



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



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas - Escuela de Estudios de Posgrado
Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública

Especialización en Gestión Pública por Resultados

**Proyecto para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad
en la Dirección de Administración de la Deuda Pública**

por
Claudio Dal Din
Licenciado en Economía
Cohorte 2012

Tutor
Martin Rubione
Licenciado en Economía

Marzo de 2015



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



.....
EVALUADOR

ESTA TRABAJO HA SIDO APROBADO POR LA CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS.

.....
EVALUADOR

.....
EVALUADOR

Resumen Ejecutivo.

El presente trabajo se refiere a un caso concreto, en el que se ha estado trabajando desde hace varios años bajo el concepto de la mejora continua.

Se trata puntualmente de la implementación de un sistema de calidad en la Dirección de Administración de la Deuda Pública (DADP) de la Oficina Nacional de Crédito Público del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación.

La DADP es el Servicio Administrativo Financiero que se encarga de hacer todos los pagos de servicios de la deuda pública nacional. También, debe mantener un registro actualizado de los pasivos en cuestión, proveer información tanto a organismos públicos como al sector privado. Forma parte de la Administración Financiera Gubernamental, por lo que debe hacer un seguimiento contable y presupuestario de las partidas que le conciernen.

Es un área sumamente sensible de la Administración Financiera Gubernamental, por lo que no puede darse el caso en que una dificultad organizacional o administrativa, afecte, por ejemplo, la normal atención de los servicios de la deuda pública. Es decir que el objetivo básico de su misión, la administración de la deuda pública, debe cumplirse en un cien por ciento.

Su creación se remite al año 1994 como consecuencia de la promulgación de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control, y con el objeto de centralizar la administración de las operaciones de crédito público, que hasta ese entonces se encontraban desperdigadas por diversos organismos públicos.

Desde el momento de su creación hasta la actualidad, su desarrollo y crecimiento fue continuo, tanto en su capacidad administrativa como en lo que hacer a la provisión de información. La deuda pública ha sufrido constantes transformaciones desde entonces, ya sea por el desarrollo de nuevas modalidades de endeudamiento, por el desarrollo de nuevos instrumentos, por la realización de canjes y reorganizaciones de deuda. El sistema de registro de la deuda (SIGADE) también ha sido objeto de constantes actualizaciones tecnológicas y funcionales, acordes a los requerimientos de la gestión.

No obstante la gran versatilidad de la DADP para adaptarse a escenarios cambiantes en materia de atención de los servicios de la deuda pública y de no haber sido nunca incumplida esa misión, se ha observado que existen cuestiones organizacionales que afectan la eficiencia de la gestión.

Dada esa situación, se han ensayado distintas alternativas orientadas a la mejora de los procedimientos que cada tarea requiere.

Todas las alternativas adoptadas han arrojado resultados más o menos satisfactorios, pero no han sido completamente eficientes.

A partir de estos ensayos, es que la Dirección ha decidido implementar un sistema de calidad que apunta básicamente al cambio de la cultura organizacional, asumiendo que dicho cambio cultural es el anclaje definitivo para la mejora continua de la gestión.

Para ello, se ha elegido el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad para un proceso central de la DADP. Se trata del proceso de emisión de órdenes de pago de la deuda y su elección se basa en que es un proceso que atraviesa todas las áreas componentes de la DADP. La implementación de un sistema de gestión de la calidad en un proceso central requiere de la participación de un número considerable de agentes, que requieren capacitación. A posteriori se promoverá un efecto “derrame” en forma gradual sobre el resto de la organización.

En las páginas siguientes se presentará la experiencia de la DADP en materia de mejora de su gestión, el momento de desarrollo alcanzado en la actualidad y las acciones proyectadas para consolidar el sistema de calidad.

Índice

1.	Abreviaturas	5
2.	Enunciado del Problema	6
3.	Antecedentes	11
4.	Descripción de la Dirección de Administración de la Deuda Pública.....	19
5.	Alternativas de solución al problema planteado	21
6.	Descripción del proyecto	23
7.	Desarrollo del proyecto.....	24
8.	Marco Conceptual	30
9.	Bibliografía.....	33
10.	ANEXOS	33

1. Abreviaturas

ME: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación

DADP: Dirección de Administración de la Deuda Pública.

ONCP: Oficina Nacional de Crédito Público

TGN: Tesorería General de la Nación

ONP: Oficina Nacional de Presupuesto

CGN: Contaduría General de la Nación

SIGADE: Sistema de Gestión y Administración de la Deuda

SIDIF: Sistema Integrado de Administración Financiera

RECAC: Registro de Créditos a Cobrar

CTP: Coordinación de Títulos Públicos

CP: Coordinación de Préstamos

COC: Coordinación de Operaciones Contables

CTL: Coordinación Técnico Litigiosa.

CBP: Coordinación Bocón Proveedores

BCRA: Banco Central de la República Argentina

BNA: Banco de la Nación Argentina

SRDP: Sistema de Regularización de Deuda Previsional

FRP: Formulario de Requerimiento de Pago

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

FMI: Fondo Monetario Internacional

BIRF: Banco Internacional para la Reconstrucción y Fomento

AGN: Auditoría General de la Nación

SIGEN: Sindicatura General de la Nación

UAI: Unidad de Auditoría Interna

2. Enunciado del Problema

En el contexto de los Principios establecidos en la Constitución Nacional, el “Crédito Público” ha sido definido por la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional como “la capacidad que tiene el Estado de endeudarse con el objeto de captar medios de financiamiento para realizar inversiones reproductivas, para atender casos de evidente necesidad nacional, para reestructurar su organización o para refinanciar sus pasivos, incluyendo los intereses respectivos”.

Las obligaciones contractuales que asume el Estado como consecuencia de su capacidad de endeudarse constituyen la denominada “Deuda Pública” y dichas obligaciones conforman el “servicio de la deuda pública”.

Por ende, el propósito fundamental de la Administración de la Deuda Pública consiste en el cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones asumidas por el Estado como consecuencia del uso del crédito público.

En ese marco la responsabilidad primaria de cumplir con dicha función le ha sido asignada a la Dirección de Administración de la Deuda Pública (DADP), cuyas competencias se encuentran detalladas en el Anexo I.

Esta Dirección es generalmente reconocida por su profesionalismo y no han existido problemas importantes como resultado de errores gruesos en su operatoria, tal como lo constatan los informes de los organismos de control, que señalan cuestiones a mejorar o errores puntuales sin mayores consecuencias, pero no graves problemas.

Dado que son amplias las funciones de la DADP también son múltiples y de diferente naturaleza los productos que en ella se generan, como se verá más adelante, pero lo que aquí se desea señalar es que a partir de las diversas experiencias y costumbres del personal coexisten distintas modalidades de trabajo dentro y entre las áreas que componen la Dirección, debido a que cada administrador de operaciones de crédito público tiene su propio método de registro y de validación de la información.

La falta de estandarización en los procedimientos y criterios de registro exige hacer conciliaciones periódicas de diferente naturaleza para constatar la coherencia y consistencia de la información que se administra, como asimismo realizar las correcciones necesarias para mantener un adecuado registro de la deuda pública.

Esta situación, que impide contar con información confiable en cada punto del tiempo sobre el saldo de deuda lleva, además, a que haya que extremar los controles ante cada pago a realizar, por cuanto no existe certeza sobre la información contenida en el sistema informático que sirve de apoyo a la operatoria (SIGADE), sobre la cual se basa la liquidación de la obligación a cancelar.

Como fue señalado, son múltiples los productos que se generan en la DADP y para mayor ilustración a continuación se los detalla organizados en tres grupos conceptuales: Registro y Servicio de la deuda pública, Cancelación de deuda con bonos e Información de la deuda pública,

PRODUCTOS QUE SE GENERAN EN LA DADP
Registro y Servicio de la deuda pública
Registro actualizado de la deuda pública directa de la Administración Nacional integrado al sistema de Contabilidad Gubernamental.
Registro de los avales emitidos y su estado.
Registro de Créditos a Cobrar (RECAC).
Formulación, ejecución, seguimiento y control del presupuesto de la Jurisdicción 90 – Servicio de la Deuda Pública.
Atención de los servicios financieros (en situación normal, por amparos, excepciones y no performing) y de los gastos asociados a la deuda pública de la Administración Nacional.
Administración de los instrumentos representativos de los títulos públicos en las centrales de registro del país.
Control de los servicios de la deuda pública de los entes del Sector Público Nacional que no integran la Administración Nacional.
Normas para requerir información sobre la deuda contraída por entes del Sector Público Nacional.
Cancelación de deuda con bonos
Consolidación y novación de obligaciones del Sector Público Nacional.
Información de la deuda pública
Base de datos de la deuda pública para su difusión
Estadísticas de la deuda pública.
Informes y reportes sobre la deuda pública en sus diferentes modalidades con distintos destinos.
Reportes sobre el estado de situación de operaciones avaladas y grado de cumplimiento de la atención de servicios financieros de entes del Sector Público Nacional que no integran la Administración Central.
Reportes sobre la evolución de los activos del Tesoro Nacional originados en operaciones de crédito público.

Si bien son todos estos productos los que permiten cumplir con las funciones asignadas a la DADP, hay uno que destaca por su criticidad ya que sintetiza el

propósito fundamental de la Administración de la Deuda Pública, y es el vinculado a la atención de los servicios financieros.

