  - Encuestas de satisfacción del cliente





- **Implantación y mantenimiento de un sistema de calidad certificado**

Cada uno de los indicadores anteriores, se reflejan en unos gráficos que de una forma sencilla, se puede realizar su análisis y seguimiento, tal como se refleja en las hojas posteriores. Además, **cada indicador lleva asociado su objetivo correspondiente, que permite su seguimiento y su evaluación.**

### **CONCLUSIONES**

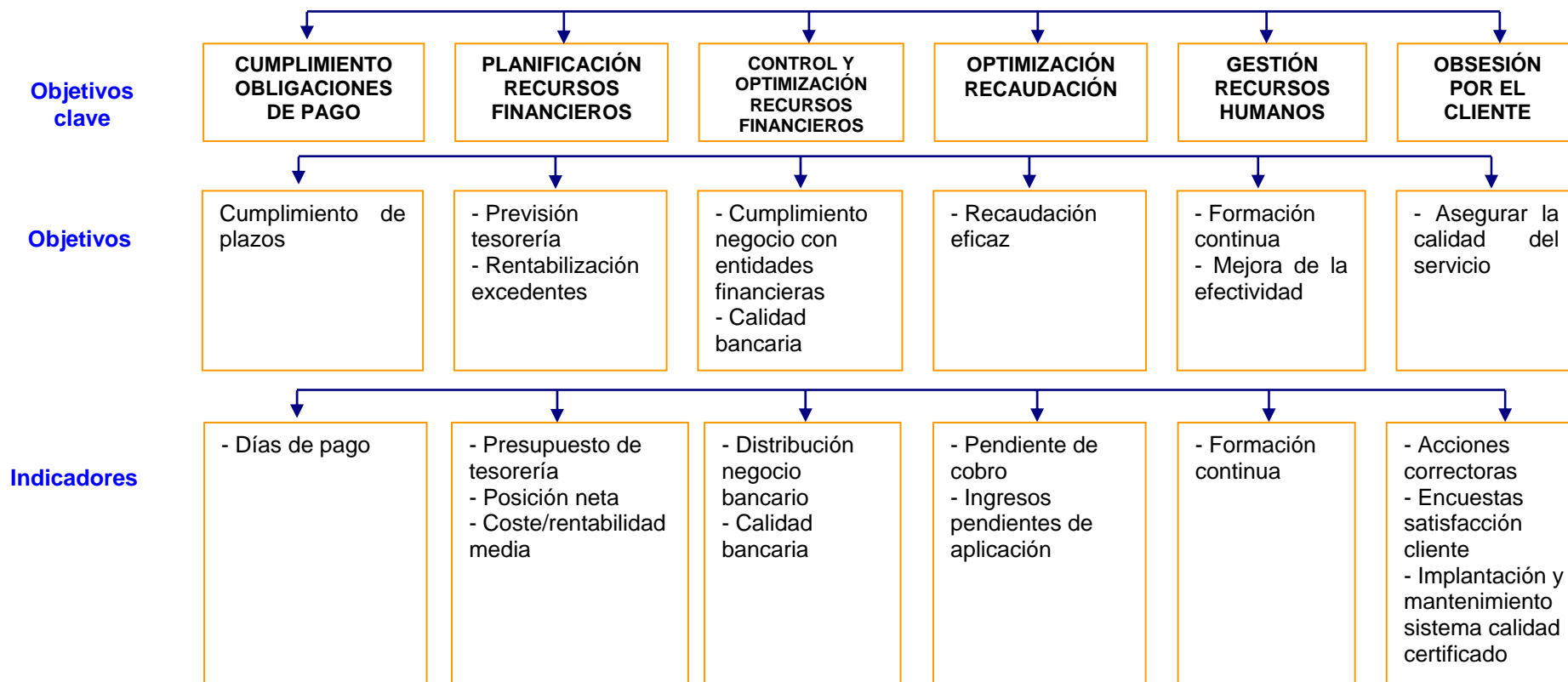
Con la confección del Cuadro de Mando de la Tesorería, se ha cumplido el objetivo de disponer de una **información periódica capaz de facilitar la toma de decisiones**, conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos previamente, mediante unos indicadores de control.

