

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

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

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Modificaciones del registro de firmantes - Artículo 35
Decreto 1344/2007.

AUTOR: ÁLVARO SEBASTIÁN BÓVEDA

DOCENTE DEL TALLER: CRISTINA ROLANDI

MARZO 2024

INDICE:

CAPÍTULO 1:

- Introducción y presentación.
- Planteamiento del problema.
- Objetivos.
- Marco teórico.
- Hipótesis. Metodología y técnicas a utilizar.
- Referencias bibliográficas y bibliografía.
- Anexos.

CAPÍTULO 2:

- Evolución de las tareas y controles utilizados desde el inicio del procedimiento.
- Estudio pormenorizado de las ineficiencias encontradas y las soluciones aplicadas evolutivamente.

CAPÍTULO 3:

- Enfoque y gerenciamiento de la calidad.
- Avance del proceso de implementación de Normas ISO 9001:2015, en el procedimiento de registro de firmas.

CAPÍTULO 4:

- Análisis de eficiencia o mejora de procesos y conclusiones finales.

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo intenta desarrollar los esfuerzos realizados para eficientizar el procedimiento de alta, baja o modificación del registro de firmantes autorizados para las órdenes de pago de autorización y aprobación de gastos, conforme lo previsto en el artículo 35 del Decreto 1344 de fecha 4 de octubre de 2007, reglamentario de la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

Dicho procedimiento es administrado por la Contaduría General de la Nación, dependiente de la Subsecretaría de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía, conforme lo establecido en la mencionada normativa.

Desde hace unos meses la Dirección de Normas y Sistemas de la Contaduría General de la Nación, quien está a cargo del mantenimiento de este registro, ha comenzado a generar todos los procesos y requisitos necesarios para implementar Norma ISO 9001:2015.

El hecho de haber tenido la experiencia de trabajar varios años en la Dirección de Normas y Sistemas como integrante del equipo que lleva a cabo el procedimiento de alta, baja y modificación del registro de firmantes, nos ha dado la posibilidad de detectar en varias oportunidades falencias tales como la duplicación de tareas y controles, el extravío de documentación papel y archivos informáticos, la excesiva carga de documentos (excel) generando un almacenamiento innecesario en las redes informáticas, entre otras ineficiencias.

Pese a que a partir del 2016 con la aplicación del Sistema de Documentación Electrónica (GDE), se ha logrado despapelizar en un porcentaje significativo el procedimiento analizado, se ha seguido utilizando la impresión y almacenamiento de documentos en biblioratos separados por organismo como respaldo por cada actualización de registro de firmantes, que anualmente pueden ser numerosos.

El objetivo de este estudio, es aprovechar la situación de la búsqueda de mejora o eficiencia que se está intentando llevar a cabo con la implementación de normas de calidad. Poder analizar el avance del procedimiento, teniendo en cuenta que he participado de esta tarea hasta hace un año conociendo las vicisitudes de cada interacción del mismo, para poder compararlo con una etapa futura no muy lejana luego de la implementación de la citada norma IRAM.

En ese sentido, intentaremos confirmar si realmente la implementación de las normas de calidad puede generar una mejora a los procedimientos de la Administración

Pública Nacional, si son aplicados eficazmente, a partir del estudio de un caso particular. Quedaría pendiente en el presente trabajo el análisis de diversos casos de implementaciones existentes y la real verificación de mejora de procesos.

Por otro lado, intentaremos relacionar a partir del estudio del presente caso los conocimientos teóricos analizados en el posgrado de administración financiera, tanto por los temas estudiados en cada materia y la bibliografía recomendada por los docentes.

Análisis normativo del procedimiento de registro de firmantes.

El Artículo 35 del Decreto 1344 de fecha 4 de octubre de 2007, reglamentario de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional 24.156, establece las competencias para aprobar gastos, ordenar pagos y efectuar desembolsos.

Particularmente en su inciso e) estipula que la formalización de los actos de aprobación de gastos, ordenamiento de pagos y desembolsos, se instrumentará en los formularios/comprobantes de uso general y uniforme que establezca la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía.

En ese sentido, la Contaduría General de la Nación ha asumido la responsabilidad de aprobar y mantener actualizado el procedimiento de alta, baja y modificación del registro de firmas autorizadas en función de la normativa citada precedentemente, y de la generación de formularios/comprobantes a utilizarse para dicho fin.

A partir de lo mencionado precedentemente, la Contaduría General como Órgano Rector del Sistema de Contabilidad Gubernamental de la Administración Pública Nacional, emitió a través de los años una serie de normativas aprobando el procedimiento y los documentos a utilizarse respecto del procedimiento en cuestión. Entre ellas las siguientes:

- ✓ Circular 36/1995
- ✓ Disposición 36/2002
- ✓ Disposición 4/2006
- ✓ Disposición 33/2010

Todas ellas pueden ser consultadas en la página de la Contaduría General de la Nación, <https://www.argentina.gob.ar/economia/sechacienda/cgn/normativa>.

En la actualidad, sigue con vigencia la Disposición N° 33 de fecha 24 de junio de 2010, aprobando los procedimientos y las planillas utilizadas, adaptado en función del Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) implementado en el año 2016, como sistema integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional.

Planteamiento del problema.

El proceso de registro de firmantes ha conllevado varios años de evolución desde sus inicios a principios de la década de los noventa, con la reforma a partir de la ley de administración financiera.

Naturalmente, con el paso de los años se ha buscado la mejora del proceso en cuanto a agilizar los tiempos, como así también, eficientizar el guardado de los archivos documentales que respaldan las altas y las bajas. Cumplimentando con la normativa y con las observaciones de la Auditoría General de la Nación.

Sin embargo, aún en la actualidad continúan habiendo duplicaciones de tareas, de controles y de archivos de respaldo, entre otros. El hecho del recambio de autoridades en muchos de los Servicios Administrativo Financieros hace que muchas veces las consultas y la devolución de expedientes en trámite sea repetitiva, generando retrasos e incluso hastío tanto del personal de la contaduría como de los organismos en cuestión.

El análisis del proceso de registro de firmas con respecto a las tareas de certificación de calidad, será uno de los aspectos principales que intentaremos investigar para verificar la solución de los problemas planteados.

- ¿Cuánto ha mejorado la organización del personal en las tareas para evitar la duplicación?
- ¿Cuál es la mejora con relación al archivo de documentación de respaldo?
- ¿Qué tipo de controles cruzados se están realizando y cuanto ha sido modificado, respecto de los controles previos a la certificación de calidad?
- ¿Cuál es el tiempo promedio de un proceso de alta, baja y/o modificación de registro de firmantes de un organismo solicitante?
- ¿Cuál es el grado de aceptación del trámite y facilidades en la operatoria para los servicios administrativo financieros?

Objetivos.

Objetivo General:

Verificar el impacto en cuanto a la mejora en el procedimiento de alta, baja y/o modificación de registro de firmantes conforme la Disposición CGN N° 33/2010, en virtud del proceso actual de certificación de calidad bajo la Norma ISO 9001:2015.

Objetivos Específicos:

- Indagar las tareas realizadas por el personal comparando las mejoras o cambios obtenidos.
- Verificar las tareas realizadas y consultar sobre el archivo de documentación de respaldo.
- Analizar los procedimientos requeridos por los auditores en cuanto a la certificación de calidad.
- Indagar respecto el grado de avance y los tiempos destinados para el logro de la certificación al cien por ciento.
- Verificar el grado de impacto en cuanto a las mejoras en el procedimiento analizado.

Marco teórico.

Referencia normativa legal.

En primer lugar, tenemos que mencionar que el principal marco normativo del procedimiento analizado, es la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156, y su respectivo Decreto Reglamentario N° 1344/2007.

Estas normas son las que dictan la obligatoriedad de llevar a cabo un registro de firmantes autorizados, e indican a la Contaduría General de la Nación la responsable del manejo, facultándola al dictado de normas complementarias para llevar a cabo la operatoria necesaria para el cumplimiento.

Referencia bibliográfica.

Por otro lado y en función de lo mencionado en títulos anteriores, necesitaremos abordar el estudio de la Norma IRAM ISO 9001:2015, tercera edición 2015 “Sistemas de Gestión de Calidad.”

A partir de este documento, intentaremos estructurar el análisis de las actividades y avances llevados a cabo en la Dirección de Normas y Sistemas de la Contaduría General de la Nación, en cuanto al proceso de certificación de calidad.

Asimismo, realizaremos algunas referencias al libro del Dr. Carlos Gómez Díaz de León. De la Administración Pública Tradicional a la Nueva Gestión Pública, el cual hace un aporte de varios autores en sus capítulos referidos a la temática de la gestión pública en diversos aspectos relevantes.

Con el objetivo de encuadrar nuestra hipótesis enunciada bajo un marco de referencias teóricas que sustenten la misma. En la misma idea deberemos referenciarlos muy probablemente también a los autores clásicos de la administración.

Hipótesis.

La hipótesis principal que intentaremos verificar es respecto a la afirmación de que *“la certificación de calidad bajo las Normas ISO 9001:2015, ha logrado mayor eficiencia en el procedimiento de alta, baja y/o modificación de registro de firmantes dispuesta por la Disposición N° 33/2010 CGN”*.

Metodología y técnicas a utilizar.

En el presente trabajo nos enfocaremos hacia un estudio de caso. Al tratarse de un proceso en el que contamos con el acceso a la información directa, a través de las entrevistas con el personal que lleva a cabo los distintos procedimientos tanto de la actualidad, como del avance respecto de la certificación de calidad.

En ese sentido, se tratara de un diseño de tarea experimental analizando casos particulares de altas, bajas y /o modificaciones de registro de firmantes de varios organismos participantes, visualizando los tiempos, los procedimientos, los controles y el grado de eficiencia esperado.

Al mismo tiempo, se analizará la documentación inherente al proceso de certificación de calidad para verificar los grados de avance, los desvíos, las problemáticas y las soluciones en la mejora de procesos.

Referencias bibliográficas y bibliografía.

- ★ Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, y su reglamentación.
- ★ Normas ISO 9001:2015.
- ★ *De la Administración Pública Tradicional a la Nueva Gestión Pública. Dr. Carlos Gómez Díaz de León.*
- ★ Clásicos de la Administración (Taylor, Fayol, Mayo, Weber, etc.)

Anexos.