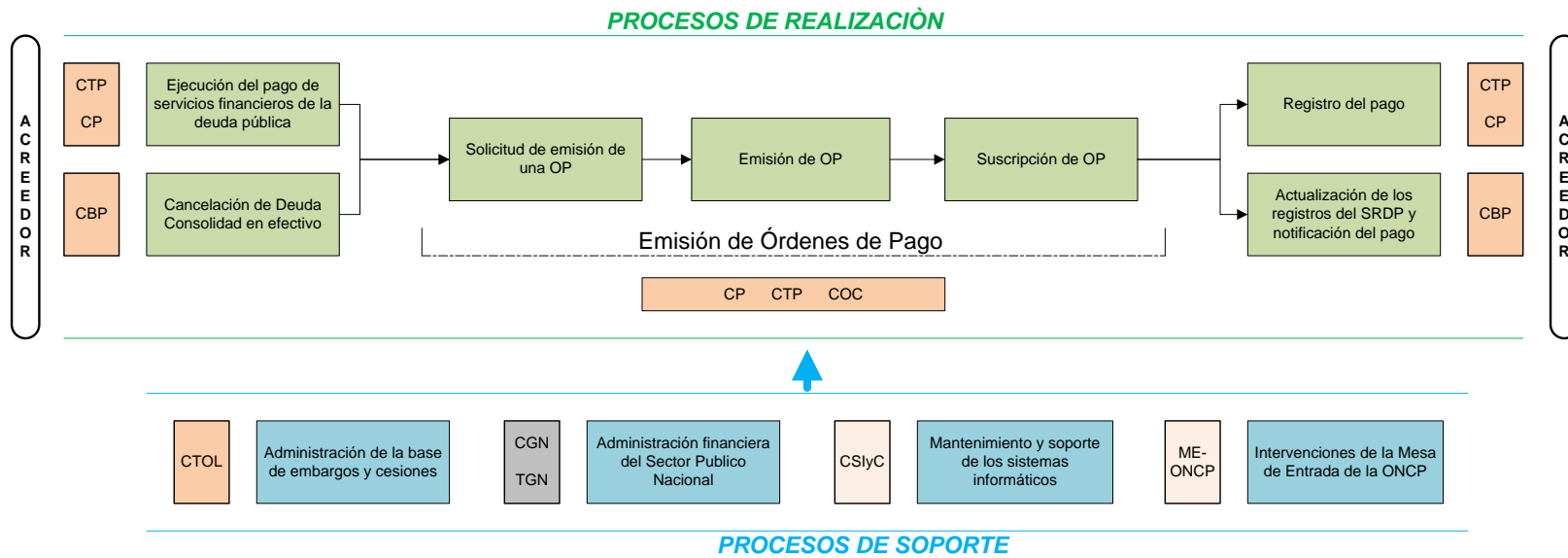
Ese es el principal motivo por el que la DADP instruye pagos, pero no es el único, ya que también se cancelan otras obligaciones asociadas a la gestión de la deuda pública, tales como las derivadas de los servicios de los agentes de registro y pago o de los abogados intervinientes, y la cancelación de deuda consolidada en efectivo.

En todos los casos la ejecución de pagos es trascendente en sí misma por la responsabilidad que conlleva la movilización de fondos, pero también tienen en común el prerequisite de confiabilidad de los elementos que respaldan el pago, y como consecuencia la información sobre la deuda pública que generan, que tratándose de amortizaciones impactan en su monto.

Por lo tanto, poner el foco en el proceso asociado a la ejecución de pagos resulta fundamental para resolver las debilidades detectadas en el funcionamiento de la DADP.

Esquemáticamente se puede representar a este proceso de la siguiente manera:

Proceso de pago de obligaciones a cargo de la Dirección de Administración de la Deuda Pública



El proceso comienza cuando la Coordinación de Títulos Públicos (CTP) o la de Préstamos (CP) se ven en la obligación de realizar un pago ejecutando los procesos “Administración de Títulos Públicos”, “Administración de Préstamos” y “Pago de gastos asociados a la gestión de la deuda pública”, o cuando CP recibe de la Coordinación Bocon Proveedores (CBP) la solicitud de cancelar deuda consolidada en efectivo.

En tales circunstancias CTP y CP inician el pago emitiendo a través del sistema informático una “Solicitud de Emisión de Orden de Pago”, en la cual se reflejan todos los datos relativos a la operación a ejecutar y en la que participa la Coordinación de Operaciones Contables (COC) respecto a la imputación presupuestaria correspondiente.

Una vez revisados y validados todos los datos del pago a realizar se procede a emitir, también mediante el sistema informático, la correspondiente “Orden de Pago” (OP), sea de carácter presupuestario o extrapresupuestario.

La emisión de la OP supone el primer vínculo con el Sistema de Información Financiera (SIDIF), que centraliza la administración financiera del sector público nacional; luego de la aceptación de la información por parte de este sistema el documento es impreso y suscripto por tres funcionarios en un determinado orden, dispuesto por normativa de carácter superior, requiriendo en la mayor parte de los casos la intervención del Subsecretario de Financiamiento o de quien eventualmente lo reemplace.

Completada su suscripción la OP es entregada físicamente en la Contaduría General de la Nación (CGN) para ser ejecutada por la Tesorería General de la Nación (TGN).

Cuando el pago ha sido realizado y se ve reflejado en el SIDIF, se captura la información de ese sistema para actualizar los correspondientes registros del Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda (SIGADE) y del Sistema de Regularización de Deuda (SRDP), que son las principales herramientas de gestión que se utilizan en la DADP.

Además del circuito descrito, y como actores colaterales, pueden intervenir la Mesa de Entradas de la ONCP (ME-ONCP), si fuera preciso registrar alguna nota, ya que se trata del sector de Despacho de la DADP, y la Coordinación Técnico Operativo Litigioso (CTOL), encargada de administrar una base de datos sobre embargos y cesiones involucrada en la liquidación de los pagos de deuda consolidada que ejecuta la Coordinación Bocon Proveedores (CBP).

Tal como ha sido visualizado, el proceso de pago de obligaciones a cargo de la DADP alcanza a todas las áreas que integran la Dirección, y dado que no se trata de desconocimiento de las tareas, se entiende que la adopción de elementos de la Cultura de la Calidad, especialmente su visión de la mejora continua y prácticas orientadas en tal sentido, permitirán sentar las bases para un mayor compromiso con los resultados de la gestión tanto por parte del personal como de los directivos involucrados.

Resulta pertinente remarcar, que si bien los errores e inconsistencias son escasos, dada la naturaleza de la cuestión, su impacto en la administración pública resultaría de gran magnitud.

Finalmente y respecto de las tareas de suministro de información por parte de la DADP, se manifiesta la necesidad de disminuir los tiempos de disponibilidad de la misma, por lo que es necesario mejorar la eficiencia en las tareas de actualización de registros y de control y validación de la base de datos.

3. Antecedentes

La creación de la Dirección de Administración de la Deuda Pública en el año 1992 se enmarca en los cambios cualitativos que experimentó la administración financiera del Estado a partir de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

La referida ley crea un sistema integrado para la administración financiera del Estado Nacional en el cual se encuentran interrelacionados los sistemas de presupuesto, crédito público, tesorería y contabilidad. El sistema de crédito público tiene como Órgano Rector a la Oficina Nacional de Crédito Público (ONCP), que tiene entre sus responsabilidades primarias la de “Administrar y registrar la deuda pública”, mientras que a la DADP, órgano dependiente de la citada Oficina Nacional, se le asigna un rol sustantivo en el cumplimiento de responsabilidad primaria antes señalada.

Entonces, es a partir de la creación de la DADP cuando se centraliza la administración de las operaciones de crédito público, que hasta ese momento se encontraba dispersa en distintas áreas del Banco Central de la República Argentina y del Ministerio de Economía.

Durante los primeros tiempos las tareas se focalizaron justamente en la recopilación de información y registro de operaciones de deuda que se hallaban

desperdigadas entre distintos organismos públicos a saber: Banco Central de la República Argentina (en varias gerencias) y Secretaría de Hacienda.

Una vez unificada la base de datos de la deuda pública y funcionando el Sistema Integrado de Administración Financiera, siguió un tiempo de consolidación de la Dirección y de crecimiento y desarrollo de tecnologías de gestión. Hubo cambios de política económica en materia de deuda que hicieron que en forma constante se desarrollaran nuevas operatorias adaptadas a los diversos instrumentos y operaciones de financiamiento del Tesoro. Durante toda la década del 90 fue creciendo constantemente la importancia cuantitativa y cualitativa del stock de deuda, como así también su sofisticación. Se hicieron infinidad de operaciones de crédito público y a medida que avanzó la década y se fueron deteriorando las condiciones macroeconómicas en las que se basaba la Convertibilidad, se comenzaron a buscar alternativas de financiamiento que aliviaran la coyuntura del Tesoro. Ese deterioro Macroeconómico tuvo su reflejo en el costo de la deuda, que fue creciendo gradualmente hasta la eclosión de 2001.

El año 2002 comenzó con una situación completamente atípica en todo sentido, que repercutió en la administración de la deuda pública. De un día para otro se suspende la atención de los servicios de la deuda pública, pero sin normativa que lo instruya. A los pocos días comienzan a publicarse Resoluciones que van definiendo el alcance de dicha suspensión.

El impacto de esta política fue revolucionario a nivel administrativo y hubo que cambiar prácticamente todos los procedimientos habituales por otros nuevos que en nada se parecían a los anteriores. Se establecieron excepciones, casos particulares, cambios de moneda y de condiciones financieras que trastocaron por completo a casi todas las operaciones de crédito público que existían.

Durante los primeros años de la década y hasta aproximadamente el año 2008, la DADP trabajó contra reloj y en condiciones de cambio permanente. A partir de entonces y habiendo superado la crisis, en la actualidad se encuentra en un proceso de revisión de sistemas y procesos, que es el marco en el que se encuadra la propuesta de este documento y, no sólo eso, sino también a la búsqueda de alternativas por parte del autor que sean de aplicación en su ámbito organizacional.

Al mismo tiempo y durante toda la existencia de la DADP, se introdujeron mejoras administrativas y actualizaciones informáticas acordes al adelanto tecnológico. También se desarrollaron sistemas de información más completos y

transparentes que se adaptaron a la demanda de información tanto del Sector Público como del Sector Privado.

Entre los principales desarrollos llevados a cabo a partir de 2008, se encuentra la creación, mediante Resolución Conjunta de Hacienda y Finanzas, del Registro de Créditos a Cobrar (RECAC), que básicamente administra una cartera de activos del Tesoro Nacional que surgieron como consecuencia de operaciones de crédito público. Para el registro de estos activos, también se hace uso del SIGADE (dado que desde el punto de vista del registro en el sistema de información, no se diferencia el registro de un pasivo al del de un activo), sólo que con un dígito diferenciador. Esta imputación implica un registro en espejo entre la operación pasiva y la operación activa, de modo que permite una mejor evaluación de la situación patrimonial del Estado Nacional.

