

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas – Escuela de Estudios de Posgrado

Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública

Especialización en Gestión Pública por Resultados

Propuesta para mejorar procesos en la coordinación de la deuda pública

Autor: Kattia Carmen Cano Poveda. Contadora Pública

Tutor: Jorge Horacio Domper. Licenciado en Economía

Cohorte 2022 - 2023

Febrero, 2024

Evaluador

Este trabajo ha sido aprobado por la carrera de especialización en gestión pública por resultados.

Evaluador

Evaluador

Índice

Resumen ejecutivo.....	7
Enunciado del problema.....	11
Antecedentes	12
Antecedentes Internacionales.....	14
Marco conceptual.....	18
Deuda Pública	18
Mejora de procesos administrativos	21
La Gestión de la Deuda Pública	34
Propuesta Para Mejorar El Proceso Actual En La Coordinación De Títulos Públicos	45
Objetivos.....	45
• Capacitación del Personal: Promoción de programas de formación y desarrollo profesional continuo para el personal de la Coordinación. Este enfoque busca mejorar las competencias técnicas y operativas del equipo, fomentando una cultura de aprendizaje y adaptación constante a las mejores prácticas del sector.	46
• Estas acciones integradas tienen como finalidad crear un entorno de trabajo más eficiente y transparente, que contribuya al cumplimiento de los objetivos de gestión de la deuda pública, y que, en última instancia, fortalezca la confianza de los stakeholders en las operaciones de la Coordinación de Títulos Públicos.....	46
Justificación	46

Acciones Propuestas	63
Metodología de abordaje	70
Monitoreo del Plan de Acción.....	70
Beneficios Esperados.....	71
Bibliografía	72
Anexos	77
Anexo1: Plantilla de Documentación de Procesos	77
Anexo 2: Checklists de Cumplimiento	78
Anexo 3: Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para la Documentación de Procesos.....	80
Anexo 4: Sistema de Retroalimentación para Documentación de Procesos	81

Resumen ejecutivo

El presente trabajo refiere a una propuesta para mejorar el proceso actual aplicado a los pagos de la deuda pública en el Ministerio de Economía, Dirección de Administración de la Deuda Pública, Coordinación de Títulos Públicos en 2023.

La metodología se encuentra bajo un enfoque cualitativo, el tema del procedimiento asociado a los pagos de la deuda pública, el cual está conformado por una serie de actividades que se deben desarrollar coordinadamente, en tiempo y forma para evitar demoras, errores e inconvenientes que generan un trabajo adicional, por lo que el objetivo que se plantea es proponer mejoras al proceso actual aplicado a los pagos de la deuda pública en el Ministerio de Economía en la Dirección de Administración de la Deuda Pública en la Coordinación de Títulos Públicos en 2023, lo que beneficiará a trabajadores y usuarios de esta entidad al resolver un problema práctico como lo son las demoras y errores que se dan actualmente.

La mejora de procesos garantiza beneficios como reducción de costos, mejora de la calidad de servicios o productos, disminución de errores, aumento de la satisfacción del cliente, entre otros (Obando, 2023). Lo cual ha sido demostrado por diversos estudios como el de Rodríguez (2019), quien implementó una mejora en el proceso de pagos y matrícula de una institución educativa, reduciendo en más del 75% las demoras, lo que aumentó el nivel de satisfacción del usuario final o como el estudio de Huamaní (2022), quien logró establecer una relación directa entre la reingeniería de procesos y la eficacia de gestión.

En este contexto, siguiendo los criterios mencionados por Sampieri et al (1997) para evaluar el valor potencial de una investigación, el siguiente estudio es de utilidad para mejorar el proceso administrativo relacionado con los pagos de la deuda pública en el Ministerio de Economía, beneficiando a sus trabajadores y usuarios al resolver el problema práctico de las demoras y errores que se dan actualmente, mejorando el ambiente laboral al reducir el estrés que implican los errores y dando una respuesta oportuna a los usuarios. Además, la propuesta generada es aplicable a la mejora de todo tipo de procesos administrativos de diversos sectores.