A continuación se agrega la documentación actualizada del procedimiento de alta, baja y/o modificación de registro de firmantes, establecida en la Disposición N° 33/2010 de la Contaduría General de la Nación:

PROCEDIMIENTO PARA LA ACTUALIZACIÓN DE DATOS

I- REGISTRO DE FIRMAS

A- FIRMAS HABILITADAS

Conforme el Artículo 35 del Anexo del Decreto N° 1.344 de fecha 4 de octubre de 2007 reglamentario de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 y sus modificaciones, la formalización de los actos de autorización y aprobación de gastos se instrumentará en los formularios de uso general y uniforme que establezca la SECRETARÍA DE HACIENDA.

Además, indica que toda salida de fondos del Tesoro Nacional requiere ser formalizada mediante una Orden de Pago emitida por el Servicio Administrativo Financiero (S.A.F.), la que deberá ser firmada por los señores Secretarios o Subsecretarios o funcionarios de nivel equivalente de quienes dependan los mismos, juntamente con los responsables de dichos servicios y de las unidades de registro contable.

Por otra parte, menciona que el señor Jefe de Gabinete de Ministros, los señores Ministros y el señor Secretario General de la PRESIDENCIA DE LA NACIÓN, dentro de sus jurisdicciones, determinarán quiénes son los funcionarios de "nivel equivalente" referidos en dicho artículo.

En función a ello, se establece la asignación de un responsable titular y un reemplazante por cada una de las funciones previstas en el citado decreto, no pudiendo haber más de DOS (2) autorizados activos por carácter de firmante.

Los funcionarios de mayor nivel podrán firmar, sin necesidad de comunicación alguna, en los espacios reservados para aquéllos de menor nivel, siempre y cuando no contengan firmas repetidas en el mismo formulario.

B- SOLICITUD DE ALTA

A fin de agilizar el procedimiento para la registración de firmas de los funcionarios autorizados a refrendar las Órdenes de Pago, se ha incorporado a la página Internet de esta CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn, la ficha y el modelo de Nota pertinente, conforme los Anexos II y IV, respectivamente, de la presente disposición.

La nota mencionada en el párrafo anterior deberá ser firmada por el Secretario o Subsecretario Administrativo cuando se trate de su reemplazo y en el resto de las firmas podrá ser firmada por el Director General de Administración.

Toda vez que se realice un alta en el registro de firmas, se deberá presentar el Anexo III y la normativa respaldatoria del mismo. Si dicha alta no impacta en el mencionado Anexo se podrá indicar en la nota tal situación.

Las solicitudes de altas en el registro de firmas deberán realizarse 48 horas antes del ingreso de la documentación.

C- SOLICITUD DE BAJA

A fin de agilizar el procedimiento para solicitar la baja en el registro de firmas, se ha incorporado a la página de internet de esta CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn, la Nota pertinente, conforme el modelo obrante en el Anexo IV, de la presente disposición.

La nota mencionada en el párrafo anterior deberá ser firmada por el Secretario o Subsecretario Administrativo cuando se trate de su reemplazo y en el resto de las firmas podrá ser firmada por el Director General de Administración

Toda vez que se realice una baja en el registro de firmas, se deberá presentar el Anexo III. Si dicho cambio no impacta en el mencionado Anexo se podrá indicar en la nota tal situación.

D. CAMBIOS TEMPORALES

ALTA Y BAJA

A fin de agilizar el procedimiento para solicitar un cambio temporal en el registro de firmas, se ha incorporado a la página web de esta CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn, la ficha y la Nota pertinente, conforme los modelos obrantes en los Anexos II y V, respectivamente, de la presente disposición.

La nota mencionada en el párrafo anterior deberá ser firmada por el Secretario o Subsecretario Administrativo cuando se trate de su reemplazo y en el resto de las firmas podrá ser firmada por el Director General de Administración

En la citada nota se deberá informar el período de tiempo por el cual se realizará el cambio temporal, una vez vencido éste, se rehabilitará automáticamente a los firmantes inmediatos anteriores.

Toda vez que se realice un alta o baja temporal en el registro de firmas, se deberá adjuntar la normativa respaldatoria del mismo.

E- CONFECCIÓN DE LAS FICHAS

En la tarjeta se completarán todos los datos con tinta negra de trazo medio, y en el caso de la firma, deberá realizarse dentro del recuadro habilitado sin sello aclaratorio. A tal fin se consignarán los siguientes datos:

Jurisdicción: (Aquella a la que pertenece el Servicio Administrativo Financiero)
Denominación: (Denominación completa del Servicio, sin abreviaturas)
S.A.F. N°: (Número de Servicio, asignado presupuestariamente)
Apellido: (Del responsable/reemplazante, en mayúsculas e imprenta)
Nombres: (Del responsable/reemplazante, en mayúsculas e imprenta)
Cargo: (Dentro del organismo del responsable/reemplazante, en mayúsculas e imprenta)
D.N.I. N°: (Del responsable/reemplazante)
Carácter del firmante: (Secretario o Subsecretario Administrativo TITULAR / Secretario o Subsecretario Administrativo REEMPLAZO; Director General de Administración TITULAR / Director General de Administración REEMPLAZO; Responsable de Registro TITULAR / Responsable de Registro REEMPLAZO)
Norma Legal N°: (Para el nivel de Secretario o Subsecretario y Director General de Administración titular o reemplazo, N° de norma legal de designación)
Firma:(Firma del TITULAR/REEMPLAZO), se solicita no sobrepasar los límites del **recuadro**)
Certificación de firma: deberá ser certificada por el Secretario o Subsecretario Administrativo cuando se trate de su reemplazo y en el resto de las firmas por el Director General de Administración.

F- PRESENTACIÓN DE FORMULARIOS PAPEL

La Dirección de Procesamiento Contable –Coordinación de Recursos y Gastos– no recibirá formularios papel que contengan firmas repetidas ni otro tipo de formulario cuya signatura no resulte claramente visible e identificable.

En consecuencia, el sello aclaratorio del firmante deberá ser colocado debajo de cada firma sin sobreponerse a ningún rasgo de ella.

II- PLANILLA INFORMATIVA DE RESPONSABLES ADMINISTRATIVOS

A- DATOS DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVO FINANCIEROS

A fin de identificar correctamente los datos de los organismos y sus responsables los Servicios Administrativo Financieros deberán presentar la “Planilla Informativa de Responsables Administrativos”, que se adjunta en el Anexo III, ante la Dirección de Normas y Sistemas de esta CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN dentro de las 72 horas de producida cualquier modificación en la misma.

B- PERSONAL AUTORIZADO PARA RETIRAR DOCUMENTACIÓN

Es necesario actualizar la nómina de personas autorizadas, por cada Servicio Administrativo Financiero, a efectuar trámites ante esta CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, como medida de control y

salvaguarda de la información que se procesa, produce y se entrega en la misma. Cada Servicio Administrativo Financiero podrá autorizar, como máximo, hasta TRES (3) personas.

Todo cambio en los datos aportados deberá ser informado, dentro de las 72 horas de producido, a la Dirección de Normas y Sistemas de esta CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, mediante la "Planilla Informativa de Responsables Administrativos" del Anexo III de esta disposición.

Con el objetivo de agilizar el procedimiento para la actualización de los datos detallados en los apartados precedentes, los Servicios Administrativo Financieros deberán acceder a la citada "Planilla informativa de Responsables Administrativos" a través de la página de internet de esta CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN <http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/otrosdoc/listasaf.xls>

III - DIRECCIONES DE CORREO ELECTRÓNICO

Los Servicios Administrativo Financieros, deberán abrir una dirección de correo electrónico, cuya denominación deberá contener la palabra "notif"seguida del código del Servicio Administrativo Financiero antes del signo @, la cual deberá poseer carácter de oficial y donde se tendrán por válidas todas las comunicaciones realizadas, quedando a decisión de cada Organismo la distribución interna de los mensajes.

Para aquellos casos en los que el servidor no sea oficial o no sea administrado por el Organismo, se sugiere la apertura de casillas de correo electrónico en dos sitios diferentes a fin de prevenir la no recepción de mensajes por la eventual caída de uno de ellos o saturación de la casilla.

En consecuencia, los usuarios deberán proceder a la continua consulta y verificación del normal funcionamiento de los mismos, comunicando de inmediato a la Dirección de Normas y Sistemas de esta CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN cualquier anomalía.

FICHA DE REGISTRO DE FIRMA



CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

REGISTRO DE FIRMA (Uso Interno CGN)
Jurisdicción:..... Denominación:..... S.A.F. N°:..... Apellido:..... Nombres:..... D.N.I. N°: Cargo:..... Norma Legal N°:..... Carácter del firmante (1)
Firma:

Archivar por Servicio Administrativo Financiero

(1) Indicar según corresponda:

- Secretario/ Subsecretario Administrativo TITULAR
- Secretario/ Subsecretario Administrativo REEMPLAZO
- Director General de Administración TITULAR
- Director General de Administración REEMPLAZO
- Responsable de Registro TITULAR
- Responsable de Registro REEMPLAZO

Certifico que la firma que antecede ha sido puesta ante mí.

ANEXO III

BUENOS AIRES,

SEÑOR/A
DIRECTOR/A DE NORMAS Y SISTEMAS
CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN
S _____ / _____ D

En cumplimiento a lo dispuesto por la Disposición N° 33/10 C.G.N., se informa:

PLANILLA INFORMATIVA DE RESPONSABLES ADMINISTRATIVOS

DENOMINACIÓN DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO

CARÁCTER _____ JURISD. _____ SERV. ADM. N° _____.

DENOMINACIÓN: _____.

SECRETARÍA O SUBSECRETARÍA DE LA QUE DEPENDEN: _____.

_____.

DOMICILIO _____ N° _____ PISO _____ OF _____.

LOCALIDAD _____ PROV. _____ C.P. _____.

TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

SECRETARIO/ SUBSECRETARIO ADMINISTRATIVO O FUNCIONARIO EQUIVALENTE

TITULAR

APELLIDO _____.

NOMBRES _____.

CARGO _____.

TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

REEMPLAZO

APELLIDO _____.

NOMBRES _____.

CARGO _____.

TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN O FUNCIONARIO EQUIVALENTE

TITULAR

APELLIDO _____.

NOMBRES _____.

CARGO _____.

TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

REEMPLAZO

APELLIDO _____.

NOMBRES _____.

