

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

---

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO  
GUBERNAMENTAL**

---

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad:  
"Subdirección General de Administración Financiera -  
AFIP - 2016-2017"

---

AUTOR: PAOLA ALEJANDRA RUSSO

DIRECTOR: CHRISTIAN DARÍO ARIAS

AGOSTO 2021

---

## **Dedicatoria**

A mi querido papá José por su constante motivación.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradezco a la Escuela de Estudio de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y a los profesores de la maestría, principalmente a Mario Krieger, Adriana Fassio y Christian Arias por haberme ayudado y guiado en el desarrollo de este trabajo.

En segundo lugar, agradezco a la AFIP que me ha permitido desarrollar mi carrera profesional a lo largo de todos estos años y a mis compañeros por su colaboración y buena predisposición.

Finalmente, agradezco a mi familia, a mis padres, a mi hermano, a mis abuelos, a mi tía y primas por su apoyo incondicional y su amor en cada momento de mi vida, y especialmente, a Martín y Vanina por brindarme su tiempo y ayudarme a concluir mi trabajo de tesis.

## Resumen

En el presente trabajo se evaluó el proceso de implementación del “Sistema de Gestión de Calidad” llevado a cabo en la Subdirección General de Administración Financiera de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) dentro del período 2016 a 2017. Además, se caracterizó la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso estratégico “Gestión Económico – Financiera: Abastecimiento de bienes y servicios”, evaluaron los resultados y el aporte al organismo de dicha implementación.

En el organismo existe el “Programa de Calidad Institucional”, el cual está vigente desde el año 2012 y está regulado por las Disposiciones N°322/12 y N°2/2013, bajo el propósito de continuar avanzando con la implementación de medidas que contribuyan con la optimización de la capacidad de gestión, consolidando los procesos internos, que permitan el fortalecimiento del vínculo con la ciudadanía.

El objeto de análisis es relevante porque al darle un marco de calidad a los procesos desarrollados por la AFIP, no solo se obtienen beneficios en las áreas internas del organismo, sino que también en la interrelación con el contexto; ya que los ciudadanos tienen derecho a una gestión pública de calidad, lo que también es un sinónimo de transparencia.

Para alcanzar los objetivos del presente análisis se realizó un estudio de caso intrínseco: la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso estratégico “Gestión Económico – Financiera: Abastecimiento de bienes y servicios”. El enfoque fue mixto y el diseño descriptivo, no experimental y trasversal. Las fuentes de datos primarias fueron entrevistas no estructuradas a informantes clave involucrados en el objeto de estudio y cuestionarios estructurados (encuestas) a los agentes que forman parte de los distintos subprocesos. Se utilizaron también fuentes secundarias de datos provenientes de los documentos del Programa: disposiciones, políticas de calidad, mapas de Procesos, manuales de Calidad y datos de los sistemas informáticos de gestión.

## **Palabras claves**

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

ISO: International Organization for Standardization

IRAM: Instituto Argentino de Normalización y Certificación

OAA: Organismo Argentino de Acreditación

PDCA: Planificar, hacer, verificar, actuar.

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos

SDG ADF: Subdirección General de Administración Financiera

DI PRFI: Dirección de Presupuesto y Finanzas

DI LOGI: Dirección de Logística

## Índice

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Palabras claves</b> .....	5
<b>Índice</b> .....	6
<b>Capítulo I: Introducción</b> .....	7
1.1 Planteamiento del tema/problema .....	8
1.2 Hipótesis .....	10
1.3 Objetivos .....	10
<i>Objetivo general</i> .....	10
<i>Objetivos específicos</i> .....	10
<b>Capítulo II: Marco teórico</b> .....	12
2.1 El concepto de Calidad y su evolución .....	12
2.2 Sistemas de calidad y su evolución .....	14
2.3 Normativa de los Sistemas de Gestión de Calidad .....	22
2.4 Proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 .....	25
<b>Capítulo III: Metodología</b> .....	27
<b>Capítulo IV: Desarrollo y Hallazgos</b> .....	33
4.1 Marco Normativo .....	33
4.2 Proceso de Implementación .....	36
<i>Contexto de la organización</i> .....	38
<i>Liderazgo</i> .....	45
<i>Planificación</i> .....	45
<i>Apoyo</i> .....	51
<i>Operación</i> .....	53
<i>Evaluación de desempeño</i> .....	56
<i>Mejora</i> .....	68
4.3 Factores que intervinieron en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad .....	70
<b>Capítulo V: Reflexiones finales / Aportes</b> .....	86
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	92
<b>Anexos</b> .....	93

## Capítulo I: Introducción

La “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública” se inscribe en la propuesta de adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas iberoamericanas para garantizar que sean instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades y se elabora bajo el siguiente mandato:

Teniendo en consideración que el objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia. A tal efecto, es necesario impulsar criterios de universalización que atiendan la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social (Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública, CLAD, 2008, p.4).

En tal sentido, la presente Carta Iberoamérica reconoce “el derecho de los ciudadanos a una gestión pública de calidad”. La importancia de este reconocimiento es el consecuente empoderamiento a los ciudadanos iberoamericanos que les permita exigir a sus Administraciones Públicas la mejora continua de la gestión pública en su propio beneficio, así como participar directamente en ella.

Si bien en las organizaciones públicas, hasta no hace mucho tiempo no era prioridad pensar en el destinatario, ya que, al no existir competencia, un beneficiario no podía buscar en otro lugar el servicio que la organización pública le prestaba; hoy en día los ciudadanos esperan ser bien atendidos y que sus necesidades sean satisfechas en un tiempo lógico, en forma equitativa y eficiente (Krieger, 2013).

Bajo esa lógica la IRAM – ISO 9001 propone un modelo de sistema de gestión que tiende a promover la eficacia de los procesos y a satisfacer en forma continua y creciente, a los destinatarios de los servicios provistos por las organizaciones. Esta norma propone gestionar el organismo con un enfoque sistémico, donde los procesos se interrelacionan y controlan para satisfacer las necesidades de los usuarios. El alcance que tiene el sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica, pudiendo abarcar desde solo un servicio hasta la totalidad de los que presta el organismo. La norma propone un modelo de sistema de gestión de la calidad internacionalmente aceptado, que puede ser utilizado como una herramienta que sirva para una mejor implementación de las políticas públicas.

El estudio de este caso analizó el proceso de implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Consecuentemente permitió dar cuenta de la relevancia de continuar avanzando con la implementación de parámetros de calidad en los procesos internos de las organizaciones, por cuanto los sistemas de gestión de calidad no solo brindan mejoras internas, sino que contribuyen a la consolidación de una cultura de la calidad en la gestión pública; con el fin de poder fortalecer el vínculo con la ciudadanía, asegurando la eficacia y transparencia de la gestión. Asimismo, se evaluó la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso estratégico “Gestión Económico – Financiera: Abastecimiento de bienes y servicios” llevado a cabo en la Subdirección General de Administración Financiera de AFIP, dentro del período 2016 a 2017.

El motivo de la elección de esta Subdirección General se debió a que la misma, si bien es una de las áreas más importantes del organismo por las misiones y funciones que en ella recae, también posee una notable experiencia en la adopción de los lineamientos de la norma IRAM – ISO 9001 y en las certificaciones de calidad. Asimismo, la Subdirección General de Administración Financiera logró la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y su certificación en los procesos de todas las áreas que le dependen.

El recorte del período se debe a que el proceso de certificación comenzó en agosto del año 2016 con la convocatoria de todas las áreas dependientes, hasta agosto del año 2017, con la auditoría de IRAM, que certifica la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en cumplimiento con los requisitos de la norma IRAM – ISO 9001: 2015 cuyo alcance es: Procesos de Abastecimiento de bienes y servicios y de Registración de la recaudación, llevados a cabo en la Subdirección General de Administración Financiera de AFIP.

## **1.1 Planteamiento del tema/problema**

El concepto de un Estado que solo regula fue cambiando, además de establecer reglas, produce bienes y servicios para el ciudadano. Existe la necesidad de una transformación que va de una administración pública abocada a la aplicación objetiva de la ley, a una administración pública tendiente a ser más efectiva, eficiente y participativa (Krieger, 2013). El Estado moderno debe caracterizarse por sus resultados y por sus prácticas, resultados que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía y que sean la consecuencia de prácticas transparentes y legítimas. El reclamo social respecto de un

Estado mejor es incuestionable para cualquier agenda política, esta nueva articulación de intereses entre el estado y los ciudadanos se materializa en entidades públicas más abierta a los intereses ciudadanos. (Malvicino, 2001). Asimismo, debe adaptarse a las exigencias sociales y ser responsable de una adecuada prestación de bienes y servicios. Las organizaciones modernas disponen a partir de la adopción de los nuevos conceptos de la calidad de la oportunidad de consolidar sus mecanismos de gestión, la gestión de la calidad es una oportunidad de mejora, la cual posiciona a los ciudadanos como beneficiarios primarios del servicio público. (Malvicino, 2001).

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) publica desde hace muchos años la estadística anual del número de certificaciones ISO 9001 (entre otras normas), válidos para las normas de gestión, informados para cada país, cada año. Los últimos resultados de The ISO Survey 2017, muestrearon una estimación del número de certificados válidos al 31/12/2017. Según sus datos Argentina se encuentra en la región Centro y sudamericana y en general ocupa el tercer puesto de la región, por debajo de Brasil y Colombia, con una estabilidad interesante. El desvío más notorio se produjo del año 2008 al 2009 en donde hubo una caída abrupta (de alrededor del 50%) en el número de certificaciones.

A nivel mundial, Argentina se posicionó en el 32vo lugar sobre 191 países, con 2863 número de certificados ISO 9001:2008. En el caso de la nueva versión ISO 9001:2015, Argentina no había obtenido hasta el año 2015 ningún certificado (frente a 90 países que ya tenían certificaciones). Se produjeron 3560 certificaciones de la nueva versión, aunque no las esperadas. Según The ISO Survey (2018), Argentina mantuvo su posición con relación al año 2017 en el ranking Sudamericano, escalando a la posición 27vo a nivel mundial, siendo el total de certificaciones para el año en cuestión 6198 y 6611 para el 2019 (última encuesta disponible a la fecha), en cuyo año alcanzó la posición 26vo.

A partir de lo expuesto, surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los lineamientos institucionales estratégicos que introducen la calidad en la gestión?
- ¿Cómo se desarrolló el proceso de implementación de calidad en la Subdirección General de Administración Financiera?
- ¿Qué objetivos se persiguen con la Implementación del sistema de Gestión de Calidad en la Subdirección General de Administración Financiera?

¿Cuáles fueron los resultados obtenidos con la implementación del proceso en la Subdirección General de Administración Financiera?

¿Se cumplió con todos los requisitos de la norma necesarios para otorgar la certificación del sistema de gestión?

¿Cómo impactó el proceso de implementación del Sistema de Gestión de calidad en las personas que formaron parte de los procesos?

¿Cuáles son los factores que estuvieron en juego por el cual se ha cumplido con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad?

## **1.2 Hipótesis**

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Subdirección General de Administración Financiera de AFIP conduce a mejorar el funcionamiento de los procesos y sirve de estructura para guiar las acciones de trabajo en forma más eficaz y eficiente.

## **1.3 Objetivos**

### ***Objetivo general***

Caracterizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso estratégico “Gestión Económico – Financiera: Abastecimiento de bienes y servicios” llevado a cabo en la Subdirección General de Administración Financiera en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) durante el período 2016 al 2017.

### ***Objetivos específicos***

- Caracterizar el marco normativo correspondiente al Proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Caracterizar las etapas del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso estratégico “Gestión Económico – Financiera: Abastecimiento de bienes y servicios” llevado a cabo en la Subdirección General de Administración Financiera, conforme los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2015.

- Analizar los factores que intervinieron en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso estratégico “Gestión Económico – Financiera: Abastecimiento de bienes y servicios” llevado a cabo en la Subdirección General de Administración Financiera.

## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1 El concepto de Calidad y su evolución

La calidad es la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE). Por otro lado, la norma ISO 9000 indica que la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”.

Para Deming (1989) la calidad tiene que estar definida en términos de satisfacción del cliente. En este sentido, afirma que no se puede definir la calidad en términos de las características que el producto o servicio debe tener, sino que depende de las necesidades de los usuarios y la dificultad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles. Según este autor la calidad solo puede definirse en función del sujeto (operario, gerente, cliente).

Por su parte Juran (1988) consideró que la Calidad tiene un impacto tanto en los ingresos por ventas como en los costos. Relaciona a la Calidad con la “satisfacción y lealtad del cliente”, la satisfacción y lealtad de los clientes se logran a través de dos dimensiones: las características y la ausencia de deficiencias. Sin embargo, Juran define Calidad en un breve significado alternativo “Adaptabilidad de uso”.

Mientras que según Crosby (1979) el primer supuesto erróneo es considerar a la calidad como un conjunto de cualidades, define la calidad como “cumplir con los requisitos”, estos deben ser claramente especificados para asegurar la conformidad. Crosby afirma que la calidad es medible, se mide por el costo de la calidad. Según este autor la calidad no cuesta dinero, son las cosas que no tienen calidad lo que cuesta. Afirma que la calidad es una auténtica generadora de utilidades.

Ishikawa (1986) consideró que la Calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad de trabajo, calidad del servicio, calidad de información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc. Ishikawa hace hincapié en el consumidor, hacemos calidad cuando se satisface los requisitos de los consumidores.

Con relación a la evolución del concepto de calidad, con el surgimiento de la división del trabajo y de la mentalidad de inspección basada en el taylorismo (primero fabricar y después controlar) aparece el concepto de inspector de calidad a tiempo

completo enfocados en detectar los productos defectuosos de los aptos para la venta. Posteriormente con el avance de la tecnología los niveles de producción se incrementaron notablemente impidiendo la inspección del 100 % de los productos, por lo cual se introdujo la inspección por muestreo, durante todo el proceso de fabricación. Los inspectores no solo miraban el producto final, sino que realizaban controles en todas las etapas del proceso productivo. Luego para 1970 surge la etapa de aseguramiento de la calidad, la cual se basa en producir con la mejor calidad posible para satisfacer las necesidades del cliente y competir en el mercado. Para ello se realizan procedimientos documentados de los diferentes procesos de producción, permitiendo cumplir los objetivos pautados.

En la década de los 80 se avanza hacia la Gestión de la calidad, siendo la característica fundamental de esta etapa la formulación de una estrategia de calidad que abarca no solo al producto si no a todas las áreas de la empresa, donde la dirección general debe conocer todo lo que el cliente busca y valora. Se potencia el servicio post venta como una manera de obtener datos adicionales de la calidad. Finalmente, adentrados en la década de los 90, surge el concepto de Calidad total, siendo la característica fundamental de esta etapa que todas las áreas de la empresa trabajan para satisfacer las necesidades del cliente, de manera continua. La responsabilidad de la calidad no es solamente del área del control de calidad, si no de todas las partes que forman la empresa. Se hace énfasis no solo en el cliente externo que recibe el producto final, sino también al cliente interno que recibe el trabajo del otro.

**Tabla 1**

*Evolución de la calidad*

<b>Año</b>	<b>Denominación</b>	<b>Detalle</b>
1920	Inspección de la calidad	Verificar el 100% de los productos, apartando los defectuosos.
1950	Control de la calidad	Inspección por muestreo en los procesos de la fabricación.
1970	Aseguramiento de la calidad	Sistematizar los procesos para generar confianza en los clientes.
1980	Gestión de la calidad	El control de la calidad se amplía a otras aéreas

		relacionadas con el producto.
1990	Calidad total	Toda la organización en forma conjunta trabaja en el concepto de mejora continua.

---

*Nota.* Elaboración Propia en base a datos extraídos de Cerezo (2002) y Krieger (2013)

## 2.2 Sistemas de calidad y su evolución

Introducidas las definiciones de calidad, resulta necesario evidenciar los sistemas para su aplicación, donde el concepto de control de calidad es el proceso que dio origen a las bases de los modernos sistemas de calidad. El mismo que es básicamente “la unión de las tareas con sus resultados y deriva en acciones consecuentes” (Fomento H. p. 29-30), se remonta a 1924 con el desarrollo de los gráficos de control de W.A. Shewhart y unos años después con la construcción las tablas para inspección por muestreo de F. Dodge y G. Romig.

En 1931, Shewhart publicó su libro *Economic control of quality of manufactured product*, en el cual asocia al control de calidad con los resultados económicos. En las décadas del 30 y del 40 se publica el primer manual de control de calidad de materiales (ASTM), surgen los estándares de guerra Z1.1 – Z1.3 y se crean dos de las asociaciones de calidad más grandes del mundo: la American Society for Quality Control (ASQC) y la Japanese Unión of Scientist and Engineers (JUSE). Sin embargo, fueron los siguientes dos sucesos los que permitieron fuertemente el desarrollo de los sistemas modernos. Por un lado, la investigación de Elton Mayo y su equipo en la Western Electric, conocido como efecto Hawthorne y por el otro la aparición de W.E. Deming y J. Juran en el mundo industrial japonés. La influencia de Shewhart y su contacto con la planta Hawthorne marco a Deming y fueron el disparador de sus posteriores enfoques. Deming introdujo el control estadístico de los procesos y el ciclo PDCA, que generaron grandes cambios en calidad.

Para muchos expertos, el inicio de la mencionada revolución en calidad fue cuando Deming desplego sus enseñanzas con el pueblo japonés.

En 1951, la JUSE crea el premio Deming a la calidad para personas y empresas que demuestren su excelencia en investigar, comunicar y aplicar los nuevos métodos de calidad. En 1987, en los Estados Unidos, aparece una réplica del premio Deming, el

Malcom Baldrige National Quality Award fue creado para mejorar la calidad y la productividad de los negocios y la industria.

Deming estableció un conjunto de directrices para la transformación de la gerencia. Estos puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación, a saber:

- a. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, permanecer en el negocio y generar puestos de trabajo;
- b. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar;
- c. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar;
- d. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza;
- e. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente;
- f. Implantar la formación en el trabajo;
- g. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la Dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios;
- h. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía;
- i. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio;
- j. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones solo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra;

- k. Eliminar los estándares o cuotas de producción, la dirección por objetivos y en general la gestión o gerenciamiento a partir de números;
- l. Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho de estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números de la calidad y así también eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, intercambia, la abolición de la clasificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos;
- m. Implantar un programa vigoroso de educación y automejora; y
- n. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

Por su parte Formento (2015) destacó el sistema de conocimientos profundos, introducido por Deming, el cual este compuesto por cuatro elementos:

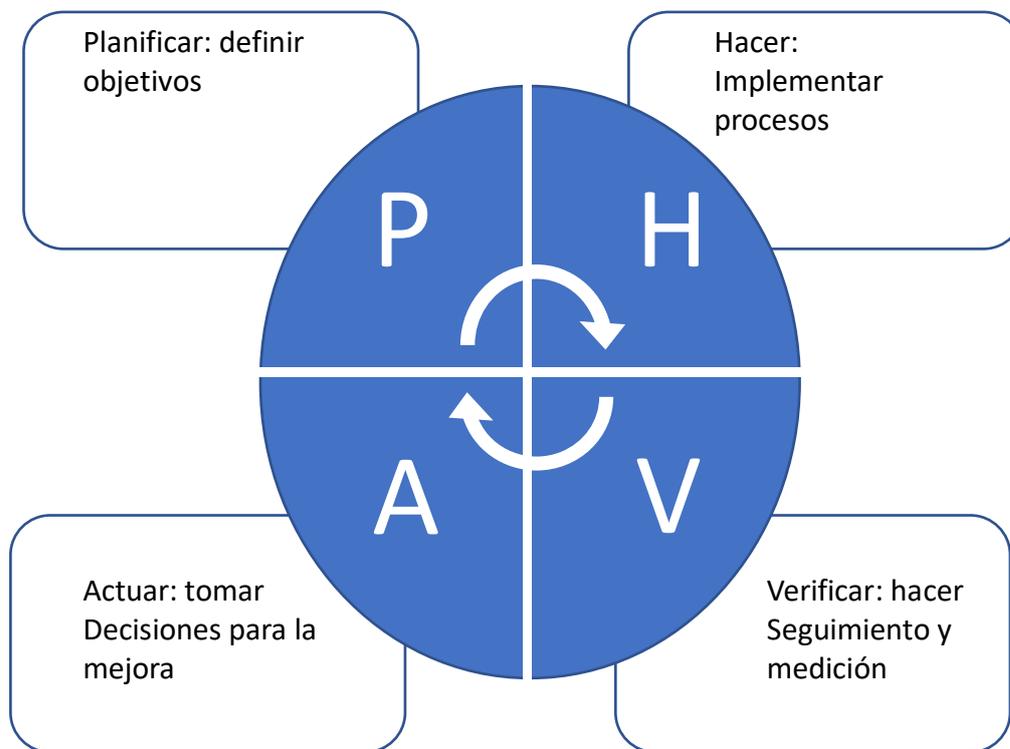
- a. **Apreciación del sistema:** Un sistema es una red de elementos interdependientes que trabajan juntos para lograr una meta. Una organización es un sistema formado por procesos, áreas, actividades y personas que trabajan de manera interrelacionada para lograr un objetivo;
- b. **Conocimiento de la Variación:** La variación es inevitable, cualquier proceso tendrá variación en sus parámetros y variables claves. Las variaciones serán más o menos importantes en función de su relación con los valores aceptables para ese proceso. Existen dos fuentes de variación: Las causas comunes, son inherentes a la naturaleza del proceso, es decir, siempre estarán presentes y las causas especiales, en cambio, son asignables, puntuales;
- c. **Teoría del conocimiento:** Todos los empleados de todos los niveles deben conocer no solamente como se realiza una tarea, sino por qué, para qué, como impacta en los resultados, etc. Los recursos humanos y sus conocimientos permiten un crecimiento homogéneo de la organización; y
- d. **Psicología:** El aspecto más importante y complejo de una organización es la comprensión de las personas que la integran. Las personas son las que alcanzan los resultados y ninguna empresa puede trabajar con una calidad mejor que la calidad de vida en el trabajo de sus empleados.