Como se ha mencionado, el RECAC es consecuencia de una Resolución Conjunta de Hacienda y Finanzas, dado que la gestión de cobranzas de esos activos es misión de la Tesorería General de la Nación (TGN). Al respecto, actualmente se encuentra en fase de desarrollo y proyecto para certificar calidad en esta operatoria. Este proyecto de certificación se está desarrollando en forma conjunta con la TGN y será una experiencia fundacional del sistema de calidad en la DADP.

En materia administrativa, se ha desarrollado un sistema de digitalización de la información (DIGIT), mediante el cual se mantiene un archivo ordenado digitalmente de todos los antecedentes de las operaciones de crédito público y de los activos del RECAC. El número de SIGADE es el nexo lógico que ordena toda la documentación asociada a un pasivo/activo público. Además, se digitalizan todos los expedientes en los que la DADP tiene intervención.

Respecto de la producción de información, se encuentra en etapa de desarrollo un sistema de registro de activos y pasivos del Sector Público Consolidado. Este proyecto es de mediano plazo dado que pretende hacer un relevamiento de todos los activos y pasivos tanto del Gobierno Nacional como de los gobiernos subnacionales y del resto de organismos, empresas y demás entidades del Sector Público. El marco de referencia para el desarrollo metodológico de este proyecto es el Manual Estadísticas de la Deuda y de Activos, del Fondo Monetario Internacional.

Como se ha expresado, a lo largo del tiempo la DADP fue evolucionando en la organización de los diversos aspectos que hacen a su tarea esencial y también incorporando otras funciones a fin de satisfacer nuevas necesidades. En este proceso se fue consolidando el uso del Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda (SIGADE)

como principal herramienta de apoyo a las tareas de administración y es por ello que la calidad de la información contenida en el sistema adquiera una condición crítica.

En términos de volumen, la actividad de la DADP experimentó un fuerte crecimiento como resultado de la suspensión del pago de los servicios de la deuda pública dispuesto a fines de 2001 y la posterior decisión de pesificar parte de las obligaciones nominadas en moneda extranjera, por el incremento en la carga operativa para atender diferentes situaciones judiciales, pagos de servicios por excepciones y el mantenimiento de registros diferenciados de las moras y actualización de saldos, entre otras cuestiones que tendieron no solo a incrementar el número de tareas sino también a complejizarlas, planteando la necesidad de implementar nuevas funcionalidades en el SIGADE.

La administración de los dos instrumentos genéricos del endeudamiento público (préstamos y títulos públicos), se hallan separadas en dos Coordinaciones: la Coordinación de Préstamos y la Coordinación de Títulos Públicos. Los grupos técnicos de ambas son de características similares, como así también son similares las tareas que cada coordinación desarrolla y que se describen a continuación:

Una vez producido el desembolso e ingresado en dinero al Tesoro, éste último hace la registración contable correspondiente. Como contrapartida de ello, la DADP debe dar de alta el pasivo correspondiente y de ese modo balancear este primer momento transaccional. Además del asiento contable de la nueva operación, se procede a su registro en el SIGADE. Por último, se hace la imputación presupuestaria. Todas las transacciones que involucren a un instrumento de deuda desde este momento y hasta su extinción, deben registrarse en esos tres niveles y sistemas de información en forma simultánea, ya sea un pago de servicio de interés, de capital, un canje, recompra o cualquier otra operación que afecte patrimonialmente al Estado en este aspecto.

Además del registro de las transacciones, cada coordinación debe administrar diversos aspectos involucrados en las distintas operatorias normales o extraordinarias que se lleven a cabo. Por ello es que circulan notas, expedientes, se expiden certificados, se realizan conciliaciones, se suministra información al mercado sobre los instrumentos de deuda, etc.

Dado que, como se expresó más arriba, la DADP forma parte del Sistema de Administración Financiera Gubernamental, es necesario que realice otras tareas asociadas a la administración de la cartera de deuda pública. Así, también se cuenta con una Coordinación de Operaciones Contables, que es el sector responsable de la

conciliación de los registros de la Contabilidad Nacional con los del sistema de administración de la deuda pública. Esta Coordinación también lleva a cabo el seguimiento de las partidas presupuestarias involucradas en crédito público.

Hasta aquí parecería que se hubieran agotado los requerimientos de tareas necesarias para la pura administración de la deuda pública pero, no obstante ello, hay otras funciones de gran importancia que también desarrolla la DADP y que son de naturaleza completamente distinta:

Por un lado existe una Coordinación dedicada especialmente a las operatorias de consolidación de deuda. Esta operatoria comenzó a principios de los '90 y trata exclusivamente de la liquidación de deudas previsionales, con proveedores o por sentencias judiciales, que el Tesoro tenga.

También existe una Coordinación que se ocupa de las cuestiones jurídico – litigiosas que aparezcan en el proceso de administración de la deuda. Pedidos de embargo, consultas legales y medidas cautelares son atendidos en este sector.

Finalmente, existe una última Coordinación que tiene características completamente diferentes, dado que, si bien su objeto de trabajo sigue siendo la deuda pública, sus funciones varían y dependen en parte de la coyuntura y en parte de decisiones políticas. Dentro de las tareas fijas de esta Coordinación, se encuentra todo lo relacionado a la información de la deuda pública y su publicación, el suministro de información a usuarios nacionales e internacionales y el análisis y preparación de informes referidos a diversos aspectos cuantitativos y cualitativos del patrimonio público. A la vez, es el sector más flexible en cuanto a la demanda de tareas y todo aquello que requiera de cálculos, comparaciones o relaciones. Consecuentemente, su dotación de personal tiene características también diferenciadas.

A grandes rasgos entonces, las tareas de la DADP podrían dividirse, por sus características y según el enfoque que se le está dando a este trabajo, en:

1. Tareas administrativas y rutinarias, que tienen un procedimiento bien definido y no varían mayormente en el tiempo.
2. Tareas de apoyo a la administración de carácter legal y técnico.
3. Tareas de análisis de la información de base para el armado de informes y cálculos puntuales.

La cuestión de la administración del crédito público en general y en nuestro país en particular, es variada en sus formas, procedimientos, operatorias y políticas públicas. Es por esto que si bien la DADP tiene una clara definición formal de sus

funciones y misiones, existen también y se van generando constantemente, nuevas tareas que deben agregarse para la consecución del objetivo final.

Podría citarse, por ejemplo, un cambio en la coyuntura política del país que impacte directamente en las tareas que se desarrollan, como la suspensión de los servicios de la deuda pública decretada a principios de 2002. Esta situación extrema a nivel nacional produjo un impacto directo y fundamental en la DADP, que tuvo que implementar una serie de nuevos procedimientos para poder cumplir con la nueva normativa. Así es que se pasó, de un día para otro, de la administración genérica de la cartera de pasivos, a una administración compartimentada y hasta atomizada por instrumentos, acreedores (incluso personas particulares) y modalidades de pago. Hubo que adaptar procedimientos existentes, crear nuevos, adaptar los sistemas informáticos, reforzar controles, especializar personal, establecer nuevos vínculos intra e inter institucionales y, en definitiva, generar de la nada todo un nuevo sistema de contención que permitiera capear la situación.

Sin necesidad de ir tan al extremo, también se producen cambios más graduales en las políticas o aparecen nuevas modalidades en los mercados que requieren estructuras organizacionales adaptativas. De modo que, aún sin que sea necesario un cambio de paradigma a nivel político, el crédito público es, por naturaleza, cambiante.

Queda entonces establecido que, por un lado la DADP debe cumplir con normas, procedimientos y operatorias de rutina y que al mismo tiempo, debe tener capacidades adaptativas eficientes para desenvolverse en un medio en cambio permanente.

La dotación de personal de la DADP está compuesta en su inmensa mayoría por profesionales universitarios. De hecho, en las nuevas incorporaciones, sólo se contratan jóvenes profesionales o estudiantes universitarios, incluso para los cargos de Secretaría. Dentro del plantel de profesionales, las especializaciones predominantes son la de Contador Público y Licenciados en Administración de Empresas y, en segundo lugar, Licenciados en Economía y Abogados. Muchos de los profesionales cuentan a su vez con diversas especializaciones de Postgrado.

La asignación de tareas entre de las distintas coordinaciones se encuentra mixturada en diferentes tonos: las coordinaciones con un esquema más burocrático son la Coordinación de Operaciones Contables y la Coordinación de Deuda Consolidada y, aunque es muy frecuente que se diseñen nuevos procedimiento acorde a las circunstancias, éstos tienden a ser constantes durante su vigencia. En segundo

lugar se encuentran las Coordinaciones de Préstamos, de Títulos Públicos, y la Legal y Contencioso, que presentan una mixtura más equilibrada entre tareas burocráticas y prácticas más profesionalizadas que se requieren para la adaptación de los procedimientos a los diversos y constantemente cambiantes instrumentos de deuda y contexto normativo. Finalmente, el Sector de Análisis, que está compuesto exclusivamente por economistas, es el que menor presencia de actividades burocráticas presenta y el más asociado a las necesidades de adaptación de la Dirección a los cambios en la demanda de producción, control y validación de la información.

Quedó expresado entonces que la DADP requiere, para la consecución de su objetivo, de distintas actividades, algunas heterogéneas entre sí pero que se consolidan en función del resultado primario, que es la actualización y administración de las operaciones de deuda pública.