CARGO _____.

TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO CONTABLE

TITULAR

APELLIDO _____.

NOMBRES _____.

CARGO _____.

TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

REEMPLAZO

APELLIDO _____.

NOMBRES _____.

CARGO _____.

TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

RESPONSABLE DEL ÁREA PRESUPUESTO

TITULAR

APELLIDO _____.

NOMBRES _____.

CARGO _____.

TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

REEMPLAZO

APELLIDO _____.

NOMBRES _____.

CARGO _____.

TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

RESPONSABLE DEL ÁREA INFORMÁTICA

TITULAR

APELLIDO _____.

NOMBRES _____.

CARGO _____.

TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

REEMPLAZO

APELLIDO _____.

NOMBRES _____.

CARGO _____.

TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

TESORERO DEL ORGANISMO

TITULAR

APELLIDO _____.

NOMBRES _____.

CARGO _____.

TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

REEMPLAZO

APELLIDO _____.

NOMBRES _____.
CARGO _____.
TELÉFONOS _____ FAX N° _____.

**PERSONAL AUTORIZADO PARA RETIRAR DOCUMENTACIÓN
(MÁXIMO 3 PERSONAS POR SERVICIO ADMINISTRATIVO)**

APELLIDO Y NOMBRES	DOCUMENTO N°:	FIRMA

Firma y sello del Responsable
del Servicio Administrativo Financiero

CAPÍTULO 2.

Evolución de las tareas y controles utilizados desde el inicio del procedimiento.

El procedimiento de registro de firmantes en los términos del Artículo 35 del Decreto 1344/2007, consta de la autorización para el firmado de órdenes de pago de tres niveles de firma. Ellos son, como firma de mayor responsabilidad el Secretario o Subsecretario, como firma intermedia el Director General de Administración y como tercera firma el Responsable de Registro.

A partir de la reforma de la administración financiera del Sector Público Nacional a través de la Ley 24.156, se modificó el procedimiento de registro de firmantes en la Contaduría General de la Nación, el cual se manejaba de forma bastante rudimentaria a mediados de la década de los noventa.

Mediante el Decreto 2662 de fecha 29 de diciembre de 1992, se reglamentaron las competencias de los funcionarios del Poder Ejecutivo Nacional sobre autorización y aprobación de gastos y se establecieron las competencias para ordenar pagos.

Se utilizaba una ficha especial que se entregaba a los organismos una por cada responsable de nivel de firma y un reemplazante.

Dicha ficha solicitaba el llenado y posterior presentación en la Dirección de Procesamiento Contable de la Contaduría General de la Nación, la que contenía los siguientes campos:

- Jurisdicción: (Aquella a la que pertenece el Servicio).
- Denominación: (Denominación completa del Servicio, sin abreviaturas).
- S.A.F. N°: (Número de Servicio, asignado presupuestariamente).
- Apellido: (Del responsable/reemplazante, en mayúscula e imprenta).
- Nombres: (Del responsable/reemplazante, en mayúsculas e imprenta).
- Cargo: (Del responsable/reemplazante, en mayúsculas e imprenta).
- Norma Legal N°: (N° de Norma Legal de designación del responsable/reemplazante, si lo hubiere).
- Firma: (Firma del responsable/reemplazante - se solicita no sobrepasar los límites del recuadro).

A partir de la Circular N° 36/1995 CGN, no se recibió ninguna orden de pago en la contaduría que no hubiera cumplimentado la presentación de la ficha mencionada. De esta manera se comenzaba a ejecutar el procedimiento de registro de firmas conforme lo previsto en la ley de administración financiera reciente en ese momento, tarea designada a la Secretaría de Hacienda recaída en la Contaduría General de la Nación.

Posteriormente a esta normativa, se dicta la Disposición N° 2 CGN de fecha 9 de enero de 2001 a través de la cual se actualiza el procedimiento de alta, baja y modificación del registro de firmantes.

A partir de esta norma, se adoptan ciertas herramientas para la modernización del procedimiento, como la utilización de una nueva ficha con la posibilidad de ser procesado a través de soportes informáticos, con el fin de que el cotejo de las firmas pueda ser efectuado de forma electrónica y automática.

La revisión de la firma de la ficha con las órdenes de pago en formulario papel fue la novedad en búsqueda de la agilización de tareas y de transparencia en el procedimiento.

La Dirección de Normas y Sistemas de la Contaduría General de la Nación fue la designada a partir de esta disposición, para tramitar todo tipo de actualización del registro de firmantes como así también, para el mantenimiento de una base actualizada de firmas autorizadas por Servicio Administrativo Financiero.

En el año 2002, se procede a la actualización de la norma anterior y se dictó la Disposición N° 36/02 CGN. A través de esta norma se descentralizo el acceso a la ficha de alta, baja y modificación de registro de firmantes, ya que se incorporó a la página web de la contaduría evitando así que los organismos tengan que solicitar personalmente la ficha cada vez que fuera pertinente.

Otra de las actualizaciones que se aprobaron con esta normativa, fue la creación del Anexo III “Planilla Informativa de Responsables Administrativos” mediante la cual los distintos servicios administrativo financieros identifican los responsables de cada área (secretario y subsecretario, dirección general de administración, presupuesto, tesorería, contabilidad, etc.), con el objetivo de contar con los teléfonos de contacto de cada sector para mayor fluidez en la comunicación con el órgano rector.

Asimismo, se requirió a la creación de un correo electrónico institucional con carácter oficial, donde se tendrán por válidas todas las comunicaciones realizadas por la contaduría, quedando a decisión de cada organismo la distribución interna de los mensajes.

Estudio pormenorizado de las ineficiencias encontradas y las soluciones aplicadas evolutivamente.

El procedimiento analizado ha pasado por distintas etapas evolucionando y adaptándose a las nuevas tecnologías y requerimientos normativos. Por lo tanto podemos decir que ha habido una tendencia a la mejora de procesos en los términos de la búsqueda de eficiencia y agilidad en los trámites involucrados.

Lo que en sus inicios se trató de un trámite engorroso, en el que obligaba a los organismos al retiro en forma personal de la ficha papel, que los funcionarios debían llenar, firmar y luego entregar, logro evolucionar a un proceso en la actualidad plenamente virtual avalado por un sistema que permite la firma digital.

Cabe aclarar que en época de cambio de autoridades de los organismos, o cambios de gestiones gubernamentales, suele recibirse la solicitud de nuevas firmas autorizadas con mayor frecuencia que la habitual, por lo tanto se ha visto favorecido el procedimiento en cuanto a la agilidad que ha generado las nuevas tecnologías.

Una de las principales falencias encontradas en el análisis del procedimiento es la duplicación de tareas de los agentes. Se han detectado en reiteradas oportunidades excesivas revisiones y controles cruzados para un mismo trámite.

Previo a la digitalización completa del procedimiento, los organismos debían imprimir la documentación luego de bajarla en la página de internet de la contaduría, para su llenado manual y posterior presentación en la mesa de entradas de ese Órgano Rector.

No obstante ello, la mesa de entradas no admitía la recepción de la documentación sin antes pasar por una revisión previa de los agentes involucrados en las tareas del cambio de registro de firmas, evitando así ingresar documentación con errores o falta de respaldo normativo en las designaciones.

Una vez recibida formalmente la documentación, los agentes debían solicitar revisión y conforme de un superior antes de ejecutar en los sistemas el alta, baja o modificación solicitada. Luego del conforme y la ejecución del procedimiento, toda la documentación pasa a ser analizada por otro agente encargado de controlar, archivar y enviar fotocopias al sector de gastos de la Contaduría General de la Nación, para actualizar las planillas con las firmas a ser corroboradas en dicho sector, en cada presentación de órdenes de pago por parte de los organismos.

Como vemos, se trataba de un trámite bastante engorroso donde muchas veces debía volver atrás en reiteradas oportunidades por detectar errores en alguna de las etapas,

obligando a los organismos a presentarse personalmente para el retiro o cambio de documentación.

En ese sentido, resulta necesario destacar los conceptos estudiados durante la presente especialización. *“Desde la última década del siglo XX, si bien es cierto que los nuevos enfoques para la gestión de organizaciones y del capital humano fueron impulsados en el ámbito de la gestión empresarial, las exigencias de una mayor eficiencia y eficacia en las instancias gubernamentales han orillado a adoptar y adaptar estos modelos gerenciales a las organizaciones públicas”* (Dr. Carlos Gomez Diaz de Leon, 2015, p 201).

Lo mencionado precedentemente en relación a la necesidad de eficiencia en los procedimientos y la profesionalización de los recursos humanos en la administración pública, resulta imprescindible en las sociedades modernas como elemento estratégico de cambio, en las organizaciones públicas.

Continuando con la evolución en el tiempo del procedimiento estudiado, particularmente a partir del año 2016 donde se comenzó a implementar masivamente en la administración nacional el uso obligatorio del sistema de gestión documental (GDE), permitió la utilización en el procedimiento analizado, de la documentación digital.

De esta manera se fue logrando una menor carga en el trámite, generando como una mejora la despapelización (parcial) del procedimiento y evitando la presentación en forma personal de la documentación papel a ser revisada y presentada en mesa de entradas.

Decimos respecto de la mejora parcial de despapelización del trámite, debido a que las autoridades de la contaduría quizás por una cuestión cultural han mantenido la obligatoriedad de imprimir la documentación enviada por los organismos a través del GDE, para ser archivada en carpetas biblioratos como documentación de respaldo. Esto en mi opinión, se trató de una ineficiencia importante, al no lograr adaptarse a las nuevas tecnologías y propender al rechazo o desconfianza de un sistema nuevo, situación muy común en las organizaciones burocráticas públicas de gran antigüedad.

Durante este período el procedimiento ha pasado por una etapa de transición, donde algunos organismos (en un primer momento la mayoría) aún no contaba con la implementación del sistema GDE. En consecuencia, se mantuvo una gestión del procedimiento de forma dual generando una mayor carga de tareas en los agentes, teniendo que tramitar altas, bajas y/o modificaciones de registro de firmas de forma tradicional o a través del GDE dependiendo del organismo. Como consecuencia de esta situación se ha caído nuevamente en ineficiencias y falencias de controles y duplicación de tareas, profundizando confusiones y/o excesivos archivos innecesarios tanto papel como digitales.

