Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"

Certificación de calidad bajo normas ISO en el sector público: Caso: propuesta de ampliación al alcance existente del "proceso de cancelación de órdenes de pago por transferencia bancaria pagador tesoro"

Buruzangaray, Mariana

2006

Cita APA: Buruzangaray, M. (2006). Certificación de calidad bajo normas ISO en el sector público: Caso: propuesta de ampliaciónal alcance existente del "proceso de cancelación de órdenesde pago por transferencia bancaria pagador tesoro". Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Tesis Posgrado 001502/0392

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

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas – Escuela de Posgrado

Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública

Especialización en Gerenciamiento por Resultados y Control de Gestión

CERTIFICACIÓN DE CALIDAD BAJO NORMAS ISO EN EL SECTOR PÚBLICO: CASO: PROPUESTA DE AMPLIACIÓN AL ALCANCE EXISTENTE DEL "PROCESO DE CANCELACIÓN DE ÓRDENES DE PAGO POR TRANSFERENCIA BANCARIA PAGADOR TESORO"

por

Mariana Buruzangaray

Lic. en Sistemas de Información de las Organizaciones - UBA

Cohorte 2013

Tutor de la Tesina

María del Carmen Suarez

Contadora Pública - UBA

Noviembre de 2015

INDICE

1.- PROLOGO 3

2.- INTRODUCCIÓN 4

3.- GESTIÓN DE LA CALIDAD 6
3.1.- Calidad 6
3.2.- Gestión de la calidad 7

4.- GESTION DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 8

5.- NORMAS ISO 9000 10
5.1.- Importancia de adoptar una norma 10
5.2.- Familia de Normas ISO 11
5.3.- Objetivos ISO 9000 12
5.4.- Norma ISO 9001:2008 13
5.5.- Implementación de un sistema de calidad 14

6.- GESTIÓN DE CALIDAD EN EL PROCESO DE PAGOS POR TRANSFERENCIAS BANCARIAS 17
6.1.- Actores del Proceso de Pagos 17
6.2.- Antecedentes Proceso de Calidad de Pago por Transferencias Bancarias 18
6.3.- Alcance actual y descripción del proceso certificado 20
6.4.- Medios de pagos 25

7.- INCORPORACIÓN DE PAGO POR NOTA AL PROCESO DE CALIDAD 27

8.- CONCLUSIÓN 32

9.- BIBLIOGRAFÍA DE BASE 38

1.- PROLOGO

El Sistema de Gestión de la Calidad de la Contaduría General de la Nación y de la Tesorería General de la Nación persigue fundamentalmente asegurar la eficacia de su proceso de pago, desde el ingreso de las Órdenes de Pago en la Dirección de Procesamiento Contable de la Contaduría General de la Nación hasta la consistencia de la transmisión del pago por la Dirección de Movimientos de Fondos de la Tesorería General de la Nación.

En la actualidad, el alcance de este Sistema de Gestión de Calidad, abarca únicamente al medio de pago “Transferencia Bancaria Pagador Tesoro”, el cual se genera para el pago de los beneficiarios locales, a través del Banco de la Nación Argentina por medio del Sistema Nacional de Pagos.

Cabe señalar que, de acuerdo a lo expuesto en el Manual del Sistema de Tesorería, se define Medio de Pago al instrumento de gestión mediante el cual se realiza la cancelación de créditos devengados en los Comprobantes Pasibles de Pago emitidos por los Servicios Administrativo Financieros.

En tal sentido, teniendo en cuenta las buenas prácticas de gobierno implementadas en la Secretaría de Hacienda y al plan estratégico llevado adelante por la Subsecretaría de Presupuesto, se ve necesario revisar el alcance de la certificación incorporando otros medios de pago.

En el presente estudio se analizará la inclusión en el alcance de la Certificación de Calidad del medio de pago “Por Nota”, el cual es utilizado para pagar Servicios de la Deuda Pública Nacional (moneda local y moneda extranjera), Transferencias al Exterior (moneda extranjera) y excepcionalmente Transferencias Locales (moneda local), las cuales se efectúan mediante instrucciones emitidas exclusivamente por la Tesorería General de la Nación a los Agentes Financieros.

Por este motivo, efectuar una propuesta de incorporación al mencionado alcance, incluyendo en este las cancelaciones de Órdenes de Pago cuyo medio es Pago por Nota no contempladas hasta hoy, da respuesta al lineamiento estratégico de la mejora continua de la gestión financiera pública, promoviendo a su vez la despapelización.

En principio, se analizan las características de certificar bajo normas de calidad ISO en el Sector Público. Para ello se procederá a una investigación por medio de diversas fuentes.

En segundo lugar, se expone el estudio del Proceso certificado y los Sistemas relacionados, antes y después de la certificación bajo NORMAS ISO IRAM 9001:2008 “Sistema de Calidad. Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en el Diseño, el Desarrollo, la Producción, la Instalación y el servicio Post-Venta”. Para ello, se ha relevado la Normativa, Manuales de Procedimientos e Instructivos, como así también se efectuaron entrevistas con el personal especializado, tanto de la Contaduría General de la Nación, como de la Tesorería General de la Nación para conocer en profundidad cómo funciona el proceso de recepción de las Órdenes de Pago en dichos Órganos Rectores, y el impacto de esta certificación en la Organización.

Por último, con la información recabada, se exponen los análisis correspondientes sobre el proceso y el alcance de su certificación, con el fin de proponer la ampliación del mismo incorporando Órdenes de Pago con otro medio de pago distinto a la Transferencia Bancaria.

2.- INTRODUCCIÓN

El concepto actual de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que afecta a todas las personas y procesos integrantes de una organización. El Estado moderno, de acuerdo con Malvicino, G. (2001), busca resultados que mejoren la calidad de la vida de la ciudadanía, promoviendo prácticas transparentes y legitimas acotadas a principios económicos racionales. En esta línea en Argentina esta iniciativa de reforma se denominó “Plan de Modernización de la Administración Pública Nacional”, el cual fue aprobado mediante Decreto N°103/2001.

A partir de esta reforma emergieron nuevas organizaciones adaptadas a las exigencias sociales con consciencia de su responsabilidad en cuanto a la adecuada prestación de bienes y servicios, es así que surge el tema de la gestión de la calidad en la organización pública como nuevo estilo gerencial (Malvicino, G., 2001).

En este sentido, el Estado Nacional, en el ámbito de la Secretaría de Gestión Pública, ha promovido diversos proyectos relacionados con la calidad y la satisfacción

de los usuarios, tales como Carta Compromiso, Premio Nacional a la Calidad e implementación de la norma ISO 9001.

En particular, la IRAM-ISO 9001 propone un modelo de sistema de gestión que tiende a promover la eficacia de los procesos y satisfacer en forma continua y creciente, a los destinatarios de los servicios provistos por las organizaciones.

Gestionar calidad de un servicio, como expone Malvicino, G. (2001), implica adoptar los instrumentos gerenciales correspondientes para que de una manera organizada y planificada la organización obtenga resultados previstos o convenidos con terceros y demuestre capacidad de reacción frente a imponderables no previstos en sus procedimientos.

Para ello, la gestión de la calidad necesita de instrumentos orientadores como las normas o estándares emitidos por un organismo de normalización. En Argentina, el organismo de normalización es el IRAM o Instituto Argentino de Normalización, donde las normas son confeccionadas a partir de una mesa de discusión y negociación con todos los posibles sectores interesados. Cuando se llega a un acuerdo, el mismo es homologado por el Comité de Normas que opera dentro de este organismo de normalización (Malvicino, G. ,2001).

La norma IRAM-ISO 9001 propone un modelo de gestión de la calidad internacionalmente aceptado, que puede ser utilizado como herramienta para una mejor implementación de las políticas públicas. Lograr un modelo de gestión exitoso, requiere de un rol activo y compromiso de la alta dirección.

Tal es la importancia de su implementación en el Sector Público que, dados los requisitos genéricos de esta norma que puede ser aplicable a cualquier tipo de organización, fue confeccionada la “30900:2010 Guía para la interpretación de la IRAM-ISO 9001:2008 en la administración pública”. Esta guía busca facilitar el entendimiento de esa norma a aquellos organismos públicos de la administración central de la Administración Pública Nacional, que quieran implementarla.

Este estudio se basa en la Certificación de Calidad bajo normas ISO en el Sector Público. Más específicamente en la propuesta de ampliación al alcance existente del "Proceso de Cancelación de Órdenes de Pago por Transferencia Bancaria Pagador Tesoro".

El mencionado proceso pertenece a la Contaduría General de la Nación (CGN) y a la Tesorería General de la Nación, ambos Órganos Rectores de la Subsecretaría de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda.

El alcance actual de la Certificación bajo Norma IRAM-ISO 9001:2008 de este proceso, abarca desde el ingreso de las órdenes de pago pagador tesoro por transferencia bancaria en la Dirección de Procesamiento Contable (CGN) hasta la consistencia de la transmisión del pago por la Dirección de Movimientos de Fondos de la Tesorería. Por este motivo el Sistema de Gestión de la Calidad es desarrollado, implementado y mantenido por dichas áreas.

Dada la existencia de este proceso de certificación de calidad, y considerando que las normas apuntan a la mejora continua, es que cobra relevancia proponer la ampliación de este alcance.

3.- GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.1- Calidad

La calidad tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades del cliente, mediante productos y servicios elaborados con cero defectos, que logren exceder las expectativas de los mismos. El concepto de calidad tiene presente las distintas necesidades de los consumidores de los productos y/o servicios, considera aspectos como la aptitud para el uso, el diseño, la seguridad, la fiabilidad o el respeto al medio ambiente. A su vez, es un concepto flexible para responder a los cambios del entorno, por lo que factores propios de una organización no son determinantes para su aplicación (Gutiérrez, L. y Torres, I).