Dentro de la estructura funcional descrita, hay tres sectores que son el núcleo propiamente dicho de la misión de la Dirección. Dos de ellos son los responsables del registro y administración de las operaciones reales, esto es la Coordinación de Préstamos y la Coordinación de Títulos. El tercer sector, si bien no tiene una función administrativa u operativa referida a las operaciones de deuda, sí es el encargado de realizar los controles de consistencia y validación de la información. En forma trimestral se realizan conciliaciones mediante las cuales se determina el grado de consistencia de la información, se revisan las imputaciones contables, se verifica que los flujos tengan un reflejo real y consistente con la variación de los stocks y, en fin, un análisis y validación de todas las actividades del trimestre anterior y del estado actual del stock de deuda y del cronograma de vencimientos. También en forma trimestral, se comparan las cifras de deuda con distintos indicadores de la macroeconomía, con el objeto de analizar el comportamiento de esa variable en relación a otras y de este modo confeccionar indicadores de sostenibilidad, poder trazar tendencias y estudiar la evolución en el tiempo de las características de la deuda pública en relación con otros indicadores macroeconómicos. El Sector de Análisis de la Información es el que realiza las tareas descritas.

El objetivo de las tareas de conciliación y validación es detectar errores que hayan cometido las áreas operativas y proceder a su corrección. Este proceso es clave para la posterior distribución de la información de la deuda pública necesaria para la programación financiera del Tesoro y la determinación de sus necesidades de financiamiento. Es de fundamental importancia además, que la información primaria sea consistente para luego avanzar más en el nivel de estudio y realizar

comparaciones, validaciones y confeccionar indicadores que permitan tomar decisiones de política económica.

El resto de las Coordinaciones de la DADP son complementarias a estas tres, hacen tareas más o menos rutinarias, pero su función está acotada dentro del ámbito de la Dirección y casi no tienen impacto más allá de lo administrativo.

La necesidad de contar con soluciones prácticas no permitió en su momento combatir la heterogeneidad de métodos y procedimientos empleados y, si bien se ensayaron varios intentos de solución, los resultados no han sido hasta el momento plenamente satisfactorios.

No obstante, como parte de las acciones para fortalecer el ambiente de control interno en el cumplimiento de las misiones y funciones asignadas a la Secretaría de Finanzas, de la cual en última instancia depende la DADP, se han documentado todos los procesos desarrollados en la DADP y se elaboró una matriz que dio cuenta de la relación, en un momento determinado, entre los recursos humanos disponibles en la Dirección y los necesarios para desarrollar las tareas con un grado de eficiencia considerado razonable.

La referida documentación ha dado lugar al Manual de Procesos de la DADP que, además de los componentes típicos de todo manual, contiene la descripción de doce procesos, dos Instrucciones de Trabajo referidas a actividades comunes a toda la Dirección y un compendio de informes periódicos sobre la deuda pública y del cual, para mayor ilustración, se acompaña el índice como Anexo II.

Como se verá más adelante, se han realizado, a lo largo de los años, diversas estrategias de gerenciamiento tendientes a mejorar la calidad de la gestión. Este objetivo ha sido logrado parcialmente, por lo que se llegó a la conclusión de que el desarrollo del presente proyecto es fundamental para el cambio de cultura organizacional.

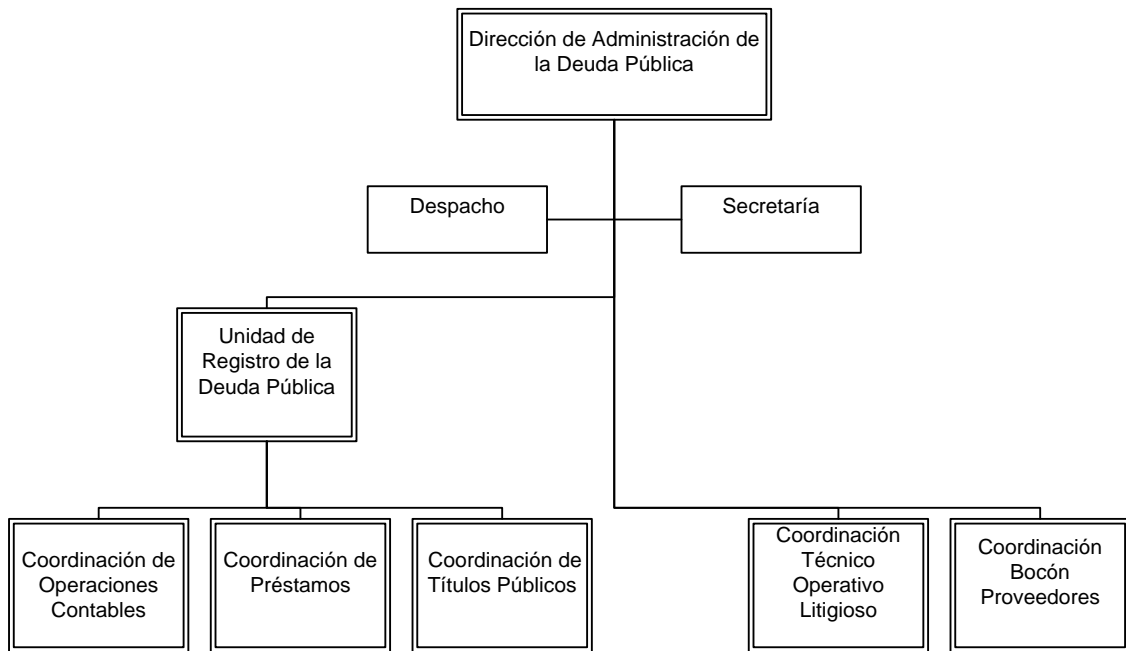
Es en este cuadro de fortalecimiento institucional, entonces, en el que resulta necesario adoptar medidas para dar solución a las debilidades detectadas, que se sintetizan en cierto grado de desconfianza respecto a la información contenida en los sistemas informáticos que sirven de base para la operatoria diaria y que, consecuentemente, requiere controles exhaustivos en eventos críticos tales como la producción de estadísticas sobre la deuda pública o la realización de algún pago.

4. Descripción de la Dirección de Administración de la Deuda Pública

Son diversas las tareas que se realizan en la DADP, abarcando el registro y la administración de las operaciones de crédito público, lo cual constituye un ingrediente fundamental de la administración financiera del Estado. Entre las tareas destacan la emisión de instrucciones para los agentes de registro y pago; el pago de los servicios financieros de la deuda pública; el registro informático de toda operación de crédito público y su contrapartida contable y presupuestaria; la ejecución de controles; la elaboración de informes contables, técnicos y jurídicos y de notas a diversos organismos públicos y agentes privados; conciliaciones con los acreedores y los agentes de registro y pago; definición de requerimientos informáticos; tareas de análisis y validación de la consistencia de la información, conciliaciones trimestrales con la información contable y la elaboración trimestral de información sobre la Deuda Pública para su difusión. Además, en los últimos años se ha incorporado un sistema de administración de activos del Tesoro Nacional, con lo cual se ha ampliado considerablemente el espectro y la variedad de tareas. A estas tareas que hacen a la razón de ser de la Dirección hay que adicionar, por supuesto, todo lo concerniente a las tareas administrativas de cualquier oficina, como ser el despacho, la secretaría y el archivo de documentación.

El volumen de tareas realizadas es significativo y sólo a los efectos de ejemplificar se señala que se efectúan unos 5.000 registros contables y presupuestarios anuales, correspondientes a más de 1.000 operaciones de crédito público; en el mismo período se controlan las liquidaciones de los acreedores y se emiten más de 1.500 órdenes de pago; trimestralmente se elaboran alrededor de 50 cuadros sobre la deuda pública destinados a su difusión por distintas vías, al margen de los informes específicos que se solicitan en cada momento.

La deuda pública que se administra en la DADP es cercana a los 1.700 billones de pesos, para lo cual cuenta en la actualidad con una planta estable de unas 50 personas con distintas especializaciones organizadas de acuerdo al siguiente organigrama.



Como se observa, la DADP cuenta con una Unidad de Registro de la Deuda Pública y cinco Coordinaciones, a las que se suman un sector de Despacho y la Secretaría, que no tienen reflejo estructural.

La Unidad de Registro de la Deuda Pública, se ocupa de la supervisión de las Coordinaciones responsables de la administración de las operaciones de crédito público y de su vinculación con el resto de los componentes de la Administración Financiera Gubernamental.

La Coordinación de Préstamos, registra y administra préstamos de organismos multilaterales de crédito, préstamos bilaterales y avales otorgados por el Tesoro. A su vez realiza idénticas tareas respecto de los créditos a favor del Tesoro que surgen como consecuencia de la deuda por préstamos.

La Coordinación de Títulos Públicos, registra y administra toda la cartera de bonos emitidos por el Tesoro. El responsable de esta Coordinación también supervisa la elaboración de los distintos reportes de información que se suministran a otros organismos del Sector Público, a instituciones del Sector Privado y al público en general. Al igual que la Coordinación de Préstamos, administra las operaciones activas consecuentes de la emisión de bonos.

La Coordinación de Operaciones Contables, es la responsable de la imputación y conciliación contable y presupuestaria de todas las operaciones de crédito público y de créditos a cobrar.

La Coordinación Litigioso Administrativo se ocupa del seguimiento de requerimientos judiciales y administración de la base de datos de cesiones de derechos y embargos a beneficiarios de Bonos de Consolidación.

La Coordinación de Consolidación de Deuda, se ocupa de la tramitación y control de los Formularios de Requerimiento de Pago que se emiten en función de las diversas leyes de consolidación de deuda.

El Despacho se ocupa del ingreso y egreso de expedientes y de los diversos trámites que se realizan en la DADP y la Secretaría cumple funciones administrativas relacionadas con la Dirección.

La DADP mantiene además un estrecho vínculo con diversos actores externos tanto del Sector Público como del Privado. A modo de ejemplo debe mencionarse al resto de la Administración Financiera Gubernamental, El Banco Central de la República Argentina (BCRA), el Banco de la Nación Argentina (BNA) y diversos organismos públicos y, en cuanto al Sector Privado, las instituciones componentes del mercado de valores y el público en general, dado que se brinda un servicio de información de la deuda que se publica trimestralmente en la página web del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MECON). Al respecto, corresponde destacar que la DADP no sólo publica un Boletín Estadístico de la deuda pública con un formato predeterminado, sino que también se sube a la web una base de datos simplificada en formato Microsoft Access, que permite al público disponer de toda la información de base necesaria para elaborar sus propios indicadores.