Con ello se ha clarificado, aún más, los objetivos, se obtiene información sobre actividades desarrolladas, se controla y mejora la utilización de los recursos, se motiva al personal y **se responde adecuadamente a las demandas de los clientes.**



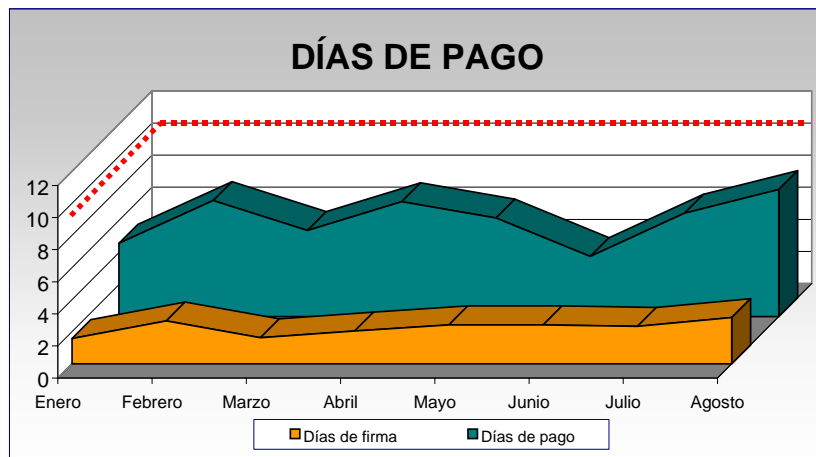
### **CUADRO DE MANDO DE LA TESORERÍA DE LA DIPUTACIÓN DE ALICANTE**

Una gestión eficaz/eficiente, de los recursos humanos/materiales, con el fin de, a través de una optimización de la recaudación y una planificación de recursos financieros adecuada, conseguir el cumplimiento de las obligaciones de pago y control y optimización de los recursos con plena satisfacción del cliente.



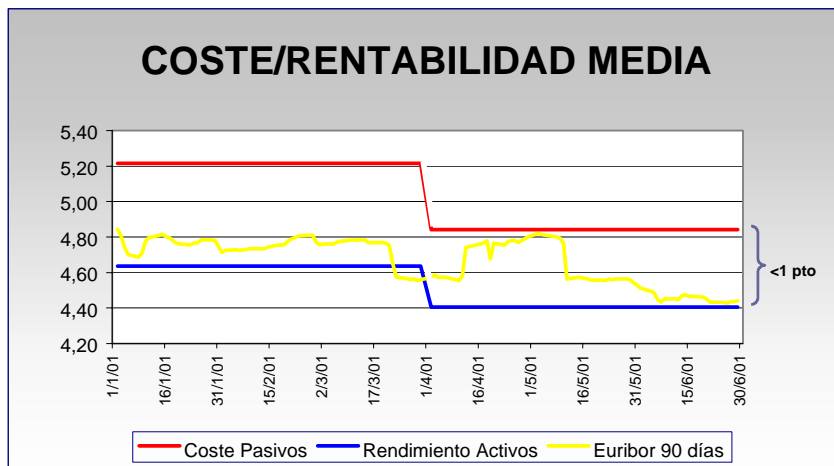
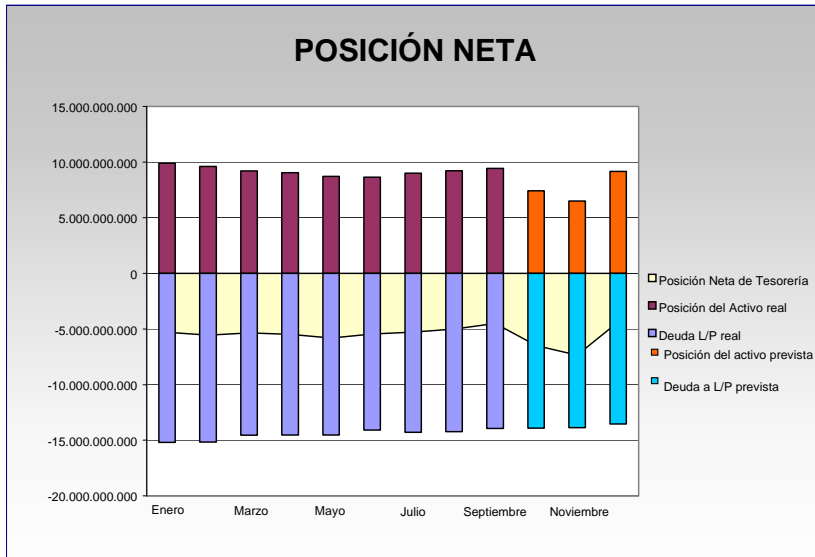
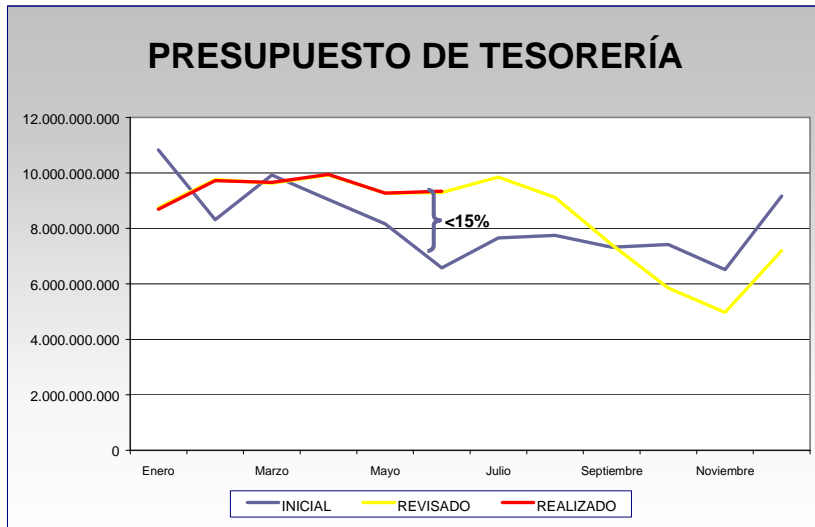