La calidad, es considerada una estrategia administrativa fundamental, ya que fomenta el crecimiento de la organización, proporciona una ventaja competitiva, está orientada a la satisfacción del cliente planeando de esta manera costos razonables de calidad. La calidad no cuesta, sino que genera utilidades en todos los aspectos, ya que cada centavo que se gaste en hacer las cosas mal, hacerlas otra vez o hacerlas en lugar de otras se convierte en medio centavo en utilidades, según Crosby (1998 citado por Sellés, M.E.S., Pina, J.A. y Mullor J.R. 1999).

De esta manera, la calidad colabora en la disminución de los costos de operación de las organizaciones al definir métodos para eliminar los retrabajos que ocasionan las equivocaciones y por medio del establecimiento de una mejora continua en los procesos, de esta manera se genera un aumento en la productividad.

3.2.- Gestión de la calidad

En la segunda mitad del siglo XX, la gestión de calidad recibió una atención extraordinaria, por sus conceptos de planeación, control, aseguramiento y mejoramiento, particularmente a partir de los años 80's y hasta la actualidad.

La gestión de la calidad es definida por diversos autores de la siguiente manera: De acuerdo con Atkinson (1990 citado por Selles, M.E.S., Pina, J.A. y otros, 1999), la gestión de la calidad es el compromiso de toda una organización para hacer bien las cosas, es decir, afecta a cada individuo en una organización y por lo tanto, para que la gestión de la calidad sea exitosa, debe ser aceptada por todos los integrantes de la organización. James (2000 citado por Campana, M.F. 2007), afirma que la gestión de la calidad, es una filosofía de dirección generada por una orientación práctica, que crea un proceso que claramente representa su compromiso de crecimiento y de supervivencia organizativa, es decir, acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo. Juran (1990 citado por Ureña, A.E. 1998) establece un paralelismo entre la gestión financiera en sus fases de Planificación, Control y Mejora, con la gestión de calidad.

La gestión de la calidad entonces, se puede pensar como el modo de dirección de una organización, centrado en la calidad y basado en la participación de todos los miembros que apunta a la satisfacción del cliente y al beneficio de todos los integrantes de la sociedad. Por otro lado, se considera a la gestión de la calidad como el conjunto de actividades de la organización que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y las implementa por medios tales como la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad. La gestión de la calidad opera a todo lo largo del sistema de la calidad. De acuerdo con Gutiérrez, P.H. (2010), la gestión del sistema de calidad tiene que demostrar que la organización es capaz de suministrar un producto o servicio que de manera consistente cumpla con los requisitos de los clientes y las reglamentaciones correspondientes, lograr una satisfacción del cliente mediante la

aplicación efectiva del sistema, incluyendo la prevención de no-conformidades y el proceso de mejora continua.

De acuerdo con James (1997 citado por Ureña, A.E. 1998), la gestión de la calidad opera con diversos elementos: valores visibles de la organización, principios y normas aceptadas por todos, misión, política objetivos de calidad, procedimientos y prácticas eficaces, requisitos del cliente/proveedor interno y externo, orientación empresarial, demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos, utilización del Método Deming, Deming (1982 citado por Evans, J.R. y Lindsay, W., 2008), el cual mantiene cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar.

4.- GESTION DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Como se planteó hasta aquí, la Gestión de la Calidad constituye una nueva orientación en el funcionamiento de las organizaciones para impulsar su mejora y su progreso, y esto no debe ser ajeno a la Administración Pública. En tal sentido, de acuerdo a Malvicino, G. (2001), el Estado moderno debe caracterizarse por sus resultados y sus prácticas. Estos resultados deben mejorar la calidad de vida de la ciudadanía y ser consecuencia de prácticas transparentes y legitimas acotadas a principios económicos racionales. Esta iniciativa de modernización del Estado en Argentina se denomina “Plan de Modernización de la Administración Pública” (2000/2001).

Es así que se generó una nueva dinámica de articulación de intereses entre el Estado y los ciudadanos, dando por resultado entidades públicas más abiertas a los intereses de la ciudadanía, gerenciadas con criterios de empresa privada, buscando resultados y una minimización del costo prestacional. (Malvicino, G. 2001)

Es a partir de estas nuevas entidades públicas adaptadas a las exigencias sociales con reconocimiento de su responsabilidad en cuanto a una adecuada prestación de bienes y servicios en términos de expectativas de una ciudadanía que hace uso creciente de sus derechos frente al Estado, que surge el tema de la gestión de calidad en las organizaciones públicas como un estilo gerencial nuevo. (Malvicino, G., 2001)

Tanzi, V. (2000), plantea que un sector público eficiente debería poder alcanzar los objetivos del Estado, con la menor distorsión posible del mercado, con la carga tributaria más baja posible sobre los contribuyentes, con el menor número posible de empleados públicos y con la menor absorción posible de recursos económicos por el aparato público.

Según Tanzi, V. (2000) el desempeño de las instituciones públicas depende de factores, como la tradición y la buena reputación; los recursos con que cuentan y la discreción que tienen para usarlos; la clara definición de su mandato; sus organizaciones; los incentivos que se les ofrecen; la calidad de su liderazgo y de su personal; y por último la libertad de acción que tienen en cuanto a reorganización.

Sobre la calidad en el Sector Público, Evans, J. R. y Lindsay, W. (2008) observa que no ha alcanzado un crecimiento ni impulso con tanta rapidez como el sector privado. No obstante, muchas entidades del sector público han logrado importantes avances en la incorporación de los principios de calidad en sus operaciones.

Los conceptos y principios de calidad son aplicables en todo tipo de organizaciones. La dificultad, por supuesto, es crear una infraestructura para lograr que suceda y la disciplina para sostener esfuerzos con el tiempo. En la Administración Pública esto es posible a través de la capacitación y toma de conciencia de los integrantes de la organización.

Un concepto que merece particular atención al hablar de Gestión de Calidad en el Sector Público es el “cliente” que presenta ciertos límites en este marco. Es preciso tener en cuenta que se trata de un concepto originado y desarrollado en ámbito de la gestión privada, donde su uso sugiere un sistema de mercados competitivos. El objetivo de los nuevos modelos en la gestión de los servicios públicos, es desarrollar un paradigma de gestión centrado en el ciudadano y la búsqueda de un equilibrio entre sus expectativas y los servicios prestados.

Para que este paradigma de gestión de calidad se incorpore en la gestión pública hace falta un cambio de mentalidad en los funcionarios públicos, ya que debe gestionar como si fuera una empresa privada, aunque no lo es. Y debe tratar al usuario como un cliente en un mercado competitivo, sin ser éste el contexto en el que las administraciones prestan los servicios públicos.

5.- NORMAS ISO 9000

5.1- Importancia de adoptar una norma

Gestionar la calidad de un producto o servicio, implica adoptar instrumentos gerenciales para obtener los resultados esperados y contar con capacidad para reaccionar ante imprevistos. A tal efecto, la gestión de la calidad necesita de instrumentos orientadores, normas que por lo general son adoptadas voluntariamente.

La aplicación de las normas, proporcionan a la organización elementos que permitan lograr la calidad del producto o servicio y mantenerla en el tiempo a través de procesos, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas de modo permanente. Asimismo, establecen un sistema de aseguramiento de la calidad, que garantiza el buen funcionamiento de la empresa y satisfacción de sus clientes. Por último, ayudan a desarrollar un sistema de calidad a nivel mundial, además de productos de calidad consistentes y una buena relación con los clientes.

En cuanto a la aplicación de normas, en particular la ISO 9000, Evans J.R. y Lindsay, W. (2008 p.133) destaca los beneficios importantes que han logrado las organizaciones con su aplicación, que van desde una mayor satisfacción y retención de clientes hasta productos de mejor calidad y mayor productividad. Observa beneficios internos, como obtener mejor documentación, mayor conocimiento de la calidad, cambio cultural positivo, incremento de la eficiencia, mejoramiento de la comunicación, generar productos o servicios de calidad que logran satisfacer al cliente, y por último reducción de costos mediante la eliminación del desperdicio y reproceso. Por otro lado, describe beneficios externos, entre los cuales se encuentran obtener una imagen superior en el mercado, lograr una percepción mayor de la calidad, reducción de auditorías de calidad por parte del cliente y aumento de la participación en el mercado.

Para entrar en el ámbito de calidad es necesario que las organizaciones asuman normas de aceptación internacional, cuyo objetivo es el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad que garantizan el buen funcionamiento de las organizaciones y la relación con los clientes, en particular nos centraremos en la norma ISO 9001:2008.

5.2.- Familia de Normas ISO

La familia de normas apareció por primera vez en 1987, su creación se originó después de la segunda guerra mundial, cuando la calidad empezó a tomar relevancia en el mundo y diversas empresas comenzaron a implementarla. Debido a que no se contaba con un modelo o patrón para su aplicación, la calidad era interpretada de distintas maneras. Es por ello, que de acuerdo con lo expuesto Evans J.R. y Lindsay, W. (2008), con el fin de regular estos sucesos, se creó un organismo especializado en normatividad llamado ISO, International Organization for Standarization, Organización Internacional para la Estandarización, creada en Londres en 1946, con integrantes de los organismos de normas nacionales de diversos países, que desarrollaron una serie de normas de calidad escritas con conceptos y principios mundialmente aceptados, tomando como base una norma estándar británica que fue diseñada para el comercio.