Desde un punto de vista teórico, esta investigación apoya la teoría de los beneficios que son generados por medio de la reingeniería de procesos y sugiere líneas de investigación para futuras investigaciones. Desde la perspectiva metodológica, constituiría una guía para abordar problemáticas similares a la descrita en esta investigación.

Considerando todo lo anterior, se plantea como objetivo general el de proponer mejoras al proceso actual aplicado a los pagos de la deuda pública en el Ministerio de Economía en la Dirección de Administración de la Deuda Pública en la Coordinación de Títulos Públicos en 2023.

Asociado a dicho objetivo general, se proponen como específicos los de explorar las percepciones de las partes interesadas con respecto al proceso de trabajo y elaborar propuesta de mejoras al proceso actual.

Finalmente, se parte de la hipótesis de que el procedimiento administrativo aplicado a los pagos de la deuda pública en el Ministerio de Economía en la Dirección de Administración de la Deuda Pública en la Coordinación de Títulos Públicos en 2023, puede ser mejorado a través del rediseño de procesos.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que implica la recopilación y análisis de información con el fin de comprender conceptos, experiencias y comportamientos a través de la revisión documental, la observación directa, el análisis de caso y el cuestionario.

El tipo de estudio es descriptivo por el hecho de que el investigador busca describir situaciones y eventos tal como se manifiestan, en este caso, la descripción del proceso administrativo aplicado a los pagos de la deuda pública en el Ministerio de Economía, Dirección de Administración de la Deuda Pública, Coordinación de Títulos Públicos.

En cuanto al diseño de la investigación, es no experimental, puesto que no se manipula ninguna de las variables porque ya han sucedido y es transeccional o transversal porque la recopilación de datos se realiza en un solo momento, en un tiempo único (Sampieri et al, 1997).

Para este estudio, la unidad de análisis la conforma el proceso administrativo aplicado a los pagos de la deuda pública en el Ministerio de Economía, Dirección de Administración de la Deuda Pública, Coordinación de Títulos Públicos. La población está determinada por los procesos administrativos del Ministerio de

Economía, mientras que la muestra la conforman los puntos críticos que presenta el proceso administrativo aplicado a los pagos de la deuda pública en el Ministerio de Economía.

Palabras clave: *Palabras claves: Deuda pública, mejora de procesos, procesos administrativos, títulos públicos, Ministerio de Economía.*

Enunciado del problema

El procedimiento asociado al pago de la deuda pública está conformado por un conjunto de actividades que se deben llevar adelante de manera coordinada, en tiempo y forma. Si esto último no sucede, se provocan demoras, errores e inconvenientes que luego son difíciles de resolver y que además provocan un adicional de trabajo asociado no solo a la obtención de un buen resultado, sino a reparar errores que eviten un resultado negativo.

En el Ministerio de Economía y especialmente en el sector de Coordinación de Títulos Públicos, el procedimiento para el pago de la deuda pública forma parte de una realidad cotidiana de trabajo que constituye el principal fin de dicho sector. Actualmente, dicho proceso presenta errores que ocasionan demoras, restándole eficiencia y generando malestar en usuarios y trabajadores. La relevancia entonces que se suscita de entender la complejidad de esta problemática da lugar a la siguiente interrogante: ¿Cómo se puede mejorar el procedimiento aplicado a los pagos de la deuda pública en el Ministerio de Economía en la Dirección de Administración de la Deuda Pública en la Coordinación de Títulos Públicos en 2023?

Antecedentes

En el contexto de la República Argentina, la implementación de un modelo de gestión por resultados en la Administración Pública Nacional se encuentra respaldada por un conjunto de leyes, decretos y resoluciones administrativas de relevancia. Estas disposiciones normativas pueden ser agrupadas en dos categorías esenciales: (1) aquellas vinculadas a la reforma del Estado y (2) las relacionadas con el sistema presupuestario, financiero y el control de las acciones gubernamentales (Pascual Ramos, 2018).