La DADP es además la responsable de generar estadísticas de deuda pública que se difunden a nivel internacional mediante su participación en diversos ámbitos como ser: el Grupo de Monitoreo Macroeconómico del MERCOSUR y las estadísticas de deuda pública publicadas por el FMI y el BIRF.

Finalmente, la DADP mantiene una fluida relación con los órganos de control; esto es la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del ME, la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y la Auditoría General de la Nación (AGN). En este sentido se verifica una interacción entre la DADP y dichos órganos, toda vez que las observaciones que realizan los auditores son en gran medida los móviles referentes para llevar a cabo los cambios estructurales.

5. Alternativas de solución al problema planteado

Durante la elaboración del Manual de Procesos de la DADP se aclararon y establecieron los circuitos administrativos y de información y se eliminó la redundancia

de tareas; en otros términos, se estableció y estandarizó el *qué se hace*, pero ello no ha solucionado el problema visualizado por cuanto subsiste cierto grado de desconfianza sobre la información contenida en los sistemas informáticos que sirven de base para la operatoria diaria, debido a que los administradores de operaciones de crédito público hacen lo mismo (registran), pero como ya se expusiera, cada uno tiene su propio método de registro y de validación de la información.

Si el problema es la confiabilidad sobre la calidad de la información contenida en el sistema, existen al menos dos formas de abordar una solución, trabajando sobre los datos o sobre su proceso de generación.

En la primera línea de trabajo se ubicaría el extremar los controles sobre los datos, efectuando análisis de consistencia e integridad de la información y conciliaciones. Para ello se podrían efectuar nuevas reuniones con los Coordinadores puntualizando la necesidad de unificar criterios en determinadas prácticas de registro para disminuir los errores y discrepancias y solicitando un mayor grado de compromiso en la resolución de los problemas. Esta práctica, que obviamente no puede ser abandonada, puede permitir alguna mejora puntual como ya se ha observado, pero al no haber mecanismos ni incentivos para sostener “las buenas prácticas” no garantiza una solución definitiva.

En la misma dirección operaría la creación de un grupo especial de control y validación de la información en cada punto del tiempo, lo que permitiría asegurar en todo momento la calidad de los datos disponibles, pero supondría también una mayor afectación de recursos al mismo fin y produciría fricciones entre los “operadores” y los “controladores”.

La poca eficacia que se prevé para estas dos variantes se refuerza por el hecho de no existir la posibilidad de premiar económicamente por los buenos resultados ni de generar incentivos de esa u otra naturaleza.

En consecuencia, estimando poco fructífero el trabajo en la línea antedicha, se considera más apropiado abocarse a fortalecer el proceso de generación de los datos contenidos en los sistemas informáticos que obran, a su vez, como soporte de la administración de la deuda pública. Y para ello la gestión orientada a la Calidad parece ser el camino para dirigir los esfuerzos hacia el objetivo de mejorar los procesos, en lugar de pensar que ellos son correctos por el sólo hecho de que “siempre se ha hecho así y funcionó”.

La incorporación gradual de un sistema de gestión de la calidad permitiría introducir elementos que propicien el necesario cambio cultural que revierta la

situación y la haga sostenible en el tiempo por cuanto ella, por definición, está orientada a retroalimentarse en forma continua. Es la cultura del cambio permanente con el objeto de trabajar mejor, eliminar tareas redundantes, contar con mecanismos de control, detectar desvíos, tomar acciones preventivas y/o correctivas y enfocar las acciones hacia la obtención de resultados concretos que hagan a la satisfacción del “cliente”.

Este supuesto se ve reafirmado por los cambios positivos que se observaron en la DADP al momento de llevarse adelante la documentación de los procesos, que contó con la participación activa de todos sus integrantes y condujeron a la modificación de muchas conductas, y también como resultado de la capacitación en Gestión de la Calidad que recibió parte del personal. Es entonces a partir de estos elementos que se considera apropiado continuar con las actividades orientadas a la mejora continua como un modo de llevar a un mayor compromiso de los actores con las responsabilidades a su cargo, tratando de sustituir el paradigma funcional con el que hoy se opera por una gestión por resultados, a la que se pretende llegar paulatinamente.

6. Descripción del proyecto.

El proyecto consiste en instrumentar un sistema de gestión de la calidad en un proceso crítico, como es el de la ejecución del pago de obligaciones a cargo de la DADP, con el propósito de introducir un cambio cultural que permita un mayor compromiso con los resultados de la gestión dada la inexistencia de otro tipo de incentivos.

El objetivo a cumplir es contar con información confiable sobre la deuda pública en el menor plazo posible. Como resultado del proyecto se espera acortar el plazo de disponibilidad de la información y minimizar el número de errores en la información del Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda (SIGADE) que se detectan trimestralmente al analizarse exhaustivamente el saldo y variaciones de la deuda pública y efectuarse su conciliación con los registros contables.

Adicionalmente se prevé disponer, al final del proyecto, de indicadores de calidad oportunos y accesibles que den cuenta de la satisfacción del cliente y de los fallos cometidos, elementos que luego van a permitir la definición de objetivos para avanzar en una gestión por resultados.

Para ello se cuenta con un plantel de personal altamente especializado y con muchos años de experiencia en la gestión de la deuda, cuyos principales referentes ya

han sido capacitados en Sistemas de la Calidad, y con un contexto institucional favorable a la profundización del control interno en el ámbito de la Secretaría de Finanzas, que entre otras cosas se refleja en la asignación de dos personas abocadas a la documentación de los procesos, la identificación de mejoras y el impulso a su materialización.

Se considera que una adecuada implementación de este proyecto contribuirá a fomentar el cambio de mentalidad y de enfoque del “cómo” deben realizarse las tareas, facilitando la colaboración y comunicación interna y hacia afuera de la DADP.

7. Desarrollo del proyecto

Como fuera señalado, el proyecto consiste en instrumentar un sistema de gestión de la calidad en el proceso de pago de obligaciones a cargo de la DADP. Para ello, como primer paso será necesario revisar el mapa del proceso a fin de cerciorar, por un lado, que hayan sido identificados todos los participantes y, por otro, su adecuada intervención como parte del proceso de realización o de soporte. Este mapa, a su vez, deberá ser completado con los procesos de la dirección para asegurar una apropiada administración de los recursos, el control de los documentos y registros requeridos por el sistema y las auditorías internas necesarias para su sostenimiento.

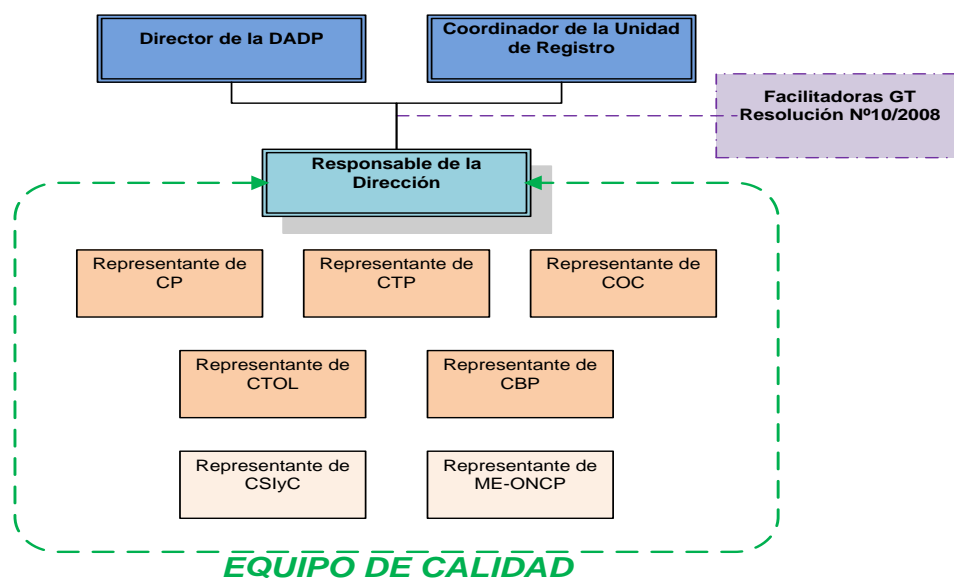
La revisión del proceso permitirá también establecer qué situaciones serán consideradas “No conformidades”, cuáles requerirían acciones correctivas y qué acciones preventivas se pueden adoptar. Asimismo del análisis surgirán las causas que pueden afectar el normal desarrollo del proceso, como por ejemplo registros incorrectos en los sistemas de información o fallas en la comunicación de los proveedores de información, o eventualmente causas extraordinarias que podrían provenir de decisiones de última hora de las autoridades que afectan el circuito de pagos programado.

Cuando se haya conformado con la participación de todas las áreas de la Dirección el mapa del proceso sobre el cual se habrá de concentrar la gestión de mejoras, se definirá la estructura organizativa del proyecto, se constituirá un Equipo de la Calidad de la DADP y se definirán los roles de cada uno de sus componentes y se continuará con las actividades de capacitación del personal en Gestión de la Calidad hasta cubrir a toda la dotación de la DADP.

El liderazgo del proyecto corresponderá al Director de la DADP y al Coordinador de la Unidad de Registro de la Deuda Pública y se prevé designar un Responsable de la Dirección que oficie como director ejecutivo. El Equipo de la

Calidad estará integrado por representantes de cada una de las áreas de la DADP y se prevé contar con el asesoramiento y apoyo del personal asignado por la Secretaría de Finanzas para la documentación de los procesos.

En otros términos, la estructura organizativa del proyecto se ajustaría al diagrama que se presenta a continuación en tanto que las funciones que tendría cada uno de los participantes serían las que más abajo se detallan:



Responsable de la Dirección

- Controlar el cumplimiento del programa de trabajo.
- Definir el modelo de procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Revisar con los responsables de los procesos la documentación de los mismos.
- Establecer las estrategias de comunicación para informar a todos los participantes sobre el estado y avance del proyecto.
- Proponer acciones ante problemas en la realización del proyecto.