De todas maneras, a medida que los organismos fueron año a año implementándose en el sistema GDE, el procedimiento comenzó tomar mayor fluidez generando una comunicación más eficaz y digital. Hoy en día son muy pocos los organismos que no cuentan con GDE.

Asimismo, resulta importante destacar la implementación que se dio también en este proceso de actualización tecnológica del procedimiento, respecto del módulo de registro de firmas implementado en el Sistema Integrado de Información Financiera e-Sidif.

Esto permitió la consulta inmediata por parte del sector de gastos de la contaduría y por cualquier agente que lo requiera, como así también, la posibilidad de los organismos de gestionar y procesar las órdenes de pago con mayor fluidez. Cabe mencionar que, el circuito de gastos fue implementado en el e-Sidif a partir de la Resolución N° 81 de fecha 13 de abril de 2012 de la Secretaría de Hacienda.

Finalmente y concluyendo con este análisis evolutivo del procedimiento, resulta importante mencionar un hecho fortuito como fue la pandemia vivida en el año 2020 donde obligatoriamente se incursionó en una etapa de mayor uso de las tecnologías. El procedimiento de registro de firmas se vio fortalecido en cuanto a la despapelización total del trámite, comenzando a utilizarse archivos digitales de forma generalizada tanto para su curso normal como para la documentación de respaldo legal.

No obstante ello, siguen utilizándose formas anticuadas de registros en formatos de archivo excel para consulta interna de autoridades, las cuales en mi opinión deberían derivar en sistemas más agradables en cuanto a la búsqueda por organismo de sus firmantes actualizados, para el uso cotidiano de los agentes en cuanto a las distintas tareas operativas en cada una de las direcciones de la Contaduría General de la Nación.

CAPÍTULO 3.

Enfoque y gerenciamiento de la calidad.

El sector público demanda en forma permanente cambios en los procesos de gestión, a consecuencia de los cambios que la sociedad transita.

Claramente, estos cambios deben estar orientados a la calidad, la productividad administrativa, la transparencia de procedimientos, la excelencia en las prestaciones. Administrar mejor es un desafío para los gobiernos, y es una demanda legítima de los administrados, de los ciudadanos. Los vecinos, los usuarios de servicios, los ciudadanos en general, reclaman servicios de calidad de las instituciones públicas.

El contexto internacional impulsa al país a lograr posiciones cada vez más competitivas, donde el estado constituye un actor más en la red de negociaciones de la aldea global, y su posicionamiento depende, no sólo de la calidad de lo que pueda ofrecer, sino también de la calidad de su aparato de gobierno para hacer realidad sus políticas de estado, con recursos humanos de calidad, formados y actualizados en las últimas tendencias en materia de administración y nuevas tecnologías, adiestrados a resolver situaciones y problemáticas complejas.

Claus Offe, en *“Contradicciones del estado de bienestar”*, advierte que *“Hay una única vía de establecer un equilibrio general entre legitimidad, eficacia y eficiencia, que la legitimidad constitucional venga reforzada por la capacidad del sistema de satisfacer las demandas y necesidades sociales”*.

El mismo autor afirma que hacer un mejor gobierno o superar la demanda social, es una cuestión política, y también es una cuestión de gerencia y administración.

Aquí partimos de ciertas premisas indispensables del modelo de gestión de calidad para el sector público:

- Sensibilidad a las necesidades de los ciudadanos.
- Acciones orientadas a la gente y de alta visibilidad.
- Servicios públicos eficientes.
- Transparencia en los actos de la administración.
- Garantía de participación ciudadana.

- Descentralización operativa con controles.

La propuesta, además, proyecta una visión a largo plazo donde:

- Las organizaciones públicas pueden ser austeras, transparentes, éticas, ejercer controles, buscar consensos, ser previsibles y eficaces en la prestación de bienes y servicios. Y estar orientadas a la gente.
- Se logran ahorros en trámites, tiempos de espera.
- El ciudadano-cliente-usuario tiene fácil acceso, respuesta rápida, garantía de servicio y recibe un trato cordial.
- La comunidad tiene confianza en su administración pública.

Antes de pasar al concepto de gestión de calidad específicamente del procedimiento de registro de firmas en la contaduría, repasemos algunos clásicos de la administración.

- Taylor
- Fayol
- Mayo
- Weber
- Los conductistas

Taylor.

F.W.Taylor (1856-1912) dedica sus trabajos a la solución de los problemas de organización del taller en el que pasó parte de su vida profesional.

Obreros de oficio hacían las tareas. Su principal activo a la hora de concertar su salario eran sus conocimientos y el secreto de los mismos.

Es decir, los conocimientos sobre cómo realizar el trabajo pertenecían al oficio, no a la empresa. Para Taylor, cada trabajador organiza su puesto de trabajo; las funciones que se realizan son similares a las que lleva a cabo en nuestros días un jefe de fabricación.

Taylor emplea, primero a escondidas y después abiertamente, el cronómetro para medir los tiempos empleados en las tareas.

Este hecho, de apariencia pueril, provoca una de las mayores revoluciones sociales de todos los tiempos: el paso de los conocimientos desde las agrupaciones gremiales a la empresa mercantil.

Los lazos sociales que vinculaban a los trabajadores entre sí y a éstos con los empresarios se rompen y modifican.

No es sorprendente que F.W.Taylor, al privar a los sindicatos de su principal activo para la negociación, los conocimientos que para realizar su oficio poseía el trabajador, fuese duramente criticado por éstos.

Las propuestas principales de Taylor son similares a los tratadistas actuales en gestión de calidad total. Propone, ante todo, una revolución mental, que modifique las relaciones sociales entre patronos y obreros y de éstos entre sí. La revolución mental es la propuesta esencial y más importante del taylorismo, como indica el propio autor ante la Comisión de Encuesta que sobre su sistema creó el Congreso de Estados Unidos. Los puntos básicos en los que ha de basarse la administración son:

- Ciencia, no regla empírica. Análisis del trabajo de cada persona empleando el método científico.
- Armonía, no-discordia. Buenas relaciones con los trabajadores.
- Cooperación, no individualismo. Relaciones basadas en el pacto y la colaboración. “La época de las grandes proezas de una persona sola sin la ayuda de las que le rodean se aleja rápidamente”. Afirmo la importancia de aplicar los conocimientos de psicología al arte de administrar.
- Rendimiento máximo, en lugar de producción restringida.
- Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.
- Seleccionar científicamente a los trabajadores y luego entrenarlos y enseñarlos.

F.W.Taylor propone separar la planificación de la ejecución. Ve necesaria la creación de un equipo que lleve a cabo todas las tareas de preparación del trabajo en el puesto, que como ya se ha indicado anteriormente abarcan todas las funciones de un actual jefe de fabricación o de negociado o de departamento.

Recomienda que este equipo se integre en la denominada oficina de planificación.

Propone que, al igual que un estudiante en el colegio recibe educación de diferentes profesores, un trabajo debe recibir instrucciones de distintos jefes; señala hasta ocho, cuatro planificando, cuatro en el taller.

Esta idea, que rompe con el principio de unidad de mando, pervive en nuestros días en las estructuras organizativas matriciales y virtuales, no es entendida en su época y es duramente criticada por su coetáneo H. Fayol, quien parece entrever, no obstante, que sólo un planteamiento nuevo de las relaciones sociales en la organización puede permitir su éxito.

Fayol.

Henri Fayol (1841-1925) publica su Administración General e Industrial en 1916. Recoge en ella tradiciones anteriores, así como su experiencia, durante 30 años, como Director General de la Commentry- Fourchambault et Decazeville.

El aporte de Fayol refiere principalmente al análisis de lo que el alto directivo hace en la organización y a las reglas que conviene seguir a hora de gestionarla y organizarla adecuadamente.

Fayol analiza las actividades que se llevan a cabo en una empresa y las clasifica en:

- Técnicas. Transformación de los recursos o de la naturaleza para conseguir un fin.
- Comerciales. Realizar transacciones con los bienes. Comprar y vender.
- Financieras. Allegar dinero, activos financieros para facilitar el funcionamiento de la empresa.
- Seguridad. Proteger los bienes de la organización.
- Contabilidad. Registrar los hechos económicos, susceptibles de cuantificación, que acaecen en la vida de la organización.
- Administrativas. Actuar sobre el cuerpo social.

La función principal de un directivo es administrar: “Mientras otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal”. La actividad de un directivo consiste en:

- Prever. Tratar de conocer el futuro. Establecer las variables que lo determinan, intentando cuantificarlas. Describir los escenarios futuros en los que vivirá la organización.
- Planificar. Inventar un futuro posible. Tratar de hacer la mejor representación en el escenario del mañana. Dar la solución que más conviene al problema que la previsión ha permitido plantear y describir.
- Organizar. Describir todas las tareas de la organización y agruparlas y asignarlas. Disponer los medios materiales y humanos necesarios para conseguir los objetivos. Señalar a cada cual su “papel”.
- Dirigir. Hacer que las cosas se hagan. Conseguir que los empleados acepten las órdenes del jefe. Motivar. Liderar.
- Controlar. Comprobar que todo se hace según las órdenes recibidas. Detectar las diferencias entre lo planeado y lo ocurrido, formular alternativas de corrección, elegir una y ejecutarla.

Fayol recoge, en la tabla “La importancia relativa de las diversas capacidades necesarias al personal de las empresas industriales”, esto es, cuál debe ser su aptitud para ejercer cada una de ellas, afirmando que los coeficientes que les atribuye “expresan su opinión personal”.

Tabla: Importancia relativa de las diversas capacidades necesarias al personal de las empresas en que trabajan:

<i>Categoría</i>	Adminis	Técnica	Comerci	Financ	Segurid	Contabil	Suma
Obrero	5	85	-	-	5	5	100
Capataz	15	60	5	-	10	10	100
Jefe de Taller	25	45	5	-	10	15	100
Jefe de División	30	30	5	5	10	20	100
Jefe Servicio Técnico	35	30	10	5	10	10	100
Director	40	15	15	10	10	10	100
Director General	50	10	10	10	10	10	100
Ministro	50	10	10	10	10	10	100
Jefe de Estado	60	8	8	8	8	8	100

Fuente: Fayol H., Administración General e industrial (1916)

Fayol entiende que nadie realiza una sola función en la organización. Los puestos consisten en una combinación de ellas y, en consecuencia, las personas han de estar entrenadas para llevar a cabo una pluralidad de actividades.