## CUMPLIMIENTO OBLIGACIONES DE PAGO



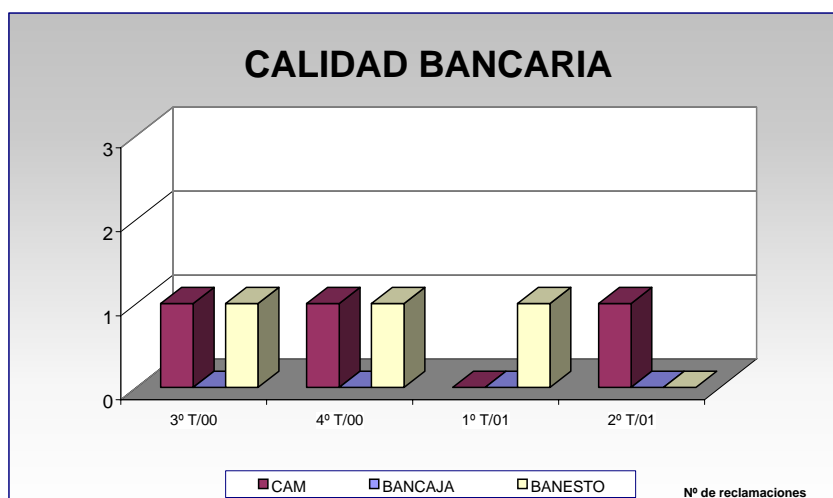
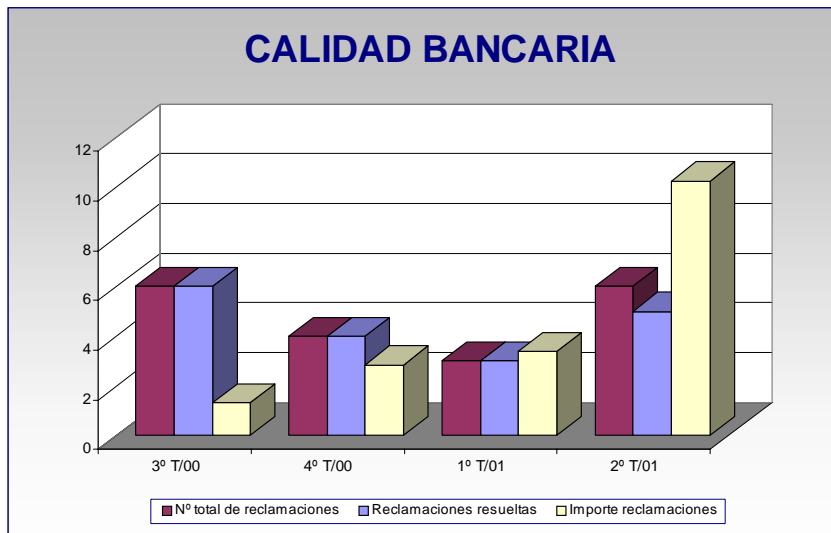
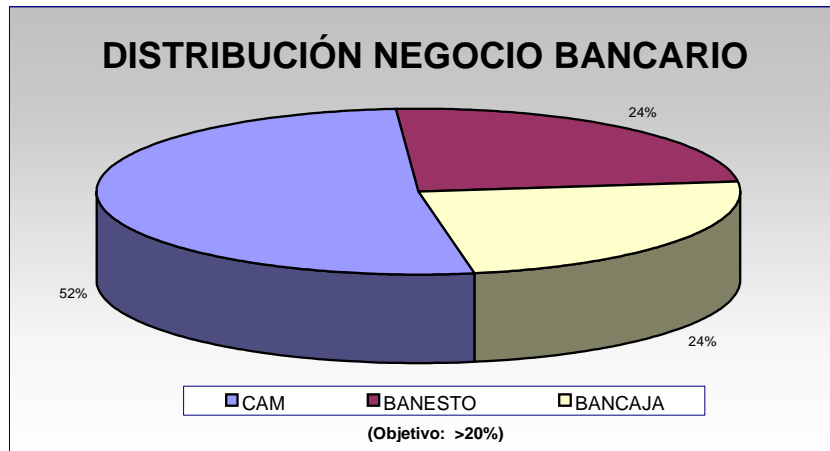


# PLANIFICACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS



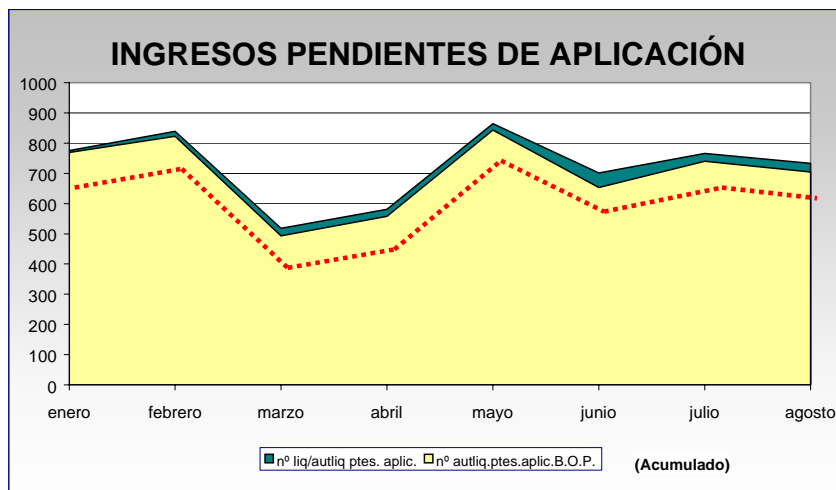
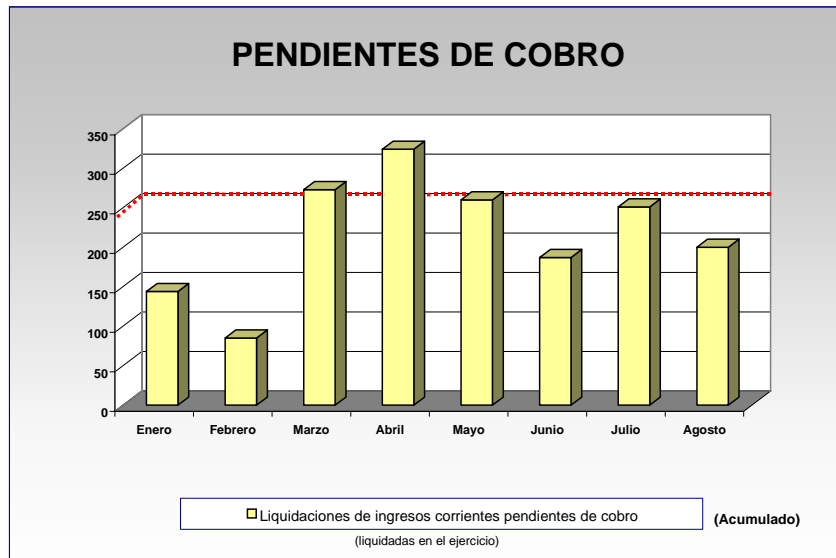