Equipo de Calidad

- Aportar el conocimiento técnico requerido para revisar los procesos actuales.
- Realizar todas las actividades requeridas para el desarrollo del proyecto.
- Validar y aprobar la información referente al sistema de calidad.
- Elaborar la documentación requerida.
- Divulgar los procesos documentados y demás información a todas las personas intervinientes.

- Proponer acciones ante problemas en la realización del proyecto.
- Participar en la sensibilización, capacitación y toma de conciencia del personal

Asesor¹

- Acompañar y brindar asesoría en las diferentes fases definidas para la realización del proyecto.
- Efectuar el diagnóstico y elaborar el informe correspondiente.
- Elaborar programas de trabajo para el diseño, implantación y verificación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Revisar los documentos elaborados de acuerdo con los requisitos de la norma, y proponer mejoras de acuerdo con los resultados de la revisión.
- Acompañar en la determinación de las acciones correctivas y orientar su implementación.

Una vez constituido el Equipo de la Calidad se confeccionará inicialmente una Matriz de Requisitos, Insumos y Procesos y, una vez establecidas las características óptimas de los insumos en cada etapa, se elaborarán para cada proceso las Matrices de Seguimiento, Medición y Control de procesos y de Asignación de responsabilidades.

A tal fin primero se comenzarán a identificar las necesidades del cliente y a especificar en qué parte del proceso se puede ver afectada la calidad. A modo de ilustración a continuación se presentan tres requisitos de los acreedores con la referencia de la etapa del proceso en que pueden afectarse, de acuerdo con la documentación elaborada:

<i>Requisito</i>	<i>Proceso</i>
1. Cumplimiento del pago del monto correcto	Ejecución del pago de servicios financieros de la deuda pública
2. Cobro en la sucursal solicitada	Cancelación de deuda consolidada en efectivo
3. Cumplimiento del pago en término	Ejecución del pago de servicios financieros de la deuda pública

¹ Función cumplida por las facilitadoras del Grupo de Trabajo constituido mediante Resolución N° 10/2008 de la Secretaría de Finanzas.

Completada esa identificación, se definirán los insumos necesarios para satisfacer cada requisito y luego se establecerán las características óptimas que deberían tener esos insumos. Siguiendo con el mismo ejemplo, en esta etapa se arribaría a los siguientes resultados:

<i>Requisito</i>	<i>Insumo necesario</i>	<i>Cualidad del insumo</i>
Pago monto correcto	Información de SIGADE; revisión del monto a pagar	Información correcta y actualizada en SIGADE
Cobro en la sucursal solicitada	Información del SRDP	Revisión correcta del FRP y su ingreso al SRDP
Cobro en término	Programación de los pagos	Pagos instruidos con antelación suficiente

Dado que son varios los componentes y las etapas del proceso de realización, y que en cada una de ellas puede intervenir más de un área, para sistematizar la información se trabajará sobre la documentación de los procesos críticos de la DADP, donde están identificadas las actividades que corresponden a cada Coordinación o Sector.

Para llevar adelante la tarea se le solicitará al Equipo de la Calidad que en cada uno de los procesos que participan en la operatoria de pago y para cada actividad se especifique el producto que se genera, se identifique al cliente (en este caso interno o externo) y se determinen los requisitos del producto para satisfacer a ese cliente.

Los resultados señalados se obtendrían mediante la integración de las planillas que se presentan en el Anexo V, donde figuran todos los procesos que de manera más o menos directa intervienen en la operatoria, de acuerdo con el análisis efectuado hasta el momento y que en principio son los siguientes: “Administración de Títulos Públicos”, “Administración de Préstamos”, “Colocación de Bonos de Consolidación para cancelar deuda consolidada y otras obligaciones no previsionales del Sector Público Nacional”, “Registro de Operaciones Contables”, “Administración de la Base de Embargos, Inhibiciones y Cesiones”, “Emisión de Órdenes de Pago” e “Intervenciones de la Mesa de Entradas de la ONCP”.

Luego, una vez establecidas las cualidades que han de tener los insumos para satisfacer los requisitos del cliente será preciso definir qué área es la responsable de cumplir con ellas y determinar qué se ha controlar y quién, cuándo y cómo se han de

efectuar los controles que se establezcan para permitir detectar o corregir insumos no conformes.

En otras palabras, se elaborarán para cada proceso las Matrices de Seguimiento, Medición y Control de procesos y de Asignación de responsabilidades en las cuales, para facilitar la administración de la información resultante, los requisitos serán agrupados de acuerdo con su naturaleza en las siguientes categorías: vinculados directamente a la ejecución del pago, a la atención del cliente principal (acreedor), al cumplimiento legal y al soporte informático.

La asignación de responsabilidades para las actividades de seguimiento, medición y control dentro de cada uno de los procesos es uno de los aspectos fundamentales para la instrumentación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad, por cuanto para cada registro considerado crítico se deberá llevar un historial y administrar luego toda esa información. Esta tarea podría realizarse, por ejemplo, mediante el mantenimiento de un “Listado maestro de registros” que contenga al menos la siguiente información:

Área: identifica al área en que se aplica

Proceso al que pertenece: Proceso documentado en el que se genera el registro

Nombre del registro: asignado a cada uno de los registros del SGC

Tipo: referencia al modo de utilización del registro (en forma impresa, magnética, etc.)

Fecha de creación: cuando se decide su incorporación al SGC

Clasificación: forma de ordenar los registros en sus respectivos archivos

Elabora: Nombre del cargo o cargos autorizados para la elaboración de los registros

Accede: Nombre del cargo o cargos autorizados para acceder a los registros archivados

Archiva: Nombre del cargo responsable del archivo de los registros

Lugar de archivo: espacio físico o electrónico destinado para guardar los registros

Tiempo de archivo: tiempo en que se deben guardar los registros antes de su disposición final

Disposición final: destino final que se le debe dar a los registros una vez transcurrido el tiempo de archivo

Versión: identifica los distintos diseños a través de las sucesivas modificaciones

Además de la administración de los registros, un sistema de gestión de la calidad requiere un adecuado control de los documentos internos y externos que

inciden en la operatoria (por ejemplo la documentación de cada proceso, el formato en que se decide efectuar todo tipo de registro, las normas que regulan las operaciones de crédito público, las disposiciones que puedan emitir la Contaduría General de la Nación y la Tesorería General de la Nación, por citar algunos) y también de las acciones que se deciden para reducir los riesgos de cometer errores o de las que se ejecutan una vez producidos.

Los dos últimos tipos de acciones requieren un seguimiento sistemático dentro del sistema de gestión de la calidad para lo cual deben llevarse registros específicos. Este seguimiento se prevé efectuar mediante un “Registro de Acciones Preventivas” y un “Registro de No Conformidades y Acciones Correctivas”, cuyos modelos se presentan como Anexos VI y VII, respectivamente.

Como fuera señalado en el punto anterior, el objetivo del proyecto es contar con información confiable sobre la deuda pública en el menor plazo posible. Se supone que las acciones antes detalladas han de permitir mejorar en tiempo y forma la disponibilidad de la información y para su verificación se prevén efectuar dos mediciones básicas que, combinadas luego con otra información, darían lugar a un indicador de la calidad de la gestión de la deuda.

Las dos mediciones previstas (más allá de las que surgen de los Registros) son las siguientes: errores cometidos y plazo de disponibilidad de la información.

Para la medición de los errores cometidos se efectuará una comparación entre la base de datos empleada al inicio del proceso de análisis y cotejo de saldos de deuda con la información contable y la base de datos resultante al final de ese proceso. Todos aquellos campos que han experimentado modificaciones son correcciones que, en principio, pueden considerarse errores. Esos errores deberían disminuir en el tiempo.

En cuanto al plazo de disponibilidad de la información, se prevén contar los días hábiles transcurridos desde el cierre de cada trimestre hasta la disponibilidad de la información conciliada, que también deberían mostrar una reducción.

En los dos casos, cuando se cuente con las respectivas mediciones se podrán fijar metas para avanzar en una gestión por resultados.

Sintetizando lo anterior, con la creación del Equipo de la Calidad se pretende establecer un sistema de comunicación multidireccional que permita la aprobación de las mejores prácticas, su puesta en común entre quienes deban aplicarlas y la recepción de propuestas de mejora. A partir de su constitución primero se confeccionará la Matriz de Requisitos, Insumos y Procesos y, cuando se hayan

establecido en cada etapa las características óptimas de los insumos, se elaborarán las Matrices de Seguimiento, Medición y Control de procesos y de Asignación de responsabilidades para cada proceso. Estas herramientas brindarán los elementos que permitan un mayor control sobre cada una de las fases del proceso de pago de las obligaciones a cargo de la DADP y, a la vez, exigirán optimizar la calidad de los insumos necesarios para su ejecución, es decir básicamente la de los datos contenidos en el Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda (SIGADE), con lo cual también mejorará la oportunidad de su disposición.

8. Marco Conceptual

Ley N° 24.156 Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional

Ley que define al “Crédito Público y, a su vez, sienta las bases del sistema integrado para la administración financiera del Estado Nacional vigente, en el cual se encuentran interrelacionados los sistemas de presupuesto, crédito público, tesorería y contabilidad. Cada uno de estos sistemas se encuentra a cargo de un órgano rector y todos, a su vez, dependen de un ente coordinador cuya función es ejercida, en lo que refiere al sistema de crédito público, conjuntamente por las Secretarías de Finanzas y de Hacienda del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

El sistema de crédito público tiene como Órgano Rector a la Oficina Nacional de Crédito Público (ONCP), cuya misión es la de asegurar una eficiente programación, utilización y control de los medios de financiamiento que se obtengan mediante operaciones de crédito público.

Dentro de las responsabilidades primarias asignadas al mencionado órgano rector, se encuentra la de “Administrar y registrar la deuda pública”, mientras que a la “Dirección de Administración de la Deuda Pública”, dependiente de la Oficina Nacional de Crédito Público, se le asigna un rol sustantivo en el cumplimiento de dicha responsabilidad primaria.