ISO, es un órgano consultivo de la Organización de las Naciones Unidas; es una red de los institutos de normas nacionales de 163 países, sobre la base de un miembro por el país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, que coordina el sistema. ISO, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental. Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que este es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional. (https://es.wikipedia.org/wiki/Organización_Internacional_de_Normalización)

De esta manera nacen las normas serie ISO 9000, con el principal motivo de homogenizar lenguajes y bases técnicas a nivel mundial, en los diferentes enfoques de sistemas de calidad existentes en diversos países. Las normas, tienen como objetivo principal, mejorar continuamente los productos o servicios acorde con los requisitos del cliente, mejorar la calidad en las operaciones o procesos, dar confianza a la administración interna, y clientes del cumplimiento de los requisitos de la calidad, y de manera general garantizar que se cumplen con los requisitos del sistema de calidad. Estas normas pueden aplicarse a cualquier producto o servicio, y constan de requisitos y directrices para establecer sistemas de calidad dentro de una organización.

La familia de normas ISO-9000 la constituyen tres normas (ISO-9000, ISO-9001 e ISO-9004) que se elaboraron para asistir a las organizaciones, de todo tipo y

tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces (Gutiérrez, P.H. 2010). Estas normas se rigen por ocho principios:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Cabe señalar, que en Argentina el organismo emisor de estas normas es el IRAM o Instituto Argentino de Normalización. Como se detalló respecto a las normas ISO, son normas que contienen requisitos o especificaciones de cómo producir un bien o producto. El desarrollo de estos estándares por el IRAM, como describe Malvicino, G. (2001) es a partir de una mesa de discusión y negociación con todos los posibles sectores interesados a nivel de un organismo de normalización. Luego de una serie de reuniones y exposiciones, se llega a un acuerdo que es homologado por el Comité de Normas que opera dentro del IRAM.

5.3 - Objetivos ISO 9000

La familia de normas ISO 9000, de acuerdo con Rodríguez Prieto, B. (2002), tiene como objetivo principal relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una organización, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

Según las normas ISO cualquier organización tiene que atender los siguientes objetivos y responsabilidades para buscar la calidad:

- Obtener, mantener y buscar la mejora continua de la calidad de sus productos y servicios en relación a los requisitos de la calidad.
- Debe mejorar la calidad para satisfacer las necesidades y demandas de los clientes y usuarios teniendo en cuenta sus demandas.
- Debe dar confianza a su dirección interna y los empleados de que estás son importantes y de que se están siguiendo los requisitos de calidad.

- Dar confianza a los clientes de que los requisitos de calidad esperados se están cumpliendo en los productos y servicios.
- Dar confianza de que se cumplen los requisitos del sistema de calidad.

5.4.- Norma ISO 9001:2008

Las normas ISO 9001:2008, se orientan más a los procesos que a los productos. Esta norma brinda directrices para la normalización del proceso mediante procedimientos escritos y verifica su cumplimiento mediante auditorías, de esta manera la calidad del producto está asegurada. El sistema se fundamenta en la generación de una serie de documentos que sirven de guía para la realización de las actividades y definen su estructura general. Otro aspecto que introducen estas normas es su posibilidad de permitir certificaciones del sistema instalado a partir de auditorías externas, que pueden ser de los clientes o certificadores externos acreditados.

La principal característica de esta Norma es la de establecer procesos lógicos y sencillos, apuntando a la continuidad de las acciones, a la posibilidad de contar con mejor información para la corrección de errores, y esencialmente la capacidad de generar sistemas auditables.

Según Gutiérrez, L. y Torres, I. a norma ISO-9001:2008 se aplica cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, a través de la mejora continua del sistema.

Asimismo, de acuerdo con la Norma ISO 9001:2008, el diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad en la organización, puede originarse por diferentes razones, como necesidades detectadas, objetivos particulares, productos suministrados, procesos empleados, tamaño y/o estructura de la misma organización. Los requisitos de esta norma son establecer, documentar, implementar, mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

Un aspecto importante para estas normas es la responsabilidad de la dirección, que debe estar comprometida con el desarrollo e implementación del

sistema de gestión de la calidad, con la mejora continua y con los requisitos del cliente. En consecuencia, la dirección debe establecer la política de calidad, determinar y validar los objetivos de calidad que deben ser medibles. La dirección también tiene la responsabilidad de llevar adelante la revisión continua del sistema, mediante la evaluación de las oportunidades de mejora y el registro de las auditorías.

Por otra parte, la gestión de los recursos es un punto importante para la implementación del sistema de gestión de la calidad, en éstos se incluyen al recurso humano, la infraestructura, el equipo necesario para realizar los procesos, y los servicios de apoyo.

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Es necesario planificar e implementar los procesos de, análisis, seguimiento, medición y mejora necesarios para determinar medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad. Finalmente se debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, mediante el uso de la política de calidad, los objetivos, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por parte de la dirección, posteriormente tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que ocurran nuevamente.

5.5.- Implementación de un sistema de calidad

La Norma ISO 9001:2008, proporciona una orientación para la implementación del sistema de calidad, la cual cuenta con las siguientes etapas:

- Diagnóstico
- Planificación
- Documentación del sistema
- Capacitación
- Implementación
- Control y mantenimiento
- Certificación, (esta última no es una etapa obligatoria)

El **diagnóstico** implica un análisis profundo de la situación de la organización en todas sus áreas, específicamente sobre las diferentes actividades y procesos de trabajo, los recursos disponibles, la documentación existente, los resultados y la posible solución. Algunas de las actividades incluidas en esta fase son: cuantificación

de los costos de no calidad, expresados en indicadores fiables y representativos, el examen completo de la organización y su funcionamiento. En esta etapa se determina el estado actual de la organización para poder planear la implementación teniendo en claro a donde se quiere llegar estableciendo los objetivos de calidad y metas para el Sistema de Gestión de Calidad.

En la etapa de **planificación**, de acuerdo con la información obtenida en la etapa anterior, la dirección debe coordinar el plan de implementación del sistema de calidad, que incluye las actividades de elaboración de un Plan de Calidad con acciones concretas, calendario de actividades, y previsión de los recursos humanos y financieros necesarios.

Es necesario elaborar la **documentación del sistema** que permita formalizar el proceso y controlar su desarrollo. Es importante tener en cuenta que sin un Plan y sin una Política de Calidad no podríamos implementar un Sistema de Gestión de Calidad. El Plan de Calidad es un documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso o producto específico. La Política de Calidad debe incluir el objetivo de calidad principal, el compromiso que existe con el cliente, y de qué manera se va a lograr a través de una mejora continua. A su vez, debe realizarse la documentación de los procesos y procedimientos, donde se plasma todo lo que se hace, como se hace, los alcances y quienes son los responsables de cada actividad.

Algunos procedimientos son obligatorios por la norma ISO 9001:2008, de acuerdo a la norma deben existir procedimientos documentados: Requisitos de la Documentación, Seguimiento y Medición, Control de Producto No Conforme, y Mejora.

En cuanto al Manual de Calidad, este es la descripción de la norma ISO 9001 en los procesos de la empresa. Contiene todos los procedimientos documentados de la organización en todos sus niveles. El tamaño de este manual puede diferir, dependiendo de la organización, alcance, productos, complejidad de procesos y competencia del personal.

La **Capacitación** es la más difícil de las etapas, ya que implica el cambio de la manera de pensar de los recursos humanos hacia un cambio basado en normas y procesos controlados. En toda organización siempre existen personas con resistencia

al cambio, es por ello que debe enfatizarse y tener constancia en la concientización para lograr ese cambio en donde todos se sientan parte del proyecto. Si esto no sucede, el sistema de calidad no va a funcionar. En esta etapa se debe capacitar a todo el personal sobre el tema ISO 9001 como una herramienta para mejorar las actividades de la empresa y hacerlos conscientes de lo que significa trabajar con un Sistema de Administración de Calidad. Explicarse todo lo que conlleva la certificación, cuales son los objetivos y las nuevas políticas, cuales son las ventajas de trabajar con el nuevo sistema de calidad, cuales son los controles e indicadores a seguir, cuales son las herramientas que se van a utilizar para las acciones correctivas y preventivas, etc.

Una vez que se tiene establecido el sistema documental, se debe poner en práctica. La **implementación** es la etapa en donde se pone en marcha todo el sistema y el personal comienza con el uso de esta herramienta y se comienza a trabajar con la nueva estructura.

En relación a la etapa de **control y mantenimiento**, cabe mencionar que el sistema de Gestión de Calidad, una vez establecido debe ser revisado periódicamente para ver cómo está operando, confirmar su funcionamiento y determinar si éste alcanza los objetivos propuestos o si es preciso realizar modificaciones de acuerdo a las fallas observadas o a raíz de oportunidades de mejora, es decir controlarlo y mantenerlo. De esta manera es necesario establecer, qué personas tendrán la responsabilidad de llevar a cabo esa labor, dotándoles de medios técnicos y materiales suficientes para realizarla.

La etapa de **certificación**, depende de la decisión de la organización o bien de la dirección general de la misma, para solicitar al organismo competente, la certificación del sistema implementado. Implementar un sistema de calidad no implica necesariamente la certificación, si se decide certificar debe elegirse una organización que garantice la efectividad del sistema diseñado, la cual dirigen y acompañan el proceso de certificación. Pueden ser nacionales o extranjeras.

Como explica Malvicino, G. (2001) toda certificación es un contrato bilateral entre la empresa y la certificadora, donde ambas tienen obligaciones y derechos que cumplir. La certificadora se obliga a auditar y mantener la vigencia de la certificación en la medida que la organización cumpla con los requisitos normativos. Por su parte, la organización se obliga a cumplir con los requisitos normativos y a no transgredir la

reglamentación sobre la cual se basan las condiciones de otorgamiento de la certificación.

La certificación debe realizarse después de un tiempo de uso del sistema de calidad y luego de realizar auditorías internas donde se haya verificado el cumplimiento de objetivos y una vez llevadas a cabo las acciones correctivas que hubieran sido necesarias.