En la primera categoría, destaca la Ley 24.629, comúnmente conocida como la Ley de Segunda Reforma del Estado, promulgada en 1996. Este marco legislativo introduce conceptos fundamentales como la reorganización administrativa, la racionalización y la eficiencia en las acciones de los funcionarios públicos. Asimismo, la normativa proporciona el contexto para el Decreto 928/96, que busca establecer las bases de un modelo de gestión por resultados (Pascual Ramos, 2018).

En este marco, el decreto establece la obligación para los Organismos Descentralizados de elaborar Planes Estratégicos, haciendo hincapié en un "nuevo rol" del Estado orientado hacia el ciudadano, la medición de resultados, y la jerarquización y participación de los recursos humanos. Como consecuencia directa de la implementación del Decreto 928/96, se promulgan diversas normativas de

igual jerarquía que aprueban planes estratégicos para ciertos Organismos Descentralizados (Pascual Ramos, 2018).

En este contexto y de acuerdo con Fernández (2006), a pesar de que este conjunto normativo ha puesto en la agenda pública los aspectos inherentes al modelo de gestión por resultados, ha sido objeto de críticas por su enfoque formalista. Se señala que la legislación no ha priorizado adecuadamente el fortalecimiento de las capacidades gerenciales necesarias para fomentar la creación de organizaciones creativas, alineadas estratégicamente y comprometidas con la obtención de resultados significativos para la ciudadanía. De este modo, se destaca la importancia de no solo establecer marcos normativos, sino también de enfocarse en el desarrollo de habilidades directivas que impulsen la efectividad y la innovación en la gestión pública.

En el contexto de la Administración Pública Nacional en la República Argentina, la segunda categoría normativa relevante engloba dos leyes fundamentales: la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional, promulgada en 1992, y la Ley de Solvencia Fiscal, sancionada en 1999 (Fernández, 2006).

La Ley N° 24.156 desempeña un papel crucial al organizar la administración financiera gubernamental, delineando sistemas, órganos rectores, competencias y funciones correspondientes. Esta normativa también establece dos sistemas de control de naturaleza ex-post: la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y la

Auditoría General de la Nación (AGN), esta última actuando como órgano de control externo y subordinado al Poder Legislativo. La implementación de esta ley ha permitido a la autoridad económica acceder a información oportuna sobre la Administración Pública Nacional, facilitando la gestión de las restricciones macroeconómicas. No obstante, las rigideces inherentes a su ejecución han obstaculizado la profundización de reformas a nivel micro en las organizaciones públicas.

Por otro lado, la Ley N° 25.152, enmarcada en este marco, propone una perspectiva específica al dirigir la atención hacia la calidad del gasto público. Introduce un Programa de Evaluación de la Calidad del Gasto, bajo la administración de la Jefatura de Gabinete de Ministros, que otorga la facultad de celebrar Acuerdos-Programa con las organizaciones de la Administración Pública Nacional. En estos acuerdos, los organismos adquieren ciertas flexibilidades en la gestión de sus recursos materiales y humanos, así como la capacidad de modificar sus estructuras organizativas, incorporando un sistema de incentivos y sanciones. Como contrapartida, las organizaciones se comprometen a cumplir con políticas, objetivos y metas cuantificadas, respetando niveles acordados de gastos (de Mendonça & Vivian, 2008).

Antecedentes Internacionales

Según las reflexiones de Cusicanqui Loayza (2014), la implementación de la gestión por resultados ha sido una estrategia adoptada por diversos países con el propósito

fundamental de potenciar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público mediante una mayor responsabilización de los funcionarios por los resultados de su gestión. Al examinar experiencias de naciones como Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Países Bajos, países escandinavos y algunas naciones latinoamericanas, se identifican rasgos comunes que delinean este enfoque de gestión.