Resolución N° 172/2014 de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional

Normas emitidas por el Órgano Rector del Sistema de Control Interno del Poder Ejecutivo Nacional basadas en las recomendaciones del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Marco COSO) en su versión vigente -COSO III- y aplicables en el ámbito de todo el sector público. El modelo que establece esta Resolución para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y

evaluar su efectividad consta de diecisiete principios agrupados en estos cinco Componentes: Ambiente de Control; Evaluación de Riesgos; Actividades de Control; Información y Comunicación; y Actividades de Supervisión. Como se podrá observar en el Anexo III, donde obra el detalle de los principios que rigen para la gestión de la organización, el modelo de control interno requerido por la SIGEN es plenamente compatible con un sistema de gestión de la calidad.

Sistema de gestión de la calidad

Sistema para establecer la política, los objetivos y sus logros, orientado a dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad; en otros términos, se trata de planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de su satisfacción. Es decir que un Sistema de gestión de la calidad (SGC) es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente. En el caso del proceso de pago de obligaciones a cargo de la DADP el cliente es el acreedor de la operación de crédito público.

Los sistemas de gestión de la calidad son utilizados por las organizaciones para asegurar su capacidad de proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes, los requisitos legales y reglamentarios aplicables y lograr la satisfacción del cliente mejorando continuamente la eficacia.

Para su implementación es preciso contar con políticas y objetivos orientados al logro de la calidad y satisfacción del cliente y con una estructura organizacional donde estén claramente establecidas las responsabilidades, autoridades y flujo de la comunicación dentro de la organización. A la vez es preciso determinar los procesos y procedimientos requeridos para la realización del producto o prestación del servicio y las actividades de seguimiento y control para la eficaz operación de los procesos. Por su parte, estos procedimientos y los documentos, formularios, registros y cualquier otro elemento requerido para la adecuada operación de los procesos deben estar conveniente documentados.

Calidad

La Real Academia de la Lengua Española define a la calidad como “*Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*” en tanto que la norma ISO 9000 indica

“Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

En el material especializado hay muchas definiciones de este término aunque todas lo vinculan a la satisfacción del cliente (Armand V. Feigenbaum, William Edwards Deming, Walter A. Shewhart, por citar algunos autores)

No obstante, no se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado.

Proceso

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento diseñados como una forma determinada de accionar para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

La documentación de los procesos que se ha efectuado en la DADP define su propósito y el marco normativo aplicable, las áreas intervinientes, describe las tareas, los niveles de responsabilidad y las actividades de supervisión correspondientes.

Indicadores de desempeño

La evaluación del desempeño de la gestión de administración de la deuda pública es una de las preocupaciones principales de los tomadores de decisiones de quienes la tienen a su cargo dado el mandato que surge de la Ley N° 24.156 Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, que en su artículo 4°, inciso ii) establece la responsabilidad de contar con *“Un eficiente y eficaz sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre sus propias operaciones, comprendiendo la práctica del control previo y posterior y de la auditoría interna”*

En consecuencia, la exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas requieren el desarrollo de indicadores de desempeño en la Dirección de Administración de la Deuda Pública para aportar al logro de un mejoramiento de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública.

En líneas generales hay dos tipos de indicadores: los que entregan información de los resultados desde el punto de vista de la generación de los productos y aquellos que brindan información en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía

El primer tipo de indicadores refiere a los instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos primarios: cuántos insumos se utilizaron, cuántos productos y servicios se entregaron y cuáles son los efectos finales logrados. Mientras que los del segundo tipo se asocian al juicio que se realiza una vez finalizada la intervención, y las preguntas que intentan responder son: en qué medida se cumplieron los objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuán oportunamente llegó el servicio; en otros términos, se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público.

Los indicadores que se intenta elaborar para la Dirección de Administración de la Deuda Pública corresponden a este segundo tipo, aunque sin desconocer que existe una complementariedad e interdependencia entre los dos tipos de indicadores.

9. Bibliografía

Sindicatura General de la Nación (noviembre 2014): Normas generales de Control Interno para el Sector Público Nacional <http://www.siggen.gov.ar/normativa/pdfs/ngci.pdf>

Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés): [ISO 9001](#) - Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES (noviembre 2005): Indicadores de desempeño en el sector público– Serie Manuales N° 45

Consultas en Wikipedia.org y en Infoleg (<http://www.infoleg.gov.ar/>)

10. ANEXOS

ANEXO I: Dependencia funcional y funciones asignadas a la DADP por la Resolución N° 779/2004 del ex Ministerio de Economía y Producción

ANEXO II: Índice del Manual de Procesos de la Dirección de Administración de la Deuda Pública

ANEXO III: Componentes y principios de las Normas Generales de Control Interno de la SIGEN

ANEXO IV: Códigos empleados en el documento

ANEXO V: Análisis de actividades relevantes en el proceso de pago de obligaciones de la deuda pública

ANEXO VI: Modelo de Registro de Acciones Preventivas

ANEXO VII: Modelo de Registro de No Conformidades y Acciones Correctivas

Dependencia funcional y Funciones asignadas por la Resolución N° 779/2004 del ex Ministerio de Economía y Producción

SECRETARÍA DE FINANZAS

SUBSECRETARÍA DE FINANCIAMIENTO

OFICINA NACIONAL DE CRÉDITO PÚBLICO

DIRECCION DE ADMINISTRACION DE LA DEUDA PÚBLICA

1. Supervisar la correcta operatividad de la contabilidad analítica de la deuda pública interna y externa de la Administración Central, Organismos Descentralizados y Empresas y Sociedades del Estado, debidamente integrada al Sistema de Información Financiera (S.I.D.I.F.).
2. Controlar y analizar los proyectos de presupuesto de las entidades del Sector Público Nacional en lo concerniente al servicio anual de la deuda pública.
3. Coordinar la elaboración del presupuesto anual del servicio de la deuda pública de los organismos incluidos en el ámbito de su competencia.
4. Supervisar la programación de los pagos de la deuda pública.
5. Controlar el funcionamiento del Servicio Financiero de la Jurisdicción 90 "Servicio de la Deuda Pública".
6. Controlar que los recursos provenientes de las operaciones de crédito público cumplan el destino y las condiciones estipuladas en los distintos contratos.
7. Proponer normas y procedimientos que den economicidad, eficiencia y eficacia a los procesos de administración del crédito público.
8. Controlar los procesos de administración, registro y control de la operatoria correspondiente a la consolidación de la deuda pública interna y la regularización de otras deudas.
9. Supervisar las actividades vinculadas con la gestión, seguimiento y registro de los avales que emita el Tesoro Nacional, dentro del marco de la legislación vigente.
10. Elaborar informes de cierre contable con la frecuencia que las normas de la Contaduría General de la Nación, dependiente de la SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO de la SECRETARIA DE HACIENDA, lo determinen.

**Índice del Manual de Procesos de la Dirección de Administración
de la Deuda Pública**

DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DEL MANUAL	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS DEL MANUAL	4
3. MARCO LEGAL	5
4. PRINCIPALES PROCESOS Y ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	7
4.1 Estructura orgánica de la Dirección de Administración de la Deuda Pública	8
4.2 Principales Funciones de la Dirección de Administración de la Deuda Pública y de las dependencias que la componen	9
5. CONTENIDO Y ALCANCE DEL MANUAL	12
5.1 Procesos	13
a) Registro, administración y control de las operaciones de crédito público	13
b) Administración del presupuesto y exposición contable de la deuda pública	14
c) Generación de información sobre deuda pública	14
5.2 Instrucciones de Trabajo	15
5.3 Compendio de informes periódicos sobre la deuda pública	15
6. METODOLOGIA EMPLEADA	16
6.1 Procesos	16
6.2 Instrucciones de Trabajo	17
6.3 Compendio de informes periódicos sobre la deuda pública	18
6.4 Áreas intervinientes	18
ANEXO 1. Abreviaturas utilizadas	20
ANEXO 2. Definiciones de términos utilizados en el documento	22
ANEXO 3 Funciones de la Dirección de Administración de la Deuda Pública y de las dependencias que la componen	34
MANUAL DE PROCESOS	42
Administración de Títulos Públicos	43
Administración de Préstamos	108
Pago de gastos asociados a la gestión de la deuda pública	163
Colocación de Bonos de Consolidación para el pago de indemnizaciones otorgadas a ex empleados de SOMISA	171
Liquidación de órdenes judiciales vinculadas al pago de servicios financieros de Títulos	186
Emisión de Órdenes de Pago	213
Administración de Créditos a Cobrar	240
Registro de Operaciones Contables	255
Administración de los recursos y del crédito presupuestario del servicio de la deuda pública	297
Integridad de la información del SIGADE	321
Validación y cierre de la información trimestral sobre la deuda pública	355
Información sobre deuda pública a remitir a la Contaduría General de la Nación	377
INSTRUCCIONES DE TRABAJO	388
Digitalización de documentos	389
Gestión documental	393
COMPENDIO DE INFORMES PERIÓDICOS SOBRE LA DEUDA PÚBLICA	397

Componentes y principios de las Normas Generales de Control Interno de la SIGEN
--

Componente 1: Ambiente de Control
--

Principio 1: Integridad y Valores Éticos

- Valores y códigos de conducta
- Adhesión a valores y códigos de conducta

Principio 2: Responsabilidad de supervisión

- Selección y designación de funcionarios
- Información de gestión
- Supervisión sobre la gestión
- Comité de Control

Principio 3: Estructura, Autoridad y Responsabilidad

- Estructura, niveles de autoridad y responsabilidad
- Organigrama
- Deberes y responsabilidades de los empleados
- Separación de funciones
- Permisos de acceso

Principio 4: Competencias del personal

- Políticas y procedimientos para la gestión del capital humano
- Proceso de selección del personal
- Competencias del personal
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Motivación e incentivos
- Continuidad de las tareas

Principio 5: Responsabilidad y rendición de cuentas

- Objetivos particulares, métricas e incentivos para el desempeño
- Niveles de cumplimiento esperados
- Controles internos para reducir riesgos
- Revisión y actualización de indicadores
- Mecanismos de medición del desempeño