Previo a la auditoría de certificación, se recomienda realizar una auditoría general que si bien no tiene efectos en la certificación, permite evaluar los porcentajes de implementación y detectar las fallas para poder aplicar acciones correctivas.

La auditoría de certificación implica una auditoría oficial al sistema de calidad por parte de la organización certificadora, la que verificará, revisando registros y entrevistando al personal, que se cumplan los requerimientos de la norma. Si surgen inconformidades, la organización tiene tres meses para resolverlos, en cambio, si no surgen inconformidades se firma el contrato y se obtiene la certificación bajo normas ISO. Cuando se termina el plazo de validez del certificado se realiza la denominada auditoría de renovación.

6.- GESTIÓN DE CALIDAD EN EL PROCESO DE PAGOS POR TRANSFERENCIAS BANCARIAS

6.1.- Actores del Proceso de Pagos

Participan en este Proceso los Servicios Administrativo Financieros, la Contaduría General de la Nación y la Tesorería General de la Nación, estos dos últimos son Órganos Rectores del Sistema de Contabilidad Gubernamental y del Sistema de Tesorería respectivamente, y pertenecen a la Subsecretaría de Presupuesto, de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

De acuerdo a la Ley N° 24.156, en cada Jurisdicción o Entidad de la Administración Pública Nacional, los sistemas se organizan y operarán dentro de un Servicio Administrativo Financiero integrado a su estructura organizativa. Estos brindan apoyo administrativo a las máximas autoridades del organismo y tienen a su

cargo el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos que elaboran los órganos rectores de los sistemas de administración financiera.

Los Servicios Administrativo Financieros emiten órdenes de pago, este proceso alcanza a aquellas con pagador tesoro por transferencia bancaria. De acuerdo a lo establecido por el Decreto N° 1344/2007 reglamentario de la Ley 24.156, a los efectos de la salida de fondos del Tesoro, el Servicio Administrativo Financiero debe emitir una orden de pago.

La Dirección de Procesamiento Contable de la Contaduría General de la Nación controla y verifica esas órdenes de pago ingresadas por los servicios asegurando que se encuentren en condiciones de ser pagadas por la Tesorería General de la Nación, para luego remitirlas a la Dirección de Movimiento de Fondos de dicha Tesorería. Luego, la citada Dirección controla, supervisa y efectúa la gestión financiera de la orden de pago.

6.2.- Antecedentes del Proceso de Calidad de Pago por Transferencias Bancarias

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en este Proceso tuvo origen en la visión estratégica de la Secretaría de Hacienda de brindar calidad desde los servicios que se ofrecen. Esta visión acompaña los lineamientos de la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Secretaría de Gabinete, que promueve el desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la Calidad.

Consecuentemente, la Subsecretaría de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda, tomó como Plan Estratégico la mejora continua de la gestión de las organizaciones públicas alentando la incorporación del Presupuesto Orientado a Resultados, la profundización de la Descentralización Operativa y Centralización Normativa, y la inclusión de herramientas de Tecnologías de la Información que impulsen el Gobierno Electrónico, incrementando la transparencia en las acciones de gobierno.

En el marco de la mejora continua, la Subsecretaría tomo la decisión estratégica de implementar calidad con el fin de satisfacer con eficacia y eficiencia a los destinatarios de los productos y servicios que provee la Subsecretaría. Fue así

que se solicitó a la Contaduría General de la Nación y a la Tesorería General de la Nación que comience a implementar calidad en alguno de sus procesos.

De esta manera, considerando el macro sistema de la Secretaría de Hacienda que es el Sistema Integrado de Información Financiera, ambos órganos rectores propusieron implementar un sistema de gestión de calidad en el “Proceso de Pago por Transferencia Bancaria”.

Para implementar gestión de la calidad en este proceso era necesario contar con instrumentos orientadores, a tal fin se seleccionó la norma ISO 9001, del IRAM, basándose en la experiencia previa obtenida en el Archivo General de Documentación Financiera de la Administración Nacional de la Contaduría General de la Nación, en la certificación de los servicios de digitalización de documentos, guarda y descripción de la documentación recibida y atención a usuarios del sistema, certificación alcanzada por primera vez en el año 2006.

Se decidió la implementación de la norma IRAM-ISO 9001, ya que propone un modelo de Gestión de Calidad internacionalmente aceptado, con un enfoque sistémico, donde los procesos se interrelacionan y controlan para satisfacer necesidades y expectativas de los usuarios.

Todo este proceso se desarrolló con apoyo político y un alto nivel de compromiso de la Dirección de los órganos rectores. Se articuló un equipo de trabajo entre la Contaduría General de la Nación y la Tesorería General de la Nación y se capacitó a ese equipo, de modo que sus miembros adquirieran el entendimiento y conocimiento de los requerimientos de la norma, teniendo en cuenta que la norma especifica qué es lo que se espera y no el cómo. Así se comenzó el proceso para el armado de la documentación previa teniendo que delimitar el alcance sobre el que se iba a trabajar, dicho alcance se elevó al IRAM para ver si era el adecuado y sostenible. Una vez aceptado se preparó todo para la primera auditoria.

En el año 2006 se realizó la primera pre-auditoría de Certificación de Calidad, bajo norma ISO 9001:2000, realizada por IRAM, sobre el proceso de Cancelación de Órdenes de Pago por Transferencia Bancaria Pagador Tesoro. La obtención de la certificación final de este proceso fue en el año 2009. Cabe señalar que estas certificaciones han sido renovadas hasta el día de la fecha (IRAM-ISO 9001:2008) y

que para alcanzar las mismas se contó con un rol activo y con el compromiso de los integrantes de la organización.

6.3.- Alcance actual y descripción del proceso certificado

El Manual de la Calidad de este proceso determina que el alcance de este Sistema de Calidad abarca desde el ingreso de las órdenes de pago pagador tesoro por transferencia bancaria en la Dirección de Procesamiento Contable de la Contaduría General de la Nación hasta la consistencia de la transmisión del pago por la Dirección de Movimiento de Fondos de la Tesorería General de la Nación.

El cliente de este proceso es el Servicio Administrativo Financiero que emite órdenes de pago pagador tesoro por transferencia bancaria. La Dirección de Procesamiento Contable, cuando recibe estas órdenes de pago controla y verifica que las mismas se encuentren en condiciones de ser pagadas por la Tesorería General de la Nación, como recaudo previo a su envío a la Dirección de Movimiento de Fondos. Por su parte, la Dirección de Movimiento de Fondos cuando recibe de la Contaduría estas órdenes de pago las controla, supervisa y efectúa la gestión financiera correspondiente.

Cabe señalar, que el sistema informático utilizado para la Administración Financiera en el Estado Nacional es el e-SIDIF, una herramienta bajo plataforma web que permite la gestión y el registro simultáneo de los Órganos Rectores y los Servicios Administrativo Financieros en una única Base de Datos. El e-SIDIF es un sistema orientado a la gestión por resultados, avalando la política de descentralización operativa y facilitando la explotación de la información para dar sustento a la toma de decisiones. Fue diseñado para facilitar la interoperabilidad con sistemas externos, favoreciendo y promoviendo la integración de datos financieros entre la Secretaría de Hacienda y otros Organismos y sistemas del Estado (AFIP, Banco de la Nación Argentina, entre otros).

La prestación del servicio para los pagos por transferencia bancaria está compuesta por los siguientes procesos:

- Control y Recepción
- Carga Manual
- Confirmación
- Revisión

- Aceptación
- Devolución
- Envío a la Tesorería General de la Nación
- Devolución de Tesorería General de la Nación a Contaduría General de la Nación
- Ingreso en Movimientos de Fondo:
  - Ingreso de la Orden de Pago
  - Guarda transitoria de la documentación adjunta
- Gestión del Pago:
  - Distribución de Pagos
  - Selección de Pagos
  - Confirmación de Pagos
  - Armado de Lotes de Pago
- Generación de Archivo de Red CUT (Transmisión al Banco):
  - Generación y envío
  - Transmisión del Archivo de Red CUT al Agente Financiero
  - Alternativa de Contingencia en la Transmisión

Control y Recepción: La Coordinación Área de Recursos y Gastos de la Dirección de Procesamiento Contable de la Contaduría General de la Nación, controla y recibe las órdenes de pago que emiten los Servicios. Las órdenes de pago emitidas por los clientes son revisadas previo a su recepción, controlando que los conceptos presten conformidad de acuerdo a lo establecido en el "Instructivo para el control y recepción de órdenes de pago pagador tesoro por transferencia bancaria". De cumplir con los requisitos básicos para su recepción, son selladas, devolviendo en ese momento su triplicado al Servicio Administrativo Financiero, esto a excepción de aquellas órdenes de pago correspondientes a haberes, las que son retenidas en el Sector Gastos hasta el momento en que sean autorizadas por la Dirección Nacional de Ocupación y Salario del Sector Público, tras lo cual, los triplicados correspondientes serán devueltos al Servicio.

Una vez controladas las órdenes de pago, se procede a su incorporación en el sistema e-SIDIF en el módulo "Envío y Recepción Física de Comprobantes". Luego cumplidos los pasos anteriores, se procede a seleccionar en el módulo del sistema "Transmisión Física de Comprobantes – Recepción – Recibir Comprobantes", las

órdenes de pago enviadas por los clientes. En esta etapa se clasifican según la etapa de proceso que correspondan (Carga Manual, Revisión, Confirmación).

Carga Manual: aquellas órdenes de pago ya ingresadas en el registro correspondiente que han sido recibidas en soporte papel, son ingresadas al sistema e-SIDIF en forma manual por el Área de Recursos y Gastos, quedando en habilitada para ser confirmada/autorizada. En caso de detectarse algún inconveniente que imposibilite la carga manual se marca con error en el sistema la orden de pago para ser devuelta al Servicio Administrativo Financiero a fin de solucionar el inconveniente.