La especialización que corresponde a cada puesto de trabajo es relativa, ya que cada empleado ha de hacer un poco de todo. De otro lado, la función administración no es patrimonio exclusivo de la alta dirección, sino que se encuentra distribuida a lo largo y ancho de toda la organización, de modo que todos han de saber trabajar con otros y a través de otros.

El autor señala estos *catorce principios generales* para organizar:

- La división del trabajo
- La autoridad
- La disciplina
- La unidad de mando
- La unidad de dirección
- La subordinación de los intereses particulares al interés general
- La remuneración
- La centralización
- La jerarquía
- El orden
- La equidad
- La estabilidad del personal
- La iniciativa
- La unión del personal

Las organizaciones estables modernas y todas las burocracias suelen seguir, intencionalmente o no, los principios organizativos de H. Fayol.

En nuestros días, la referencia a estos principios suele hacerse para recordar de modo inmediato las palabras con las que Fayol los antecede:

“Empleare con preferencia la palabra principios, desembarazándome de toda idea de rigidez. No existe nada rígido, ni absoluto en materia administrativa; en ella todo es cuestión de medida. Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables.”

Se trata de la primera formulación del *principio de contingencia*. Este principio niega la existencia de un mejor modo de dirigir u organizar y hace depender a ambos de las circunstancias.

No existe un mejor modo de administrar. Cada organización se adapta a su circunstancia interna y externa y de ella derivará una práctica temporal y circunstancial de gestión que dará lugar a un empleo más eficiente de los recursos.

En nuestros días, la circunstancia ha pasado a ser fundamental a la hora de explicar el funcionamiento de las organizaciones.

Mayo.

Los resultados de los experimentos llevados a cabo, en los años veinte y treinta del siglo XX, en la fábrica de Hawthorne (Estados Unidos), de la compañía Western Electric, constituyen una ruptura del paradigma de administración vigente. Para otros autores, por lo menos la profundización en aspectos ya estudiados en las dos décadas anteriores.

La experiencia consistió en comparar los rendimientos entre dos grupos de trabajadoras –uno, el de las situadas en la línea de producción; otro, un grupo piloto puesto al efecto-. Se cambiaron las condiciones físicas de trabajo de este último, entre ellas la iluminación, comprobándose que tanto si empeoraban como si mejoraban la producción del grupo piloto tendía a mantenerse más alta que la del grupo de línea. Este hecho contradecía el resultado esperado, según el cual, la producción debía crecer o decrecer según que las condiciones físicas fueran mejores o peores.

Los investigadores de Hawthorne explicaron el aumento de eficiencia recurriendo no a una razón física sino a una razón de carácter social. Era la mayor o menor atención que se prestase al trabajador la que determinaba su rendimiento.

Este fenómeno, la variación de la productividad como consecuencia de ser observado, como consecuencia de ser atendido, se denomina hoy “efecto Hawthorne”.

La denominada Escuela de las Relaciones Humanas nace de estas experiencias y queda para siempre unida al nombre de Elton Mayo. En sus planteamientos influyen los trabajos de algunos grandes sociólogos europeos, tales como Max Weber, Emile Durkheim y Wilfredo Pareto. Sus propuestas, contempladas a finales del siglo XX, tienen el mérito de haber abierto la senda de los estudios motivacionales y del comportamiento, y el defecto fundamental de haber mostrado una confianza ilimitada en el hombre, estudiando su conducta en contextos distintos de donde se realiza su trabajo.

Weber.

Algo anteriores a las experiencias de Hawthorne son las obras de Max Weber (1864-1920), figura señera de la Sociología europea. Sus hallazgos acerca de las formas organizativas, sus tesis sobre la burocracia y sus análisis acerca de la complejidad de la motivación humana tienen plena actualidad.

En *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* plantea su tesis de que la economía de mercado debe su desarrollo, en buena medida, a motivaciones de índole religiosa, la de los cristianos protestantes que ven en el trabajo y en dar trabajo a los demás su mejor vía de salvación. Las motivaciones de los dirigentes de todo tipo pueden estar, por tanto, muy alejadas del enriquecimiento, del ánimo de lucro.

En *Economía y sociedad*, presenta sus tesis acerca de las tres formas de dominación:

- La dominación legal, con administración burocrática. Todo funcionario obedece en ella las órdenes impersonales de las leyes y de los reglamentos, que ha de cumplir sin ninguna crítica hacia su oportunidad y conveniencia. Solo los que poseen la denominada capacidad de *Imperium*, esto es, los altos cargos institucionales, pueden modificar las disposiciones legales. Todo cuanto el funcionario hace debe ceñirse a un reglamento escrito, que debe indefectiblemente seguir.
- La dominación tradicional, cuya legitimidad descansa en la santidad de las ordenaciones y poderes de mando heredadas por los altos dirigentes desde tiempo inmemorial. El mando que ejerce el poder se basa en la tradición y en su propio arbitrio.
- La dominación carismática, ejercida por el líder, al que se le suponen cualidades extraordinarias.

La forma o estructura organizativa es, para M. Weber, una consecuencia del modo de dominación, es contingente, producto de la circunstancia, como ya había indicado H. Fayol al analizar las organizaciones, desde puntos de vista notablemente diferentes.

La burocracia constituye, a juicio de M. Weber, el modo más perfecto de dominación.

Max Weber describe del siguiente modo la situación del funcionario:

- Son personalmente libres y se deben sólo a los objetivos de su cargo.

- La jerarquía administrativa es rigurosa.
- Las competencias de cada miembro están rigurosamente fijadas.
- Las ejercen en función de un contrato y, por tanto, en base a la libre selección.
- Poseen una calificación profesional, por ejemplo títulos académicos, que fundamentan su nombramiento.
- Son retribuidos en dinero, principalmente en función de su rango jerárquico, responsabilidad en el cargo y del decoro estamental.
- Ejercen el cargo como su única y principal profesión.
- Tienen ante sí una carrera.
- Trabajan con completa separación de los medios administrativos y sin apropiación del cargo.
- Están sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa.

Los conductistas.

La Escuela Conductista se presenta como superadora de la Escuela de Relaciones Humanas. Utiliza conceptos de Psicología, Sociología, Antropología y otras ciencias similares para ayudar a los gestores a la comprensión del comportamiento humano en el ámbito del trabajo. Muchos de sus hallazgos son hoy parte importante del *corpus* de la Ciencia de la Administración.

Los autores de la Escuela Conductista ocupan en nuestros días un espacio amplísimo. Todos ellos tienen en común el intento de aplicar el método científico al análisis del comportamiento de las personas en las organizaciones, intentando crear modelos susceptibles de generalización.

Muchos proceden del campo de la Sociología y de la Psicología y han dirigido sus estudios hacia los grandes temas de la *Motivación* y el *Liderazgo*. Sin pretender una enumeración exhaustiva pueden citarse a J. Adair, Ch. Argyris, W. Bennis, R. Lickert, F. Fiedler, P. Hersey, K. Blanchard, V. Vroom, Ph. Yetton, A. Maslow, F. Herzberg, D. Mc Clelland, J. S. Adams, L. E. Davis y Thorsrud. Las Universidades de Ohio y Michigan han contribuido de modo importante al conocimiento del Liderazgo, y el Instituto Tavistock de Tecnología de Londres, al conocimiento del trabajo en grupos.

Los hallazgos de la Escuela Conductista son básicos a la hora de exponer lo que se denomina Gestión de Calidad Total. Se señalan a continuación las tesis de la misma que se estiman de especial relieve:

- El papel central del *capital humano* en la organización.
- El análisis del *trabajo en grupos*, por entender que el trabajo en colaboración es siempre más eficiente que el trabajo individual, centrando la atención en el contenido del trabajo y no sólo en el medio o en la moral de los trabajadores, como hace E. Mayo. Emery y Trist lo han expresado del siguiente modo: “Los agrupamientos producen los mejores efectos psicológicos cuando conducen a un sistema de división de papeles tal que relaciona a los trabajadores entre sí en razón del desempeño y de la interdependencia y no por necesidades de amistad, como afirman los partidarios de la Escuela de Relaciones Humanas.”
- Los análisis de la motivación humana, con el fin de armonizar la disposición para desarrollar esfuerzos importantes, con vistas a conseguir los objetivos de la organización, bajo la condición de la consecución simultánea de un objetivo individual.

Las diferentes tesis propuestas, acerca de la motivación, pueden dividirse en dos grandes grupos: las más antiguas que, construidas con escaso rigor, siguen siendo útiles a la hora de reflexionar sobre determinadas situaciones y a la hora de plantear el problema, y las más modernas, más sólidamente fundadas y más utilizables a la hora de predecir.

Entre las primeras rescatamos:

- la teoría de Maslow, de la jerarquía de necesidades. Las motivaciones de las personas pueden dividirse en autorrealización, estima, social, seguridad y fisiológicas. Una motivación se vuelve dominante cuando ha sido satisfecha la situada en posición inmediatamente inferior a la pirámide.
- la teoría de F. Herzberg, de la Motivación- Higiene. La relación entre un individuo con su trabajo es elemental y su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito/fracaso del individuo. ¿Qué quieren las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores: motivación e higiene.

A partir de estos modelos de gestión, sus combinaciones y la incorporación de otras innovaciones o tendencias históricas, los gerentes de organizaciones tanto públicas como privadas, encuentran y practican diversas formas de gerenciar.

En la práctica, entre los modelos básicos de gerenciamiento se destacan:

- El modelo de acción por resultados, en el que se evalúa como buena o mala una producción si alcanza o no los resultados esperados. En el marco de este modelo, los salarios suelen asociarse a los objetivos de producción y los empleados cobran o no una recompensa por el esfuerzo realizado en caso de superar las metas previstas.
- El modelo tablero de mando, que mide en forma precisa y cuantificable el funcionamiento de la organización en relación a los objetivos fijados. Utiliza indicadores financieros, de satisfacción del cliente, de calidad de los procesos internos, de innovación, y de también de resultados parciales y totales. Un sistema de alertas permite también a las autoridades tomar decisiones en el momento indicado.
- El modelo de reingeniería de procesos, rediseña los procesos clave de la organización para aumentar la productividad y la calidad de acuerdo a las necesidades de los destinatarios o de los objetivos de la institución. Reduce niveles jerárquicos, aplica multifuncionalidad y destaca las medidas correctivas.
- El modelo misión-visión, describe los objetivos fundamentales y los medios para lograrlo. Alinea a toda la organización en función de esos objetivos y medios con una mirada a largo plazo.
- El modelo de planeamiento estratégico, que determina la evolución deseable de la organización y los medios para lograrlo; determina el potencial, la articulación con el entorno, acciones, metas y recursos asignados; dentro de una ecuación temporal de corto, mediano y largo plazo.
- El modelo de fidelización, donde se busca incrementar ingresos y resultados mejorando la tasa de fidelidad de los destinatarios y de los empleados según el caso.