En el marco de la gestión por resultados, es común la implementación de Planes Estratégicos de mediano a largo plazo, así como de Planes Anuales que detallan específicamente las metas de gestión a corto plazo. Estas metas se caracterizan por expresarse en forma de productos e impactos cuantificables, acompañados de plazos de ejecución concretos. Ambos tipos de planes operan como contratos o acuerdos entre el gerente público y la autoridad política, estableciendo un marco claro para la rendición de cuentas (de Mendonça & Vivian, 2008; Fernández, 2006; Pascual Ramos, 2018)

Cusicanqui Loayza (2014) estipula que, en muchos casos, se observa la presencia de un organismo público encargado de implementar el proceso, ante el cual las entidades responsables deben rendir cuentas de sus acciones y resultados. La reforma del modo de gestión, asimismo, suele ser impulsada y respaldada mediante la promulgación de normas jurídicas específicamente orientadas a este fin. Aunque los alcances de estas iniciativas suelen abarcar todo el sector público, en algunos países, el proceso de implementación se estructura por etapas, y se llevan a cabo "experiencias piloto" como preludeo a la aplicación generalizada del modelo.

De Mendonça & Vivian, (2008) destacan un elemento importante en este aspecto, el papel relevante que desempeña el Congreso en el control del desempeño de las organizaciones. Este control se fundamenta en la comparación entre los resultados efectivamente alcanzados y las metas establecidas en los Planes Anuales. La implicación del Congreso en este proceso refuerza la transparencia y la responsabilidad en la gestión por resultados, contribuyendo así a fortalecer la conexión entre los objetivos del sector público y su ejecución efectiva.

La interrelación entre la implementación de la gestión por resultados y el presupuesto en distintos países no exhibe uniformidad. A pesar de ello, se puede afirmar que aún no se ha establecido de manera directa y proporcional una conexión entre el desempeño de los organismos y su asignación de recursos. En líneas generales, la orientación de estos esfuerzos se focaliza en dos direcciones principales: en primer lugar, asegurar que el establecimiento de metas sea coherente con la estructura presupuestaria correspondiente, y, en segundo lugar, extender la perspectiva de diseño presupuestario a varios años, posibilitando un horizonte de planificación más amplio y alargando los plazos de evaluación de la gestión por resultados de corto a mediano plazo (de Mendonça & Vivian, 2008).

En tal sentido, Pascual Ramos (2018) afirma que es relevante destacar que la implementación de la gestión por resultados no sigue un modelo único ni se despliega de manera predefinida utilizando un conjunto estandarizado de herramientas. Por el contrario, se observan diversas modalidades para implementar este enfoque, las cuales están condicionadas por las herramientas seleccionadas,

el contexto político, social y económico del país en cuestión, así como la profundidad con la que se aspire a aplicar el modelo. La flexibilidad en la adopción de la gestión por resultados permite a cada nación adaptar el enfoque a sus circunstancias particulares, promoviendo así la adaptabilidad y la alineación con las necesidades y características específicas de cada entorno.

Marco conceptual

Deuda Pública

Con el fin de contextualizar la problemática que se plantea, es necesario definir en primer lugar el concepto de deuda pública, para lo cual se plasmarán los conceptos emitidos por algunos organismos o instituciones financieras, tal como se describe a continuación.

Según el Observatorio Fiscal de Latinoamérica y el Caribe OFILAC, la deuda pública se refiere a los montos que adeudan los distintos niveles de gobierno y que se emplea en el financiamiento de los déficits públicos que se originan cuando se programa un gasto público mayor a los ingresos presupuestados. Esta deuda se puede adquirir tanto dentro como fuera de un mismo país y generalmente toma la forma de bonos, papeles o valores gubernamentales. En algunos casos, la deuda pública puede ser adquirida directamente por medio de organismos supranacionales como el Fondo Monetario Internacional (OFILAC, s.f.).