Confirmación/Autorización: en este proceso se verifica la carga correcta de los datos que se encuentran en la orden de pago en papel moneda. Luego, se confirman las órdenes ingresadas manualmente y las recibidas con firma digital a través del e-SIDIF.

Revisión: las órdenes de pago autorizadas que se encuentran transmitidas en el e-SIDIF, son distribuidas a los analistas para su revisión donde se controla que todos los datos registrados en el e-SIDIF sean coincidentes con lo registrado en la orden de pago papel moneda.

Aceptación: Cuando el Área de Recursos y Gastos garantiza que el comprobante físico recibido está en condiciones de ser utilizado en su gestión, se procede a la aceptación del mismo. En este momento la orden de pago se encuentra en condiciones de ser enviada a la Tesorería General de la Nación.

Devolución: cuando las órdenes de pago recibidas por la Contaduría General de la Nación no cumplen con alguno de los requisitos que se controlan, o surge un error en el proceso, las mismas son devueltas al cliente, registrando el motivo de la devolución en el sistema.

Envío a la Tesorería General de la Nación: todas las órdenes de pago que hayan sido aceptadas y estén firmadas por el Responsable del Área de gastos, se consideran en condiciones de ser enviadas a la Tesorería General de la Nación, mediante el recibo de “Envío Físico de Comprobantes a TGN”. El cual se emite por duplicado quedando el original en poder de CGN firmado por el responsable de TGN. Dicho proceder deberá ser realizado dentro de las 24 hs. de días hábiles de su recepción. El mismo será guardado por un periodo de 1 mes, siendo luego destruidos quedando el registro informático.

Devolución de Tesorería General de la Nación a Contaduría General de la Nación: cuando la Dirección de Movimiento de Fondos de la Tesorería detecta algún error que impida la prosecución del proceso de cancelación de la orden de pago, deberá devolverla al Sector Gastos de la Dirección de Procesamiento Contable de la Contaduría. La devolución de la orden de pago deberá realizarse dentro de las 72 horas de días hábiles a partir de su ingreso en la Tesorería General de la Nación, registrando en el sistema su motivo y emitiendo el recibo correspondiente por duplicado. En el caso de que el error se pueda subsanar, no será necesario realizar la devolución de la orden de pago pero se deberá dejar registrado el motivo de error.

Ingreso de la Orden de Pago: el ingreso de las órdenes de pago a la Dirección de Movimiento de Fondos de la Tesorería, se produce en todos los casos desde el Sector Gastos de la Coordinación de Recursos y Gastos de la Dirección de Procesamiento Contable de la Contaduría General de la Nación. Al efectuar la recepción física de los formularios el agente receptor realiza un control visual de los mismos contra la herramienta de trabajo e-SIDIF asegurando la integridad de las órdenes de pago. Efectuados los controles se procede a aceptar la recepción de los Comprobantes y Formularios en el e-SIDIF. Esta aceptación permite identificar que las órdenes de pago se encuentran en la Tesorería y pasan a formar parte de la Deuda Exigible del Tesoro.

Guarda transitoria de la Documentación: los comprobantes físicos y los comprobantes con documentación, son recibidos y aceptados por la Tesorería en el e-SIDIF, los cuales una vez clasificados son archivados transitoriamente hasta la realización de su efectivo pago.

Distribución de Pagos: el documento de la Distribución de Pagos determina las órdenes de pago que se incorporan al proceso de pagos diario. Su confección se genera de acuerdo a una programación mensual de caja, elaborada en base a una estimación de ingresos y egresos de las cuentas de la Tesorería General de la Nación. Identificadas las órdenes de pago en condiciones de ser pagadas se elabora el Reporte de Distribución Diaria de Pagos mediante el módulo de Escenario de Programación de Pagos del e-SIDIF. Este reporte contiene todas las órdenes de pago programadas, reagrupadas por concepto de pago, el cual es utilizado como base para la programación de cuota diaria. La Distribución Diaria de Pagos es controlada y verificada, lo cual se refleja en el registro denominado “Registro de Distribución Diario de Pagos”.

Selección de Pagos: la Coordinación de Gestión de Pago, en base al Reporte de Distribución Diaria de Pagos, identifica las órdenes de pago a seleccionar. Posteriormente coteja los datos del pago consignados en dicha orden, como así también los escenarios generados en el e-SIDIF contra los instruidos en el mencionado Reporte. Si de la verificación indicada surgen diferencias, se informa dicha circunstancia al Responsable de la Coordinación para su conocimiento y se gestiona su corrección o adecuación a los efectos de posibilitar la selección de las órdenes de pago y la continuidad del proceso. Si no surgen diferencias, son seleccionadas en el sistema. La selección del Pago puede ser en forma parcial o total, de acuerdo al monto programado en el Reporte de Distribución Diaria de Pagos. La selección del pago produce el consumo de la cuota de pago asignada y la reserva del Formulario o Comprobante correspondiente, impidiendo su uso o regularización por terceros.

Confirmación de Pagos: la Dirección de Movimiento de Fondos procede a la confirmación en el sistema e-SIDIF de los pagos seleccionados, generando el medio de pago "Transferencia Bancaria". La Transferencia Bancaria permite cancelar deudas tanto a personas físicas o jurídicas, y consiste en generar medios de pago para cada beneficiario de pago. La confirmación de la selección de una orden de pago en el sistema produce impactos financieros, contables y presupuestarios.

Armado de Lotes de Pago: las órdenes de pago confirmadas se agrupan de acuerdo al tipo de pago en lotes de pago para ser transmitidos al Agente Financiero. A su vez, dependiendo de la fecha de compensación del pago confirmado, los Lotes de Pago pueden generarse para su compensación en el mismo día de su envío al Agente Financiero (Pagos en el Día), o para su compensación a las 24 horas del día de su envío (Pagos 24 hs.). Los lotes de pago se generan de acuerdo a la oportunidad, mérito y conveniencia operativa. Luego la Coordinación de Gestión de Pago remite al Sector Caja y Bancos las órdenes de pago seleccionadas y confirmadas en el e-SIDIF. El Sector Caja y Bancos controla que dichas órdenes estén incluidas en el Reporte de Distribución Diaria de Pagos y se encuentren en los lotes transmitidos y en el girado diario. Los mencionados controles verifican la correspondencia del número de comprobante y sus respectivos importes pagados.

6.4.- Medios de pago

Se entiende por medio de pago al instrumento mediante el cual se materializa un pago determinado.

Como se desarrolló anteriormente en los puntos 6.2 y 6.3, el medio de pago utilizado en el proceso de gestión de calidad es el de Pago por Red CUT (Transferencias Bancarias), es importante dejar en claro que actualmente el proceso está relacionado únicamente a este medio, sin embargo no es el único existente. Los utilizados hasta el momento en el tesoro nacional son: red CUT, nota, cheque, transferencia escritural, títulos o documentos, y débito automático.

Red CUT: Este medio de pago genera la transferencia automática a cuentas bancarias, corrientes o de ahorro, de los importes correspondientes a los pagos que realizan los Servicios Administrativo Financieros que emiten los Comprobantes Pasibles de Pago a través de la CUT (Cuenta Única del Tesoro). Este medio de pago es utilizado para saldar deuda con cualquier tipo de acreedor, sea persona física o jurídica, entidades públicas o privadas.

Una vez que los Comprobantes Pasibles de Pago, tanto los de Pagador TGN como los de Pagador SAF, fueron seleccionados y confirmados en el Sistema se incorporan a Lotes de Pago para su posterior envío al Banco de la Nación Argentina (BNA).

La Tesorería General de la Nación procede al armado de Lotes de Pago con aquellos Comprobantes de Pago confirmados, los que tienen asociado cada uno de ellos un Número de Identificador Bancario.

Los Lotes de Pago armados se agrupan en Archivos de Pagos, que mediante el enlace de comunicaciones, posibilita el intercambio de la información entre la Secretaría de Hacienda y el Agente Financiero, BNA.

Nota: Este medio de pago se realiza mediante instrucciones emitidas por la Tesorería General de la Nación a los Agentes Financieros, de acuerdo a operaciones solicitadas por los Servicios Administrativo Financieros, correspondiente a Pagos al Exterior como así también, a pagos por concepto de Deuda Interna.

Cuando los Servicios Administrativo Financieros posean a su cargo conceptos de pago correspondientes a Deuda Interna, sin posibilidad de pago a través de transferencia Red CUT, su cancelación se llevará a través del Banco Central de la República Argentina (BCRA) o del Banco de la Nación Argentina (BNA), según la operatoria que corresponda a cada Entidad Bancaria.

El BNA, es el Agente Financiero a través del cual se transfiere fondos que cancelan obligaciones contraídas por servicios prestados o compra de bienes en el exterior, como así también para distintos conceptos de la Deuda Interna. El BNA, en los casos de Pagos al Exterior, requiere por normativa del BCRA que junto a la instrucción de pago emitida por la Tesorería General de la Nación se acompañe el Boleto de Venta de Cambio, en el cual se especifican los datos necesarios para efectuar la transferencia al exterior. El Servicio Administrativo Financiero emitente debe verificar el Boleto de Venta de Cambio ante el BNA, previo a la entrega de la documentación en los Órganos Rectores.

El BCRA, es el Agente Financiero a través del cual se cancelan los Comprobantes Pasibles de Pago emitidos por la Oficina Nacional de Crédito Público, correspondientes a obligaciones de la Deuda Pública. En el caso de operaciones de Deuda Consolidada en Efectivo, conformada por acreedores que acordaron con el Estado Nacional esta vía de cobro, el Agente Financiero interviniente es el BNA.