- El modelo de alianzas estratégicas, aquí se acuerda con otros organismos compartir riesgos, costos y resultados. Es comprometerse mutuamente en alcanzar un objetivo común para el cual asignarán recursos. Es mejorar su posición relativa al tener acceso al ámbito del otro, sea este proveedor, cliente, vecino o competidor.

Estos modelos se han presentado a modo introductorio. No son incompatibles, por el contrario, pueden ser complementarios, van adecuándose a las necesidades de cambio o crecimiento de una organización.

El modelo de Gestión de Calidad viene a resumir, integrar y superar todos estos modelos en otro que recoge lo mejor de cada uno de ellos. Porque la Gestión de Calidad incluye:

- La evaluación de los resultados del trabajo realizado.
- Mediciones periódicas a través de indicadores.
- Una gestión de mejora de procesos que aplica medidas preventivas y correctivas.
- Toda la organización alineada tras el objetivo de la mejora continua.
- Una planificación real y operativa.
- Se analizan y anticipan sus necesidades de los destinatarios del trabajo.
- Se aprende de los mejores.

Gestión de Calidad.

La gestión de calidad puede definirse como el conjunto de actividades de una organización determinadas por la política de calidad, sus objetivos y responsabilidades asignadas a tal fin y desarrolladas mediante la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua.

Para considerarla una *gestión total de calidad*, la forma de gestión deberá estar centrada en la calidad como compromiso y en la participación de todos sus integrantes, apuntando al éxito a largo plazo a través de la satisfacción de todos los integrantes del organismo y de la sociedad, sean o no clientes directos de la organización.

La Gestión de la Calidad en la administración pública está relacionada de manera directa con:

- Las necesidades y expectativas de la ciudadanía, como destinataria-usuaria-beneficiaria del servicio público.
- La planificación estratégica y operativa.
- Los procesos y procedimientos necesarios para brindar el servicio
- La evaluación de resultados.

El objetivo básico es Calidad en todas sus manifestaciones, en cada área, en cada etapa, en cada servicio.

¿Cuál es la característica distintiva de un proceso de Calidad?

- No podemos copiar modelos, el proyecto debe nacer desde el interior de la organización, impulsado por su equipo de dirección, pero con amplia participación de los actores de los procesos, las personas que les dan vida a procesos y servicios.
- Nadie propondrá dejar de hacer lo que se venía haciendo si responde a los objetivos institucionales, Sí proponemos hacer las cosas MEJOR y si es necesario, EN FORMA DIFERENTE.

Los modelos, técnicas e instrumentos ayudarán al proceso de implementación, pero EL PROCESO DE MEJORA VA POR DENTRO, pertenece a cada organización, a su especificidad, su objeto, sus recursos humanos, su historia, su visión, sus resultados.

El proceso de mejora es un cambio cultural, diseñado a medida para su organización, con la participación de todos y requiere capacitación, compromiso y resultados.

Continuamos planteando interrogantes en función de un organismo público:

- ¿Cómo dar más y mejores servicios con recursos decrecientes?
- ¿Cómo ahorrar recursos?

- ¿Cómo responder a la expectativa de los ciudadanos?
- ¿Cómo disminuir el nivel de reclamo de una mala administración?

Todos estos interrogantes nos llevan a implementar una gestión de calidad. Ya que el enfoque incluirá necesariamente a:

- El destinatario de las políticas públicas: el ciudadano.
- La formación y capacitación de los recursos humanos de los entes públicos.
- Los mecanismos de prevención para evitar desvíos y errores que encarecen la administración y aumentan el desprestigio de la administración.
- Los sistemas y procesos que garanticen transparencia, celeridad y economía de esfuerzos.
- Implantar mecanismos de mejora y correctivos que permitan aumentar el grado de confiabilidad de la administración y el servicio públicos
- Evaluar periódicamente, con indicadores, los resultados del trabajo realizado.

Para ello, nuestras organizaciones públicas deben alinearse tras el objetivo de la mejora continua, pensar y actuar en términos de calidad:

- Normalizando procesos.
- Aprendiendo de los mejores.
- Promoviendo alianzas estratégicas con proveedores y con pare.
- Y en lo posible, certificar por terceros que sus procesos de mejora se sostienen en el tiempo.

El primer paradigma de la calidad establecía “la perfección desde el inicio.” Hoy, tratamos de hacer las cosas bien desde un principio, pero también sabemos que siempre es posible mejorar en algún aspecto, sea a lo largo del proceso, o al final, en los resultados, en el propio servicio.

Requisitos mínimos para implantar calidad en forma exitosa:

Para que el proceso de mejora tenga éxito, es necesario que se den algunas condiciones, las que podrían resumirse así:

- Liderazgo personal del máximo nivel jerárquico.
- Planificación estratégica del proceso de calidad.
- Toda la organización orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios.
- Información clara para controlar el proceso de mejora.
- Identificación de las causas de la no calidad.
- Capacitación y reconocimiento para los empleados.
- Promoción de responsabilidades individuales y equipos de trabajo.
- Sistemas operativos de calidad.

Círculos de Calidad:

Los procesos de Calidad inician con equipos de mejora o el equipo de mejora es el resultado natural de los procesos de Calidad. Porque analizan:

- La misión del área/organización.
- La visión a largo plazo.
- El presente.
- Proponen las acciones necesarias para llegar a la visión.

¿Por qué los equipos de mejora son exitosos?

- Porque se reúnen regularmente.
- Porque la gente participa en forma voluntaria.
- Porque los participantes los consideran suyos.
- Porque el espíritu de superación es constante.
- Porque se aprende de los otros participantes.
- Porque no hay jerarquías ni dependencias.
- Porque se identifican y resuelven problemas.
- Porque las personas sienten que han sido parte de la decisión.

La secuencia de trabajo de un equipo de mejora suele ser la siguiente:

- Identificar problemas.
- Seleccionar el problema.
- Investigar acerca del problema y analizarlo.
- Encontrar una o varias soluciones.
- Tomar medidas o proponerlas a las autoridades.

Las características distintivas de un equipo de mejora son:

- Entre 4 y 7 personas.
- Se reúnen en forma programada.
- Cada 15 o 20 días.
- No más de 2 horas.
- En horario de trabajo.
- Registrando el resultado de la reunión.

El coordinador de un equipo de mejora:

- Intentará contar con participantes activos, con experiencia, ideas y comunicativos.
- Asegurará la libertad de expresión.
- Evitará discusiones estériles.
- Deberá controlar las actitudes negativas, la agresión, la depresión.
- Promoverá la participación de los tímidos.
- Procurará las conclusiones del trabajo realizado.
- Tomará nota de la reunión.

El rol del facilitador de Calidad:

- Colabora para integrar intereses y llegar a soluciones sustentables en el tiempo.

- Compatibiliza la demanda social con la decisión de financiamiento, la capacidad técnica y las condiciones laborales de los empleados de la administración.
- Garantiza la participación de los actores.
- Logra acuerdos superadores de conflictos.
- Promueve alianzas.
- Genera compromisos.

Avance del proceso de implementación de Normas ISO 9001:2015, en el procedimiento de registro de firmas.

A partir de la consulta específica al personal participante del proceso de implementación de Normas ISO 9001:2015, en el procedimiento de registro de firmas en los términos del artículo 35 de Decreto 1344/2007, hemos tenido acceso a la documentación en la que se han identificado objetivos, avances y logros al día de la presentación del presente trabajo.

Los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad implementado por la Dirección de Normas y Sistemas de la Contaduría General de la Nación en el proceso de Registro de Firmantes y Actualización de datos de los Servicios Administrativos Financieros (SAF) para el año 2023 se definieron por:

- Aprobar dentro de las 48 horas hábiles, el 100% de los ingresos de las Solicitudes de Actualización de los Registro de Firmantes y de los Datos de los Servicios Administrativo Financieros que cumplan con los requisitos.
- Alcanzar un nivel \geq a 80% de satisfacción del usuario.
- Alcanzar un nivel \geq a 90% de competencia del Personal.

- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 para el Proceso de Registro de Firmantes y de los Datos de los Servicio Administrativos Financieros.
- Certificar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 para el Proceso de Registro de Firmantes y de los Datos de los Servicio Administrativos Financieros.

En ese sentido, hemos analizado el tablero de comandos utilizado por la citada dirección mediante el cual se detallan los registros y las mediciones obtenidas del procedimiento en cuestión.

En el tablero de comando se han designado una serie de indicadores anuales, y se han sumariado cada uno de los movimientos en función de dichos indicadores, para luego llegar a un porcentaje estimado de avance en base a los objetivos detallados:

Indicadores Anuales	Mediciones
Cant. de trámites aprobados.	63
Cant. de trámites devueltos.	35
Cant. de trámites reingresos	16
Cantidad de consultas resueltas de forma eficaz	16
Porcentual de ingresos correctos respecto del total recibido.	93 %
Porcentual de capacitaciones realizadas respecto del total planificado.	100 %
Cantidad de no conformidades	#¡VALOR!
Cantidad de acciones correctivas	#¡VALOR!
Cantidad de no conformidades detectadas por auditoría interna y externa	

Cantidad de Oportunidades de Mejora	#¡VALOR!
Total de respuestas obtenidas en la encuesta de satisfacción por SAF	79
Cantidad de quejas del usuario recibidas	0

Objetivos Anuales	Mediciones		Meta
Aprobar dentro de las 48 horas hábiles, el 100% de los ingresos de las Solicitudes de Actualización de los Registro de Firmantes y de los Datos de los Servicios Administrativo Financieros que cumplan con los requisitos.	88,89 %	=	100,00 %
Alcanzar un nivel \geq a 80% de satisfacción del usuario.	100,00 %	\geq	80,00 %
Alcanzar un nivel \geq a 90% de competencia del Personal.	100,00 %	\geq	90,00 %
Implementar y certificar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 para el Proceso de Registro de Firmantes y de los Datos de los Servicio Administrativos Financieros.	0,00 %	=	100,00 %

Por otro lado, se lleva a cabo el formulario de gestión en el cual se registra de forma detallada cada uno de los ingresos y requerimientos solicitados por los servicios administrativo financieros, fecha de ingreso, tratamiento, estado de situación, agente o personal que trabaja el tema, etc.