Para recibir financiamiento, los Estados emiten títulos de deuda pública que reflejan la obligación de pago que adquieren con el inversor y donde se establecen las condiciones para el pago de ese dinero, estos títulos son emitidos por organismos públicos o privados y que a su vez pueden ser centrales o locales, siendo los títulos más comunes los bonos del Estado, las letras del Tesoro o las obligaciones del Estado (Santander, 2022).

Las letras del Estado generalmente se emplean cuando se requiere un financiamiento a corto plazo y al menor costo posible, ya que la tasa de interés es fija y más baja en comparación a otros mecanismos. Por otro lado, los bonos del Estado y las obligaciones del Estado, son títulos emitidos cuyo plazo de vencimiento oscila entre los 2 y 5 años para los bonos y entre 10 y 30 años para las obligaciones, donde el Estado se compromete a devolver al inversor en las fechas de vencimiento establecidas con un interés que ha sido previamente fijado. Con relación a las obligaciones del Estado, su funcionamiento es muy similar al de los bonos (Santander, 2022).

No es posible definir con exactitud si el nivel de deuda pública de un país es bueno o malo, ya que dependerá de la realidad económica de cada país y de sus necesidades de gasto e inversión. Algunos países son capaces de afrontar niveles altos de deuda debido a que se confía en su capacidad de pago. Una manera para estimar qué tan endeudado está un país, es comparando su valor de deuda pública con el Producto Interno Bruto, de esta manera, cuanto menor sea el porcentaje, mayor será su capacidad teórica de pago (Santander, 2022).

Con respecto a la administración de la deuda pública en Argentina, el Ministerio de Economía, impulsa una serie de medidas y estrategias que buscan financiar los compromisos adquiridos de deuda, como, por ejemplo, las licitaciones de letras y bonos del Tesoro, relación con acreedores externos oficiales como el FMI y relación con inversores. Además, cuenta con el programa Creadores de Mercado, el cual es un programa que busca generar liquidez y facilitar las operaciones de compra y

venta de títulos del Tesoro. Con respecto al financiamiento, se cuenta con una estrategia que presenta las políticas, herramientas y cronogramas que orientan la gestión de los recursos financieros del Estado, por medio de esta estrategia se busca asegurar el financiamiento de las necesidades del Tesoro al menor costo posible, considerando una administración prudente de los riesgos asociados (Argentina Presidencia, 2020).

Al respecto, el Ministerio de Economía es un organismo encargado de asistir al Presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros, en todos los aspectos relacionados con la política económica, presupuestaria, impositiva, fiscal y a la administración de las finanzas públicas. Además, participa en la elaboración, propuesta y ejecución de la política nacional en materia de energía y en la ejecución de todos los planes, programas y proyectos que sean de su competencia y que han sido elaborados bajo las directivas del Poder Ejecutivo Nacional. Todas las competencias del Ministerio de Economía de Argentina, están establecidas en el Decreto 706/2020, Ley de Ministerios (Argentina Presidencia, 2020).

Lo descrito en los párrafos anteriores determina los mecanismos a través de los cuales un país adquiere deuda pública, los organismos que pueden intervenir en estos procesos de financiación y de qué manera la deuda pública puede ser utilizada como un indicador del desarrollo económico de un país.

Mejora de procesos administrativos

En este apartado se define lo que es un proceso administrativo y se describe en qué consiste la mejora de estos, haciendo énfasis en los beneficios que aporta a las organizaciones y a sus partes interesadas, con el fin de aplicar lo descrito en beneficios de la Dirección de Administración de Deuda Pública, sus trabajadores y usuarios.