## CONTROL Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS



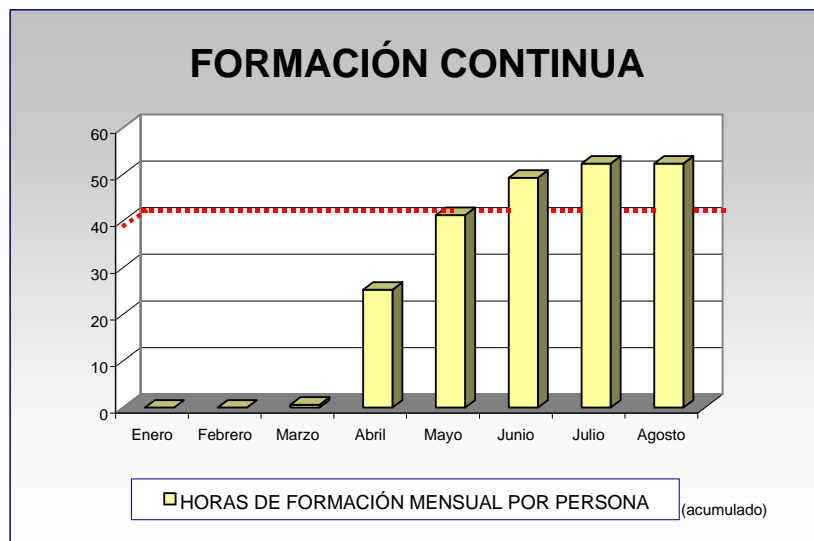


## OPTIMIZACIÓN RECAUDACIÓN

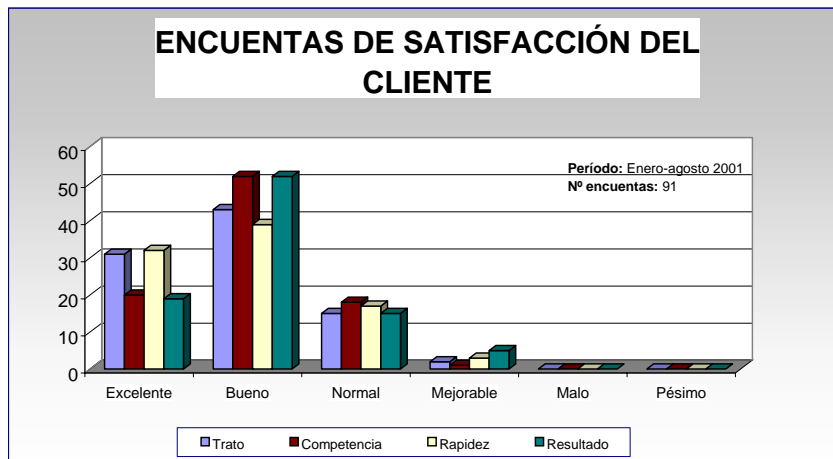
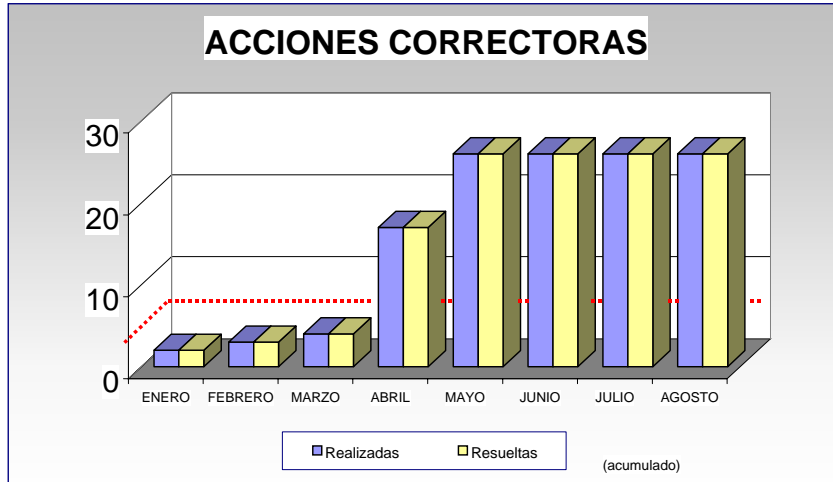