El formulario de gestión es complementado por un resumen de la actividad, diseñado en particular para las auditorías realizadas por los certificadores. El mismo obliga a los agentes a enumerar los casos en los siguientes subtipos:

- Q=Queja
- OM= Oportunidad de Mejora
- NC=No Conformidad

- AR=Acción de Riesgo
- AC=Accion correctiva
- SU=Sugerencia
- OBS=Observación
- N/A=No aplica

CAPÍTULO 4.

Análisis de eficiencia o mejora de procesos y conclusiones finales.

En función a lo expuesto, pasaremos en este último capítulo al análisis del proceso de certificación de calidad realizado para el procedimiento de registro de firmantes en los términos del artículo 35 del Decreto 1344/2007, y finalmente realizar una serie de conclusiones respecto de todo lo estudiado.

De acuerdo a lo mencionado en el primer capítulo del presente trabajo, donde detallamos los problemas observados del procedimiento en cuestión, intentaremos indagar respecto de sus probables soluciones a partir del efectivo avance en el proceso de certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2015. Intentando de esta manera poder verificar la hipótesis planteada en cuanto a la mejora de procesos.

Naturalmente el solo intento de certificación nos trae una verdadera oportunidad en cuanto a la mejora del procedimiento, realmente destacable debido a la cantidad de tareas que implican llevar a cabo, para el logro de las metas y objetivos impuestos.

Hemos visualizado los objetivos diseñados, en el que el grado de avance en función de la meta impuesta en algunos casos ha sido satisfactoria y en otros no se ha logrado efectivizar. Quizás por que el objetivo ha sido demasiado ambicioso o tal vez por alguna falla específica real en el proceso, que aún no logra identificarse.

De todas maneras es importante comprender que el análisis pormenorizado de las tareas necesarias, nos lleva a la identificación de errores repetitivos y/o tareas duplicadas entre otras ineficiencias. Por lo tanto consideramos positivo la retrospectiva que implica llevar registros tales como el tablero de comando y formulario de gestión, actividades necesarias para la certificación pero que obligan al análisis y la eficiencia.

Tal como hemos mencionado en el capítulo anterior, la gestión de calidad implica entre otras particularidades, el compromiso y la participación de todos sus integrantes, para el cumplimiento de las metas y objetivos impuestos.

En este caso, podemos destacar que el personal encargado de llevar adelante esta ardua tarea se encuentra totalmente comprometido con el logro de la misma, lo cual conlleva una agilidad en el logro de las metas incluso aun cuando no se ha llegado al logro completo en alguna de ellas.

Considero que esta particularidad resulta muy importante, porque esta situación puede ser determinante para una organización que se encuentra en la búsqueda de mejora de

procesos y de eficiencia en sus actividades cotidianas, teniendo en cuenta que sabemos que se tratan de organismos públicos que brindan servicios a la sociedad.

Tomando en cuenta lo plasmado en el presente trabajo en relación a la gestión de calidad, vemos como este enfoque de la administración considera a los integrantes del equipo como movilizador del proceso de mejora en la búsqueda de certificación.

Pone énfasis en la utilización de equipos de trabajo, donde se plasman los distintos roles de cada uno de los integrantes. Existe un coordinador de cada equipo, bien identificado el que deberá propender a la comunicación total del mismo facilitando las tareas y evitando todo tipo de actitudes negativas, trabajando en reuniones periódicas generales y particulares.

Como vemos, este enfoque profundiza particularmente la necesidad del capital humano totalmente concientizado en el proceso de mejora, como función vital para el éxito de la certificación de calidad bajo Normas ISO 9001:2015.

En este sentido, hemos podido corroborar en la Dirección de Normas y Sistemas la efectiva diagramación por equipos con un coordinador asumiendo la función de liderazgo y control. Así también, verificamos que periódicamente existen reuniones con el auditor de calidad que asume un rol de facilitador y orientador en el camino al proceso de certificación.

Volvemos a destacar, en función de mi experiencia personal trabajando en la mencionada dirección, que las personas involucradas se encuentran trabajando con total decisión a la tarea asumida y en este caso considero que es un potencial muy importante en cuanto a los logros de las metas y objetivos trazados.

Análisis de eficiencia.

En base a los temas desarrollados en el capítulo anterior, respecto de los principales aportes realizados por los clásicos y la gestión de calidad, a la teoría administrativa, resulta necesario realizar un estudio sobre las tareas llevadas a cabo para la certificación de calidad del proceso analizado.

Muchos de aquellos postulados vertidos por los grandes teóricos de la administración, han sido parte de esta particular tarea llevada a cabo en el procedimiento de registro de firmantes, principalmente como hemos destacado anteriormente lo relacionado al capital humano.

Hemos tenido la posibilidad de acceder a los registros de actividades, tareas desarrolladas por el personal, minutas de reuniones y demás documentos producidos por la

Dirección de Normas y Sistemas encaminadas a dicha gestión, documentación que hemos expuesto en parte, en el anterior capítulo.

En ese sentido, logramos visualizar como a partir de las tareas relacionadas con la certificación se ha llevado a la práctica el registro pormenorizado de cada uno de los requerimientos que ingresan relacionados con el alta, baja y/o modificación de registro de firmantes.

Se han definido las pautas para registrar los hallazgos observados por cada uno de los agentes, y la identificación de cada trámite ingresado observando cada una de sus etapas hasta su finalización.

A continuación se detalla las tablas con los detalles utilizados para seguimiento y hallazgos probables:

Tabla 1	Tipo de hallazgo a relevar
Q	Quejas
OM	Oportunidad de Mejora
NC	No conformidad
AR	Acción de Riesgo
AC	Acción Correctiva
SU	Sugerencia
OBS	Observación
N/A	No aplica

Tabla de Procesos
Registro de Firmantes
Actualización de datos de los SAF
Recursos Humanos
Planificación Estratégica
Registro de Firmantes y Actualización de Datos de los SAFs
Mejora
Política
Comunicación
Control de Información documentada
Seguimiento, medición, análisis y evaluación

PROCEDENCIA	
AE	Auditoría Interna
AI	Auditoría Externa
USU	Usuario
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad

estado
Aprobado
Cerrado
En proceso
Pendiente
Suspendido

De esta manera, el equipo de trabajo a partir de un manual de procedimiento cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo un seguimiento y control, con cada una de las distintas solicitudes por parte de los organismos. Generando así datos útiles para el análisis gerencial y de auditoría necesarios para la mejora de procesos.

Por otro lado, se lleva a cabo la confección de un formulario de gestión en donde se plasman cada uno de los hallazgos observados detallando el organismo tramitante y/o las actividades o propuestas sugeridas para la resolución de falencias o retrasos. Así también como hemos mencionado previamente, se elabora un tablero de comando en el que se registran las mediciones cuantificando e identificando el/los procesos terminados, en proceso, devueltos, reingresados, etc.

Por último, como parte de la labor indicada bajo las normas ISO 9001:2015, se ha diagramado una planificación para la implementación de los documentos necesarios a ser aprobados por la Dirección de Normas y Sistemas, la cual se expone a continuación:

Capítulos	Nombre	Requisito de la norma ISO 9001	Documentos a considerar
4	Contexto de la organización	4.1 Comprensión de la organización y su contexto	Documento: matriz FODA
		4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Documento: análisis de las partes interesadas
		4.3 Determinación del alcance del S.G.C.	Documento: alcance del S.G.C. y lo no aplicable
		4.4 Sistema de gestión de la calidad y	Documento: Mapa de interacción de procesos

		sus procesos	
5	Política	5.1 Liderazgo y compromiso (5.1.1 Generalidades y 5.1.2 Enfoque al cliente)	-
		5.2 Política (5.2.1 Establecimiento de la política y 5.2.2 Comunicación de la política)	Documento: Política de la calidad
		5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Documento: Organigrama - Matriz de Reemplazos
6	Planificación	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (6.1.1 y 6.1.2)	Documento: análisis de riesgo por proceso. FODA Registro: Acción de riesgo (sale de los puntos 4.1 y 4.2)
		6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos (6.2.1 y 6.2.2)	Documento: objetivos de la calidad con sus metas
		6.3 Planificación de los cambios	-
7	Apoyo	7.1 Recursos (7.1.1 generalidades; 7.1.2 Personas; 7.1.3 Infraestructura y 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos)	-
		7.1 Recursos (7.1.5 Recursos de seguimiento y medición: 7.1.5.1 generalidades y 7.1.5.2 trazabilidad de las mediciones)	N/A
		7.1 Recursos (7.1.6 conocimientos de la organización)	-
		7.2 Competencia	Registros: Perfil de puestos de trabajo; evaluación de desempeño; legajos
		7.3 Toma de conciencia	Registros: Plan de capacitación; programa de capacitación y registro de capacitación. Matriz de reemplazos

		7.4 Comunicación	Definición del proceso de comunicación (evaluar documentar)
		7.5 Información documentada (7.5.1 generalidades; 7.5.2 Creación y actualización; 7.5.3 Control de la información documentada: 7.5.3.1 y 7.5.3.2)	Control de documentos internos; Control de documentos externos y control de registros
8	Operación	8.1 Planificación y control operacional	Procedimientos operativos
		8.2 Requisitos para los productos y servicios (8.2.1 Comunicación con el cliente y 8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios)	Encuestas de satisfacción; e-mails; libros de sugerencias y reclamos, etc.
		8.2 Requisitos para los productos y servicios (8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios: 8.2.3.1; 8.2.3.2 y 8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios)	Registro de pedidos de clientes
		8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios (8.3.1 Generalidades; 8.3.2 planificación del diseño y desarrollo; 8.3.3 Entradas del diseño y desarrollo; 8.3.4 Controles del diseño y desarrollo; 8.3.5 Salida del diseño y desarrollo; 8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo.	N/A
		8.4 Control de los proceso, productos y servicios suministrados externamente (8.4.1 Generalidades; 8.4.2 tipo y alcance del control; 8.4.3 información para los proveedores externos)	Registro: Control de proveedores
		8.5 Producción y provisión del servicio (Control de la producción y provisión del servicio)	Registros de control de procesos
		8.5 Producción y provisión del servicio (8.5.2 identificación y trazabilidad)	Registro de producto/ servicio (nº de lote, código de producto, fecha de servicio, etc.)