Un proceso administrativo es una serie de pasos a seguir para alcanzar un objetivo dentro de una organización. Para su ejecución, según Ávalos et al (2017), se requieren de las siguientes cuatro etapas: 1) Planeación: en esta primera etapa se plantean objetivos, estrategias, acciones y políticas a seguir; 2) Organización: esta segunda fase corresponde al diseño de estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos con el fin de simplificar y optimizar el trabajo; 3) Dirección: es una fase de ejecución, donde la motivación, la comunicación y la supervisión son claves para alcanzar los objetivos propuestos; y 4) Control: es la etapa final en la que se evalúa el desarrollo tanto de lo planeado como de lo ejecutado.

Otra forma de entender este proceso, continuando con Ávalos et al (2017) es a partir de considerar al proceso administrativo como una serie global de actividades que la dirección de la organización debe acometer para cumplir sus funciones. Esto refiere tanto a organizaciones con o sin fines de lucro ya que todas deben cumplir con estos procesos incluido aquellos que tienen que ver con los aspectos económicos y monetarios que permiten la supervivencia de la organización en cuestión. Dicho

proceso, se puede entender en dos ciclos. Por un lado, un ciclo mecánico que es donde se incluyen las mencionadas etapas de planificación y organización. Por otro lado, un ciclo dinámico que es donde se incluyen las etapas de dirección y control.

Detallando más detenidamente los aspectos de cada ciclo, se puede decir que la planificación es el acto de pensar y organizar lo necesario para conseguir un objetivo, un negocio debe saber que hacer en el futuro para mejorar su actividad comercial:

- El responsable de una organización tiene que atender los problemas del día a día, pero no puede perder de vista lo importante y, por ello, debe ocuparse de planear el futuro.
- La planificación no sólo va a permitirnos alcanzar nuestros objetivos y estar preparados para posibles contingencias en el futuro, sino que también es necesaria para informar a nuestros socios, accionistas, posibles inversores y fuentes de financiación externa de información muy útil, como las expectativas del negocio (ventas, costos, ganancias y flujo de caja).
- Debe ser realista y ajustada a lo que hay; no podemos fijar objetivos inalcanzables o pronósticos que no estén fundados.
- Para poder hacerlo se necesita información de todo tipo, esto es insumos, estructuras, recursos humanos, entre otros.
- Igualmente se deben conocer y analizar lo ocurrido en el pasado, las estrategias que se han seguido y que resultados han dado en las distintas secciones de la empresa.

- Conocer, también, lo que va a demandar el mercado y cuál será su elasticidad.

Por otra parte, la organización de la entidad consiste en coordinar todos esos activos y personas para alcanzar los objetivos de la empresa. La dirección de la organización tiene la misión de encauzar todos los esfuerzos, personales y económicos, a alcanzar tanto los objetivos de la empresa como los personales de sus miembros, para ello los directores necesitarán habilidades técnicas, humanas y de concepto.

El entorno en que se desenvuelve la organización y al que tiene que adaptarse, organizar los elementos que la componen para operar lo mejor posible ante los cambios de este entorno. Las relaciones en la propia organización ya que, para ser viable, las personas que trabajan en el negocio deben actuar de manera ordenada y coordinada, teniendo cada uno su lugar y especialidad, existiendo una estructura jerárquica definida. Esto se implementa creando secciones o departamentos especializados en las diferentes funciones y tareas a desarrollar.

La motivación y cultura organizacional que tienen que prepararse y conseguirse adecuadamente, no pueden improvisarse. Los trabajadores deben compartir los objetivos de la empresa y estar en las mejores condiciones personales para realizar su actividad.

Respecto de la etapa de dirección refiera a poner en práctica todo el planeamiento y organización diseñados en los puntos anteriores: es el momento de actuar y motivar a los colaboradores. Esta dentro de sus cometidos identificar los problemas, adaptar las conductas para aplicar las soluciones y tener la necesaria buena comunicación para hacer todo esto:

- Debe involucrar a sus trabajadores en los objetivos del negocio, que se sientan parte de la empresa.
- Supervisar, apoyar y comunicar con el personal en todos los ámbitos de actuación de la empresa.
- Respetar los canales de comunicación que existan.
- El coordinador debe actuar como un líder, tener en cuenta quiénes y cómo son los trabajadores para saber controlarlos, motivarlos, corregir, premiar, dar oportunidades y promover su desarrollo personal y sus iniciativas.
- Resolver conflictos, tanto grandes como pequeños, hasta el más liviano e identificar sus orígenes para solventarlos.
- Sobre el control, el mismo se hace, sobre los tres pasos anteriores.