## GESTIÓN RECURSOS HUMANOS



## OBSESIÓN POR EL CLIENTE



### IMPLANTACIÓN Y MANTENIMIENTO SISTEMA DE CALIDAD CERTIFICADO

**Certificada la Tesorería en el ejercicio 2001**







**ANEXO**

**PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO  
DE TESORERÍA 1999-2002**





## **PLAN DE ACCIÓN**

El plan de acción debe partir de la base de los objetivos de la tesorería, así como las mejoras a conseguir, todo ello mediante una metodología clara que sirva de motivación y participación del personal.

Además debería servir como un **sistema integrado de gestión**, en el sentido que queden definidos de forma sistemática procesos administrativos, y como un **sistema de planificación** que pasara de una situación deseada en un determinado tiempo, cuyo logro podría medirse a través de la consecución de los objetivos establecidos.

Este plan de acción lo fijamos temporalmente en su consecución íntegra en un máximo de 4 años.

## **MEDOTOLOGÍA A UTILIZAR**

En el diseño del plan de acción se definen unas estrategias, que son los caminos necesarios a recorrer para alcanzar los objetivos propuestos mediante la realización y desarrollo de determinados proyectos de actuación, los cuales son un conjunto de actividades designadas a obtener un resultado. Los pasos son los siguientes:

**1er PASO.** Evaluar mediante un análisis detallado **los puntos fuertes y puntos débiles de la organización actual**. Con todo ello se pretende determinar un perfil y proyección futura del departamento, como condición para la selección de opciones estratégicas.

Hay que tener en cuenta el organigrama actual, grado de coordinación interna, sector de actividad en donde se incide, nivel de eficacia en la prestación del servicio, etc.

---



**2º PASO.** Una vez analizado con profundidad el departamento y sus procesos, fijamos [el objetivo estratégico consistente en avanzar en la modernización de la gestión de la Tesorería a través de prestar con eficacia el servicio, una mejora continua y una obsesión por el cliente.](#)

La Tesorería de la Excma. Diputación Provincial de Alicante debería facilitar la información necesaria a los terceros para mejorar la calidad del pago y recabar la información esencial para mejorar la calidad del cobro. Se entiende por calidad del cobro y del pago no solamente pagar o cobrar antes, sino que consiste además, en mejorar la información y las condiciones asociadas al cobro o al pago.

**3er. PASO.** El siguiente paso consiste en fijar las estrategias para conseguir el objetivo estratégico indicado. Se establecieron seis estrategias y se fijó el impacto de las mismas sobre el objetivo estratégico. Dichas estrategias fueron las siguientes:

1. [Automatizar las comunicaciones con las Entidades Financieras.](#)

El motivo de estar conectado con las Entidades Financieras no es otro que conocer la posición de tesorería lo antes posible y de forma automatizada. La Tesorería maneja un gran volumen de información con entidades financieras y todo este intercambio de información se pretende que se realice en soporte magnético y no en físico o en papel, con lo que el intercambio de información no se realizará de forma manual.

2. [Informatizar determinados procesos de la gestión de Tesorería.](#)

Mediante esta estrategia se pretende informatizar los procesos

---



del departamento de Tesorería que actualmente se realiza manualmente, para llegar a una información del 100%. Las metas que se pretende son por un lado, determinar los procesos manuales, en segundo lugar mejorar la calidad de la información para la ejecución de otros procesos que se realizaban de forma ineficaz y, en tercer lugar, avanzar en la optimización del resultado financiero.

3. [Homogeneizar la sistemática de trabajo con las Entidades Financieras.](#) Con esta estrategia se pretende:

- Fijar el mismo tipo de interés referencial para todas las Entidades y el mismo período de liquidación.
- Delimitar el contenido de determinados campos libres de las Normas bancarias.