Según el autor la estructura del proceso de mejora continua se basa en 3 pilares que lo sostienen:

- a. Mejoras Permanentes: Este pilar establece que cada vez que un tema es resuelto, aparece otro en su lugar, a la espera de la ejecución de una mejora. Los temas se renuevan permanentemente, lo que produce un ciclo de ejecución continua;
- b. Equipos de mejora: El trabajo en equipo es excepcional para el proceso de mejora continua, ya que como se mencionó anteriormente la mejora continua utiliza la experiencia de las personas para analizar los problemas crónicos y desarrollar oportunidades de mejora. Para formar un buen equipo de mejora continua se debe tener en cuenta la selección de los miembros, los roles y el método de trabajo; y
- c. Método científico: Esta integrado por una serie de pasos básicos: Observación del fenómeno; Identificación del problema; Construcción de hipótesis; Elaboración de pruebas; Determinación de conclusiones y Publicación de los resultados.

A partir de ello surge el método conocido como Planificar-Hacer-Revisar-Actuar (también conocido como “PDCA” por sus iniciales en inglés: Plan-Do-Check-Act), el cual es un ciclo que fue originado por Walter Shewhart y popularizado por Edward Deming, dos de los padres del moderno control de la calidad. Este concepto básicamente es un ciclo para la implementación de cambios que cuando son seguidos y repetidos, se consiguen mejoras en el proceso donde se aplicaron.

Este modelo se sustenta en una mejora continua, en lugar de en una única solución rápida para un momento determinado, y es por ello que se aplicaría al estándar ISO 9001. El principal objetivo de la ISO 9001 es la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

**Figura 1***Ciclo de Deming**Nota.* Krieger (2013)

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- **Planificar (PLAN):** Identificar el proceso y establecer cuáles son los objetivos que la empresa u organización se debe fijar con el objetivo de lograr que el producto o servicio resultante cumpla con las expectativas del destinatario final.  
Deben analizarse los datos con los que se cuenta y definir, de ser necesario, la mejora que se espera implementar de acuerdo con los resultados esperados. Al tener en cuenta las expectativas del cliente, el concepto de mejora está presente desde la definición de las especificaciones.
- **Hacer (DO):** Ahora es necesario llevar a cabo el proceso de acuerdo con lo planificado y desarrollar el producto siguiendo las especificaciones establecidas.

- Verificar (CHECK): Es el momento de evaluar si las acciones que se han llevado a cabo fueron satisfactorias. Resulta necesario analizar los resultados obtenidos y comprobar si la mejora esperada se ha logrado.
- Actuar (ACT): Una vez analizados los resultados se debe actuar en consecuencia. si la mejora no se ha producido o no ha sido efectiva, resultará necesario volver a aplicar el ciclo para identificar e implementar una nueva mejora que deberá tenerse en cuenta al llevar a cabo la planificación.

En pos de desarrollar un proceso de mejora continua efectivo se identificaron 9 factores claves para la mejora continua, “los cuales constituyen la base sobre la cual se construyen los pilares de las mejoras permanentes, el método científico y los equipos de mejora” (Formento H., 2015, p. 107), a saber: formalización y estructura; continuidad y duración; despliegue y alcance; entrenamiento y capacitación; compromiso de directivos; coordinación del programa; metodología y herramientas; medición de resultados; y comunicación, reconocimiento e incentivos.

En el plano internacional existen diversos modelos orientados a la mejora de la calidad. Por un lado, el Modelo EFQM de Calidad y Excelencia (sus siglas en inglés significan Fundación Europea para la Gestión de la Calidad). Dicha fundación define al modelo como una vía para la autoevaluación y a determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos. Surge en la década del 80, y es un referente en el ámbito de la unión europea y el Premio Europeo a la Calidad se ha convertido en una referencia para muchas empresas públicas de los diferentes países miembros de la unión ya que otorga reconocimientos en forma de sellos, que valora la implementación EFQM según la puntuación obtenida.

**Figura 2***Modelo EFQM*

*Nota.* European Foundation Quality Management

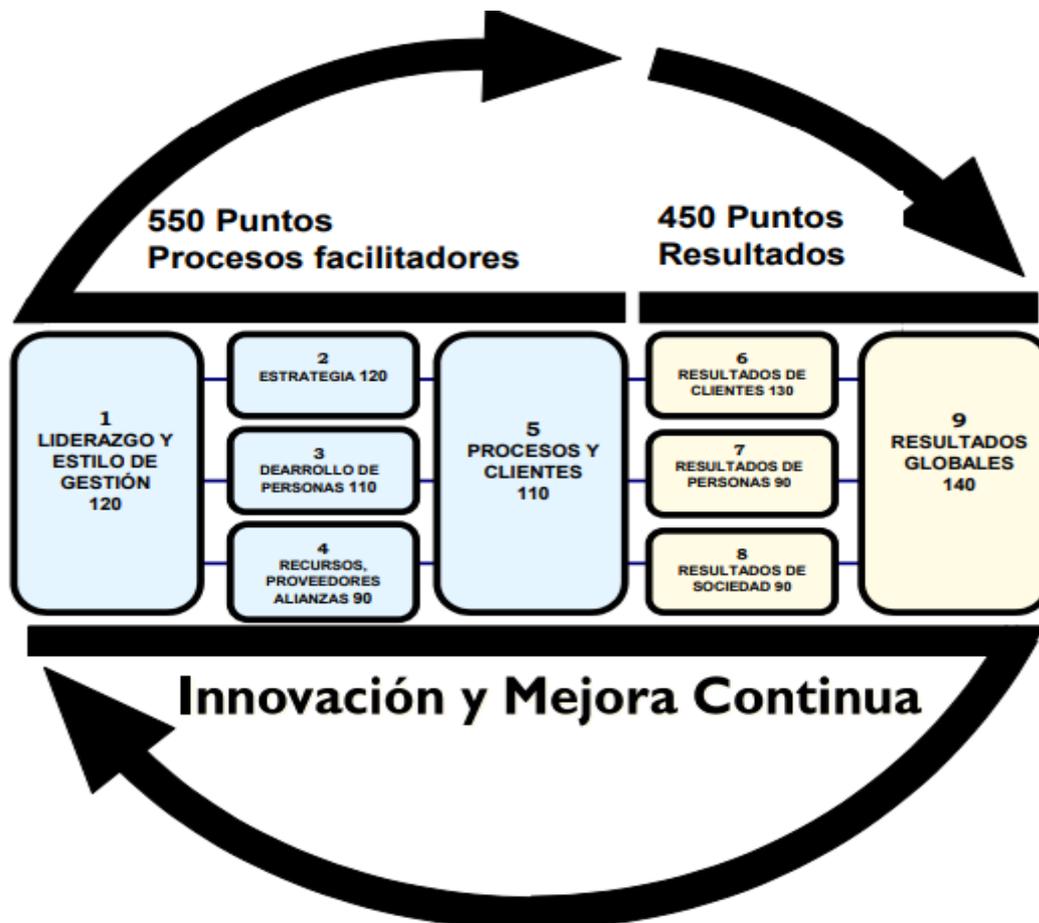
Los principales conceptos o características que conforman el Modelo EFQM son la orientación hacia los resultados; la orientación al cliente; el liderazgo y la coherencia; la gestión por procesos y hechos; el desarrollo e implicación de las personas; el proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; el desarrollo de alianzas; y finalmente la responsabilidad social de la organización.

Por otro lado, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, creado por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999. Vale mencionar que ese mismo año se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. FUNDIBEQ es una organización supranacional sin ánimo de lucro, apoyada y constituida por una serie de organizaciones privadas y públicas, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano. Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y como información para el desarrollo y la planificación estratégica. Para ello utiliza un método de evaluación basado en cinco procesos facilitadores, asignándole puntos a cada uno: Liderazgo y Estilo de Gestión; Estrategia, Desarrollo de Personas, Recursos Proveedores y Alianzas y Procesos y Clientes. A su vez cada uno de los Procesos Facilitadores se halla dividido para su análisis en diferentes Subcriterios (medidas de percepción y medidas de

rendimiento) y cuatro Criterios de Resultados: Resultados de Clientes, Resultados de Personas, Resultados de Sociedad y Resultados Globales.

**Figura 3**

*Modelo iberoamericano*



*Nota.* Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad (FUNDIBEQ)

Por otro lado, el Modelo Malcolm Baldrige: El Programa Baldrige es una asociación público-privada dedicada a mejorar la competitividad y el desempeño de las organizaciones estadounidenses. El programa desarrolla y difunde criterios de evaluación, gestiona el premio nacional de calidad Malcolm Baldrige, promueve la excelencia en el desempeño, proporciona liderazgo global en el aprendizaje y el intercambio de estrategia exitosas y prácticas, principios y metodologías de desempeño.

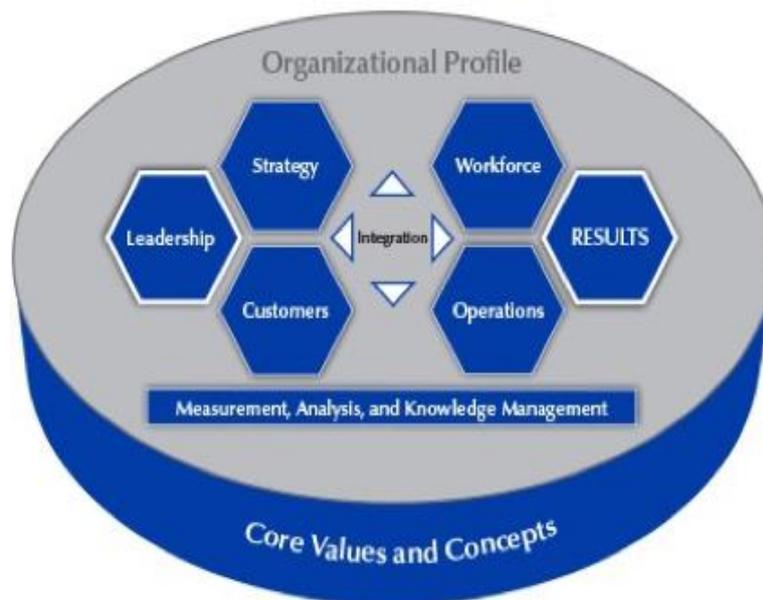
El Congreso nombró en 1987 el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige en reconocimiento a las contribuciones del entonces Secretario de Comercio, para identificar y reconocer negocios modelo a seguir; establecer criterios para evaluar los esfuerzos de

mejora; y difundir y compartir las mejores prácticas. Es el más alto nivel de reconocimiento nacional por la excelencia en el desempeño que una organización de EE. UU. puede recibir. Desde entonces, su alcance se ha ampliado a las organizaciones de atención de salud y educación (en 1999) y a organizaciones sin fines de lucro / gubernamentales (en 2007). El premio se centra en el rendimiento en cinco áreas claves: producto y resultados del proceso; resultados del cliente; resultados de la fuerza laboral; liderazgo y resultados de gobierno; y resultados financieros y de mercado.

La evaluación del modelo de excelencia Malcolm Baldrige se realiza sobre los siguientes siete criterios: liderazgo, planeamiento estratégico, orientación hacia el cliente y el mercado, medición, análisis y gestión del conocimiento, orientación hacia las personas y gestión de procesos.

#### Figura 4

*Modelo Malcolm Baldrige*



Nota. Fundation Baldrige

### 2.3 Normativa de los Sistemas de Gestión de Calidad

Las normas ISO (International Organization for Standardization) son un grupo de normas que garantizan la calidad, seguridad y eficiencia de todos los procesos productivos tanto de bienes como de servicios, con el objetivo de facilitar el comercio internacional.

Las normas ISO 9000 fueron publicadas inicialmente en 1987, obteniendo una reputación mundial como base para el establecimiento de sistemas de gestión de calidad. Durante los primeros 10 años desde su reglamentación, las normas no sufrieron demasiados cambios, porque se buscaba que una mayor cantidad de organizaciones las adopten. En 1994 se realizó la primera revisión, orientada a reducir las incongruencias de carácter interno. Finalmente, en 1999 se revisa las normas en profundidad de manera minuciosa.

Con el objetivo de que dichas normas tengan una aplicación mundial, cada revisión es guiada con los siguientes principios: (a) aplicación a todos los sectores de productos y servicios y todo tipo de organizaciones; (b) sencillez de uso, lenguaje claro, fácilmente traducibles y comprensibles; (c) aptitud para conectar los sistemas de gestión de la calidad con los procesos de la organización; (d) disposición en pasos escalonados para llegar a la gestión de la calidad; (e) orientación hacia la mejora continua y a la satisfacción del cliente; (f) compatibilidad con otros sistemas de gestión, tales como ISO 14000 para gestión medioambiental; y (g) necesidad de suministrar una base consistente y de identificar las necesidades primarias y los intereses de las organizaciones en sectores específicos.

En el año 2000 se publicaron las nuevas normas ISO 9000:2000 orientadas a la implementación de sistemas de gestión de calidad eficaces para todo tipo de organizaciones. Las normas señaladas a continuación, constituyen un conjunto coherente para la comprensión tanto nacional como internacional.

- a. Norma ISO 9000 “Fundamentos y Vocabulario”: Presentar los conceptos fundamentales de la gestión de la calidad y la terminología empleada en esta serie de normas.
- b. ISO 9001 “Requisitos”: Objetivo: Especificar los requisitos que una organización necesita para implementar para demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos de sus clientes y para aumentar la satisfacción de los mismos.
- c. ISO 9004 “Directrices para la mejora del desempeño”: Objetivo: Establecer lineamientos para la mejora continua del desempeño de una organización, considerando la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de calidad, aumentando la satisfacción del cliente y de las otras partes interesadas.
- d. ISO 19011 “Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión”: Definir los principios y la metodología aplicable para el desarrollo de auditorías de los SGC y

SGA, así como orientar sobre los requisitos sobre las competencias de los auditores.

- e. ISO-IRAM 30900 “Guía para la interpretación de la norma IRAM-ISO 9001:2008 en la Administración Pública”: Proveen lineamientos acerca de cómo comprender e interpretar la IRAM-ISO 9001 en el ámbito de la Administración Pública, atendiendo a sus particularidades y amplia gama de actividades.

Esta serie de normas se basan en un conjunto de principios, que son las pautas que deben seguir las organizaciones para cumplir el objetivo de mejora continua centrándose en el cliente, identificando, además, las necesidades de todas las partes involucradas: (a) Enfoque en el cliente; (b) Liderazgo; (c) Participación del personal; (d) Enfoque en el proceso; (e) Gestión basada en los sistemas; (f) Mejora continua; (g) Toma de decisiones basada en hechos; y (h) Relación mutuamente beneficiosas con los suministradores. Asimismo, los requisitos que la organización debe cumplir para mantener un sistema de gestión y mejora continua se refieren a: (a) Documentación necesaria para realizar el sistema; (b) Responsabilidad de la dirección; (c) Gestión de recursos; (d) Realización del producto o servicio; y (e) Medición, análisis y mejora del sistema.

Por su parte, en términos de procesos, la Norma ISO 9001:2008 promueve la adopción del enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

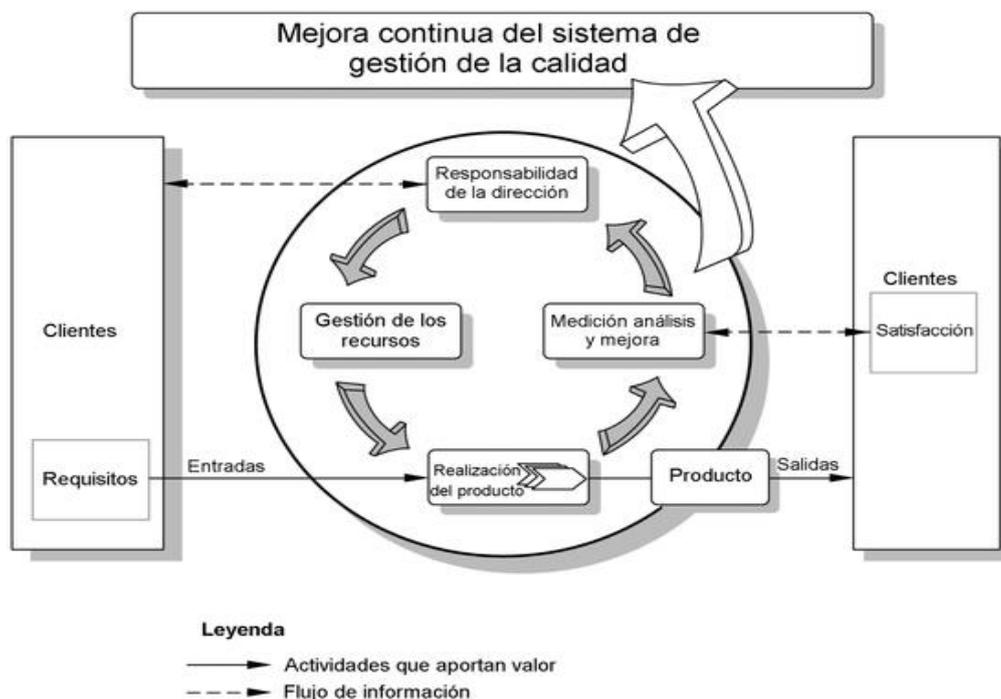
La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de: (a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos;

(b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor; (c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y (d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

### Figura 5

*Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos*



*Nota.* International Organization for Standardization.

## 2.4 Proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001

Implantar la Norma ISO supone para la organización una oportunidad de mejorar su organización y conseguir que ésta sea homogénea con las demás organizaciones, que ya tienen este mismo sistema implantado. El primer paso para la implantación de un sistema de calidad es analizar la situación actual de la organización respecto al nivel de aplicaciones de técnicas o procedimientos de gestión de calidad. Se debe conocer el nivel de desarrollo de la función calidad en la organización. El segundo paso consiste en pedir

información a entidades de certificación o empresas consultoras especializadas, para conocer el modelo de la norma UNE-EN-ISO 9001:2000 para poder implantar un sistema de gestión de la calidad. Una vez que se haya informado debe formarse a toda organización en las diferentes técnicas que se van a utilizar posteriormente, debiendo existir un compromiso de la Dirección de la organización para llevar a buen fin la implantación.

El paso de la implantación y documentación del sistema de calidad consiste en escribir un manual de calidad y otro de procedimientos donde se describe la forma de trabajar de la empresa con respecto a los puntos de la norma. En la redacción e implantación participan todos los estamentos de la empresa consiguiendo de esta forma una reorganización más eficaz y a todos los niveles.

Finalmente, con el sistema en fase avanzada de implantación, se realiza la solicitud del certificado al organismo certificador, siendo conveniente realizar previamente una auditoría interna en la organización para verificar el nivel de conformidad de la gestión de la calidad respecto a la norma a certificar.

La Certificación consiste en la emisión de marcas y certificados de conformidad a las empresas que demuestren que su producto es conforme con las normas o especificaciones técnicas que son de aplicación y a las que tiene implantado un sistema de aseguramiento de la calidad conforme a las normas UNE-EN ISO 9001:2000 “Sistemas de gestión de la calidad”. Los organismos que están encargados de gestionar estas certificaciones y/o marcas de conformidad se denominan organismos o entidades de certificación. La actividad de certificación se ha desarrollado enormemente en los últimos años, siendo un instrumento imprescindible para elevar el nivel de calidad de productos y de empresas de un país; no es casualidad que los países más industrializados sean los que tienen más desarrollada dicha actividad.

### Capítulo III: Metodología

Para alcanzar los objetivos se optó por una metodología de tipo mixto y el diseño de investigación implicó un estudio de caso (Stake, 1994). Este tipo de enfoque mixto es la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Sampieri, 2010).

Las preguntas de investigación pueden demandar la aplicación de procedimientos y técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas, simultáneamente o en distintos momentos del proceso de investigación. Ambos enfoques instalan un sentido de complementariedad (Krieger, 2016).

El estudio de caso estudia tanto la particularidad como la complejidad de un caso específico, se define por el interés en un caso individual y no por los métodos de investigación que se utilicen. El objetivo no es representar otros casos ni un fenómeno genérico, ni trazar una generalización, sino que el estudio se emprende porque el caso en sí es de interés (Stake, 1994).

Stake (1994), identifica tres tipos de estudio de caso: intrínsecos, instrumentales y colectivos. En este caso se aplicó el tipo intrínseco, ya que el interés está puesto en un determinado procedimiento, la responsabilidad se enfoca en analizar y evaluar la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso estratégico Gestión Económico – Financiera: Abastecimiento de bienes y servicios.

Este tipo de estudio interpretativo se encuentra dentro de los diseños no experimentales y pone el acento en la comprensión de los procesos, los instrumentos de recolección de información son más flexibles y menos estructurados. Estos estudios buscan relaciones entre conceptos y no entre variables. (Fassio, Pascual 2015).

Se abordó un diseño de investigación no experimental, es decir se realizó la observación del fenómeno tal como se dio en su contexto natural.

En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Sampieri, 2010).

El diseño fue descriptivo, el objetivo de este tipo de estudios es describir cómo es, cómo se manifiesta y cuáles son los aspectos que componen el fenómeno a investigar (Fassio, Pascual 2015).

Se detalló tanto el marco normativo correspondiente al proceso, como la implementación del Sistema de Gestión, también se hizo foco en los resultados obtenidos, la certificación y las situaciones que se manifiestan a través de los factores claves que intervinieron en el proceso. A su vez fue transversal, se recogieron los datos e información necesaria en el período 2016 a 2017.

La obtención de la información deseada fue a través de datos secundarios provenientes de los Documentos del Programa, tales como: disposiciones, políticas de calidad, mapas de procesos, manuales de calidad, informes de auditoría, informes de revisión por la dirección, informes IRAM y de los datos obtenidos de los sistemas informáticos GLOBAL ISO, KLIMBIT, ALFRESCO y REDMINE, donde se realiza el seguimiento y monitoreo de los Sistemas de Gestión de Calidad implementados.