Las funciones y actividades de control deben estar asignadas a determinados responsables, no se puede dejar a los propios interesados que controlen su propia actividad, deben ser supervisados por sus superiores jerárquicos directos.

Para realizar este control es necesario, haber definido unos objetivos para poder evaluar su grado de cumplimiento. También realizar comparaciones con otros

ejercicios o períodos del mismo tipo de resultados. Finalmente, no sólo va a ser necesario controlar los datos numéricos como resultados, hay que controlar también los procedimientos y actuaciones del personal. La actividad de control es verdad que se realiza al final del procedimiento a controlar, pero debe realizarse, también, a lo largo del todo el proceso en todas las etapas vistas antes, desde el planeamiento. Las consecuencias de la actividad de control van a ser la toma de decisiones y la adopción de medidas para mejorar aquellos aspectos de la actividad que no han dado los resultados esperados o, incluso, que estimemos que puedan mejorar.

Cuando se habla de mejora de procesos administrativos, se habla de identificar y optimizar los procedimientos y flujos de trabajo de una organización, mejorando su gestión y optimizando sus recursos. La mejora de un proceso administrativo repercute en la disminución de retrasos, mejora de la productividad y optimización de costos y puede implicar diversas acciones, entre las que se pueden mencionar las siguientes: a) Eliminación de actividades poco relevantes; b) Implementación de tecnología; c) Motivación de los empleados; y d) Rediseño de procedimientos.

Existen algunos indicadores o situaciones en el entorno de trabajo que evidencian que un proceso debe ser mejorado y pueden ser, entre otras, las siguientes: mal ambiente laboral, accidentes de trabajo, reclamos, ansiedad, sobrecarga de tareas, espacios mal utilizados, acumulación de materiales, desaprovechamiento del tiempo y operaciones y empleados fuera de control.

En este punto, la mejora de procesos intentará detectar las causas de las deficiencias y buscará corregirlas. Para iniciar este proceso la primera pregunta que se debe hacer es: ¿qué hay que mejorar?, de aquí partirán todas las acciones y decisiones que sean necesarias tomar para pensar cómo debería llevarse a cabo el proceso en cuestión, establecer las mejoras pertinentes, implementarlas y evaluar los resultados con el fin de optimizar el proceso, pudiendo incluso llegar a la automatización de este (Obando, 2023).

La mejora de procesos beneficia directamente a todas las partes interesadas, quienes son todas aquellas personas u organizaciones que puedan afectar o verse afectadas por las decisiones o actividades de una determinada organización objeto de estudio y es esta misma organización la que define cuáles son sus partes interesadas, las que a su vez pueden variar de una organización a otra. Generalmente, se suelen identificar considerando el contexto interno y externo, por lo que vienen dadas, entre otros, por: empleados, clientes, proveedores, Estado, accionistas y sociedad (Koneggui, 2019).

Lo desarrollado en este apartado explica las situaciones que indican cuándo un proceso debe ser mejorado y los beneficios que aporta la mejora de procesos a una organización y a sus partes interesadas.

Fernández (2006) estipula que la gestión por resultados representa un cambio paradigmático significativo en comparación con la tradicional orientación de las administraciones públicas, que históricamente han centrado su atención en los

procedimientos burocráticos y han desarrollado sistemas de gestión financiera, presupuestaria, de recursos humanos y auditoría.