4. [Asegurar la calidad del departamento de Tesorería.](#) Con esta estrategia se pretende que quede definido claramente lo que hay que hacer, quien, cuando y dónde, y que al mismo tiempo mida y registre los resultados obtenidos, todo ello con un tratamiento adecuado de las sugerencias y quejas realizadas por los clientes.

5. [Definir un plan de formación del personal del departamento de Tesorería.](#) Esta estrategia pretende mejorar la formación del personal del departamento, una vez que hayamos establecido los conocimientos de cada puesto de trabajo. Esta estrategia debe dar apoyo a todas las demás, en el sentido de que el

---



personal esté adecuadamente capacitado para emprender el plan de acción que se indica en este documento.

6. Confeccionar un Cuadro de mando de la Tesorería. Esta estrategia pretende disponer de una información periódica, capaz de facilitar la toma de decisiones, conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos previamente, mediante indicadores de control y otras informaciones que lo soporten.

**4º PASO.** El paso siguiente consiste en definir ya los proyectos concretos dentro de cada estrategia. Sería el núcleo central del trabajo a desarrollar y se concretarían en actividades para su consecución, indicadores asociados, responsable, tiempo de ejecución, recursos necesarios y actividades relacionadas.

El objetivo final es establecer una administración por proyectos, que sirva además, como ya se ha indicado, para evaluar el desempeño de cada persona del departamento.

Los proyectos establecidos son los siguientes:

a) Proyectos de la estrategia 1). Automatizar las comunicaciones con las Entidades Financieras.

1.1) Automatizar la comunicación de la recepción del fichero nº43.

1.2) Automatizar la comunicación de la recepción del fichero nº60.

1.3) Automatizar la comunicación de la emisión del fichero nº34.

---



- 1.4) Automatizar la comunicación de la emisión del fichero nº19.
  - b) Proyecto de la estrategia 2). informatizar determinados procesos de la gestión de la Tesorería:
    - 2.1) Informatizar el Presupuesto de Tesorería.
    - 2.2) Informatizar la Posición de Tesorería.
    - 2.3) Informatizar la Conciliación Bancaria.
    - 2.4) Informatizar las Reclamaciones.
    - 2.5) Informatizar el Endeudamiento y Decisiones de Cobertura.
  - c) Proyecto de la estrategia 3). Homogeneizar la sistemática de trabajo con las Entidades Financieras.
    - 3.1) Establecer los patrones de trabajo de la Tesorería de la Excma. Diputación Provincial de Alicante.
    - 3.2) Adherir a las Entidades Financieras a dichos patrones.
  - d) Proyectos de la estrategia 4). Asegurar la calidad del departamento de Tesorería.
    - 4.1) Establecer un sistema de gestión de calidad certificado.
  - e) Proyecto de la estrategia 5). Definir un plan de formación del personal de la Tesorería.
    - 5.1) Definir un plan de formación.
  - f) Proyectos de la estrategia 6). Confeccionar e informatizar un Cuadro de Mando de la Tesorería.
    - 6.1) Confeccionar el Cuadro de Mando.
-



## 6.2) Informatizar el Cuadro de Mando.

Cada proyecto de los indicados tiene un responsable, una duración y unos recursos tanto humanos como materiales.

**5º PASO.** Cada proyecto, debe descomponerse en **actividades**, que son las fases o pasos en que se articula el desarrollo de un proyecto.

Cada actividad tendrá un responsable específico que garantice su ejecución en el tiempo establecido, así como cada actividad tendrá su producto específico que se espera obtener.

**6º. PASO.** La última fase debe ser de **seguimiento** de todo lo indicado anteriormente, lo que genera ya por si solo un proyecto concreto, presentando una doble vertiente:

1. No sólo constatar la consecución de objetivos y localización de desviaciones producidas, sino de mantener al día la planificación y programación, lo cual incide en los procesos administrativos.
2. La evaluación continua del desempeño individual, ligada -y esto lo considero fundamental, a un sistema de incentivo económico y profesional.

El objetivo por tanto, es evaluar el progreso organizacional o individual en relación con los objetivos establecidos.

---