Por otro lado, se combinaron dos técnicas de recolección de datos primarios: Por un lado, entrevistas no estructuradas, en donde la muestra fue no probabilística disponible o accesible y se la aplicó a cinco informantes clave del nivel jerárquico de AFIP involucrados en el objeto de estudio.

**Tabla 2**

*Dimensiones, indicadores/preguntas de la entrevista a informantes claves*

<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>
Contexto de la organización	¿Cómo se organizó y se llevó a cabo el proceso de implementación del SGC en todos los procesos de la SDG ADF?  ¿En la identificación de las partes interesadas y en la determinación del alcance del proceso participaron todas las áreas involucradas?
Liderazgo	¿La política de calidad fue revisa y mejorada en forma continua por parte de la dirección?
Planificación	¿Existió un compromiso por parte de todas las áreas en la identificación y evaluación de riesgos y oportunidades, y en su respectivo plan de acción?
Evaluación del desempeño	¿Considera que fue eficaz el establecimiento de los objetivos e indicadores propuestos por las distintas

	<p>áreas para la medición de los resultados del SGC?</p> <p>¿Los métodos de seguimiento y medición establecidos por las áreas fueron suficientes para evaluar el desempeño y eficacia del SGC?</p> <p>¿Considera que fueron claves los hallazgos que se registraron tanto en las auditorias como en la revisión por la dirección?</p>
Apoyo	<p>¿Se contó con todos los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC?</p> <p>¿Considera que la comunicación entre los participantes del proceso y la dirección y demás áreas intervinientes fue la adecuada?</p>
Mejora	<p>¿Qué aspecto clave del proceso considera que no funcionó?</p>

*Nota.* Elaboración propia

Por otro lado, se aplicaron cuestionarios estructurados, los cuales se respondieron por escrito. La encuesta se realizó durante el mes de septiembre de 2018, a una muestra de los miembros que se desempeñaban en el subproceso de pago y contrataciones, encuestándose a 30 agentes de un total de 67.

### Tabla 3

*Dimensiones, indicadores/preguntas del formulario estructurado (encuesta)*

Dimensiones	Preguntas
<i>Formalización y Estructura</i>	¿Existe un programa formal que encuadre la implementación de sistemas de gestión de calidad en el organismo? Si/No/No sabe/No recuerda
	¿Durante el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad, trabajo en coordinación con otras áreas del organismo? Si/No/No sabe/No recuerda
	¿Se encuentran estas acciones contempladas en el Plan Estratégico del organismo? Si/No/No sabe/No recuerda

	<p>¿Aumentó la cantidad de personal participante en el proceso de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad? Si/No/No sabe/No recuerda</p>
<i>Alcance y Duración</i>	<p>¿El alcance del proceso creció hacia el total de las áreas que conforman el Departamento? Totalmente/Parcialmente/No/ No sabe</p> <p>¿El Sistema de Gestión de Calidad implementado se ha discontinuado en algún momento? Totalmente/Parcialmente/No/ No sabe</p>
<i>Capacitación</i>	<p>¿Qué tipo de capacitación recibió durante el proceso? Virtual/Presencial/Externa/Ninguna</p> <p>¿Recibió capacitación por parte de instructores internos del organismo? Permanentemente/Ocasionalmente/Nunca</p>
<i>Comunicación</i>	<p>La comunicación entre todos los participantes del proceso fue fluida y permanente: Totalmente de acuerdo/De acuerdo/En desacuerdo/Indiferente</p> <p>¿Cómo fue la comunicación con las demás áreas que tenían alguna participación en la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad? Excelente/Buena/Regular/Mala</p>
<i>Liderazgo</i>	<p>¿Cómo calificaría el involucramiento de sus superiores en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad? Muy alto/Alto/Medio/Bajo/Nulo</p> <p>En una escala del 1 al 5 indique el grado de liderazgo del nivel jerárquico: 1/2/3/4/5</p> <p>¿Cómo calificaría la motivación recibida por parte de sus superiores? Excelente/Buena/Regular/Mala</p>
<i>Metodología y Herramientas</i>	<p>El enfoque metodológico y los requisitos considerados para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad son los adecuados: Totalmente de acuerdo/De acuerdo/En desacuerdo/Indiferente</p> <p>¿Cómo calificaría el soporte digital utilizado para la carga y el monitoreo del proceso? Excelente/Bueno/Regular/Malo</p>
<i>Compromiso</i>	<p>¿Existe personal dedicado 100% a tareas relacionadas al Sistema de Gestión de Calidad? Si/No/No sabe/No recuerda</p>

¿Cómo calificaría el grado de motivación de las personas que participan en el proceso?  
Muy alto/Alto/Medio/Bajo/Nulo

¿Todas las personas que participan en el proceso están informados de todo lo referido al proceso?  
Sí, Todos/Algunos sí, Otros no/En general no

---

<i>Medición de Resultados</i>	<p>¿Qué cantidad de mejoras/acciones correctivas se aplicaron luego de la medición y evaluación de los resultados del Sistema de Gestión de Calidad implementado? Menos del 50%/Entre el 50% Y el 80%/Más del 80%</p> <p>¿Cómo fue el impacto de los resultados obtenidos del Sistema de Gestión de Calidad implementado en el área donde se desempeña? Excelente/Bueno/Regular/Malo</p>
-------------------------------	--

---

*Nota.* Elaboración propia

La tabla detallada a continuación permite observar los alcances de la investigación y su planificación. Este esquema ejemplifica el plan elaborado para alcanzar los objetivos planteados a través de la metodología allí descripta. En ese sentido se enuncian los objetivos, el diseño de la investigación, la forma de recolección de la información, la muestra de la población a estudiar, los documentos empleados y el tipo de procesamiento de la información una vez recabada.

**Tabla 4**

*Viabilidad*

---

<b>Objetivo específico</b>	<b>Fuente secundaria de datos</b>	<b>Fuente primaria de datos/ instrumento de recolección</b>	<b>Población/muestra</b>	<b>Técnicas de procesamiento</b>
Caracterizar el marco normativo correspondiente al proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	Documentos del programa, disposiciones, políticas de calidad, mapas de procesos, manuales.	Entrevistas a informantes clave	Informantes clave del nivel jerárquico AFIP (muestra no probabilística accesible)	Análisis documental

---

---

<p>Caracterizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el proceso estratégico “Gestión Económico-Financiera: Abastecimiento de bienes y servicios” llevado a cabo en la Subdirección General de Administración Financiera, conforme los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015.</p>	<p>Datos del software de gestión (GLOBAL ISO, KLIM BIT, ALFRESCO y REDMINE)</p>	<p>Entrevistas a informantes clave</p>	<p>Informantes clave del nivel jerárquico AFIP (muestra no probabilística accesible)</p>	<p>Análisis documental comparación constante</p>
<p>Analizar los factores que intervinieron en la implementación del sistema de gestión de calidad en el proceso estratégico “Gestión Económico-Financiera: Abastecimiento de bienes y servicios” llevado a cabo en la Subdirección General de Administración Financiera.</p>	<p>-</p>	<p>Cuestionarios</p>	<p>Muestra. agentes que forman parte del proceso de implementación del sistema de gestión de calidad en los diferentes subprocesos.</p>	<p>Análisis cuestionarios</p>

---

*Nota.* Elaboración propia

## Capítulo IV: Desarrollo y Hallazgos

### 4.1 Marco Normativo

A lo largo del presente apartado de este capítulo se caracterizará el marco normativo aplicable al Sistema de Gestión de Calidad y asimismo las normas específicas correspondiente al proceso de implementación en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), en pos del cumplimiento del objetivo N° 1.

En relación con el marco normativo aplicable al Sistema de Gestión de Calidad, en el año 1994, a través del dictado del Decreto N° 1.474, promulgado por el Poder Ejecutivo, se crea el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, destinado a brindar instrumentos confiables a nivel local e internacional para las empresas que voluntariamente deseen certificar sus sistemas de calidad, productos y servicios. Además, se crea un consejo nacional de normas de calidad y certificación a cargo de la entonces Secretaría de Industria del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos. Dicho consejo, está formado por distintos representantes del gobierno y cuenta con un comité asesor integrado por todos los representantes de los sectores no gubernamentales involucrados. Asimismo, se creó el Organismo Argentino de Acreditación (OAA), único organismo que acredita el sistema nacional de normas, calidad y certificación. Este organismo, junto con el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), cuya función es la aplicación de las normas ISO en el país, permiten la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad a nivel local.

El referido decreto fue reglamentado mediante la Resolución N° 90/1995 de la entonces Secretaría de Industria, y en el año 2018 a través del Dec. N° 1.066 se sustituyó la denominación de “Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación” por “Sistema Nacional de Calidad”. A su vez, en el año 1991 se presentó un proyecto de ley, que declaraba de interés nacional el mejoramiento de la calidad y, en 1992 se sancionó la ley 24.127 que creó el Premio Nacional a la Calidad, el cual contempla diferentes categorías en función de la cantidad de personas del organismo evaluado, siendo sus objetivos: (a) Promover el desarrollo y la difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo en la calidad; (b) Estimular y apoyar la modernización y competitividad en las organizaciones públicas; (c) Asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las comunidades y (d) Preservar el ambiente humano y la óptima utilización de los

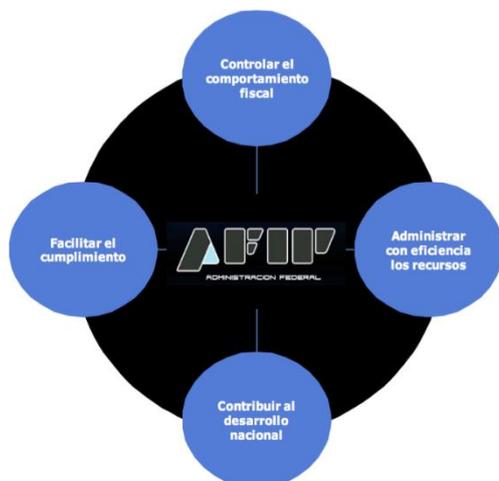
recursos. Pueden aspirar al premio organismos y entes dependientes de los poderes Nacionales o provinciales, unidades organizativas que dependen de los entes antes mencionados y empresas estatales.

En cuanto a las normas específicas correspondiente al proceso de implementación en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), debe señalarle en primera instancia que la misma fue creada en 1997 a través del Decreto N° 618/1997, actuando como una entidad autárquica en el orden administrativo, en lo que se refiere a su organización y funcionamiento, bajo la Superintendencia General y Control de Legalidad que ejerce sobre ella el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos.

En materia de gestión de calidad, la descripción se circunscribe a los planes estratégicos contemporáneos al periodo de recorte del presente trabajo (2016-2017) y que avanzan sobre la reorganización operativa, administrativa y estructural del organismo. Por un lado, el plan estratégico desarrollado para los años 2007-2011, que introduce la calidad en la gestión para alcanzar niveles de servicio y control acordes a las necesidades de los ciudadanos, promoviéndose en ese sentido la implementación de estándares de calidad en los procesos, adoptando modelos de excelencia internacional. Por otro lado, el plan estratégico 2011-2015, en el cual se resumen las áreas prioritarias de la institución para lograr un salto de calidad en los servicios ofrecidos, a través del control y atención adecuado, mejorando los procesos internos y una interrelación sinérgica con el resto de los actores de la sociedad. En el mismo se avanzó en la reorganización operativa, administrativa y estructural, agrupados en cuatro objetivos estratégicos, que apuntan a fortalecer las áreas prioritarias de la AFIP, administrando eficientemente sus recursos y mejorando la comunicación para tener una gestión más transparente con la ciudadanía.

## Figura 6

### Objetivos Estratégicos



*Nota.* Plan Estratégico 2011-2015 (AFIP)

En cuanto a las estrategias planteadas en el plan estratégico para alcanzar los objetivos mencionados precedentemente, se destacan en primer término la estrategia de control, destinada a fortalecer la gestión primaria de control, potenciar la fiscalización y verificación presencial e inducir sistemáticamente al cumplimiento. En segundo término, la estrategia de facilitación tendiente a desarrollar servicios acordes a las necesidades de los ciudadanos, simplificar normas y procedimientos y facilitar el comercio exterior. En tercer término, se encuentra la estrategia de administración eficiente vinculada a desarrollar procesos de calidad, potenciar las competencias de los recursos humanos y utilizar los recursos eficientemente. Finalmente se encuentra la estrategia de desarrollo nacional en pos de promover la inclusión social y la cultura tributaria, establecer alianzas estratégicas y participar proactivamente en definiciones normativas.

Ahora bien, para desarrollar los procesos de calidad mencionados en la estrategia de administración eficiente se establecieron los siguientes objetivos:

- a. Procedimientos simples: Consolidar los modelos de gestión interna que se habían desarrollado con anterioridad. Simplificar y armonizar las normativas internas;
- b. Fortalecimiento del ambiente del control interno: Profundizar la institucionalización de una política integral de comunicación interna, permitiendo la interacción de las distintas áreas;

- c. Modelos de madurez: los procesos se ejecutarán bajo los parámetros de calidad, asegurando la transparencia en la gestión. La autoevaluación de los procesos permitirá identificar las medidas necesarias para avanzar;
- d. Mejora continua: Realizar una metodología de gestión de riesgos basada en los estándares internacionales, estableciendo mecanismos de control;
- e. Confiabilidad de la información: capacitar a los recursos humanos respecto a los riesgos de la utilización de la información almacenada en el organismo;
- f. Comunicación interna: potencializar el resguardo de la información, intensificando controles que aseguren la calidad de las actividades, circuitos y sistemas, y
- g. Gobierno Corporativo: se formalizarán procedimientos operativos y de apoyo y la medición del desempeño de los recursos humanos.

En ese sentido, y conforme los lineamientos establecidos en el Plan estratégico AFIP se creó, mediante la Disposición N° 322/12, el Programa de Calidad Institucional con el objetivo de poder seguir avanzando con la implementación de medidas que contribuyan con la optimización de la capacidad de gestión del organismo, consolidando los procesos internos y permitiendo el fortalecimiento del vínculo con la ciudadanía. El programa busca establecer pautas de coordinación y la uniformidad de criterios sobre las actividades en materia de calidad llevadas a cabo por las diversas áreas del organismo, el que será articulado por la Subdirección General de Planificación. Asimismo, en el año 2013 se aprobó la Disposición AFIP N° 2/2013 que define el estándar de Calidad AFIP de conformidad con lo determinado en el punto 6 del Anexo de la Disposición 322/12 (AFIP), a los efectos de operativizar el Programa de Calidad Institucional, siendo su objetivo establecer un conjunto de requisitos básicos de calidad que se deben considerar en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), por parte de las diversas áreas del organismo, propiciando un marco de calidad institucional a los procesos desarrollados por la AFIP.

#### **4.2 Proceso de Implementación**

El presente apartado tiene por objetivo caracterizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso estratégico “Gestión Económico – Financiera:

Abastecimiento de bienes y servicios” llevado a cabo en la Subdirección General de Administración Financiera, en pos del cumplimiento del objetivo N° 2.

En primer término, deviene relevante destacar su configuración en términos de estructura organizativa para el periodo objetivo de análisis. En ese sentido, la Subdirección general de Administración Financiera estaba compuesta por tres direcciones:

- a. Dirección de Presupuesto y Finanzas: tiene como responsabilidad entender en la gestión económica, financiera y presupuestaria del Organismo y administrar los recursos de origen impositivo, aduanero y de la seguridad social;
- b. Dirección de Logística: tiene como responsabilidad entender en la adquisición, provisión y registración de los bienes muebles e insumos que integran el patrimonio del Organismo y su guarda. Ejecutar y/o coordinar las acciones de mantenimiento y reparación de los edificios, instalaciones y mobiliario de los inmuebles descentralizados, arbitrando las medidas de seguridad. Definir y controlar la existencia y funcionamiento de las medidas inherentes a la seguridad de las personas y al resguardo patrimonial de los bienes de la Repartición. Entender en los procedimientos referidos a las licitaciones y contrataciones de bienes muebles y/o servicios cuando jurisdiccionalmente así corresponda. Entender en lo relacionado con la locación, compra, venta y transferencia de inmuebles del Organismo, y
- c. Dirección control de gestión e infraestructura edilicia: entender en el seguimiento de los recursos financieros asignados y en la ejecución del gasto con el objeto de generar información oportuna para la toma de decisiones, así como también entender en la planificación, evaluación, desarrollo y control de los proyectos y obras de arquitectura e instalaciones, correspondientes a las obras nuevas y mejoras edilicias, para los edificios centralizados y descentralizados de AFIP, distintas de los trabajos rutinarios de mantenimiento.

Es dable señalar que la referida Subdirección ya contaba con certificados ISO de versiones anteriores (ISO 9001:2008) en algunos de sus procesos, como ser: Tesorería, Compras y Gestión de las órdenes de trabajo de Mantenimiento Edificio, accesos, Gestión de asignaciones y adecuación del espacio, y en el año 2016 se extendió su implementación a toda la Subdirección de Administración Financiera, conformándose equipos de trabajo que cumplían la función de auditores internos, realizando tareas de concientización e incentivando la participación y colaboración de todas las partes interesadas. Según lo relevado en base a las entrevistas con informantes claves, a los fines del inicio del proceso

se solicitó una consultaría externa con expertise en gestión de calidad y asimismo se seleccionó a agentes del organismo ya capacitados por haber participado en las certificaciones anteriores, y a aquellos cuyo grado de formación académica daban cuenta de cierto conocimiento en el tema.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso estratégico “Gestión Económico – Financiera: Abastecimiento de bienes y servicios” se realizó, conforme se expone a continuación, siguiendo los lineamientos instituidos en la normativa ISO 9001:2015, la cual comprende diferentes etapas: contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora.

### Figura 7

#### *Estructura general*



*Nota:* elaboración propia

#### **Contexto de la organización**

En cuanto a la etapa de contexto de la organización, en primer término, la Subdirección analizó el contexto interno y externo a través de la determinación de las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas. En cuanto al contexto interno se determinaron las siguientes fortalezas: (a) buen ambiente de trabajo consolidado por años; (b) RRHH con alta capacitación: aptitud/actitud; (c) Proactividad y orientación hacia la

calidad; d) Confiabilidad de los sistemas informáticos; (e) Conocimiento de la organización; (f) Imagen institucional, reconocimiento en el mercado; (g) Procesos altamente normados, logrando previsibilidad y (h) Buena gestión de la seguridad informática para la protección de la información. Por su parte se han detectado las siguientes debilidades: (a) Falta de eficiencia en la distribución de los recursos entre los distintos puestos de trabajo; (b) Falta de percepción del proceso como uno (visión global); (c) Falta de información a través de sistemas de explotación de datos; d) Contrataciones con excesivo costo; (e) Estructuras funcionales no orientales a los procesos y (f) Alta tasa de personal próximo a jubilarse. Para el contexto externo se hallaron las siguientes oportunidades: (a) Alta capacidad de adaptación frente a cambios normativos externos; (b) Detección de oportunidades de mejoras y/o desvíos; (c) Nuevas herramientas tecnológicas (B.I.) y (d) Reformular el presupuesto orientado al negocio. Por su parte las amenazas detectadas son las siguientes: (a) Falta de cumplimiento del plan de gestión; (b) Variabilidad del contexto macroeconómico (política fiscal); (c) Falta de financiamiento propio; (d) Congelamiento de inversiones y (e) Demoras en la respuesta a requerimiento de AFIP por parte de organismos externos.

En segundo término, se avanzó en la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, en las cuales, conforme lo informado en las entrevistas a informantes claves, participaron en un principio los jefes de cada área y luego cada uno de los referentes de calidad de cada proceso, estableciéndose dos grupos: partes interesadas a nivel global y partes interesadas de la subdirección, con las correspondientes expectativas, cuya identificación luce detallada en las Tablas 5 y 6.

**Tabla 5**

*Partes Interesadas General*

<b>Identificación</b>	<b>Expectativas</b>	
<b>Partes interesadas</b>	<b>Proceso de contacto interno con parte interesada</b>	<b>Necesidades y expectativas percibidas de las partes interesadas en la Subdirección relacionada con el Sistema de Gestión</b>
Poder ejecutivo	Impactadas por AFIP	Cumplimiento de las metas de recaudación.

Poder judicial	Impactadas por AFIP	Cumplimiento de oficios y sentencias. Cumplimiento de acciones para el debido proceso. Cumplimiento de medidas relacionadas con la percepción de recursos.
Estados provinciales y municipales	Impactadas por AFIP	Claridad y transparencia en la recaudación y distribución de fondos.
Organismos de Seguridad Social	Impactadas por AFIP	Claridad y transparencia en la recaudación y distribución de fondos.
Otros países	Impactadas por AFIP	Cumplimiento de convenios y acuerdos internacionales.
Ciudadanos en general	Impactadas por AFIP	Que se recauden los impuestos para el funcionamiento del estado. Transparencia y honestidad en la administración.
Contribuyentes y usuarios aduaneros	Impactadas por AFIP	Buena atención, trámites simples, acceso a información, atención a sus consultas.
Administrador federal	Impactadas por AFIP	Cumplimiento del plan de gestión de AFIP.
Entidades bancarias	Impactadas por AFIP	Cumplimiento de los convenios de recaudación.
Sindicatos	Impactadas por AFIP	Cumplimiento de requisitos legales, normas de seguridad e higiene y mejora de condiciones laborales.
Ong's	Impactadas por AFIP	Cumplimiento de las acciones comprometidas (recolección de papel, tapitas, etc.)
Poder legislativo y ejecutivo	Impactan en AFIP – externo	Dictado de leyes, decretos y demás normativa regulatoria.
Poder judicial	Impactan en AFIP – externo	Dictado de sentencias que modifican normativa regulatoria y/o afectan el cumplimiento de las metas del organismo.
Estados provinciales y municipales, organismos de seguridad social y otros países	Impactan en AFIP – externo	Nuevos convenios y acuerdos, y/o modificación de los existentes.
Contribuyentes y usuarios aduaneros	Impactan en AFIP – externo	Cumplimiento de presentaciones y pagos en tiempo y forma.
Entidades bancarias	Impactan en AFIP – externo	Cumplimiento de los convenios de recaudación.
Sindicatos	Impactan en AFIP – externo	Modificación de los convenios firmados.