Cheque: Este medio de pago es utilizado para la cancelación de Obligaciones Judiciales y el cumplimiento de Medidas de Afectación Patrimonial Judiciales.

Los cheques emitidos por la Tesorería General de la Nación son depositados en la Entidad Bancaria correspondiente, y las Boletas de Depósito son entregadas a los emitentes de los Comprobantes Pasibles de Pago para su posterior acreditación en las respectivas causas judiciales.

Cabe señalar que la Tesorería General de la Nación ha emprendido un proceso de sistematización del pago de Obligaciones Judiciales, el cual consiste en sustituir progresivamente al medio de pago Cheque en la cancelación de Obligaciones Judiciales y Medidas de Afectación Patrimonial Judiciales por el crédito en cuenta, a través de la utilización de la CBU correspondiente a la cuenta judicial de destino.

En tal sentido la Secretaría de Hacienda, ha celebrado con el Banco de la Ciudad de Buenos Aires un Convenio Marco para la cancelación de Obligaciones Judiciales a través del medio de pago Red CUT.

Respecto de las restantes Entidades Financieras, la implementación del medio de pago Red CUT para el pago de Obligaciones Judiciales se encuentra próxima a ser instrumentadas. En consecuencia y apuntando a la despapelización el cheque es un medio de pago tendiente a quedar en desuso.

Transferencia Escritural: Este medio de pago se utiliza cuando el beneficiario del pago es un Servicio Administrativo Financiero incorporado al Sistema de CUT. Esta modalidad no genera ningún tipo de movimiento financiero de fondos en cuentas bancarias, sino que genera movimientos de débito y crédito entre las cuentas escriturales de los Servicios Administrativos Financieros involucrados en la operación.

Títulos o Documentos: Este medio de pago contempla la posibilidad de generar un Comprobante Pasible de Pago para ser cancelado con activos que están en cartera o si se realiza una colocación junto con el pago. Cabe aclarar que este medio de pago no genera movimiento de fondos.

Débito Automático: Son aquellos que la Tesorería General de la Nación autorizó a realizar exclusivamente por determinados conceptos al BNA, los que son registrados en el extracto de la CUT por medio de códigos de movimiento específicos.

7.- INCORPORACIÓN DE PAGO POR NOTA AL PROCESO DE CALIDAD

Como se planteó con anterioridad, la Subsecretaría de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda, tomó como Plan Estratégico la mejora continua de la gestión de las organizaciones públicas alentando la incorporación del Presupuesto Orientado a Resultados, la profundización de la Descentralización Operativa y Centralización Normativa, y la inclusión de herramientas de Tecnologías de la Información que impulsen el Gobierno Electrónico, incrementando la transparencia en las acciones de gobierno.

Orientados a una gestión por resultados, la implementación y diseño de las acciones de gobierno, se fundamentan en cinco ejes rectores:

1. **Optimización de Recursos-Productividad**: Mejoramiento del empleo de recursos en función de la obtención de resultados y la sinergia del sistema. Aplicación de criterios de eficiencia y eficacia en la asignación y empleo de los recursos disponibles, mediante mejoras en la relación costo-producto/servicio resultante y en la relación producto-demanda cubierta.

2. **Innovación Tecnológica: c**reación y fortalecimiento de sistemas y redes de información y comunicación e intercambio interdisciplinario, propiciando el establecimiento de diálogos interinstitucionales que enriquezcan la participación de las áreas en tareas comunes.

3. **Transparencia**: apertura al conocimiento y escrutinio públicos de la información relativa al uso de los recursos del Estado y el desempeño y los criterios de decisión adoptados por los servidores públicos.

4**. Calidad de Servicios**: promoción del uso de nuevas tecnologías de gestión y de cambios en la cultura institucional para incrementar sus niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

5. **Participación y Control Ciudadano**: Creación y promoción de sistemas, programas y otras modalidades de participación y control ciudadano del desempeño institucional.

Continuando con estos lineamientos, cobra importancia mejorar los servicios brindados por la Subsecretaría adoptando nuevas tecnologías, mejorar el medio ambiente a través de la despapelización e incorporar nuevos procesos a los sistemas de gestión de calidad. En este caso de estudio, se analiza la ampliación del alcance del proceso de calidad de pago contemplando el medio de pago nota.

En los inicios del sistema de gestión de calidad en la cancelación de órdenes de pagos en el año 2006, aún no se contaba con el sistema e-SIDIF, el cual comenzó a implementarse gradualmente a partir del 2007. En ese momento, para comenzar con el desarrollo de dicho sistema de gestión de calidad se buscó un proceso lo más automatizado posible y que manejara el mayor volumen de transacciones, fue por ello que se seleccionó el medio de pago Red CUT (transferencias bancarias), que representa el 90,41% de las operaciones (a modo de ejemplo 87.053 sobre 96.284 para el año 2014 - Fuente e-SIDIF).

Al haber logrado implementar con éxito el Proceso de cancelación de órdenes de pago por transferencia bancaria pagador tesoro, puede analizarse la ampliación del alcance para abarcar otros medios de pago.

Los pagos por nota, no fueron seleccionados para la implementación inicial del Sistema de Gestión de Calidad, debido a que se requería de un agente externo (Banco de la Nación Argentina o Banco Central de la República Argentina), y era necesario un trámite previo entre el Servicio Administrativo Financiero y el Banco correspondiente para obtener una carta de crédito antes del proceso de Selección de Pagos por parte de la Tesorería General de la Nación. Los Servicios, debían presentar en la Contaduría General de la Nación esa Carta de Crédito, la orden de pago en papel moneda y aquella documentación que requiriera la entidad financiera para realizar la operación, fue por ello que en la primera implementación del sistema de calidad se eligió un medio de pago con menos actores externos involucrados.

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad se cuenta con el e-SIDIF, sistema informático que está orientado a la gestión por resultados, acompañando la política de descentralización operativa y centralización normativa. Este sistema permite la gestión y el registro simultáneo de los órganos rectores de la Secretaría de Hacienda y los Servicios Administrativo Financieros. En el año 2011 se comenzó con la implementación gradual de la Firma Digital en la gestión de los documentos presupuestarios, financieros y contables que se realiza a través del e-SIDIF, como así también, en los procesos administrativos.

La firma digital es una herramienta tecnológica que permite garantizar la autoría e integridad de los documentos digitales, posibilitando que éstos gocen de una característica que únicamente era propia de los documentos en papel. La firma digital es un instrumento con procedimientos técnicos que permiten la creación y verificación de firmas digitales, y con documentos normativos que respaldan el valor legal que dichas firmas poseen. (http://www.firmadigital.gba.gov.ar/)

La utilización de la firma digital brinda seguridad en el intercambio de información crítica, reduce costos generales y mejora la calidad de servicio, aportando además de seguridad en las transacciones una mayor velocidad de procesamiento.

Esta innovación tecnológica profundizó el proceso de despapelización de la Administración Nacional y la descentralización de la carga de la información,

garantizando la integridad de los documentos digitales, su autoría y no repudio, reduciendo radicalmente los costos administrativos e incrementando la seguridad de todas las operaciones en donde se necesite acreditar la identidad del firmante, al utilizar los más rigurosos estándares internacionales de seguridad.

Cabe destacar, que esta herramienta permite el archivo digital de los documentos, agilizando los procesos de consultas de información y generación oportuna de reportes gerenciales.

Al hacer referencia a la despapelización, se plantea la disminución del uso del papel en los trámites, procurando conseguir beneficios tales como la disminución del espacio ocupado para almacenar la documentación histórica generada y la disminución en los tiempos de búsqueda de ésta. Es preciso considerar tanto los costos del papel, como los procesos ligados a su utilización, transporte y conservación, en cambio los documentos digitales, en comparación, son baratos, fáciles de utilizar, conservar, transportar y comunicar.

La despapelización en el Sector Público es uno de los principios básicos en los que se sustenta la idea de Gobierno Electrónico con el objetivo de alcanzar la simplificación de los trámites de la gestión administrativa, la estandarización de los procesos y normativas de la Administración Pública y fomentar los procesos de transparencia.

La despapelización no sólo trae beneficios económicos inmediatos como la reducción de costos en papel, archivos, etc.; sino que se trata de una estrategia de largo plazo para mejorar la productividad en el Estado. Otro beneficio, y no menor que los planteados con anterioridad es su contribución a la preservación del medio ambiente.

De acuerdo a lo explicado precedentemente, los Pagos por Nota sólo eran posibles a través de la presentación de la documentación en papel, a partir de la implementación del e-SIDIF y la incorporación de la firma digital, se logró conjuntamente con el Banco de la Nación Argentina la generación de un volante electrónico sin necesidad presentar el papel en la Contaduría General de la Nación. Hoy en día las órdenes de pago y las notas se reciben en dicha contaduría firmadas digitalmente mediante el sistema e-SIDIF. Debido a que las órdenes de pago por nota

se encuentran automatizadas es que pueden incorporarse al alcance del Sistema de Gestión de calidad implementado.

Con la incorporación al sistema de gestión de calidad de los pagos por nota, el porcentaje actual del 90,41% se incrementaría al 94,12% de todas las órdenes de pago recibidas por la Contaduría General de la Nación a ser pagadas por el Tesoro Nacional (a modo de ejemplo 90.619 sobre 96.284 para el año 2014 - Fuente e-SIDIF). Este incremento tendría gran incidencia en la calidad de los servicios brindados por estos órganos rectores a los Servicios Administrativo Financieros.

En cuanto a la ampliación del alcance de la certificación en calidad bajo norma IRAM-ISO-9001-2008, esta norma no especifica el procedimiento a efectuar a tal fin. Se debe tener presente que toda certificación es un contrato bilateral entre la organización y la certificadora, en este caso el IRAM, y al modificar el alcance se está modificando dicho contrato, razón por la cual se debe dar intervención a la entidad certificadora solicitando la ampliación del alcance.