		8.5 Producción y provisión del servicio (8.5.3 Propiedad pertenecientes a los clientes o proveedores externos)	Registro de las propiedades de los clientes y proveedores externos
		8.5 Producción y provisión del servicio (8.5.4 Preservación)	Back up / sistemas (Proveedores)
		8.5 Producción y provisión del servicio (8.5.5 Actividades posteriores a la entrega)	Definir
		8.5 Producción y provisión del servicio (8.5.6 Control de cambios)	Control de cambios
		8.6 Liberación de los productos y servicios	Registro de los productos/ servicios recibidos por los clientes
		8.7 Control de las salidas no conformes (8.7.1 y 8.7.2)	Registro de no conformidades del producto o servicio
9	Evaluación del desempeño	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (9.1.1 Generalidades, 9.1.2 satisfacción del cliente)	Encuestas de Satisfacción - Registro de medición de satisfacción
		9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (9.1.3 análisis y evaluación)	Registro de indicadores (tablero de comando)

		9.2 Auditoría interna (9.2.1 y 9.2.2)	Registros: Plan y programa de auditoria interna. Informe de auditoría interna
		9.3 Revisión por la dirección (9.3.1 Generalidades; 9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección y salidas de la revisión por la dirección)	Registro: minuta de revisión por la dirección
10	Mejora	10.1 Generalidades	-
		10.2 No conformidad y acción correctiva (10.2.1 y 10.2.2)	Registros: no conformidad, acciones correctivas
		10.3 Mejora continua	Registros: oportunidades de mejora

Conclusiones finales.

En este momento y en función de todo lo plasmado en el presente trabajo, estamos en condiciones de concluir revisando los puntos planteados en el primer capítulo en cuanto a la mejora del procedimiento analizado y la hipótesis del presente trabajo.

Como hemos mencionado anteriormente, es indudable que el proceso de certificación de calidad ha generado una necesaria revisión pormenorizada del procedimiento de registro de firmantes. Eso ha obligado a llevar a cabo registros encontrando falencias, obteniendo oportunidades de mejoras, desarrollando capacitación del personal y una estructuración de la organización en función de las metas y objetivos.

En consecuencia, se ha dado un gran paso en esta oportunidad para lograr una eficiencia superadora en cuanto a los problemas encontrados expuestos en la primer parte del presente trabajo.

Al respecto, iremos intentando responder algunas de las preguntas planteadas, como forma de dar respuesta a los problemas detectados en el procedimiento en cuestión. Puntualmente con relación a la duplicación de tareas y controles cruzados, hemos observado que la operatoria ha sido revisada a partir de las tareas de certificación y se ha logrado a través del registro de cada ingreso, que todos los integrantes participen directa e indirectamente en el trámite.

De esta manera, los integrantes suelen dividirse las tareas de carga de ingresos, seguimientos y controles de forma periódica, cuando anteriormente los trámites eran trabajando de forma aleatoria generando así duplicación de controles cruzados de un mismo trámite, o muchas veces que dos agentes tomen el mismo trabajo sin darse cuenta hasta cierto punto de avance.

La preparación de un tablero de comando, ha logrado que en un mismo documento o plataforma, el coordinador y los agentes participantes, puedan visualizar todos los ingresos en sus distintos estadios hasta su finalización. Esta particularidad permite mayor eficiencia a la hora de controlar cada caso, e información útil cuantificada para el análisis gerencial de la organización.

Por otro lado, respecto de la guarda de documentación de respaldo, ha dejado de utilizarse el papel y carpetas bliblioratos por organismo generando así una eficiencia en el uso de recursos y tiempos innecesarios. La guarda documental es en la actualidad mediante soportes informáticos además del Sistema Documental de Gestión Financiera GDE.

Asimismo, se han descartado los formatos de archivo excel de registros de firmantes para solo utilizarse el modulo del Sistema Integrado de Información Financiera Internet e-Sidif.

De esta manera la mejora ha sido realmente sustantiva, considerando la necesidad de un uso eficiente de recursos como el papel, hoy en día tan importante en la concientización social para el cuidado del medioambiente, como así también en el uso de los tiempos de trabajo del personal en cuanto al mantenimiento de mobiliario y útiles necesarios para el cuidado de la documentación física.

En cuanto al control interno del personal, respecto de evitar errores de carga, archivo y envío de documentación, entre otras probables, lo que se suele denominar control cruzado, no vemos un cambio significativo respecto a la etapa anterior inmediata antes del inicio a las tareas de certificación.

Sigue existiendo una etapa de autorización al inicio de cada alta, baja y/o modificación de registro de firmantes, la cual es llevada a cabo solo por las autoridades superiores. Sin este requisito, la documentación no es procesada por el personal, generando muchas veces demoras cuando el coordinador/a inmediato o director/a no se encuentren disponibles para dicha tarea. Esto sin tener en cuenta que para cada ingreso por parte de los organismos, existe una etapa de revisión previa (vía correo electrónico) realizada por los agentes para luego habilitar el ingreso formal de los expedientes.

En ese sentido, mantenemos la observación realizada en el primer capítulo vinculada a la necesidad de mayor capacitación y poder de decisión por parte del personal operativo para asimilar las autorizaciones necesarias, para dar curso a un ingreso del procedimiento de registro de firmantes. Evitando así, las demoras innecesarias y la superación en los tiempos de cada trámite.

El objetivo planteado por el equipo de registro de firmantes para la certificación, en lo que respecta a los tiempos de demora de un trámite en condiciones óptimas, es de cuarenta y ocho horas promedio (48 hs). Vemos que ha sido alcanzado en casi un ochenta y nueve por ciento (% 88,89), con lo cual podemos decir que existe un grado óptimo alcanzado respecto de la meta propuesta generando una mejora interesante, ya que previo al comienzo de las tareas de certificación dicho promedio era ampliamente superior, en principio a la mayor cantidad de tareas innecesarias que fueron corrigiéndose.

Por último, pudimos acceder a una encuesta realizada por la Dirección de Normas y Sistemas de la que se obtuvo un total de setenta y nueve (79) respuestas. Las mismas han alcanzado un noventa y cinco por ciento (% 95) en el grado de satisfacción respecto del

procedimiento analizado en cuanto a la resolución de conflictos, dudas, velocidad en las respuestas y acompañamiento general por parte del equipo a cada trámite específico.

Esta medición indica que los pasos encaminados para la mejora de procesos han sido los correctos en gran medida, con un alto grado de aceptación por parte de los organismos “usuarios.”

Finalmente, hemos llegado a un grado de análisis importante para poder enfocarnos en la hipótesis planteada en el presente trabajo, la cual considero probada en un gran porcentaje conforme lo plasmado en cada uno de los capítulos.

No hemos enfocado en tratar de verificar la siguiente afirmación; ***“la certificación de calidad bajo las Normas ISO 9001:2015, ha logrado mayor eficiencia en el procedimiento de alta, baja y/o modificación de registro de firmantes dispuesta por la Disposición N° 33/2010 CGN”.***

Podemos decir que dicha aseveración realmente ha sido verificada, pues hemos analizado cada uno de las interrogantes que planteamos como puntos problemáticos del procedimiento analizado, aquellas que necesariamente debían corregirse para buscar mayor eficiencia o mejora de procesos, en el caso planteado.

La decisión tomada por la Dirección de Normas y Sistemas en cuanto a trabajar para la certificación del procedimiento de alta, baja y/o modificación del registro de firmantes, en los términos del artículo 35 del Decreto 1344/07, ha generado la oportunidad y quizás obligación de revisar en general y en particular las partes que componen dicho procedimiento, etapa por etapa con las distintas posibles variables, para lograr el cumplimiento conforme lo previsto en las normas ISO 9001:2015.

Esta situación logró poner en tela de juicio muchas actividades y tareas del procedimiento que luego fueron mejoradas, descartadas y/o modificadas logrando así un impacto en la eficiencia y fluidez profesional respecto del objetivo principal, que es la satisfacción de los requerimientos realizados por los organismos para su normal funcionamiento en el proceso de firma de órdenes de pago. Actividad vital para que los servicios administrativo financieros puedan continuar normalmente con sus actividades cotidianas.

Con lo cual, concluimos que se ha dado ese impacto de mejora planteado como hipótesis del presente trabajo a consecuencia del inicio de las tareas de certificación.

En la actualidad el avance ha sido alcanzado casi al cien por ciento, quedando pendiente parte del costo presupuestado para lograr la certificación por parte del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM).

Tal como hemos mencionado en la introducción al presente trabajo, como una incógnita a resolverse, la idea de que el hecho de que la administración pública genere incentivos para acceder a procesos de certificación en gran parte de sus procedimientos, podría lograr una mejora en sus procesos logrando así una eficiencia que directa o indirectamente puede impactar en los usuarios, la ciudadanía.

Considero que pese a no entrar particularmente en un camino de certificación de calidad específicamente dicho, la experiencia analizada nos da la pauta de que haciendo un trabajo retrospectivo por parte de los equipos, los agentes relacionados en los procedimientos de la administración pública, podría recaer en una mejora sin necesidad de asumir costos relativos a una certificación de calidad.

Es decir, que como hemos visto en todo el análisis teórico de las administraciones la mejora de procesos redundaba en una decisión por parte de los intervinientes de cada una de las actividades laborales de cualquier tipo de organización. Los integrantes de cada equipo son el eje vertical de cada actividad desarrollada, y considerando este caso que se sometió a ser analizado por ajenos para el logro de una certificación, ha verificado que la aptitud y la actitud para el logro de mejoras existía previo a el inicio de tareas de gestión de calidad, solo que la decisión organizacional aún no prevalecía.

Naturalmente la hipótesis planteada ha sido verificada con amplias demostraciones, sin embargo respecto de lo mencionado para la abstracción a nivel general en la administración pública aún considero que debería analizarse profundamente, teniendo en cuenta la amplitud de actividades existentes en el ámbito estatal, cada una con diferentes vicisitudes y realidades.