Autoridades de control	Impactan en AFIP - externo e interno	Detección de desvíos, acceso a información, tratamiento y seguimiento de hallazgos.
Sistemas	Impactan en AFIP – interno	Continuidad, integridad, confidencialidad, disponibilidad de los sistemas para ejecutar los procesos.
RRHH	Impactan en AFIP – interno	Clima laboral. Liquidación de haberes, capacitación del personal, plan de carrera, servicio médico.

*Nota.* Sistema de gestión: ALFRESCO

**Tabla 6**

*Partes Interesadas de la SDG ADF*

<b>Identificación</b>			
<b>Sector remitente</b>	<b>Proceso mapa SDG ADF</b>	<b>Partes interesadas</b>	<b>Proceso de contacto interno con parte interesada</b>
Finanzas – Tesorería	Pago	SDG Sistemas	Distribución de Seg. Social
Finanzas – Tesorería	Pago	Proveedores/contribuyentes/empleados	Pago
Finanzas – Tesorería	Pago	BNA	Pago
Finanzas – Tesorería	Pago	ANSES y otros organismos de la seguridad social	Distribución
Finanzas – Tesorería	Pago	SDG ADF/MECON/cámaras empresariales/benef. de Seg. Soc.	Publicación de datos
Logística - DE ADBS	Preparación	Áreas del organismo	Gestión de Suministros: programación de necesidades.
Logística - DE ADBS	Preparación	Áreas del organismo	Gestión de Suministros: ejecución
Logística - DE ADBS	Gestión del suministro	Proveedores	Gestión de Suministros: ejecución
Logística - DE ADBS	Gestión del suministro	Organismos de Control	Gestión de Suministros: ejecución
Logística - DE ADCO	Contratación	Áreas del organismo	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	ONTI	Gestión de contrataciones

Logística - DE ADCO	Contratación	AABE	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Áreas del organismo	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Proveedores	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Div. Programación y evaluación presupuestaria	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Entidades financieras	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Correo argentino	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Boletín oficial	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Comisión evaluadora	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Servicio jurídico	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Cámaras	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Organismos de control	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Organismos de control	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Organismos de control	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Div. Gestión de serv. y abastecimiento	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Áreas del organismo	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Ciudadanos	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Tribunal de tasación	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	SDG Sistemas	Gestión de contrataciones
Logística - DE ADCO	Contratación	Escribanía general de la Nación	Gestión de contrataciones
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Áreas del organismo	Formulación y programación presupuestaria
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Áreas del organismo	Evaluación de la formulación y programación presupuestaria
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas - Administrador Federal -	Disp. aprobación interna del presup.

		SDG ADF - DI PRFI	y proyecto de resolución ministerial
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Áreas del organismo	Distribución del presupuesto
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Áreas del organismo	Ejecución del presupuesto
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Oficina nacional de presupuesto	Ejecución del presupuesto
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Contaduría general de la Nación	Ejecución del presupuesto
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Congreso nacional y Contaduría Gral. de la Nación	Ejecución del presupuesto
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Proveedores	Ejecución del presupuesto de áreas centrales (liquidación a proveedores)
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Áreas del organismo	Ejecución del presupuesto de áreas centrales (liquidación cajas chicas y viáticos)
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Áreas del organismo	Ejecución del presupuesto de áreas centrales (liquidación tasas judiciales)
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Áreas del organismo	Evaluación ajustes y reprogramación
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	Organismos de control	En todo el proceso de gestión y control presupuestario (desde formulación a exposición)
Finanzas - Presupuesto	Planificación y formulación presupuestaria	SDG Planificación	Durante todo el proceso de ejecución presupuestaria

*Nota.* Sistema de gestión: ALFRESCO

En tercer término, se avanzó en la determinación del alcance del Sistema de Gestión de calidad, el cual reviste el carácter de económico financiero, en base a dos procesos operativos definidos por la Subdirección General de Administración financiera:

(a) Abastecimiento de bienes y servicios: Este proceso abarca el análisis e identificación de

las necesidades por parte de las áreas requirentes, con su impacto en el presupuesto del organismo, hasta la satisfacción de dicha necesidad; y (b) Registración de la recaudación: Este proceso incluye la identificación y registro de la recaudación hasta su impacto definitivo en las cuentas del organismo.

Vale mencionar que sin perjuicio que el alcance de la certificación es por ambos procesos, a los fines del presente trabajo solo se aborda el proceso “Gestión Económico – Financiera: Abastecimiento de bienes y servicios”, del cual se desprende el proceso estratégico (alta dirección), los 5 subprocesos operativos (Gestión y control del presupuesto; Preparación: Solicitud de necesidades de áreas centralizadas/ descentralizadas; Contratación; Gestión del suministro y Pago) y los 5 procesos de apoyo (Contabilización; Control de gestión; Servicio jurídico; Recursos Humanos y Gestión Infraestructura), conforme se ilustra en la siguiente figura.

### Figura 8

*Mapa de Procesos Gestión Económico – Financiera: “Abastecimiento de bienes y servicios”*



*Nota.* Software de Gestión de ALFRECO

### ***Liderazgo***

En materia de compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad, correspondiente a la etapa de liderazgo, es de destacar que la Subdirección General de Administración Financiera, cuenta con una política de calidad (versión 4 de enero 2017) en donde se compromete a mejorar en forma continua y permanente la calidad y confiabilidad de sus procesos, actuando con ética e integridad en cualquier circunstancia, aplicando plenamente la capacidad de trabajo, con iniciativa, liderazgo y disposición a cooperar en el logro de las metas y objetivos comunes.

Para ello, la gestión se comprometió a: (a) Lograr aumentar la satisfacción del cliente y demás partes interesadas, por medio del cumplimiento de los requisitos establecidos y normas vigentes; (b) Mantener un ambiente de control adecuado, implementado mejoras y acciones correctivas, para la prevención y resolución de no conformidades, y para abordar riesgos y oportunidades; (c) Gestionar la incorporación de nuevas herramientas para simplificar y agilizar los procedimientos administrativos y de control; (d) Promover la formación y capacitación del todo el personal en función de las competencias requeridas para los puestos; (e) Fomentar la mejora continua de los procesos siendo la base de un trabajo responsable y superador, y (f) Mantener y revisar esta política para que la misma sea compartida por nuestro personal y conocida por las demás partes interesadas.

Con respecto a la comunicación de la política con el propósito de que esté disponible por todas las partes interesadas pertinentes desde la alta dirección se propuso la exposición de esta en todas las oficinas de la Subdirección. Asimismo, esta se encuentra documentada y disponible en la página de intranet de la Subdirección General y en software de gestión.

### ***Planificación***

Por su parte otra de las etapas es la correspondiente a la planificación, en donde la organización debe considerar las cuestiones referidas a la comprensión del contexto de la organización y a los requisitos en relación con las necesidades de las partes interesadas.

La identificación de las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de calidad permite determinar los peligros que puedan afectar el funcionamiento del Sistema disminuyendo la satisfacción de las necesidades del cliente. En esa lógica se

confeccionó la matriz de riesgos y oportunidades, la cual fue dividida por el sector remitente y por el proceso involucrado, cada uno de los cuales determinó la probabilidad de ocurrencia de los peligros, la severidad y la valorización; detallando, además, el abordaje que se deberá tomar en cada caso.

Del análisis de la matriz mencionada se evidencia que en muchos casos no surge una trazabilidad entre la identificación de los riesgos con el plan de acción y el método de implementación. A los fines de indagar al respecto, se consultó tal situación a los informantes claves, quienes señalaron que la falta de información en la matriz surge en razón que ciertos procesos tienen una mayor expertise que otros en la identificación de riesgo. No obstante, si bien en todos los casos se han identificado riesgos, algunos procesos, por sus características propias, no poseen riesgos para mitigar y que ello resulte una oportunidad de mejora.

En relación a lo expuesto precedentemente, a continuación, se expone una síntesis de la matriz en cuestión, habiéndose seleccionado un proceso por cada uno de los 5 subprocesos, en lo atinente a la identificación y evaluación de riesgos y oportunidades y el plan de compromiso.

**Tabla 7**

*Matriz de Riesgos*

PROCESO MAPA	PROCESO	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES			PLAN DE COMPROMISO
	PROCESO	TIPO Riesgo / Oportunidad	ORIGEN Interno / Externo	DETALLE	Abordaje - Decisión de acciones para abordar Riesgos u Oportunidades
PAGO	Envío de pagos al banco	Riesgo	Externo	Paro bancario	Asumir para perseguir una oportunidad  Coordinar con personal del banco canales alternativos para el envío de pagos
PREPARACION: SOLICITUD DE NECESIDADES DE AREAS CENTRALIZADA S/ DESCENTRALIZA DAS	Compras- Preparación	Riesgo	Interno	Que el área solicitante no cumpla alguno de los requisitos de la Solicitud de adquisición (F 1206 defectuoso/insuficiente )	Asumir para perseguir una oportunidad  Verificación de la razonabilidad de la adquisición, de estar aprobado por el nivel de estructura que corresponda, costo estimado de la Contratación, entre otras. Revisión de los campos a completar del F1206 dependiendo del servicio/

						producto que se adquiera
CONTRATACIÓN	Compras-Convocatoria	Riesgo	Interno	Que no se presenten oferentes.	Cambiar probabilidad o consecuencia	Se verifica en sistema previa a la apertura la existencia de retiros de pliegos. Si no hubiera se proroga la fecha y se refuerza la etapa de invitaciones.
PLANIFICACION Y FORMULACION PRESUPUESTARIA	Formulación y programación presupuestaria	Riesgo	Interno	Fallas en el sistema de Formulación Presupuestaria	Eliminar la fuente del Riesgo	Generación, revisión y seguimiento, junto con los analistas funcionales (SE COSI) de SRI generados (registros de incidentes), hasta verificar su completa solución.
GESTION DEL SUMINISTRO: Administración de Bienes y Mantenimiento Edificio.	ADMINISTRACION DE BIENES	Riesgo	Interno	Falta de espacios / Espacio inadecuado / Mala asignación de espacios	Cambiar probabilidad o consecuencia	Proponer alternativa (alquiler, compra o reasignación de espacios)

*Nota.* Sistema de gestión ALFRESCO

Otro de los puntos claves en esta etapa es el establecimiento de los objetivos, entre los cuales se encuentran los de gestión, abarcados en el planeamiento estratégico del organismo, y los de carácter operativos, establecidos por los responsables de los distintos procesos que conforman el sistema de gestión de calidad. Del análisis del sistema de gestión ALFRESCO a continuación se exponen las acciones encaradas para cada proceso en razón de los objetivos propuestos por cada una de las áreas operativas, así como el estado.

**Tabla 8**

*Objetivos y acciones*

Procesos	Objetivos	Acciones	Estado (junio 2017: revisión por la dirección)
----------	-----------	----------	--

	Actualización del sistema de compras electrónicas	No se encontraron registros	
	Plataforma web para el plan de compras	No se encontraron registros	
		Revisar las necesidades de capacitación de personal, promoviendo su participación en cursos virtuales	Sin información
		Realización del curso de contrataciones en el campus para el personal ingresante al departamento administración de compras	Incorporación de 2 agentes al departamento, uno de ellos realizó la capacitación.
	capacitar y actualizar al personal	Mantener informado la personal de las modificaciones de funcionalidades en SIGMA y de los nuevos instructivos de operación del sistema	Sin información
		Registrar otras capacitaciones que pudieran resultar relevantes a las tareas desarrolladas por el personal departamento administración de compras.	Se han registrado otras capacitaciones: portal de compras, GDE, Gestión única de proveedores.
Contrataciones		Realizar la medición de plazos utilizando el reporte de medición de plazos SIGMA BI, analizando los plazos totales	Sin información
	cumplimiento de tiempos estándares	Realizar la medición de plazos utilizando el reporte de medición de plazos de SIGMA BI, analizando los plazos según autoridad jurisdiccional interviniente	Sin información
		Realizar la medición de plazos utilizando el reporte de medición de plazos de SIGMA BI, analizando los plazos según clase de procedimiento.	Sin información
	erradicar legítimos abonos	Analizar mensualmente las ordenes de comprar renovables de SIGMA BI en legítimo abono	Se han verificado los reportes del sistema y confeccionado los informes mensuales
	superar la cantidad de respuestas de las encuestas de satisfacción al cliente con respecto al	Mejorar el procedimiento de satisfacción al cliente, a fin de evaluar el grado de	Cumplimentado en un 30%.

	año pasado, y a su vez que los resultados superen el 90% de respuestas satisfactorias.	satisfacción, poco tiempo después de la conclusión de los procedimientos.	
		se analizarán las preguntas a enviar a los destinatarios	Cumplimentado en un 30%.
		Generar los links a clientes y gestionar las reiteraciones	Cumplimentado en un 30%.
		Recibir las encuestas y analizar sus resultados	Cumplimentado en un 30%.
		Incrementar la cantidad de peticiones de ofertas, mediante el envío de invitaciones mediante correo electrónico, fax y publicación en boletín oficial y diarios de amplia circulación	Sin información
	Promover la concurrencia y la transparencia	Incrementar la cantidad de retiros de pliego mediante el envío de invitaciones mediante correo electrónico, fax y publicación en boletín oficial y diarios de amplia circulación	Sin información
		Promover la participación de nuevos oferentes y proveedores	Sin información
		Incorporar mejoras en las consultas efectuadas en la página de compras en página web: www.AFIP.gob.ar	Sin información
	Suscribir con el banco nación argentina un convenio de pago	Seguimiento a través del plan de gestión AFIP	50% de avance
Pagos	Intimación para el pago de créditos institucionales en efectivo y gestión de cobro de créditos en bonos de consolidación.	No se encontraron registros.	
	Pago de bonos de consolidación de la deuda publica	No se encontraron registros.	
	Pago de honorarios, gastos causídicos, capital de condena de origen laboral y devoluciones de origen tributario	No se encontraron registros	

	Registro de oficios de embargos y cesiones de créditos a cargo del organismo.	No se encontraron registros	
	Optimización del procedimiento de pago en efectivo.	No se encontraron registros	
	Optimización del procedimiento de pago en bonos	No se encontraron registros	
	Mejora en la eficiencia de los recursos humanos del área	No se encontraron registros	
		Oportunidad de mejora #30-accion #79,	100%
		Oportunidad de mejora #31-accion #114	Sin información
		Oportunidad de mejora #36-accion #81	Se cerró el registro
	Cumplir eficientemente los requerimientos edilicios en edificios centralizados	Oportunidad de mejora #37-accion #78	Se cerró el registro
		Oportunidad de mejora #66-accion #80	Se cerró el registro
		Desarrollo de un pliego integrador de servicios como nueva metodología para la gestión de servicios de mantenimiento.	Se cerró el registro
Gestión del Suministro			
	mejorar la calidad de los servicios asociados a mayordomía	Encuesta general para todos los servicios realizada a través del sistema ISODATA	
		Encuesta específica semestral para cada uno de los servicios (limpieza, fumigación y mayordomía)	
		Relevamiento periódicos del estado de las oficinas	100%
	Cumplir con las necesidades de espacio de las dependencias centralizadas. Interfaz malvina- sigma	Ocupación de espacios obsoletos en la planta baja del edificio sede HY 370 para des alquiler de HY 440/460	100%
		Relevamiento de edificios descentralizados para reubicación de personal de	100%

		recursos de Seguridad social.
	Interfaz Malvina- Sigma	No se encontraron registros.
Gestión y Control del Presupuesto	Ejecutar eficientemente el presupuesto	No se encontraron registros
	Desarrollar en el campus AFIP un curso básico de presupuesto publico	No se encontraron registros

*Nota.* Elaboración propia en base al Sistema de gestión ALFRESCO

El último de los puntos claves de esta etapa es la planificación de los cambios, los cuales devienen ante la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, y requieren ser planificados. Es de destacar que no se determinaron cambios significativos en el periodo de estudio, por lo que no se registraron modificación en el sistema de gestión de calidad.

### ***Apoyo***

Continuando con el análisis de las etapas, la siguiente es la correspondiente al soporte. Uno de los puntos relevantes es el establecimiento de los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad. Para ello la Subdirección General cuenta con los siguientes procesos de apoyo: por un lado, los externos (Gestión de Infraestructura; Gestión de Recursos Humanos y Servicios jurídicos) y por otro, los internos (Contabilización y Control de gestión). Asimismo, la organización ha determinado la competencia necesaria del personal para el desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad, asegurando que estas sean competentes, basándose en su formación. Para ello se llevaron a cabo diversas capacitaciones a través del campus de AFIP, y externas por medio de los cursos brindados por el INAP y la consultora externa contratada, verificándose como consecuencia de ello una mayor eficacia. El registro de competencias de los agentes se encuentra detallado en el sistema SARHA ONLINE.

Por otra parte, otro de los aspectos claves es la comunicación. En tal sentido, respecto al sistema de gestión de calidad, se encuentra disponible a través de diferentes canales: el software de gestión Global ISO, KLIMBIT, ALFRESCO, REDMINE, los cuales engloban todos los registros y evidencias de dicho sistema. Asimismo, a través de la página de intranet de la Subdirección donde se puede visualizar la política de calidad, y

otros canales tales como la página de internet de AFIP y el mail institucional. Ello contribuye a asegurar que el personal tome conciencia en relación con la política de calidad, sus objetivos pertinentes, su contribución, y las implicancias de no cumplir con sus requisitos.

Adicionalmente se establecieron pautas con el objetivo de asegurar una adecuada comunicación entre los distintos niveles y funciones existentes. En ese sentido, el Departamento de gestión de control comunica a la organización las novedades, decisiones y acciones referidas al sistema de gestión de calidad, así como también asegura que todos los documentos, procedimientos y registros del sistema de gestión de calidad estén disponibles para su consulta por todos los integrantes de la organización, con las salvedades de confidencialidad que corresponda aplicar.

Por parte, los responsables de los procesos son los encargados de difundir entre el personal las características de los procesos a su cargo, los procedimientos, la documentación relacionada, los resultados de la evaluación de su eficacia y los cambios que se introduzcan en los mismos. Finalmente, la Subdirección General y el representante de calidad son los garantes de mantener y facilitar la comunicación con el personal sobre temas referidos a la gestión de la organización.

El último de los aspectos claves referentes a esta etapa de soporte es el correspondiente a la información documentada. En esa lógica el sistema de gestión de calidad debe incluir tanto la información documentada requerida por la norma internacional como la que la organización determina como necesaria para la eficacia de este. Bajo dichas premisas, en cuanto la información interna de AFIP, la misma es protegida de una manera consistente con su importancia, valor y criticidad. Por su parte la información relativa a los usuarios externos es de destacar que la AFIP se compromete a que la misma no sea divulgada y sea protegida al igual que la información confidencial.

Finalmente, en lo que respecta a información del sistema de gestión de calidad, la SDG ADF cuenta con toda su información documentada, siendo los documentos los siguientes: la política y objetivos de calidad; manual de gestión de calidad; los procedimientos de trabajo; las instrucciones de trabajo; los formularios, las hojas de datos; la página de internet de AFIP; la página de Intranet de AFIP; los registros de calidad y la normativa, disposiciones y otros documentos de origen externos.

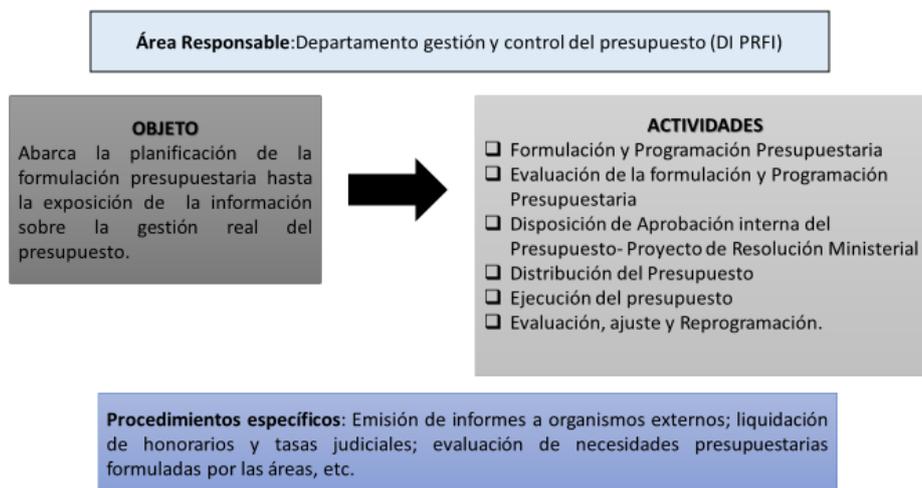
## Operación

La próxima etapa es la denominada operación, consistente en la planificación y control operacional de los procesos necesarios para cumplir los requisitos en el marco de sus actividades. En ese sentido se establecieron para el cumplimiento de las actividades dispuestas para garantizar el objeto de cada uno de los subprocesos, números procedimientos específicos, cuya metodología de trabajo está documentada en los registros de del sistema de gestión de calidad y pueden ser consultados en el software de gestión ALFRESCO. Según la entrevista con informantes claves, se escribieron entre 120 y 130 procedimientos específicos, todas bajo los mismos lineamientos y formatos, lo que permite vislumbrar un tamaño de gestión documental considerable.

A continuación, atento el volumen informado, solo se expone una breve síntesis dando cuenta para cada uno de los subprocesos, el área responsable, su objeto, actividades principales y los procedimientos específicos relevantes, puesto que su detalle, alcance y desarrollo, no constituye el objeto del presente trabajo.