En respuesta a un pedido de ampliación del alcance de una certificación ya otorgada, el IRAM determina y realiza las actividades de auditoria, incluyendo la revisión de la solicitud, necesarias para decidir si se concede o no la ampliación de la certificación. Durante el proceso de auditoría, se auditan los procesos alcanzados por la ampliación del alcance del sistema de gestión aplicado. Luego, el líder del equipo auditor indica en la conclusión final del informe de auditoría la recomendación de otorgar o no la certificación a la ampliación del sistema. De este modo queda reflejado en la conclusión final, si es una auditoria de seguimiento, el mantenimiento de la certificación del sistema de gestión más la recomendación de la ampliación del sistema.

Siempre que haya una ampliación de alcance, la auditoria se realiza con el propósito de evaluar la implementación, incluida la eficacia, del sistema. Debe incluir al menos lo siguiente:

1. la información y las evidencias de la conformidad con todos los requisitos de la norma de sistemas de gestión u otro documento normativo;
2. el control operacional de los procesos de la organización cliente;

3. la evaluación las acciones tomadas y de su implementación eficaz en el caso de la existencia de hallazgos o no conformidades por auditorias

Esta auditoría debe considerar a su vez las instancias de revisión técnica del proceso, el ingreso al Comité General de Certificación y la emisión y entrega del certificado.

Este proceso puede ser realizado mediante una auditoría especial a los fines de la ampliación o conjuntamente con una auditoria de seguimiento. En el caso bajo estudio, las auditorias de seguimiento se efectúan anualmente, por este motivo es aconsejable, teniendo presente el trabajo y costo que implica por parte de la organización ser objeto de una auditoria, plantear la modificación del alcance en la próxima auditoria de mantenimiento.

8.- CONCLUSIÓN

El concepto actual de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que afecta a todas las personas y procesos integrantes de una organización. La calidad tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades del cliente, mediante productos y servicios elaborados con cero defectos, que logren exceder las expectativas de los mismos, es considerada una estrategia administrativa fundamental, ya que fomenta el crecimiento de la organización y proporciona una ventaja competitiva.

De esta manera, la calidad colabora en la disminución de los costos de operación de las organizaciones al definir métodos para eliminar los retrabajos producidos por desvíos y por medio de la aplicación de un criterio de mejora continua en los procesos, de esta manera se genera un aumento en la productividad.

Cuando una organización toma el compromiso de hacer bien las cosas contando con la aceptación de todos sus integrantes se habla de una gestión de la calidad. Una gestión de calidad debe tener como ejes la planificación, control y mejora de sus procesos.

En consecuencia, se considera a la gestión de la calidad como el conjunto de actividades de la organización que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y las implementa por medios tales como la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad.

Como se desarrolló a lo largo de este estudio, la gestión de la calidad constituye una nueva orientación en el funcionamiento de las organizaciones para impulsar su perfeccionamiento y progreso, y esto no debe ser ajeno a la Administración Pública.

Los conceptos y principios de calidad son aplicables en todo tipo de organizaciones. La dificultad, por supuesto, es crear una infraestructura para lograr que suceda y la disciplina para sostener esfuerzos con el tiempo. En la Administración Pública esto es posible a través de la capacitación y toma de conciencia de los integrantes de la organización para lograr el cambio de mentalidad necesario para incorporar el paradigma de gestión de calidad.

Gestionar la calidad de un producto o servicio, implica adoptar instrumentos gerenciales para obtener los resultados esperados y contar con capacidad para reaccionar ante imprevistos. Es por ello, que las organizaciones necesitan asumir normas de aceptación internacional, cuyo objetivo es el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad que garantizan el buen funcionamiento de las organizaciones y la relación con los clientes, en particular fue objeto de estudio la norma IRAM-ISO-9001:2008.

La norma IRAM-ISO-9001:2008 propone un modelo de sistema de gestión que tiende a promover la eficacia de los procesos y satisfacer en forma continua y creciente, a los destinatarios de los servicios provistos por las organizaciones. Se orienta más a los procesos que a los productos, brindando directrices para la normalización del proceso mediante procedimientos escritos y verificando su cumplimiento mediante auditorías, de esta manera se asegura la calidad del producto. El sistema de gestión propuesto por esta norma, se fundamenta en la generación de una serie de documentos que sirven de guía para la realización de las actividades y definen su estructura general. Esta norma permite la posibilidad de realizar certificaciones del sistema instalado a partir de auditorías externas, que pueden ser de los clientes o certificadores externos acreditados.

La principal característica de esta Norma es la de establecer procesos lógicos y sencillos, apuntando a la continuidad de las acciones, a la posibilidad de contar con mejor información para la corrección de errores, y esencialmente la capacidad de generar sistemas auditables. La aplicación de esta norma conlleva beneficios tales

como una mayor satisfacción de los clientes, productos y servicios de mejor calidad y mayor productividad.

Tal como se expuso en el punto 5.2, de acuerdo con Rodríguez Prieto, B. (2002), la norma ISO 9001 tiene como objetivo principal relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una organización, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

Adoptar un Sistema de Gestión de Calidad bajo norma ISO 9001:2008, es adoptar una herramienta para obtener optimización en los procesos y calidad en los mismos, promoviendo la innovación tecnológica. Certificar bajo normas ISO, implica una planificación estratégica, el uso de indicadores y tableros de comandos entre otras buenas prácticas.

Desde la Subsecretaría de la Gestión Pública, a través de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión y con la intervención de diferentes dependencias del sector público, entre otras, la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía, se impulsa como política central el Sistema de Gestión por Resultados.

La gestión por resultados constituye una herramienta efectiva de planificación y control con la que cuenta el Estado, en este marco se tiende a dotar a la administración pública de un modelo y un conjunto de metodologías y técnicas diseñadas para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes de cada uno de los organismos.

A la hora de implementar y diseñar las acciones de gobierno, la gestión por resultados se fundamenta en cinco ejes rectores, desarrollados en el punto 7: optimización de recursos-productividad, innovación tecnológica, transparencia, calidad de servicios y por último, participación y control ciudadano.

En tal sentido, la Subsecretaría de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda cuenta con un Plan Estratégico que busca la mejora continua de la gestión de las organizaciones públicas alentando la incorporación del Presupuesto Orientado a Resultados, la profundización de la Descentralización Operativa y Centralización Normativa, y la inclusión de herramientas de Tecnologías de la Información que impulsen el Gobierno Electrónico, incrementando la transparencia en las acciones de gobierno. Uno de los objetivos de dicho plan es avanzar con la aplicación de estándares de calidad en los distintos procesos de la Subsecretaría.

Fue así que la Contaduría General de la Nación y la Tesorería General de la Nación, ambos órganos rectores de la Subsecretaría de Presupuesto, implementaron un sistema de gestión de calidad en el “Proceso de Cancelación de Órdenes de Pago por Transferencia Bancaria Pagador Tesoro”.

Para implementar gestión de la calidad en este proceso se seleccionó la norma ISO 9001, del IRAM. Este proceso contó con el apoyo político y el compromiso de la Dirección de los órganos rectores y los integrantes del equipo de trabajo de la Contaduría General de la Nación y la Tesorería General de la Nación. Compromiso necesario para que dicha implementación resultara exitosa, obteniendo la certificación final del proceso en el año 2009.

La implementación de este sistema de gestión de calidad significó los siguientes beneficios para la organización:

1. Adopción de un enfoque basado en procesos: anteriormente se trabaja por procesos estancos, es decir no se identificaba la interrelación entre los mismos, la adopción de este enfoque propició y propicia el trabajo en equipo.
2. Estandarización de los procesos: aplicando los mismos procedimientos en todas las operaciones que se encuentran dentro del alcance del sistema de gestión de la calidad, evitando así confusiones en el desarrollo de las actividades.
3. Procedimientos por escrito y controlados: lo cual permite delimitar no sólo las tareas a realizar, sino además quién es el responsable de llevarla a cabo, cómo, y en qué momento.
4. Mejora en la organización Interna: con la implementación de un sistema de calidad.
5. Conformación de Equipos de Calidad: propició la creación de equipos de trabajo cuyo objetivo es la de detectar oportunidades de mejora en los procesos, proponer soluciones y llevarlas adelante, contribuyendo de esta manera a la mejora continua del sistema de gestión de calidad.
6. Profesionalización de los integrantes de la organización: a través de cursos, talleres, y seminarios, establecidos en un plan anual de capacitación, elaborado conforme a los requerimientos detectados en las evaluaciones de desempeño, y la descripción de los perfiles requeridos.
7. Aumento de la motivación y del sentido de pertenencia: al ver las mejoras obtenidas y formar parte del cambio institucional, los integrantes del proceso se

sienten orgullosos de pertenecer al mismo, lo que les motiva a seguir mejorando continuamente.

El alcance actual de este Sistema de Calidad abarca desde el ingreso de las órdenes de pago pagador tesoro por transferencia bancaria en la Dirección de Procesamiento Contable de la Contaduría General de la Nación hasta la consistencia de la transmisión del pago por la Dirección de Movimiento de Fondos de la Tesorería General de la Nación.

Incorporar nuevos procesos a los sistemas de gestión de calidad, en este caso ampliar el alcance del proceso de calidad de pago contemplando el medio de pago nota, responde a los lineamientos estratégicos de la Subsecretaría de Presupuesto descriptos.