Componente 2: Evaluación de riesgos
--

Principio 6: Especificación de objetivos

- Especificación de objetivos
- Definición y comunicación de objetivos

Principio 7: Identificación y análisis de riesgos

- Identificación y análisis de riesgos
- Vigencia de los riesgos
- Probabilidad de ocurrencia e impacto
- Definición de controles para reducir los riesgos

Principio 8: Evaluación de riesgos de fraude

- Riesgos de fraude
- Medidas de respuesta o control

Principio 9: Identificación y análisis de cambios

- Identificación y análisis de cambios

Componente 3: Actividades de control

Principio 10: Definición e implementación de actividades de control

- Definición de controles que permitan reducir riesgos
- Integridad, exactitud y validez de las transacciones
- Mecanismos para restringir accesos
- Procedimientos de control sobre operaciones o transacciones
- Implementación de controles automatizados
- Separación de funciones o responsabilidades

Principio 11: Definición e implementación de controles sobre la tecnología

- Alineamiento de la estrategia tecnológica a los objetivos organizacionales
- Definición e implementación de controles sobre la tecnología
- Seguridad de la información
- Controles de acceso sobre los recursos
- Controles sobre las adquisiciones, incorporaciones y cambios a la tecnología

Principio 12: Políticas y procedimientos

- Definición de políticas y procedimientos
- Aplicación de controles especificados en políticas y procedimientos
- Asignación de responsabilidades y mecanismos de rendición de cuentas
- Análisis de los resultados de los controles
- Competencias del personal responsable de los controles
- Actividades de supervisión o monitoreo

Componente 4: Información y comunicación

Principio 13: Relevancia de la información

- Identificación de requerimientos de información
- Sistemas de información automatizados
- Calidad de la información

Principio 14: Comunicaciones internas

- Mecanismos de comunicación dentro de la organización
- Información para la supervisión
- Canales efectivos de comunicación
- Revisión periódica de la efectividad de las comunicaciones

Principio 15: Comunicaciones externas

- Mecanismos de comunicación desde y hacia fuera de la organización

Componente 5: Supervisión

Principio 16: Evaluaciones

- Evaluaciones continuas y/o específicas
- Automatización de actividades de supervisión
- Unidad de Auditoría Interna
- Auto evaluaciones
- Auditoría de servicios de terceros

Principio 17: Evaluación y comunicación de deficiencias

- Procedimiento de comunicación de deficiencias
- Monitoreo de acciones adoptadas

Códigos utilizados en el documento

AC	Acción Correctiva
AP	Acción Preventiva
AXT	Auxiliar de Tesorería
BNA	Banco de la Nación Argentina
CBP	Coordinación Bocon Proveedores
CGN	Contaduría General de la Nación
COC	Coordinación de Operaciones Contables
COMDOC	Sistema de Comunicaciones Documentales del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
CP	Coordinación de Préstamos
CSlyC	Coordinación de Sistemas de Información y Comunicaciones
CTOL	Coordinación Técnico Operativo Litigioso
CTP	Coordinación de Títulos Públicos
DADP	Dirección de Administración de la Deuda Pública
FRP	Formulario de Requerimiento de Pago
ME-ONCP	Mesa de Entradas de la Oficina Nacional de Crédito Público
NC	No Conformidad
OP	Orden de Pago
ONCP	Oficina Nacional de Crédito Público
RECAC	Registro de Créditos a Cobrar
SIDIF	Sistema Integrado de Información Financiera
SIGADE	Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda Pública
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
SIMES	Sistema de Mesa de Entradas utilizado en la ONCP
SRDP	Sistema de Regularización de la Deuda Pública
TGN	Tesorería General de la Nación
URDP	Unidad de Registro de la Deuda Pública

Análisis de actividades relevantes en el pago de obligaciones de la deuda pública

Etapa	Actividades	IMPACTO			¿Qué actividad/es precedente/es pueden afectar el resultado?
		Resultado	Actividades Internas	Cliente interno	
Coordinación de Préstamos					
1ra	Identificación de las obligaciones a cancelar en el período				
	<i>Coteja pagos de los deudores principales con los montos proyectados</i>				
	<i>Definición de las obligaciones a pagar por el Tesoro Nacional (como deudor principal y garante)</i>				
2da	Emisión de Órdenes de Pago				
3ra	<i>Extrae de SIDIF Central la información de los pagos efectuados</i>				
	<i>Registra la información en SIGADE</i>				
Coordinación de Títulos Públicos					
1ra	Identificación de las obligaciones a cancelar en el período (Bonos y Letras)				
	<i>Determina los montos a pagar</i>				
	<i>Coteja los montos determinados con los proyectados en el sistema</i>				
	<i>Realiza la carga manual de montos irregulares</i>				
2da	Emisión de Órdenes de Pago				
3ra	<i>Extrae de SIDIF Central la información de los pagos efectuados</i>				
	<i>Registra la información en SIGADE</i>				
Coordinación Bocon Proveedores					
1ra	Recolección de los FRP a pagar en el período				
	<i>Determinación del valor técnico a aplicar en pago</i>				
	<i>Ejecuta el proceso de pago en SRDP</i>				
	<i>Preparación de la documentación para pagos a Juzgados</i>				
	<i>Preparación de la documentación para pagos a Acreedores</i>				
	<i>Archivo documentación de respaldo y remisión a CP</i>				
2da	Emisión de Órdenes de Pago				
3ra	Seguimiento en E-SIDIF del pago y registro de número de OP en SRDP				
	<i>Recolección comprobantes de pago a Juzgados para organismo deudor y remisión a ME-ONCP</i>				
	<i>Notificación de pago a acreedores a través de Telegrama del Correo Argentino</i>				
	<i>Archivo de la documentación de respaldo de notificaciones</i>				

ANEXO V (continuación)

Análisis de actividades relevantes del proceso "Emisión de Órdenes de Pago"

Ejecutor	Actividades	IMPACTO			¿Qué actividad/es precedente/es pueden afectar el resultado?
		Resultado	Actividades Internas	Cliente interno	
CP - CTP	Carga de datos y emisión de una Solicitud de Emisión de OP				
COC	<i>Control en la programación financiera del cuatrimestre y partida presupuestaria</i>				
	<i>Incorpora número de compromiso y fuente de financiamiento o AXT</i>				
CP - CTP	<i>Carga de datos y generación de OP con Nota de Pago</i>				
	<i>Generación listado Notas de Pago a transmitir</i>				
CP	<i>Carga de datos y generación de OP sin Nota de Pago</i>				
	<i>Carga de datos y generación de OP sin Nota de Pago para obligaciones de CBP</i>				
CP - CTP	<i>Generación listado OP sin Nota de Pago a transmitir</i>				
	<i>Generación de lotes a transmitir a SIDIF</i>				
	<i>Recepción de respuestas del SIDIF Central y actualización en el sistema</i>				
	<i>Suscripción de OP física</i>				
ME-ONCP	<i>Otorga número de nota a la "Solicitud de Pago (Otros Bancos) obligaciones de CBP"</i>				
CP - CTP	<i>Entrega de OP a CGN</i>				
CP	<i>Digitalización de "Listado Banco Ciudad obligaciones de CBP" y envía pdf por mail a CBP</i>				
	<i>Digitaliza "Solicitud de Pago (Otros Bancos) obligaciones de CBP" y remite Original a ME-ONCP</i>				
	<i>Intervenciones de Mesa de Entradas de la ONCP - Despacho de Notas sin registro en el Sistema COMDOC</i>				
	<i>Digitalización de la "Solicitud de Pago (BNA)" y Resumen de Pago en Efectivo y envía pdf por mail a CBP</i>				
CP - CTP	<i>Archivo de triplicado de OP</i>				

ANEXO V (continuación)

Análisis de actividades relevantes de los procesos de apoyo en el pago de obligaciones de la deuda pública

Proceso de Apoyo: Administración de Base de Embargos, Inhibiciones y Cesiones: Coordinación Técnico Operativo Litigiosa

Etapa	Actividades	IMPACTO			¿Qué actividad/es precedente/es pueden afectar el resultado?
		Resultado	Actividades Internas	Cliente interno	
1ra	Análisis de los requisitos de la documentación recibida				
	<i>Comunicación al Juzgado o beneficiario de los requisitos faltantes</i>				
	<i>Consulta en el SRP si existe FRP a nombre del inhibido o cedente en proceso de pago</i>				
	<i>Informa a CBP el embargo o cesión a realizar</i>				
	<i>Informa al Juzgado o beneficiario de pagos efectuados anteriores a la medida recibida</i>				
	<i>Efectúa el registro de un nuevo inhibido o actualiza información existente</i>				
	<i>Notificación al Juzgado del registro de la medida en la DADP</i>				
	<i>Archivo de actuaciones</i>				
2da	Cancelación de Deuda Consolidada				
3ra	<i>Notificación a Juzgado de Embargo efectuado</i>				
	<i>Verificación de la actualización de información en el sistema tras pagos del periodo</i>				

Proceso de Apoyo: Intervenciones de Mesa de Entradas de la Oficina Nacional de Crédito Público

No aplicable	Despacho de Notas sin registro en el Sistema COMDOC				
	<i>Recibe documentación de las áreas de ONCP y otorga número de Nota</i>				
	<i>Actualización del archivo en la unidad compartida "N"</i>				
	<i>Escribe el número y la fecha en el documento original y en el archivo contenido en la unidad compartida "N"</i>				
	<i>Saca copias de la nota numerada y archiva un ejemplar en la carpeta homónima</i>				
	<i>Determina la forma de envío de la documentación y procede en consecuencia</i>				
	<i>Digitalización del comprobante de entrega de la documentación</i>				
	<i>Actualiza la información en el SIMES</i>				
	Entrega de comprobantes de pagos en efectivo a los OD de Deuda Consolidada				
	<i>Entrega a los OD las constancias de pago de cancelación de deuda consolidada</i>				
<i>Remite a CBP el listado control firmado por los responsables del organismo deudor</i>					