**Figura 9**

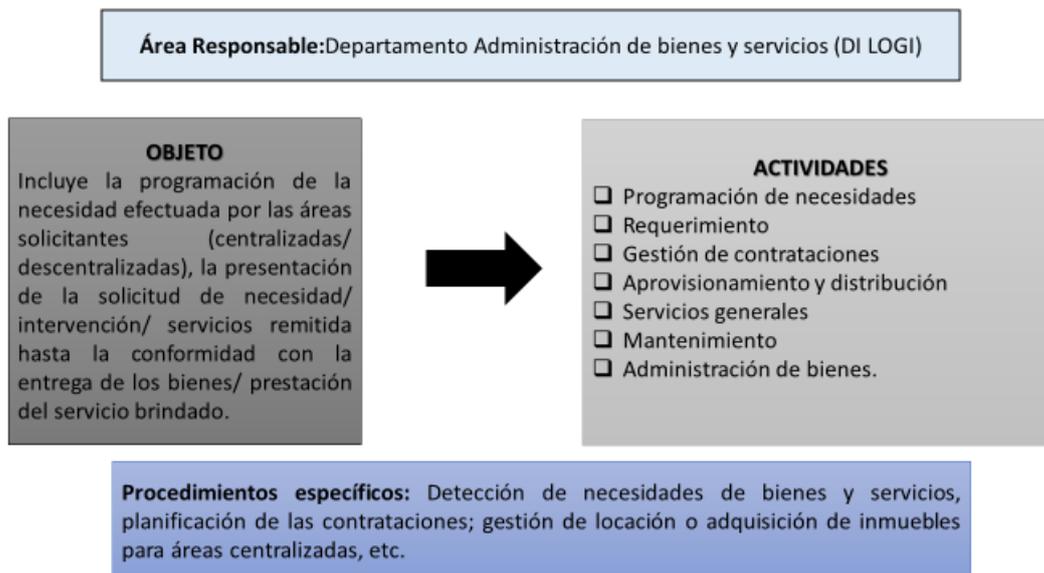
### *Subproceso Gestión y Control del Presupuesto*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos extraídos del Software de Gestión.

**Figura 10**

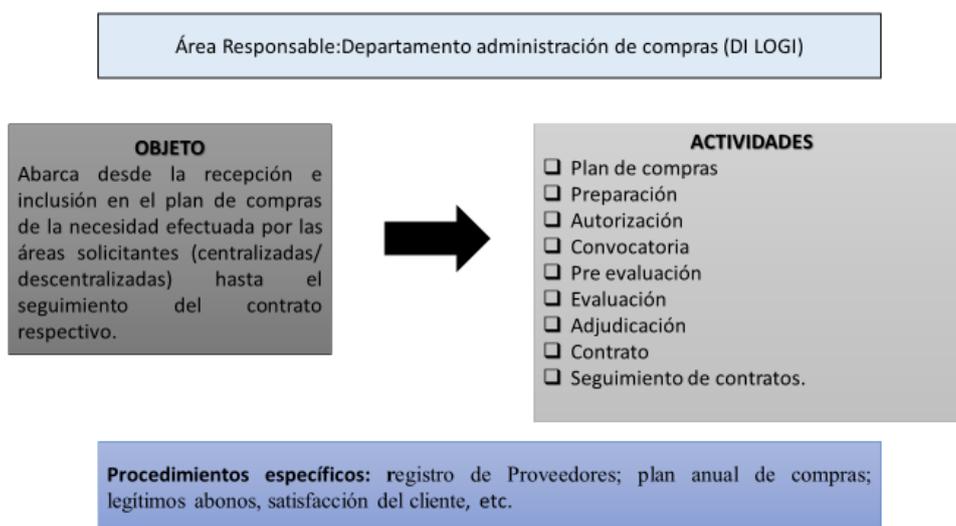
*Subproceso Preparación: Solicitud de Necesidades de Áreas Centralizadas/Descentralizadas*



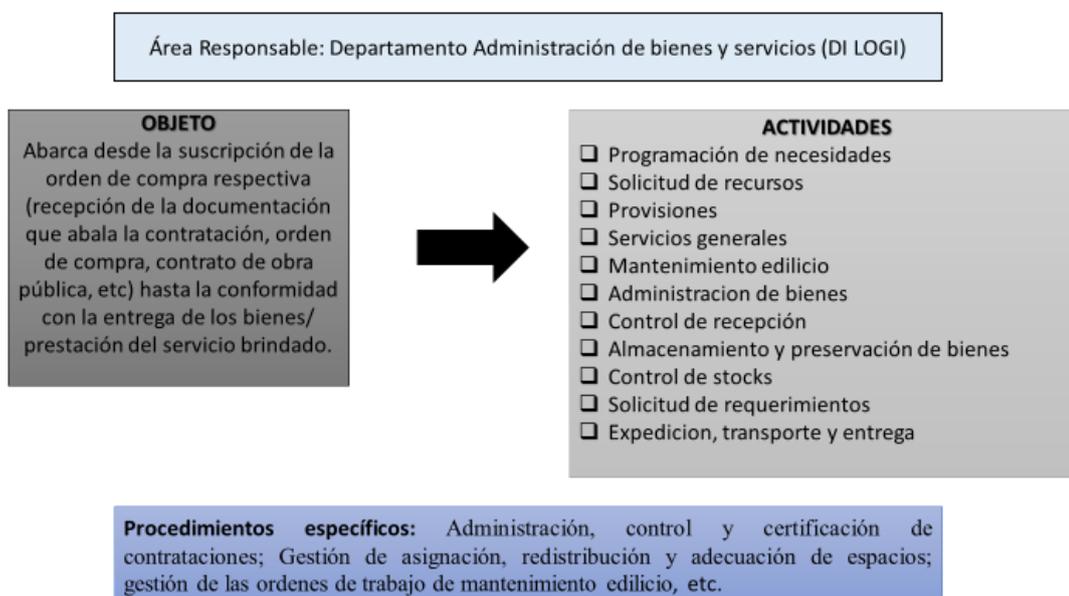
*Nota.* Elaboración propia en base a datos extraídos del Software de Gestión.

**Figura 11**

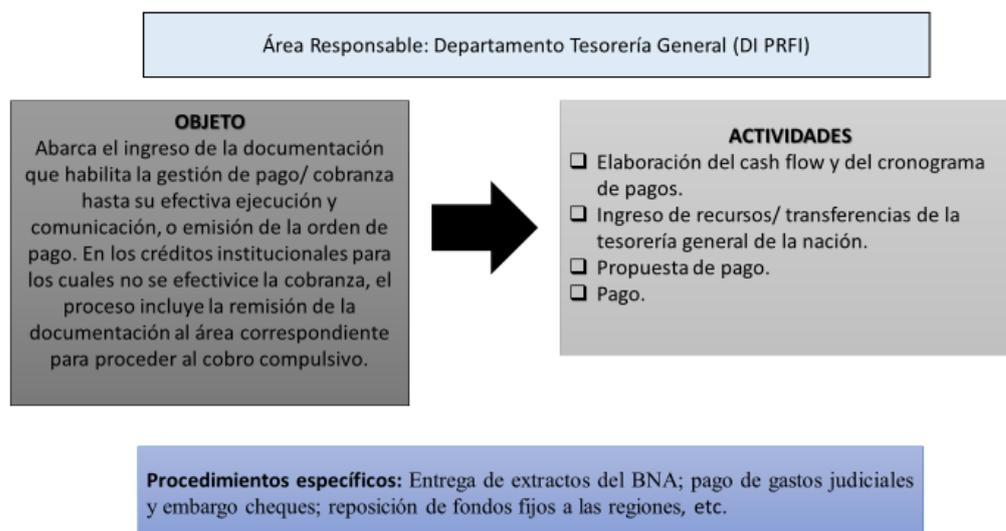
*Subproceso Contratación*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos extraídos del Software de Gestión

**Figura 12***Subproceso Gestión del Suministro*

*Nota.* Elaboración propia en base a datos extraídos del Software de Gestión.

**Figura 13***Subproceso Pago*

*Nota.* Elaboración propia en base a datos extraídos del Software de Gestión

### ***Evaluación de desempeño***

Además de las etapas descriptas la norma ISO 9001:2015 estipula en el marco del proceso de implementación del Sistema de Calidad una evaluación de desempeño y eficacia de este, a través de métodos de seguimiento y medición previamente definidos por las áreas, percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas, la realización de auditorías internas planificadas y finalmente una instancia de revisión por la dirección.

En la etapa de evaluación de desempeño la organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, determinado qué necesita seguimiento y medición, los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, cuando se deben llevar a cabo y finalmente cuando se deben analizar y evaluar los resultados obtenidos. En ese sentido los responsables de cada uno de los procesos determinaron los indicadores del desempeño necesarios para asegurar la eficacia y el control de los mismos, a saber:

**Tabla 9**

#### *Indicadores por procesos*

<b>Tipo de Proceso</b>	<b>Indicadores</b>
Proceso de Contrataciones	1) cantidad legítimos abonos sobre servicios renovables. 2) cantidad de procedimientos participativos. 3) cantidad de procedimientos participativos con 3 o más ofertas. 4) cantidad de procesos participativos con más de 3 retiros de pliego. 5) cumplimientos de tiempos estándares para el total de tramites gestionados por UCCAFIP Central. 6) cumplimientos de tiempos estándares para tramites de UCCAFIP Central según tipo de procedimiento. 7) monto de legítimos abonos sobre servicios renovables. 8) cumplimientos de tiempos estándares para tramites de UCCAFIP Central según Autoridad Jurisdiccional.
Proceso de Pago	1) demora desde la remisión al pago hasta la obtención del comprobante 2) egresos presupuestarios relevantes 3) días desde la emisión del FRP hasta ingreso a la Secretaria de Hacienda. 4) tramite de deuda consolidados intimados / normales.
Proceso Gestión y Control del Presupuesto	1) ejecución presupuestaria
Proceso Gestión del Suministro	1) control de datos impresos en las tarjetas de acceso 2) control de calidad de impresión de tarjetas de acceso 3) ejecución de obras civiles 4) gestión de espacios

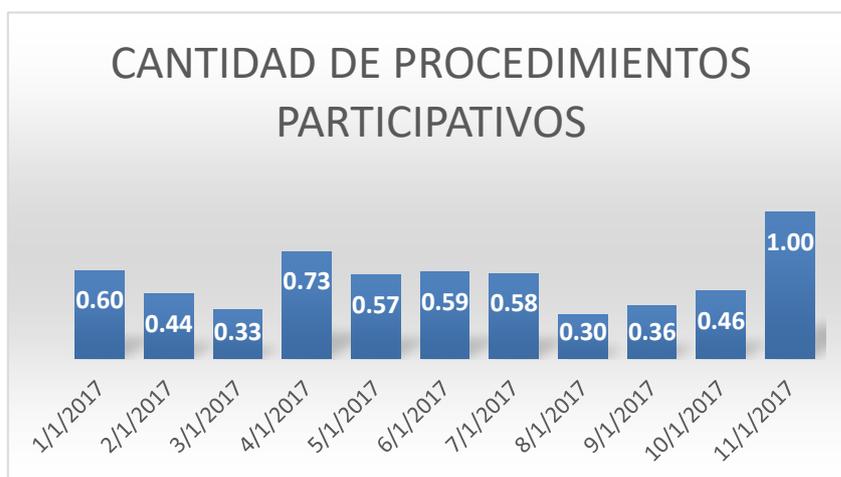
- 
- 5) gestión de OTs de mantenimiento edilicio
  - 6) grado de satisfacción, asignación y/o redistribución de espacios
  - 7) grado de satisfacción de servicios de mantenimiento edilicios
  - 8) tiempo gestión de citación para la toma de datos
- 

*Nota.* Elaboración propia en base a datos del Software de Gestión Global ISO

En términos de aportes, se presentan una breve síntesis con relación al análisis de los indicadores relativos al proceso de contrataciones, del cual obran registros, que permiten observar los progresos y resultados alcanzados en pos del proceso de mejora continua (Formento, 2015). En base a dicho análisis es dable resaltar que, de las mediciones y resultados obtenidos, se observa con relación al indicador cantidad de procedimientos participativos sobre total de procedimientos finalizados, un cumplimiento de los objetivos para los periodos 01/2017, 04/2017 y 11/2017, por cuanto el resultado es considerado aceptable cuando del total de los procedimientos realizados en el periodo, el 60% se trata de procedimientos participativos.

#### **Figura 14**

*Cantidad de Procedimientos Participativos*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos del Software de Gestión Global ISO

Ahora bien, considerando otro indicador como ser la cantidad de procedimientos participativos con 3 o más ofertas sobre el total de los procedimientos participativos, se vislumbra un cumplimiento de los objetivos para los periodos 02/2017, 08/2017 y 11/2017,

por cuanto el resultado es aceptable cuando del total de los procedimientos realizados en el periodo, el 60% se trata de procedimientos participativos.

**Figura 15**

*Cantidad de Procedimientos Participativos con 3 o más ofertas*

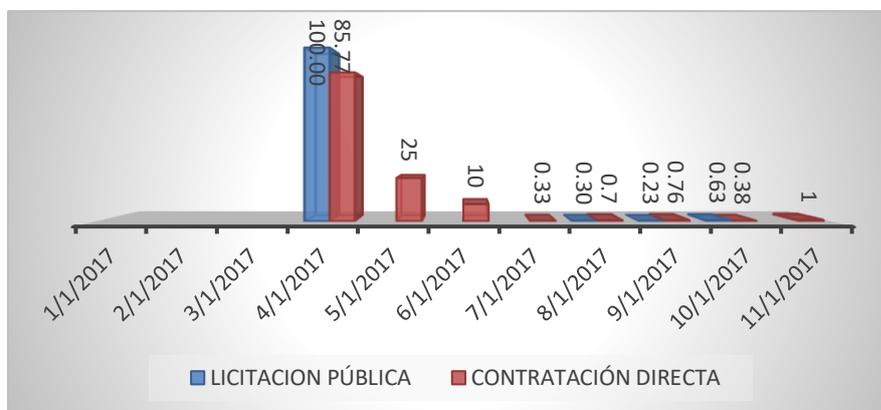


*Nota.* Elaboración propia en base a datos del Software de Gestión Global ISO

Considerando el indicador cumplimiento de tiempos estándares (que surge de dividir el total de procedimientos realizados dentro del plazo estándar por el total de procedimientos finalizados en el periodo por tipo de procedimiento), su resultado es aceptable cuando el 60% de los procedimientos se completa dentro de los plazos estandarizados. En ese sentido se vislumbra un cumplimiento de los objetivos para los periodos 04/2017 tanto para las contrataciones directas como para las licitaciones públicas, 08/2017, 09 /2017 y 11/2017 para las contrataciones directas y 10/2017 para la licitación pública.

**Figura 16**

*Indicador Cumplimiento de tiempos estándares para el total de trámites gestionados por UCCAFIP Central según tipo de procedimiento*



*Nota.* Elaboración propia en base a datos del Software de Gestión Global ISO

Otro de los aspectos claves dentro de la etapa de evaluación de desempeño es la relativa a satisfacción del cliente. En ese contexto los responsables de cada proceso deben realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes en relación con el grado que se cumplen sus necesidades y expectativas. Para ello, las distintas áreas determinaron diferentes métodos (encuestas, reclamos, etc.), a los fines de realizar el seguimiento y revisar la información en cada proceso, por ejemplo, el departamento de tesorería realizó encuesta de satisfacción para el subproceso de pago en fecha 28 de junio de 2017 consultando 4 aspectos, a saber: la agilidad del trámite administrativo, expectativas, desempeño y la calidad de la atención y el grado de satisfacción y la receptividad del requerimiento.

En términos de aportes, del análisis de los datos de dicha encuesta a través del software de gestión ALFRESCO, se observa que para la totalidad de los ítems un nivel de satisfacción del 100% para los trámites de deuda consolidada, pagos en efectivo y cobranzas institucional, en tanto que para embargo y cesiones, los ítems agilidad de trámite administrativo y cumplimiento de expectativas alcanzaron un nivel 87,5% de satisfacción, mientras que calidad de la atención recibida y nivel de satisfacción y receptividad, lograron un 93,7%, por lo que en términos generales se vislumbra un alto nivel de satisfacción.

**Tabla 10***Encuesta de Satisfacción (en porcentajes)*

	<b>Deuda Consolidada</b>	<b>Pagos en Efectivo</b>	<b>Embargos y Cesiones</b>	<b>Cobranzas Institucional</b>
Agilidad del Trámite Administrativo	100	100	87,5	100
Cumplimiento de Expectativas	100	100	87,5	100
Calidad de la Atención Recibida	100	100	93,7	100
Nivel de Satisfacción y Receptividad	100	100	93,7	100

*Nota.* Elaboración propia en base a datos extraídos del Software de Gestión ALFRESCO

Es dable señalar que conforme se desprende de la entrevista realizada a los informantes claves, el proceso de identificación y mediciones de los indicadores fue complejo y dificultoso ya que acarrea tiempos considerables de horas hombres, y en efecto atento la falta de conocimientos en la materia, ciertos indicadores luego de ser medidos dejaron de ser relevantes en términos de calidad toda vez que no aportaban ninguna mejora, cambiándose por otros. Fue dificultosa tanto la definición como la medición, en términos de que medir para poder mejorar. Similar conclusión esbozan en relación a la medición de la satisfacción del cliente ya que para algunos procesos resultó menos complejo, y para otros dificultoso, dependiendo en ambos casos del proceso en sí, de la cantidad de clientes involucrados y de las partes interesadas.

Continuando con los puntos clave dentro de la etapa de evaluación de desempeño, la organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de calidad es conforme con los requisitos propios de la organización, para su sistema de gestión de la calidad, los requisitos de la norma internacional y si se implementa y mantiene eficazmente. Para ello, en forma anual, se define el plan de auditoría, debiendo ser evaluados como mínimo todos los procesos. Para la realización de estas auditorías internas, existe un plantel de auditores internos, los cuales deben haber aprobado un curso de auditor interno mínimo de 16 horas

y no formar parte del proceso auditoría. Los planes de auditoría y sus hallazgos se registran en el software de gestión.

Cabe destacar que en el marco de la implementación del sistema de gestión de calidad en la Subdirección General de Administración Financiera, se registraron dos auditorías internas. El primer informe de auditoría interna fue realizado los días 6 de junio de 2017, 7, 9 y 14 de julio de 2017, en tanto el segundo informe data de los días 5 y 6 de diciembre de 2017. Del análisis de estos y en virtud de la información disponible a continuación se destacan para cada uno de los procesos oportunamente referenciados, las principales oportunidades de mejoras identificadas, las acciones correctivas, observaciones y no conformidades, en base a cada una de etapas descritas.

**Tabla 11**

*Oportunidades de mejoras identificadas, las acciones correctivas, observaciones y no conformidades*

<b>AUDITORIAS INTERNAS</b>				
<b>Procesos</b>	<b>Etapa</b>	<b>No conformidades</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>
Sistema de Gestión	Mejora	Falta de análisis de causa y plan de acción		Se sugiere implementar mejoras en el módulo de gestión de NC/OM del software  Implementación de GDE  Actualizar en el software de gestión la información asociada a las mejoras planificadas o en proceso de ejecución de los distintos procesos
	Evaluación del desempeño	Falta de actualización y registros de los valores pertinentes a los indicadores		
	Contexto de la organización	Falta de establecimiento de los requisitos para dar seguimiento a las expectativas y requisitos de las partes interesadas pertinentes		Se recomienda incluir dentro del módulo del sistema al proceso estratégico y los archivos de los mapas de procesos
	Operación	Falta de requisitos para el control de las salidas no conformes, en cuanto		

	<p>a su identificación y prevención de su liberación no intencional</p> <p>Falta de requisitos para la evaluación de proveedores, de insumos o servicios críticos para la eficacia de los procesos</p>	
	Apoyo	<p>Se recomienda revisar y difundir a todos los usuarios con acceso administrador, la modalidad de actualizar la documentación en el sistema informático para que permita mantener el historial de versiones ante actualizaciones.</p> <p>Se sugiere cambiar la política de guardado de documentación en el software de gestión pudiendo guardar archivos Word en vez de PDF, para lograr mayor eficiencia en la actualización de los procedimientos y evitar la duplicación de información</p>
Gestión de Suministro	<p>Apoyo</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Ambiente inadecuado en cuanto a factores físicos en el tesoro.</p> <p>Debilidad en comunicación con el área superior para informar la recepción provisoria de una obra</p> <p>No se encontró exhibida la política de calidad</p>

	Operación	Falta de definición de criterios para la evaluación y seguimiento de los proveedores externos	
	Evaluación del desempeño		Se sugiere la incorporación de un canal optativo de reclamos para el procedimiento de pedidos de traslados.
Gestión y Control del Presupuesto	Apoyo	Falta de un procedimiento para cumplir con una nueva normativa	
	Contexto de la organización	Falta de registración de algunas oportunidades de mejoras, y cambios en los procedimientos	
	Evaluación del desempeño		Se sugiere la incorporación de método de medir la satisfacción del cliente en el procedimiento de formulación presupuestaria.
Preparación : Solicitud de Necesidades áreas centralizadas / descentralizadas	Evaluación del desempeño	Falta de monitoreo de la satisfacción del cliente	se recomienda realizar un indicador del proceso.
	Apoyo	Condiciones edilicias y de infraestructura que no están en condiciones adecuadas	
	Operación	No se cuenta con procedimiento documentado formalmente para la gestión y control de la documentación almacenada del depósito.	