El proceso certificado contempla el medio de pago Red CUT, que representa más del 90% del total de las órdenes de pago pagadas por el Tesoro Nacional, y se ha analizado que luego de su aplicación con éxito por más de 5 años puede encararse su aplicación a otros medios de pago. Como se explicó en el punto 7, la incorporación al sistema de gestión de calidad de los pagos por nota incrementaría al 94,12% de todas las órdenes de pago recibidas por la Contaduría General de la Nación a ser pagadas por el Tesoro Nacional. Este incremento es significativo en la mejora de la calidad de los servicios brindados por la Subsecretaría de Presupuesto a los Servicios Administrativo Financieros. Esta ampliación del alcance de la certificación, es un gran paso para continuar incorporando gradualmente otros medios de pagos y llegar a contemplar el proceso completo.

Realizar la inclusión del medio de pago nota al proceso es posible, ya que gracias al sistema e-SIDIF, al uso de firma digital y al trabajo conjunto con el Banco de la Nación Argentina y el Banco Central de la República Argentina, este procedimiento de pago se encuentra más automatizado y sin necesidad de presentar las órdenes de pago en papel moneda.

Además del beneficio que implica mejorar la calidad de los servicios de este proceso, se fomenta la despapelización a través de la firma digital, disminuyendo el espacio ocupado para almacenar la documentación y disminuyendo los tiempos de búsqueda de ésta. Además, trae beneficios económicos inmediatos como la reducción de costos y contribuye a la preservación del medio ambiente.

Por todo lo expuesto es que se propone efectuar la ampliación del alcance de la certificación en calidad del “Proceso de Cancelación de Órdenes de Pago por Transferencia Bancaria Pagador Tesoro” bajo norma IRAM-ISO-9001-2008. Se considera recomendable plantear la modificación del alcance en la próxima auditoria de mantenimiento, teniendo presente el trabajo y costo que implicaría solicitar al IRAM una auditoría especial.

9.- BIBLIOGRAFÍA

Argentina. Ley N° 24.156 Ley de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional, de 30 de septiembre. *Boletín Oficial,* 29 de octubre de 1992, núm. 27503, p.1.

Argentina. Decreto Nº 1344/2007 Reglamentario de la Ley de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional Nº 24.156, de 4 de octubre. Boletín Oficial, 5 de octubre de 2007, núm. 31254, p.11.

Argentina. Decreto N°103/2001 Plan de Modernización de la Administración Pública Nacional, de 25 de enero. *Boletín Oficial*, 29 de enero, núm. 29576, p. 6.

Argentina. Resolución N° 200/2013 de la Secretaría de Hacienda, Criterios para el Registro de las Etapas de Compromiso y Devengado de los Gastos, de 15 de julio. *Boletín Oficial,* 17 de julio de 2013, núm. 32681, p. 5.

Argentina. Resolución N° 81/2012 de la Secretaría de Hacienda, Funcionalidades del Circuito de Gastos del Sistema Integrado de Información Financiera Internet, de 13 de abril. *Boletín Oficial,* 3 de mayo de 2012, núm. 32389, p. 9.

Campana, M. F. (2007).Propuesta de diseño del sistema de gestión de la calidad en electrónicos nacionales (ELENTRAC) según la Norma ISO 9001:2000. Tesis de pregrado. Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

Contaduría General de la Nación. (12 de octubre de 2012). Circular N° 13/12 CGN*, Cancelación de Órdenes de Pago de Obligaciones Judiciales por acreditación en Cuenta Bancaria – CBU Judicial – para los Organismos que operen con el Módulo de Gastos en Obligaciones Judiciales del e-SIDIF*. Recuperado de: http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/normas/circulares/2012/cir13.htm

Contaduría General de la Nación y Tesorería General de la Nación. (2 de junio de 2010). Disposición Conjunta N° 29/10 CGN y 12/10 TGN, *Sustitución del Anexo de la Disposición N° 55/06 CGN - Sistema de Gestión de la Calidad para el "Proceso de cancelación de Órdenes de Pago por Transferencia Bancaria Pagador Tesoro"*. Recuperado de: http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/normas/disposiciones/2010/disp29.htm

Contaduría General de la Nación y Tesorería General de la Nación. (06 de diciembre de 2010). Disposición Conjunta N° 64/10 CGN y N° 27/10 TGN, *Emisión de Órdenes de Pago para cancelación de sueldos, aportes y contribuciones, sueldo anual complementario y otros*

complementos de haberes. Recuperado de: http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/normas/disposiciones/2010/disp64.htm

Contaduría General de la Nación y Tesorería General de la Nación. (5 de diciembre de 2006). Disposición Conjunta N° 55/06 CGN y N° 19/06 TGN*, Sistema de Gestión de la Calidad para el "Proceso de cancelación de Órdenes de Pago por Transferencia Bancaria Pagador Tesoro*. Recuperado de: http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/normas/disposiciones/2006/disp55.htm

Copias no controladas del Sistema de Gestión de Calidad Vigente en el “Proceso de Cancelación de Órdenes de Pago por Transferencia Bancaria Pagador Tesoro", provistas por el Responsable de dicho sistema:

- Manual del Proceso de Pago por Transferencia Bancaria. Fecha aprobación: 04/09/2013
- Sistema de Gestión de la Calidad: Procedimientos Específicos – Contaduría General de la Nación (Sector Gastos). Fecha aprobación: 20/10/2010
- Sistema de Gestión de la Calidad: Procedimientos Específicos – Tesorería General de la Nación. Fecha aprobación: 09/10/2014
- Sistema de Gestión de la Calidad: Objetivos de la Calidad de la Dirección. Fecha aprobación: 10/05/2012
- Sistema de Gestión de la Calidad: Objetivos de la Calidad. Fecha aprobación: 08/10/2012
- Sistema de Gestión de la Calidad: Política de Calidad CGN – TGN. Año 2010.
- Manual de la Calidad. Proceso de Pago por Transferencia Bancaria. Fecha aprobación: 08/09/2009.
- Manuales del e-SIDIF: Gestión de Gastos – Manuales años 2011/2013

Evans, J. R. y Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad.* (7ma Ed.). México: Cengage Learning. ISBN-13: 978-607-481-366-

Gutiérrez, L. y Torres, I. *Los Modelos de la Gestión de Calidad como Medios Facilitadores para la Obtención de Flexibilidad Estratégica en la Organización*. Recuperado de: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2486936.pdf

Gutiérrez, P.H. (2010). *Calidad Total y Productividad.* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill. ISBN: 978-607-15-0315-2

IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación). (2010). IRAM 30900:2010: Guía para la interpretación *de la IRAM-ISO 9001:2008 en la administración pública*. Buenos Aires, Argentina: IRAM. ICS 03.120.10; 03.160 CNA 7650

ISO (Organización Internacional de Normalización). (2008). *ISO 9001: Sistema de gestión de la calidad – Requisitos (4a ed.)*. Ginebra, Suiza: ISO.

Malvicino, G. (2001). *La Gestión de la Calidad en el ámbito de la Administración Pública: Potencialidades para un cambio gerencial*. Documento presentado como ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://siare.clad.org/fulltext/0042521.pdf

Rodríguez Prieto, B. (Noviembre, 2002). Calidad e ISO 9000: Experiencias en Servicios Públicos. *Publicación: Partida Doble* (138), p. 74 - 83 .España. Recuperado de: http://pdfs.wke.es/4/6/4/5/pd0000014645.pdf

Secretaría de Hacienda, Contaduría General de la Nación. (2014). *Manual de Ejecución Presupuestaria y Contable de Gastos. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.* Buenos Aires: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Recuperado de: http://capacitacion.mecon.gov.ar/manuales_nuevo/Manual_Gastos_2014.pdf

Secretaría de Hacienda, Equipo Replicas e-SIDIF. (2012). *Manual del e-SIDIF: Envío y Recepción Física de Comprobantes (ROP)*. Recuperado de: http://administracionfinanciera.mecon.gov.ar/guias_esidif/2012_esidif_ROP_Envio_Recepcion_Fisica_Comprobantes_Abril_2012.pdf

Secretaría de Hacienda, Equipo Replicas e-SIDIF. (2013). *Nota de Pago: Guía de Ayuda para el Usuario*. Recuperado de: http://administracionfinanciera.mecon.gov.ar/guias_esidif/2013_esidif_Pagos_Guia_Nota_de_Pago_Abril_2013.pdf

Secretaría de Hacienda, Equipo Replicas e-SIDIF. (2011). *Alcance Pagos CUT en Organismos*. Recuperado de: http://administracionfinanciera.mecon.gov.ar/guias_esidif/2011_esidif_EPP%20-%20Alcance%20-%20PagosCUTenOrganismos.pdf

Secretaría de Hacienda, Equipo Replicas e-SIDIF. (2011). *Salida Controlada Pagos CUT en Organismos*. Recuperado de: http://administracionfinanciera.mecon.gov.ar/guias_esidif/2011_esidif_EPP%20-%20SalidaControlada%20-%20PagosCUTenOrganismos.pdf

Sellés, M. E. S., Pina, J. A., Mullor, J. R. (1999). La Gestión de la Calidad Total en la PYME a partir de los Sistemas ISO 9000. *Tribuna de Economía* (781), p.157-170. Recuperado de: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_781_157-170__A80A6133B6B6507A3DB22415CE3DCE4D.pdf

Tanzi, V. (Agosto, 2000). El Papel del Estado y la Calidad del Sector Publico. *CEPAL* (71), p. 7-22. ISSN 0251–0257/ISBN 92-1-321629-7.

Ureña, A. E. (1998). Gestión Estratégica de la Calidad. Tesis doctoral. Universidad de Malaga, España.

Vesga, J. J. (2013). Cultura Organizacional y Sistemas de Gestión de la Calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Científica Guillermo de Ockham*. 11 (2), pp. 89-100. ISSN:1794-192X. Recuperado de: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4607402.pdf