	Evaluación del desempeño	Inconvenientes para la emisión de los reportes que permitan la actualización y mantenimiento, en forma oportuna, de sus indicadores a partir de la implementación de COMPR. AR
	Contexto de la organización	Revisar para aquellas partes interesadas, que mencione “genera no conforme/ mejora” el registro posterior como NCU/OM
Contratación	Operación	Analizar la conveniencia de implementar un instructivo para el contratista, para facilitar la comunicación de requisitos del proceso de gestión de trabajo de adecuación integral y mantenimiento para edificios centrales, mediante el sistema de coste y costas.
		Analizar la conveniencia de extender los requisitos requeridos a los contratistas para la verificación de la legalidad del empleo de sus trabajadores, a los subcontratistas, cuando dichos trabajos impliquen mano de obra en sitios de AFIP.
	Mejora	Analizar la posibilidad de mejorar la documentación de las mejoras planificadas o en proceso de ejecución en los distintos procesos, en algunos casos se evidencia la implementación de mejoras no documentadas como tales en el software de gestión

---

	<p>Inconvenientes en el proceso de comunicación con otros organismos al no disponer de habilitación de correo electrónico y/u otro medio digital para intercambio de información con los mismos, en el caso de envío de datos.</p>	<p>Analizar la incorporación en el procedimiento de pagos de honorarios y gastos causídicos el chek list de control de documentación definido con el área liquidadora.</p>
<p>Pago</p>	<p>Dificultad para reportar vía GDE el pago de bonos debido al secreto fiscal</p>	<p>Migración de las interfaces de información que se intercambian entre el sistema de control financiero y los sistemas de informática de la seguridad social a un entorno en común más ágil, publicando en tablas de bases de datos desde el área generado con acceso de lectura vía, dBLink para el área consumidora</p> <p>Incorporar el pago, por el sistema SIGMA, de ingresos brutos</p>

---

Nota. Elaboración propia en base a datos extraídos del software de gestión ALFRESCO

El último de los factores claves dentro de la etapa de evaluación de desempeño es la revisión por la dirección. La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la dirección estratégica de la organización. La revisión por la dirección es efectuada por el subdirector y los directores, apunta a confirmar el cumplimiento y definir prioridades para el desarrollo futuro del sistema tendiente a la mejora continua, quedando reflejada en el informe de la revisión por la Dirección. La frecuencia es como mínimo de un año y puede ser modificada cuando la Dirección lo disponga.

La primer revisión por la Dirección considerando todos los procesos de la subdirección fue realizada el día 22 de junio de 2017, siendo sus objetivos, monitorear la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de calidad de la Subdirección general de administración financiera, desde la implementación (septiembre 2016) hasta junio 2017; hacer un seguimiento de los avances producidos y programar la realización de actividades para el segundo semestre 2017 y asegurar que el SGC sea conveniente, adecuado y efectivo para cumplir con la política y la dirección estratégica de la SDGADF, contemplando los lineamientos de las normas ISO 9001:2015.

Si bien se observa la identificación de un gran número de oportunidades de mejoras en los hallazgos (observaciones o no conformidad) señalados tanto en las auditorias como en la revisión por la dirección, consultado con los informantes claves, estas obedecen a que, en un principio, por falta de conocimiento en la materia, todo era considerado una oportunidad de mejora, y si bien existió una trazabilidad de estos, luego se dejó sin efecto aquellas que no revestían el carácter de oportunidad de mejora.

Del análisis de la revisión por la dirección se observan la proposición de las siguientes acciones, en términos de salidas, respecto de las cuales se ha investigado su correspondiente estado y/o grado de cumplimiento, a saber:

**Tabla 12**

*Salidas de la revisión por la Dirección.*

Salidas	Acciones	Plazo	Estado junio 2017
Oportunidades de Mejora	Implementar acciones de mejora: 1) Eficacia SGC - implementar auditorías internas trimestrales	6 meses	En análisis

-implementar reuniones por parte de los jefes de departamento con las divisiones  
- fomentar la participación de agentes con *expertise* para capacitar al personal

2) Mejora del producto y los procesos

- medir el volumen de operaciones  
- medir la tasa de uso del GISO  
- implementar garantías electrónicas  
- impulsar adecuaciones normativas en el régimen de contrataciones  
- promover la aprobación por disposición del pliego único de bases y condiciones

3) Satisfacción de las necesidades de recursos

- implementar plan de rotación de personal

Necesidades de cambio en SGC	Solicitar cambio en el sistema de gestión	6 meses	En análisis
	Implementar seguimientos trimestrales	3 meses	En análisis
	Reformular metodología y canales de comunicación para la medición de la satisfacción del cliente	6 meses	En análisis
Necesidades de recursos	Pedidos de 40 PCs	6 meses	En análisis

*Nota.* Elaboración propia en base a sistema de gestión ALFRESCO

### Mejora

Finalmente la organización en forma continua debe mejorar la eficacia de los Sistema de Gestión de Calidad, determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para eliminar las causas de una eventual no conformidad, a fin de que la misma no vuelva a ocurrir. Consecuentemente, a modo de síntesis, se detallan algunas de las no conformidades y sus respectivas acciones tendientes a su corrección, correspondientes a cada uno de los procesos en cuestión, dándose cuenta del estado de estas.

**Tabla 13**

#### No conformidades

No conformidades	Tipo	Acción inmediata propuesta	Estado
PROCESO DE CONTRATACION			
Implementación del portal de compras	Oportunidad de mejora	Trabajar juntamente con la subdirección de sistemas de AFIP y el ministerio de modernización. Este último estará encargado de llevar adelante los ajustes necesarios, realizar la transferencia de conocimientos y dictar la capacitación a los agentes de los organismos.	Realizada

Efectuar mejoras al micrositio de compras en <a href="http://www.AFIP.gov.ar">www.AFIP.gov.ar</a>	Oportunidad de mejora	Requerimientos efectuados a través de correo electrónico al área Departamento Informática Colaborativa.	Realizada
<b>PROCESO DE PAGO</b>			
Modificación en sistema SICEFI de las consultas por certificados bonos 512	Oportunidad de mejora	Efectuar requerimiento a los fines de poder consultar los certificados de SICEFI realizando filtros.	Realizada
Satisfacción del cliente	Oportunidad de mejora	Agilizar la atención en ventanilla	Realizada
Envío de documentación de pagos al BNA	Oportunidad de mejora	Dejar de imprimir los listados de respaldo en la copia que va al banco.	Realizada
<b>PROCESO GESTION Y CONTROL DE PRESUPUESTO</b>			
Modificaciones presupuestarias I.G. 1/14 (DI- PRFI) -modificación normativa	Oportunidad de mejora	Redacción de proyecto de nueva I.G. en materia de modificaciones presupuestarias.	Realizada
Techos presupuestarios formulación 2018	Oportunidad de mejora	Realizar proyecciones de recursos para el ejercicio 2018. Coordinar con la SDG SIT la adecuación del sistema de formulación Presupuestaria, a fin de incluir la funcionalidad de establecer un techo presupuestario por centro gestor.	Realizada
<b>PROCESO: PREPARACION: SOLICITUD DE NECESIDADES DE AREAS CENTRALIZADAS/ DESCENTRALIZADAS.</b>			
DI LOGI- DE ADBS-DV SGYT-SEC G Mejorar la comunicación de actualización de formato de pliegos	Oportunidad de mejora	Trasmitir la necesidad de contar con un formato oficial de prepliego a la DV SGYT	Realizada
<b>PROCESO GESTION DEL SUMINISTRO</b>			
Demora en el procedimiento de aprobación de re-determinaciones de precios	Oportunidad de mejora	Se propició acto dispositivo sobre delegación de facultades de la máxima autoridad del organismo a la DI CGIE	Realizada
DI LOGI- DV SG YT- SEC G evitar el registro de mobiliario a reasignar en el centro de costos de la DV SGYT	Oportunidad de mejora	Transmitir a la DV SGYT la necesidad y crear el centro de costos AZZZ0003 exclusivo para mobiliario a reasignar	Realizada
DI LOGI-DEADBS-SEC C demora en los procesos de pago	Oportunidad de mejora	Indicar a las áreas los errores en los certificados de conformidad de servicios (F 1900), con el fin de evitar volver a incurrir en el error.	Realizada

*Nota.* Elaboración propia en base a sistema de gestión ALFRESCO

Como corolario de lo expuesto todos los procesos de la Subdirección fueron efectivamente certificados. El mismo se realizó través del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), en dos etapas. La primera, con fecha 29 y 30 de junio del 2017, en donde se verificó el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015, determinándose las acciones correctivas a verificarse en la etapa 2.

La segunda etapa fue realizada el 1 y 2 de agosto 2017, donde el equipo auditor resuelve recomendar a la Secretaria Técnica de la Gerencia de División de Certificación de Sistemas y a la Gerencia de Sistemas de Gestión de IRAM que se otorgue la certificación del sistema de gestión de la calidad de la organización Administración Federal de Ingresos Públicos, con el alcance procesos de abastecimiento de bienes y servicios y de registración de la recaudación, llevados a cabo en Subdirección General de Administración Financiera. En base a ello el 02 de agosto de 2017 IRAM otorga la certificación correspondiente.

### **4.3 Factores que intervinieron en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad**

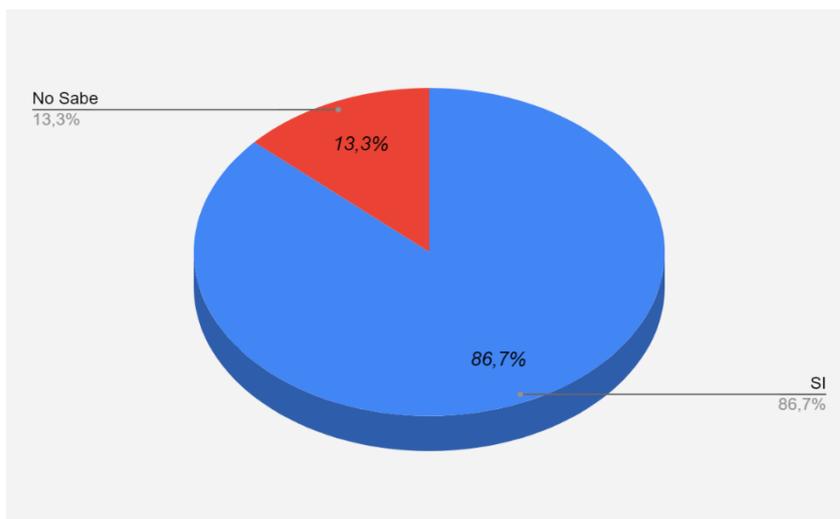
A los fines de indagar y efectuar el correspondiente análisis sobre los factores que intervinieron en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso “Abastecimiento de Bienes y Servicios”, en pos del cumplimiento del tercer objetivo, se realizó una encuesta durante el mes de septiembre de 2018 siguiendo la propuesta contenida en el aportado metodológico, mediante un cuestionario cerrado, a una muestra de los miembros que se desempeñaban en el subproceso de pago y contrataciones, encuestándose a 30 agentes de un total de 67. A continuación, se exponen los resultados obtenidos, teniendo en cuenta las dimensiones allí previstas e identificadas por Formento (2015).

En términos de formalización y estructura, entendido como el factor que permite considerar el grado de conocimiento de las personas que integran el proceso sobre la normativa que encuadra la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, se formularon tres preguntas: ¿Existe un programa formal que encuadre la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el organismo? ¿Se encuentran estas acciones contempladas en el Plan Estratégico del organismo? ¿Durante el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad trabajó en coordinación con otras áreas del organismo?

Del análisis de las respuestas obtenidas surge que aproximadamente un 87% de los encuestados reconoce la existencia de un marco normativo en materia de Gestión Calidad. En efecto, el “Programa de Calidad Institucional”, está vigente desde el año 2012, siendo regulado por las Disposiciones N°322/12 y N°2/2013.

### **Figura 17**

*Factor clave: Formalización y Estructura*

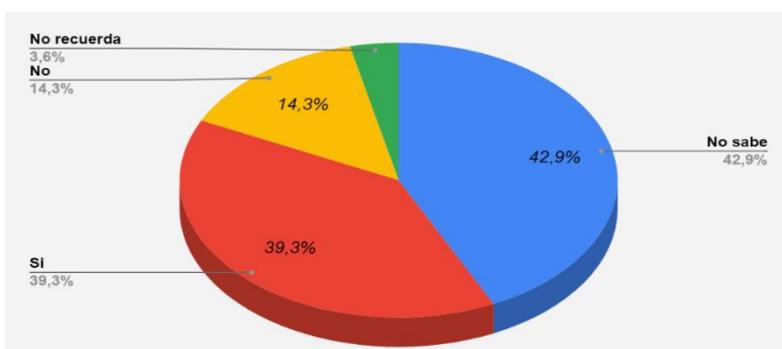


*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

No obstante ello, conforme se ilustra en la figura 17 un 60% de los agentes encuestados desconocen que dichas acciones emanan de los lineamientos establecidos en el plan estratégico AFIP que promueve la implementación de procesos que se ejecuten bajo parámetros de calidad.

**Figura 18**

*Factor clave: Formalización y Estructura*

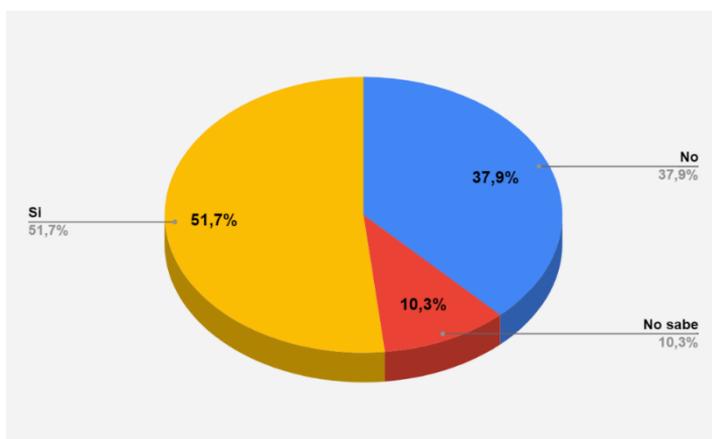


*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

Por otro lado, el porcentaje de encuestados que responde en forma negativa (37,9%) o desconoce (10,3%) haber trabajado en coordinación con otras áreas, que representa el 48,2%, permite vislumbrar una falta de articulación, contraria a lo previsto en la citada normativa, del área con la Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión, entre cuyas misiones se destaca la de entender en la incorporación y evaluación de metodologías de gestión de calidad. Al respecto habiéndose consultado tal circunstancia a los informantes claves, estos destacan que se si bien se informaba a esa dirección el grado de avance, se decidió, en pos de dinamizar el proceso, por la contratación de una consultora externa para llevar a cabo el proceso de certificación.

### Figura 19

*Factor clave: Formalización y Estructura*



*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

Este factor (formalización y estructura) permite considerar la mejora continua como parte de la estrategia y su visualización, tanto interna como externa.

La existencia de un programa formal significa que fue definido y aprobado por la alta dirección, lo cual genera un modo de operar de acuerdo con los procedimientos desarrollados. En otras palabras, este factor permite oficializar las actividades de mejora, entendidas como lo que hay que hacer en el marco de la estrategia del organismo (Formento, 2015).

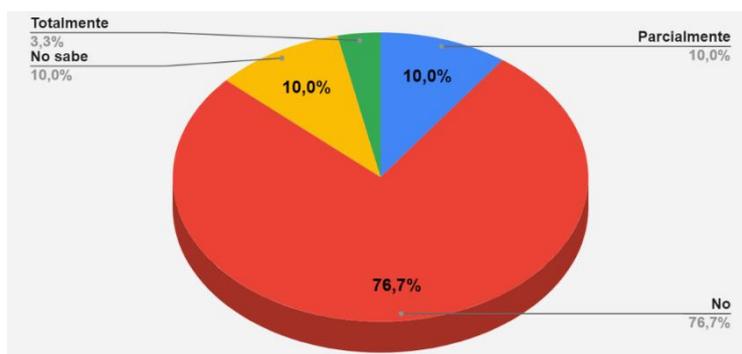
Los resultados observados motivan la necesidad de encarar acciones tendientes a mejorar la forma de comunicación hacia los agentes del organismo sobre los lineamientos establecidos en el plan estratégico, así como la existencia de normas que regulan el sistema

de calidad, y asimismo promover una metodología de trabajo coordinada entre las áreas involucradas en estos procedimientos.

En cuanto al factor alcance y duración, que permite considerar el grado de crecimiento del Sistema de Gestión de Calidad implementado, las preguntas apuntaron a conocer si el alcance del proceso creció hacia el total de las áreas que conforman el departamento y si el Sistema de Gestión de Calidad implementado se ha discontinuado en algún momento. Las respuestas obtenidas permiten entender que el proceso de implementación se llevó a cabo sin ninguna interrupción, según el 76,7% de las respuestas, y además fue creciendo a través de la incorporación de la totalidad de las áreas (el 90% de los encuestados respondió totalmente / parcialmente) conforme se ilustra en las figuras 20 y 21 respectivamente.

**Figura 20**

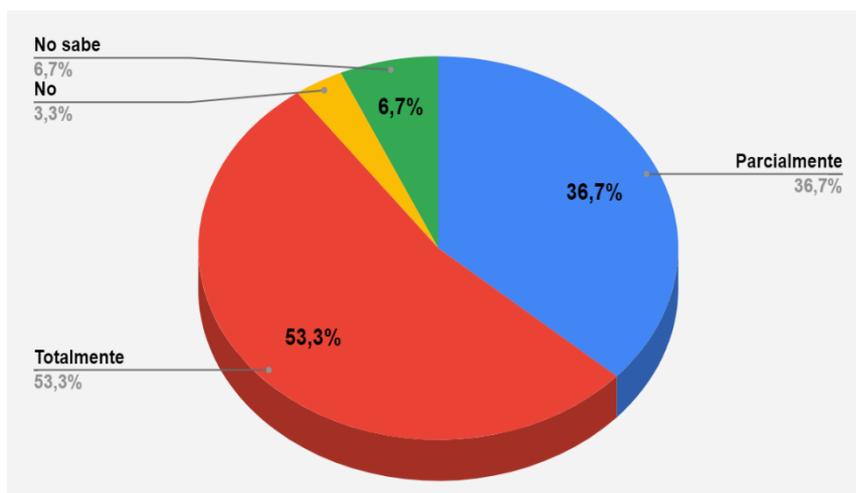
*Factor clave: Alcance y Duración*



*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

**Figura 21**

*Factor clave: Alcance y Duración*



Nota. Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

Partiendo de la premisa de que “la continuidad no es la simple permanencia de un procedimiento de mejora, sino el desarrollo, aprendizaje y evolución constante del proceso de mejora continua instalado” (Formento H., 2015, pág. 110), los resultados obtenidos permiten observar la importancia que reviste para el organismo este tipo de procesos, no solo promoviendo la certificación en nuevos procesos sino también la evolución constante del proceso de mejora continua instalado, así como una mayor integración que mejora la cooperación y genera pertenencia.

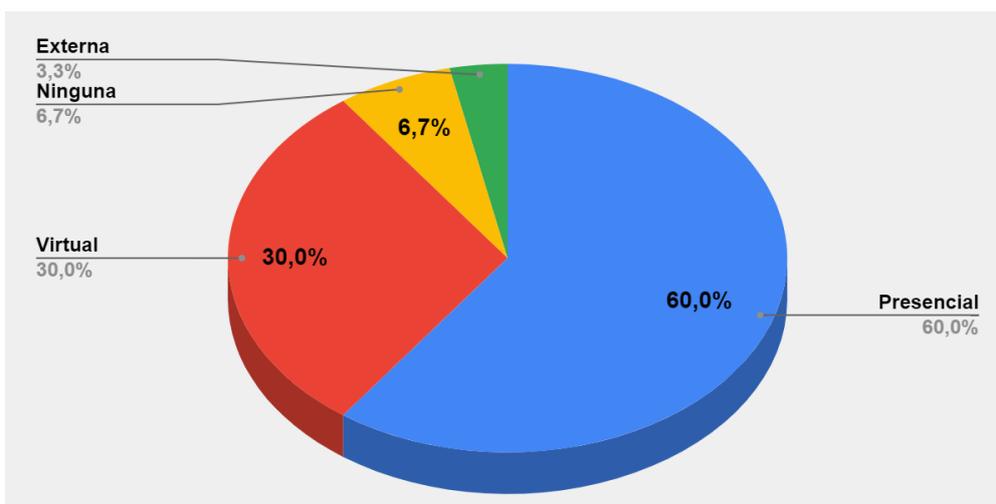
En relación con el factor capacitación, que permite considerar el grado de capacitación recibida por parte de las personas que integran el proceso, se formularon 2 preguntas: ¿Qué tipo de capacitación recibió durante el proceso? ¿Recibió capacitación por parte de instructores internos del organismo?

Sin perjuicio de la modalidad de la capacitación recibida (predomina presencial con un 60%), solo un 10,3% de los encuestados recibió en forma permanente capacitación por parte de instructores internos del organismo. (ver figuras 22 y 23).

Según se consultó a los informantes claves, estos advierten que si bien se llevaron a cabo diversas capacitaciones a través del campus de AFIP, INAP y consultora externa, no resultó suficiente con relación a la complejidad de la temática; y que una de las grandes dificultades fue la falta de internalización de la terminología de calidad por parte de los agentes.

**Figura 22**

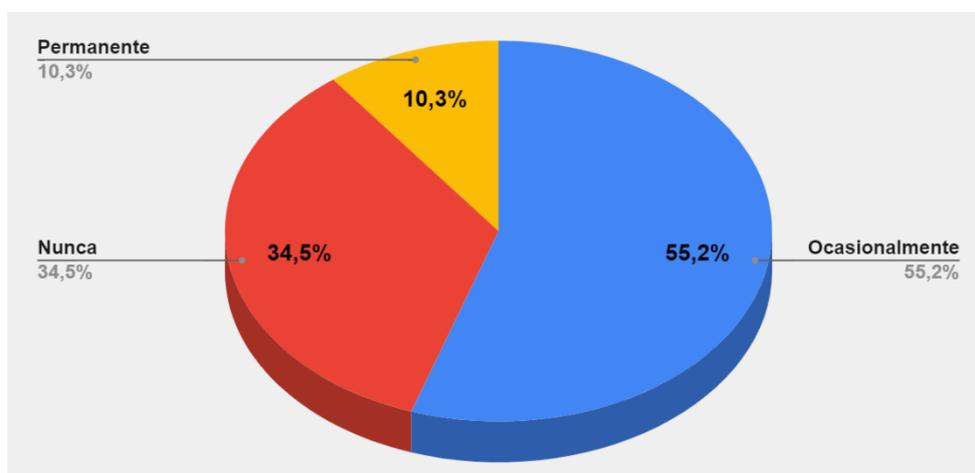
*Factor clave: Capacitación*



*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

**Figura 23**

*Factor clave: Capacitación*



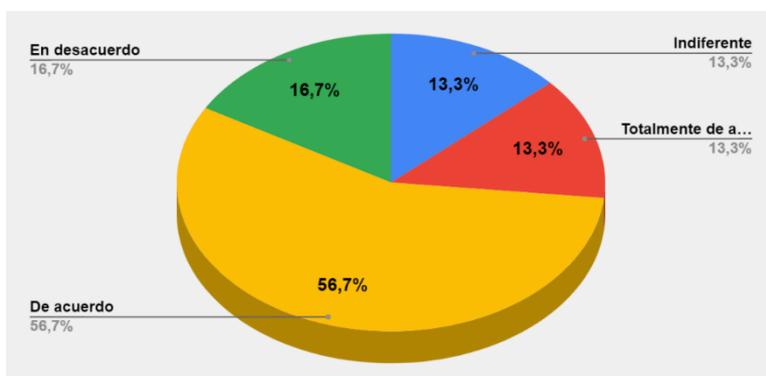
*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

Formento (2015) mencionó a la capacitación como un factor clave ya que resulta imposible aplicar el método científico sin entrenar a las personas en la metodología y herramientas necesarias. Lo observado permite vislumbrar una dificultad a la hora de llevar a cabo el proceso sin la existencia de programas de capacitación para la realización de las diferentes actividades que se llevan a cabo en las diversas áreas del organismo.

Por su parte, en relación al factor comunicación, que permitió considerar el grado de comunicación entre todas las personas que participan en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se realizaron dos preguntas: ¿La comunicación entre todos los participantes del proceso fue fluida y permanente? ¿Cómo fue la comunicación con las demás áreas que tenían alguna participación en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad?

**Figura 24**

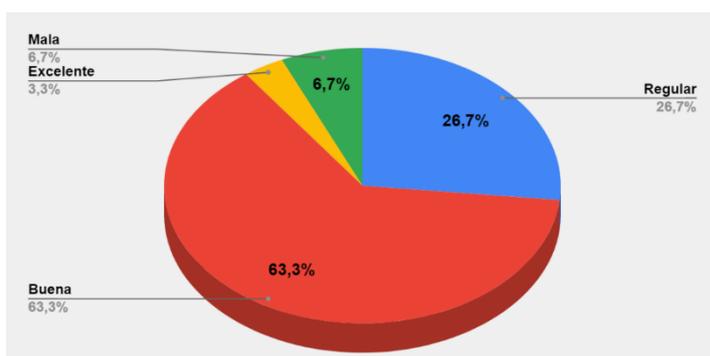
*Factor clave: Comunicación*



*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

**Figura 25**

*Factor clave: Comunicación*



*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

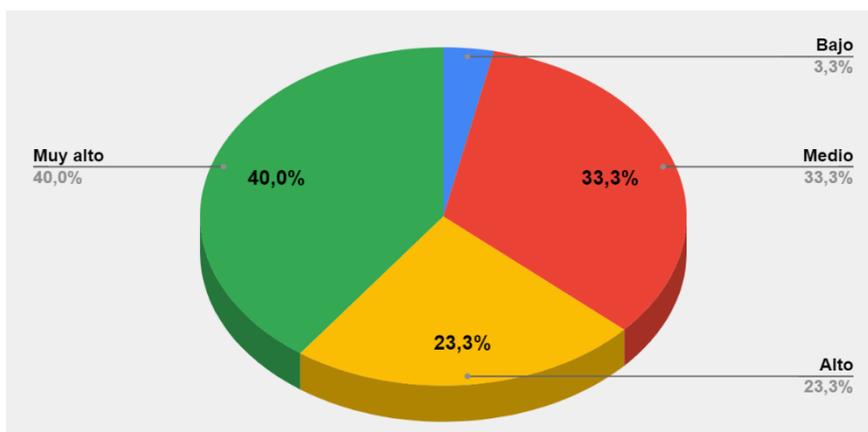
Si bien en base a los resultados obtenidos se observa, conforme se observa en las figuras 22 y 23, una fluida comunicación entre los miembros participantes del proceso (70%), debería prestarse considerable atención a la comunicación con las demás áreas intervinientes, en razón de que el 33% de los encuestados manifiesta una regular o mala

comunicación con las mismas, en pos de lograr una coordinación del proceso tendiente a gestionar e integrar la rutina con la mejora. Habiéndose consultado a los informantes claves destacan que la comunicación de las jefaturas de las diferentes áreas hacia la alta dirección fue fluida, en tanto que a los referentes de calidad se les hacía dificultoso bajar la información hacia todos los niveles de los procesos.

En términos del factor liderazgo, que permite considerar el grado de liderazgo del nivel jerárquico del área, se consultó en cuanto al involucramiento de los superiores en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y en relación con la motivación recibida por parte de los superiores.

**Figura 26**

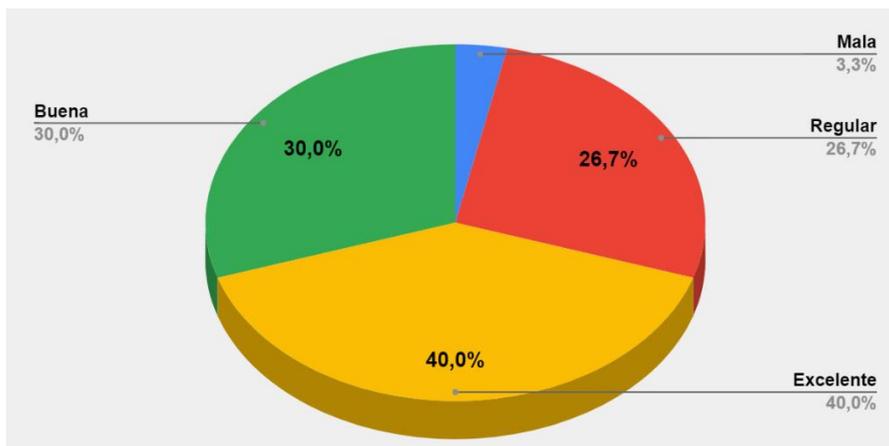
*Factor clave: Liderazgo*



*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

**Figura 27**

*Factor clave: Liderazgo*



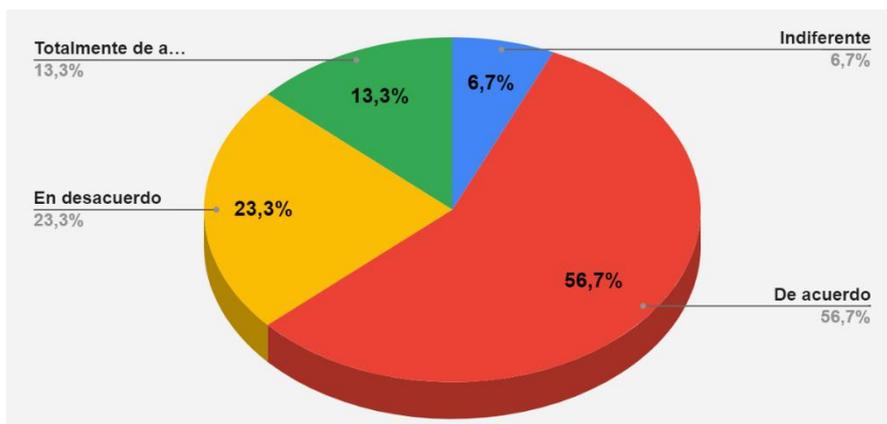
*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

Si bien se observa de las respuestas obtenidas, elevados porcentajes tanto en términos de involucramiento como de motivación por parte del staff directivo, siendo el liderazgo uno de los factores más relevantes en virtud de su influencia sobre todo el proceso e incluso sobre el resto de los factores, debería prestarse considerable atención en relación al 30% que se manifestó en forma contraria, por cuanto el compromiso refiere a una verdadera convicción que trasciende a través de acciones y actitudes que deben ser interpretadas por todo el organismo (Formento, 2015).

En cuanto al factor metodología y herramientas, que permite considerar el grado de satisfacción de las personas con la metodología aplicada y las herramientas utilizadas en el Sistema de Gestión de Calidad implementado, se realizaron dos preguntas: ¿El enfoque metodológico y los requisitos considerados para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad son los adecuados? ¿Cómo calificaría el soporte digital utilizado para la carga y monitoreo del proceso?

### ***Figura 28***

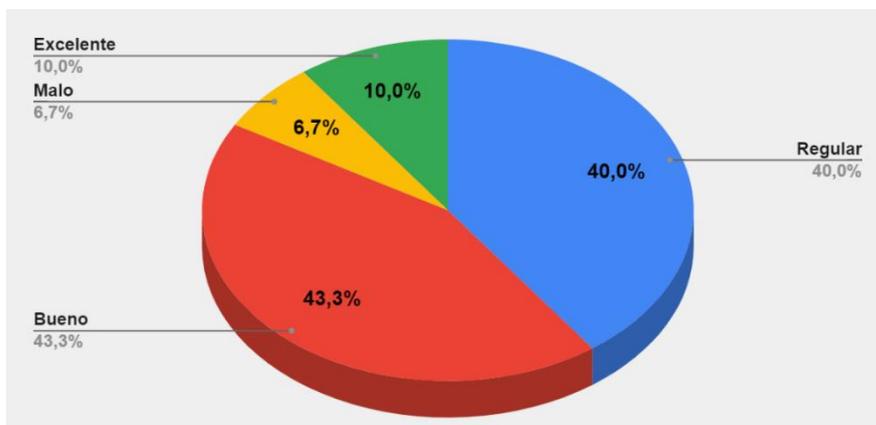
*Factor clave: Metodología y Herramientas*



*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

**Figura 29**

*Factor clave: Metodología y Herramientas*



*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

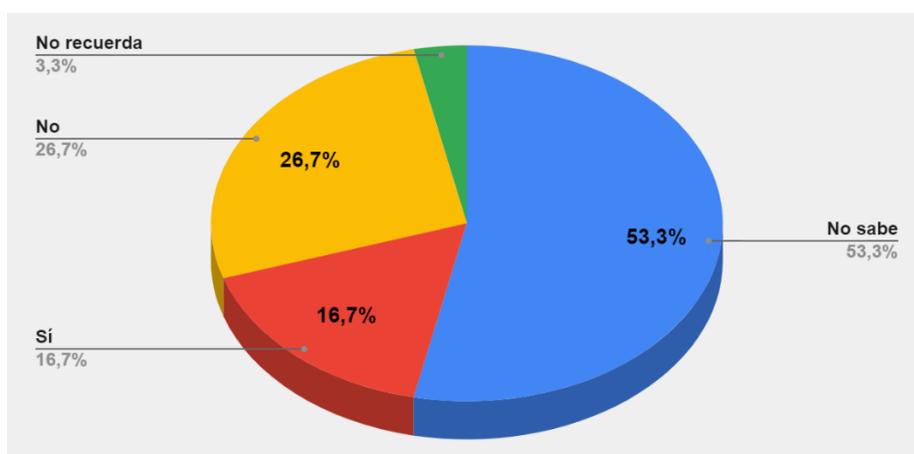
De las respuestas obtenidas se observa un alto porcentaje (46,7%) que calificó como regular o malo el soporte digital utilizado para la carga y monitoreo del proceso, sumado al hecho que alrededor de un 23,3% no considera apropiado el enfoque metodológico con el que se llevó a cabo el proceso de implementación del Sistema de Gestión Calidad, advierte la necesidad de nuevas herramientas de gestión e incluso profundizar en relación con la metodología aplicada.

Es de destacar asimismo que según dijeron los entrevistados, si bien se utilizaron diferentes herramientas básicas de metodología, a saber: brainstorming, mapas de procesos, diagrama matriz, no resultaron suficientes. Con respecto al soporte sistémico ratifican lo informado en la encuesta, adicionando que en un principio se utilizaba Global Iso para la carga de datos, el cual contaba con la registración de las primeras certificaciones. Por falta de licencias se decidió implementar el sistema KLIMBIT, el cual, si bien era un software de gestión de calidad, presentaba fallas en su procesamiento, y en efecto nunca paso de su estado de homologación a impactar en el SUA (plataforma de AFIP donde se encuentran cargados todos los sistemas disponibles). Transcurrido un año desde la implementación del sistema KLIMBIT se reemplazó por los sistemas ALFRESCO y REDMINE y planillas en formato Excel, debiéndose migrar los datos allí contenidos a estos soportes, dificultándose la trazabilidad de los datos obtenidos en el proceso, incluso perdiéndose información, y horas de trabajo no productivas.

En cuanto al factor compromiso, permite considerar el grado de compromiso de las personas en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se cursaron 3 preguntas: ¿existe personal dedicado 100% a tareas relacionadas al Sistema de Gestión de Calidad? ¿Cómo calificaría el grado de motivación de las personas que participan en el proceso? ¿todas las personas que participan en el proceso están informados de todo lo referido al proceso?

**Figura 30**

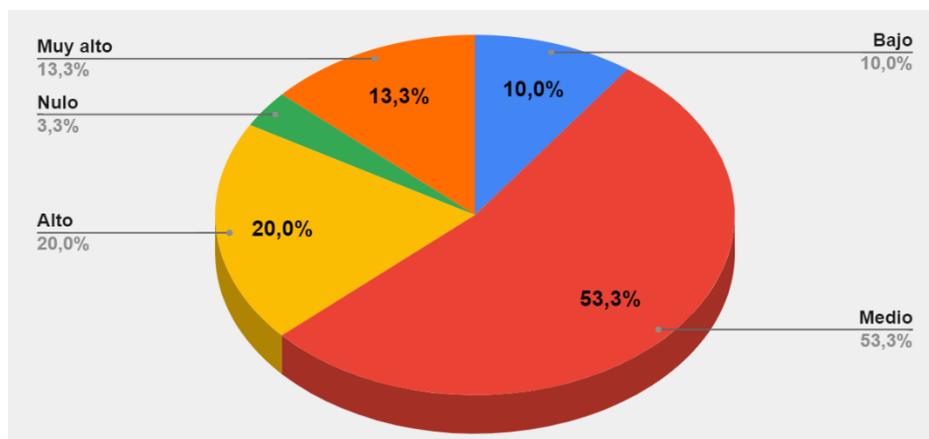
*Factor clave: Compromiso*



*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

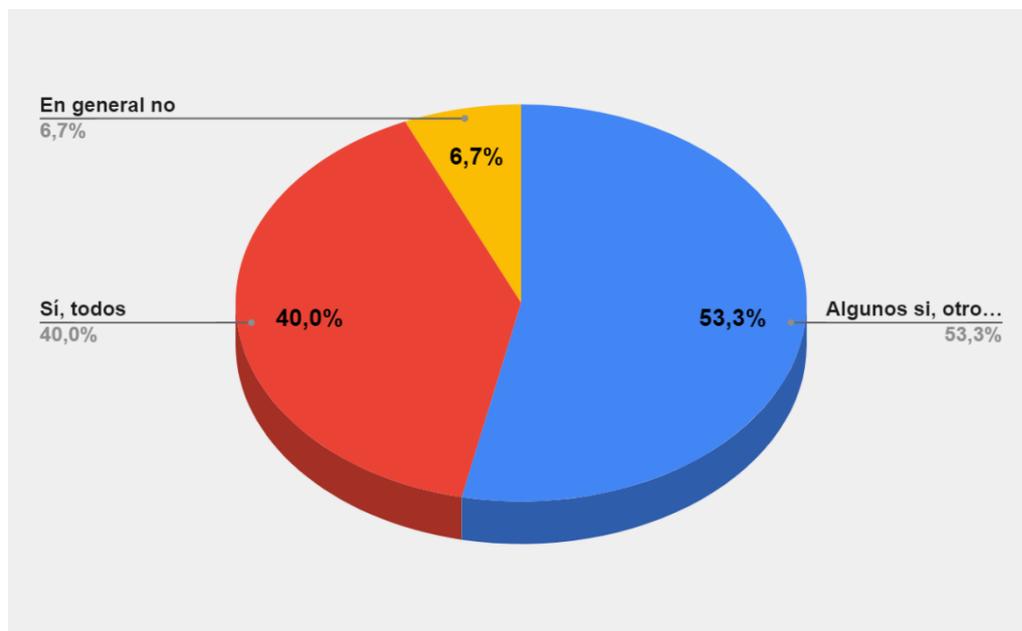
**Figura 31**

*Factor clave: Compromiso*



*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

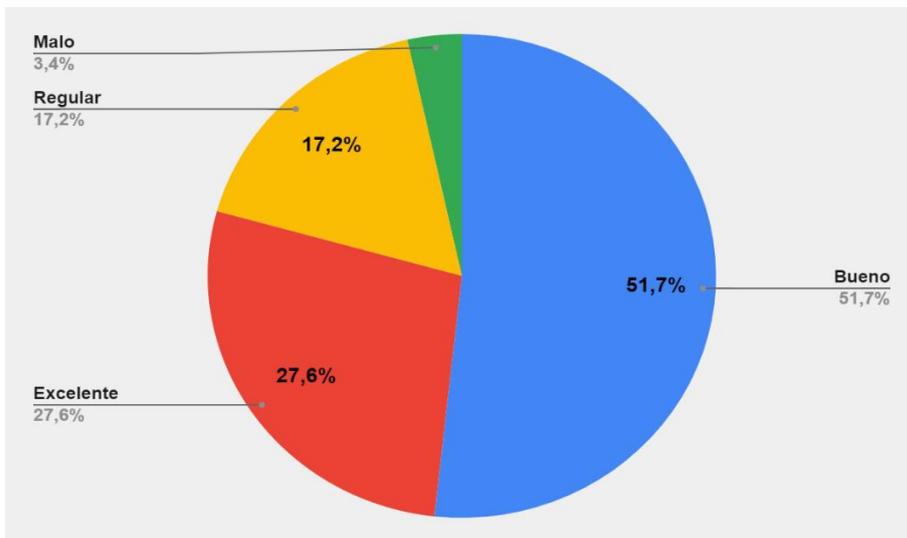
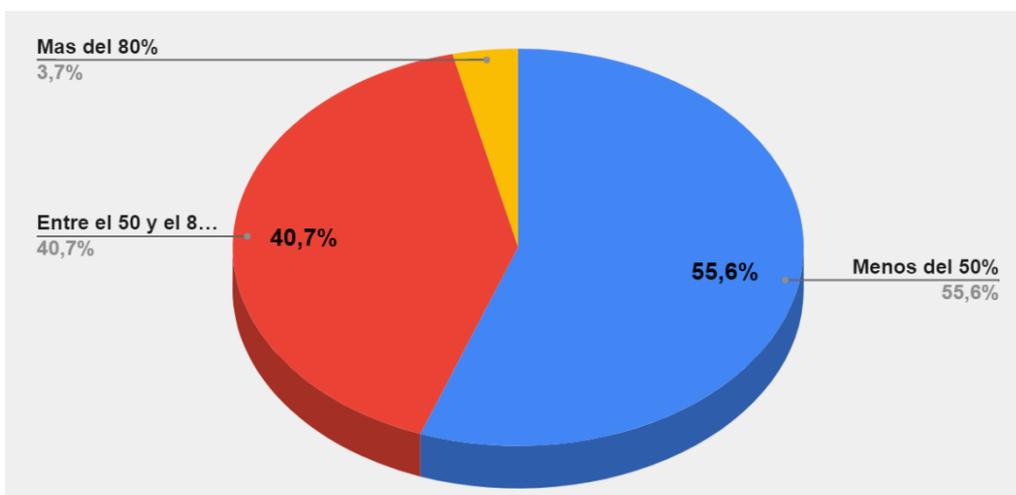


**Figura 32***Factor clave: Compromiso*

*Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

Si bien el compromiso de los directivos es decisivo es necesario que los agentes que forman parte del proceso exterioricen la gestión de la mejora en el día a día. Lo observado en función de las respuestas deja entre ver un bajo índice de personal dedicado exclusivamente a tareas relacionadas con la Gestión de Calidad, un medio nivel de motivación y un desconocimiento de cómo se gestiona e integra el proceso, aspectos que devienen relevantes por cuanto se espera, en pos de un proceso exitoso, que dichos agentes tiendan el puente que una la mejora con la rutina (Formento, 2015).

Finalmente, en términos de medición de resultados, entendido como el factor que permite considerar el grado de impacto de los resultados obtenidos del Sistema de Gestión de Calidad implementado, se efectuaron 2 preguntas: ¿Qué cantidad de mejoras / acciones correctivas se aplicaron luego de la medición y evaluación de los resultados del Sistema de Gestión de Calidad implementado? ¿Cómo fue el impacto de los resultados obtenidos del Sistema de Gestión de Calidad implementado en el área donde se desempeña?

**Figura 33***Factor clave: Medición de Resultados**Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018**Figura 34***Factor clave: Medición de Resultados**Nota.* Elaboración propia en base a encuesta de fecha septiembre 2018

Conforme la figura 33, un 79,3% calificó positivamente el impacto de los resultados obtenidos del Sistema de Gestión de Calidad en el área donde se desempeñan. En cuanto a mejoras correctivas luego de su aplicación un 55% informó que se realizaron menos de un 50% de las acciones correctivas detectadas, un 40% informó un porcentaje entre el 50 y 80%,

y el resto un porcentaje superior al 80%, conforme la figura 34, lo cual no permite evidenciar un conocimiento acabado con relación a los progresos y resultados alcanzados en el proceso.

Es de destacar asimismo que según dijeron los entrevistados, ante la necesidad de tener evidencia de los progresos y resultados obtenidos, ello se vio diezmado en razón de la falta de establecimiento de indicadores, objetivos, metas, recopilación de datos, desarrollos de planes de acción, instrumentos para medir las percepciones de los clientes.

## Capítulo V: Reflexiones finales / Aportes

Considerando el mandato instituido por La Carta Iberoamérica de Calidad en la Gestión Pública (2008), la cual establece que “el objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia” (p.4).

En ese sentido, en los últimos tiempos las instituciones se han vuelto más abiertas y transparentes, y han mejorado la accesibilidad y la calidad de los servicios, cambiando la perspectiva del concepto “administrado” hacia “cliente”, en el marco del paradigma de la Nueva Gestión Pública, siendo la Gestión de Calidad una de sus principales estrategias hacia aspectos tales como la eficacia y la eficiencia.

Certificar calidad bajo la lógica IRAM – ISO 9001 presupone un modelo de sistema de gestión que tiende a promover la eficacia de los procesos y a satisfacer en forma continua y creciente a los destinatarios de los servicios provistos por las organizaciones. En otras palabras, una forma de gestionar con un enfoque sistémico, donde los procesos se interrelacionan y controlan para satisfacer las necesidades de los usuarios. Por su parte en la gestión pública la calidad constituye “una cultura transformadora que impulsa a la Administración pública a su mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, al servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos” (CLAD, 2008, p.7).

En esa lógica, darle un marco de calidad a los procesos desarrollados no solo implica beneficios en las áreas internas del organismo, sino que también en la interrelación con el contexto; ya que los ciudadanos tienen derecho a una gestión pública de calidad, lo que también es un sinónimo de transparencia.

Certificar calidad en el ámbito público es una decisión de política pública y como tal su instrumentación, continuidad e impronta dependerá de la agenda de la gestión de gobierno, del interés por parte de las autoridades vigentes y del presupuesto que se le destine por cuanto implica costos en materia de personal, capacitación interna, consultoría externa, certificación IRAM.

La certificación no es más que un punto de partida, por lo que en ese sentido la continuidad de la política de calidad debiera de trascender a una gestión, siendo una forma que en los planes estratégicos y anuales de la organización se contemplen lineamientos de calidad en pos del avance hacia la certificación de la totalidad de los procesos. Dicho aspecto deviene más que relevante si tenemos en consideración el

organismo de que se trata, el cual debe recaudar los ingresos que establece la Ley de Presupuesto de la Administración Nacional, procurando controlar la obediencia de las leyes que regulan el sistema tributario, mediante el diseño y aplicación de diversas acciones que faciliten el cumplimiento voluntario. La AFIP busca consolidar la promoción del cumplimiento voluntario de las obligaciones de los ciudadanos, como principio rector de la gestión tributaria. En ese sentido atento al rol de AFIP en el país, la imagen institucional cobra relevancia vislumbrándose consecuentemente la importancia de certificar calidad y que en la especie puede tener un valor agregado para el conjunto de la sociedad en términos de transparencia y rendición de cuentas.

Si bien en términos teóricos existen diferentes modelos de gestión de calidad, los que constituyen el marco que sirve de guía para su implementación y actualización, para una puesta en práctica exitosa que garantice los resultados esperados, dado que la gestión de calidad requiere de un cambio integral de todos los elementos que componen la organización, el que debe sostenerse de manera continuada, será necesario generar la disposición hacia el cambio por parte de los miembros de la organización, en otras palabras la implantación exitosa del sistema requiere de un cambio profundo en la cultura de la organización.

Se advierte, en términos de mejoras, que el mantenimiento de un SGC basado en ISO 9001 después de la certificación, exigirá dedicación y compromiso en pos de no abandonar el esfuerzo realizado, por cuanto no estamos en presencia de un elemento rígido, sino que la gestión de calidad requiere de una constante renovación a efectos de satisfacer las nuevas necesidades que surgen de las organizaciones y sus clientes. A partir del análisis de los hallazgos obtenidos y en base a la información recopilada de las encuestas y entrevistas surge la necesidad de hacer foco, en términos de aporte, en aquellas dimensiones en las cuales se ha evidenciado ciertas carencias en el sistema de gestión de calidad implementado, a los fines de la mejora continua de la eficacia del sistema.

Si bien no existe un único método para la aplicación de las prácticas de calidad, se recomienda asegurar ciertos aspectos claves tales como la planificación, comunicación, evaluación de desempeño, capacitación y recursos.

Es de destacar la importancia de la planificación en el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad por cuanto conlleva recopilar y analizar la información relacionada con su contexto interno y externo de la organización, establecer la política y los objetivos, diseñar estrategias y planes de acción para alcanzar esos objetivos.

En virtud de la dificultad observada por parte de los agentes, muy probablemente vinculada a una cuestión de falta de capacitación y experiencia, se podría recomendar la conformación desde un inicio de un comité de calidad de carácter permanente y con opinión vinculante, el cual apunte en un principio a ser utilizado como herramienta de soporte para el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad, y tras su desarrollo, se centre en la evaluación y mantenimiento de este. Sus miembros, personal procedente de distintas áreas funcionales de la organización (personal directivo y mandos intermedios), además de realizar las tareas inherentes a su puesto son los que van a tomar las decisiones exclusivamente vinculadas con el sistema de gestión de calidad.

En cuanto a la comunicación del sistema de gestión de calidad, se requiere profundizar la misma, en el sentido de que la información llegue a todos los empleados, trascendiendo el nivel directivo, generando un entorno interno en el que los empleados conozcan de que se trata, que se sientan parte, por cuanto son los responsables de los procesos los encargados de difundir entre el personal las características de los procesos a su cargo, los procedimientos, la documentación relacionada, los resultados de la evaluación de su eficacia y los cambios que se introduzcan en los mismos, en otras palabras es importante no solo el compromiso por parte de la alta dirección, sino la participación de los miembros de la organización pues a través de sus aportes se pueden revisar las tareas que se ejecutan y proponer los cambios necesarios que tiendan a una mejora continua.

Por su parte, en términos de rendimiento del sistema, devine imperio profundizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente, estableciendo una metodología que permita obtener dicha información en pos de que la misma se utilizada como in put de mejora. Asimismo, se requiere de la programación y realización de auditorías “periódicas” como herramienta para controlar la conformidad de los procesos, una instancia de revisión por la dirección que contemple la evaluación de las oportunidades de mejorar; y la aplicación de métodos apropiados para el seguimiento y mediciones de los procesos, como generar un correcto sistema de indicadores que sirva para mejorar.

En lo que respecta a materia de capacitación se advierte la necesidad de generar un programa de formación, tendiente a garantizar una educación continua en lo referente a conocimientos sobre calidad desde la alta dirección y abarcando a todos los agentes involucrados en el proceso, combinando los mismos con las competencias y las respectivas experiencias que cada uno de ellos tienen en el puesto que ocupa en la organización y de los procesos en los que participan. Este proceso de formación posibilitaría la conformación de un grupo de agentes internos preparados en materia de calidad que a futuro puedan

trasladar dichos conocimientos a los nuevos agentes que se incorporen sin la necesidad de recurrir a expertos fuera de la organización, que en definitiva genera costos y no garantiza por sí solo la configuración eficaz del sistema de gestión de calidad, sino principalmente a través del compromiso de la alta dirección.

Adicionalmente, será necesario que la dirección proporcione los recursos adecuados (y su inclusión en el presupuesto), no solo en materia de recursos humanos, sino además en términos de infraestructura y ambiente de trabajo, necesarios para mantener el sistema de gestión de calidad como así también para mejorar continuamente su eficacia y la satisfacción del cliente.

Como corolario de lo aquí expuesto, se recomienda, en términos de aportes, hacer hincapié en 3 ejes vinculados a las principales debilidades observadas en el presente estudio de caso, tendientes a la mejora y mantenimiento del sistema de gestión de calidad implementado.

a) Programa de formación

Partiendo de la afirmación de Ishikawa (1986) con relación a la calidad, quien sostiene que “comienza con educación y termina con educación” (p. 33), la propuesta radica en la instrumentación de un plan de capacitación continuo en el tiempo y oportuno, no de corto plazo. En términos de beneficios se pretende preparar al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades de sus puestos actuales y futuros, adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno, identificarse con los objetivos de calidad, agilizar la toma de decisiones y solución de problemas, incrementa la productividad y calidad del trabajo.

La capacitación es un proceso de carácter estratégico, un elemento clave para el éxito de la gestión de la calidad, para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la organización, cuya eficacia requiere que sea planificada sistemáticamente, si se quiere que contribuya positivamente a la participación, al compromiso y a la lealtad de los trabajadores.

En el caso particular de calidad no se trata sólo de una capacitación técnica, sino también de una acción de adoctrinamiento de los valores de la gestión de la calidad, a fin de conseguir el compromiso de todos sus miembros, y en efecto que toda la organización comprenda lo que la calidad significa y los objetivos que se persiguen.

b) Método de medición: Tablero de control

La existencia de entornos cada vez dinámicos e inciertos conlleva la necesidad de evaluar la utilización de herramientas tendientes a medir el rendimiento de las organizaciones bajo la premisa que solo se puede mejorar aquello que se puede medir. La medición es uno de los pilares más importantes de la gestión de calidad, puesto que si no se recogen datos no pueden medirse los procesos, por lo que consecuentemente no posibilita su corrección y respectiva mejora. Para que el proceso de medición sea efectivo debe ser viable, sencillo y útil, garantizar un adecuado control y mantenimiento de los indicadores, y consecuentemente sus resultados orienten a la ejecución de acciones preventivas y/o correctivas pertinentes en pos de la mejora de los procesos involucrados.

El tablero de control surge como un sistema integral de administración de la eficiencia, una herramienta de gestión que tiene como propósito identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la organización, y expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de la construcción de conjunto de indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto.

En síntesis, la instrumentación de esta herramienta permitirá observar y monitorear dinámicamente el sistema de gestión de calidad a los fines de una correcta toma de decisiones en términos de mejora continua del sistema.

c) Automatización del SGC: Plataformas software

Partiendo de la premisa que la información es uno de los activos más importantes de una organización, el manejo de esta requiere, considerando el contexto general de una mayor incertidumbre e inestabilidad, de soluciones informáticas basadas en las tecnologías que permitan optimizar los procesos internos y garantizar la calidad de los productos y servicios que la organización ofrece.

Atento que el Sistema de Gestión de Calidad bajo estudio cuenta con un número importante de actividades dentro sus procesos, contar con una plataforma informática que permita observar en línea los requisitos establecidos por la norma ISO resulta beneficioso en pos de garantizar la integridad y trazabilidad, tener control y seguimiento sistemático y mejora continua al sistema.

No disponer de un sistema de gestión requiere un dispendio de tiempo en la recopilación, análisis y presentación de los datos e información necesarios, de manera manual. La utilización de un software, adaptado a las características propias de la organización (considerando cuestiones relativas a los valores, cultura, conocimientos), puede contribuir a mejorar la eficiencia y la productividad, minimizar los errores y proporcionar visibilidad al proceso.

En ese sentido la estrategia apunta a la implementación de un software, y su respectivo mantenimiento continuo, que conlleve a la automatización del sistema de gestión de calidad, contribuyendo a facilitar la implantación, mejora y optimización del sistema. Se aspira a que el mismo contribuya a una mayor y mejor comprensión por parte de los agentes involucrados del funcionamiento del sistema de gestión de calidad, por cuando permite centralizar toda la información relacionada con calidad, la que estaría disponible al alcance todos.

Como sistema de almacenamiento, puede asegurar el contenido activo de la documentación, que sea oportuna y evitar la vulnerabilidad de información sensible de la organización garantizando su protección. Por otra parte, acarrea la optimización de los costos y tiempos de gestión, por ejemplo, al mediante la generación de reportes en forma automática, evitando la utilización de papel, apoyando así la toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos. Entre otros aspectos, por ejemplo, para el desarrollo de las auditorías permitirá contar con una plataforma única que facilite la revisión de la documentación deseada.

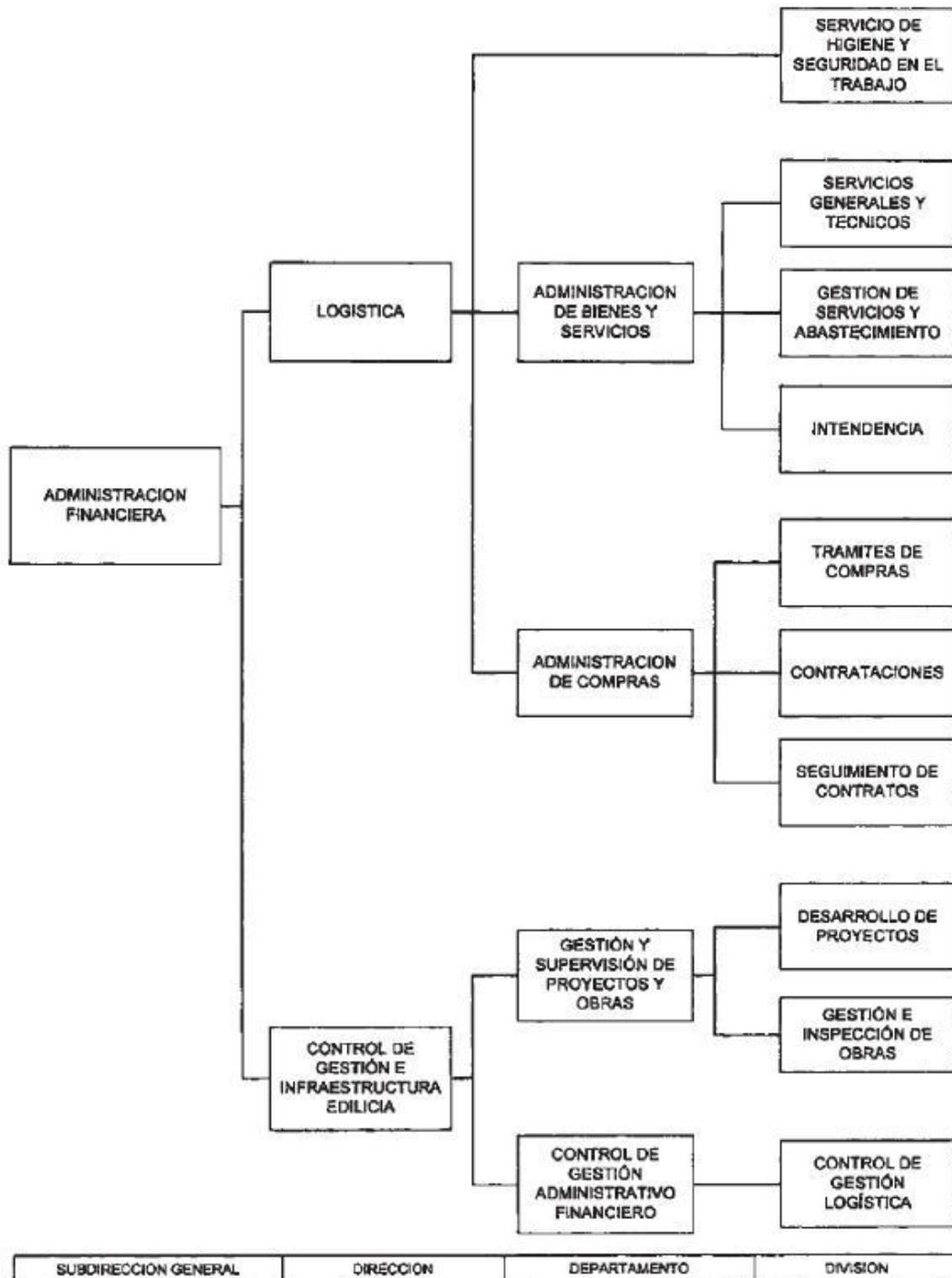
Finalmente, se pretende a través de las recomendaciones aquí invocadas mejorar el proceso de toma de decisiones y, asimismo, contribuir a la implementación y mantenimiento en el tiempo de un sistema de gestión de calidad que garantice la eficiencia de los procesos, expandiéndose a todas las áreas del organismo.

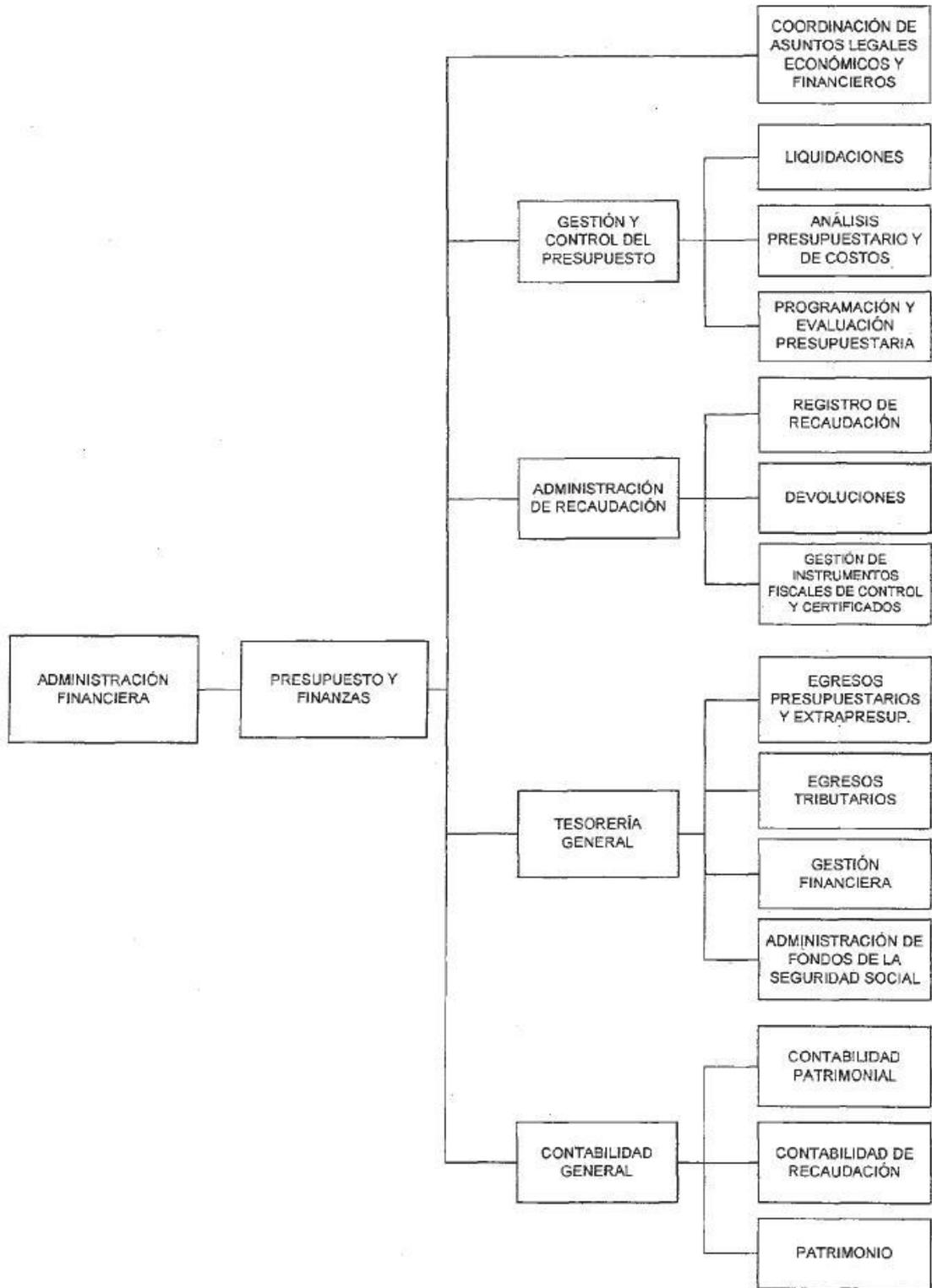
### Referencias bibliográficas

- AFIP. (s.f.). *Información y Comunicación interactiva desde la Intranet de AFIP*. Obtenido de <http://intranet.AFIP.gob.ar>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2010). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI*. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod\\_comisiondecalidad\\_carta\\_ibe\\_roamericana\\_de\\_calidad.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod_comisiondecalidad_carta_ibe_roamericana_de_calidad.pdf)
- Cerezo, A. B. (2002). *Calidad*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Crosby, P. B. (1987). *La Calidad No Cuesta*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- European Foundation Quality Management*. (s.f.). Obtenido de <http://www.efqm.es/>
- Fassio, A., & Pascual, L. (2015). *Apuntes para Desarrollar una Investigación en el Campo de la Administración y el Análisis Organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Eudeba.
- Formento, H. (2015). *El proceso de mejora continua*. Provincia de Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad*. (s.f.). Obtenido de <http://www.fundibeq.org>
- Foundation Baldrige*. (s.f.). Obtenido de <https://www.baldrigefoundation.org>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. MCGRAW-HILL.
- International Organization for Standardization*. (s.f.). Obtenido de [www.iso.org](http://www.iso.org)
- International Organization for Standardization. (2008). ISO 9001:2008: Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>
- 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.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad?: La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Juran, J. M. (1988). *Manual de Control de la Calidad*. Nueva York: Mcgraw-Hill.
- Krieger, M. (2013). *Estado y Administración*. Buenos Aires : Errepar.
- krieger, M. J. (2016). *Métodos y Técnicas de Diagnóstico e Intervención en Administración Pública*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.
- Malvicino, G. (2001). La Gestión de la Calidad en el ámbito de la Administración Pública: Potencialidades para un cambio gerencial. Obtenido de <http://www.top.org.ar/ecgp/fulltext/000000/malvicino,%20guillermo%20-%20la%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf>
- Organismo Argentino de Acreditación*. (s.f.). Obtenido de <https://www.oaa.org.ar/>
- Shewhart, W. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.

Stake, R. E. (1998). *Investigación con Estudio de Caso*. Madrid, España: Ediciones Morata, SL.

Anexos





SUBDIRECCIÓN GENERAL	DIRECCIÓN	DEPARTAMENTO	DIVISIÓN
----------------------	-----------	--------------	----------