Estos sistemas tradicionales han sido diseñados para analizar los recursos disponibles y evaluar el cumplimiento de procedimientos administrativos y normas legales (Kusek y Rist, 2004). En contraste, la medición de resultados en ese marco suele limitarse a la revisión de los niveles de ejecución de los recursos, es decir, cuánto dinero se gasta y cuántas actividades se realizan.

Además, se enfoca en la obtención de productos inmediatos, como la distribución de libros de texto, la aplicación de vacunas o la impartición de capacitaciones. Sin embargo, esta perspectiva tradicional tiende a subestimar la evaluación de si las políticas, programas y proyectos han logrado realmente sus objetivos fundamentales (Gertler, 2011).

La gestión por resultados, al introducir un cambio de paradigma, busca superar esta limitación al trasladar el enfoque desde la mera ejecución de actividades y productos inmediatos hacia una evaluación más integral de los resultados obtenidos. Este enfoque implica una reconsideración fundamental de cómo se concibe y mide el éxito en la administración pública (Pascual Ramos, 2018).

En lugar de centrarse únicamente en los aspectos cuantitativos de la ejecución, la gestión por resultados promueve la evaluación del impacto real de las políticas y programas en la consecución de los objetivos establecidos, incorporando un criterio

más riguroso y orientado hacia los resultados finales y el beneficio efectivo para la sociedad (Pascual Ramos, 2018).

Tal y como expone Cusicanqui Loayza (2014), la estrategia de gestión por resultados constituye un enfoque que trasciende la mera administración de recursos, centrándose primordialmente en la producción de bienes y servicios con el propósito de alcanzar resultados concretos. La conceptualización del término "resultado" dentro de este marco no se limita meramente a los recursos, actividades o productos generados por la acción estatal, sino que se asocia fundamentalmente con el cambio social inducido por dicha intervención gubernamental.

Esta distinción adquiere relevancia al reconocer que implementar un programa o política de manera exitosa no garantiza automáticamente la obtención de los resultados e impactos deseados (Cusicanqui Loayza, 2014). En otras palabras, la ejecución eficiente de recursos, la realización de actividades planificadas y la entrega de bienes y servicios predeterminados no necesariamente conllevan una mejora efectiva en las condiciones de vida de la población destinataria.

El núcleo esencial de la gestión por resultados radica en la generación de valor público, entendido como los cambios sociales que el Estado contribuye a producir en respuesta a problemas sociales específicos. Este enfoque va más allá de la ejecución eficiente de procesos administrativos y se orienta hacia la creación de impactos tangibles y positivos en la sociedad (de Mendonça & Vivian, 2008).

En consecuencia, la gestión por resultados busca evaluar y maximizar el impacto real de las acciones gubernamentales, priorizando la efectividad y la generación de cambios significativos en las condiciones de vida de la población objetivo. De esta manera, se promueve una visión más integral y orientada hacia el logro de resultados concretos que beneficien a la sociedad en su conjunto.

Según Fernández (2006), el primer componente del ciclo de políticas públicas se encuentra en la fase inicial de planificación, la cual se divide en tres etapas fundamentales, siendo la primera de ellas la Planificación Estratégica. Este proceso se erige como una herramienta esencial destinada a la formulación y establecimiento de objetivos prioritarios, delineando la dirección fundamental hacia la cual se aspira avanzar. En esencia, la Planificación Estratégica no solo se centra en la definición de metas cruciales, sino que también se ocupa de la elaboración de cursos de acción, es decir, estrategias concretas que orientan la consecución de dichos objetivos.

La importancia de la Planificación Estratégica radica en su capacidad para proporcionar un marco decisivo en las instituciones públicas. Al priorizar objetivos y definir estrategias para alcanzarlos, este proceso facilita la toma de decisiones informadas y orientadas hacia el logro de metas específicas. En este sentido, la Planificación Estratégica emerge como una herramienta clave que guía la dirección y el enfoque de las políticas públicas, permitiendo una gestión más efectiva y eficiente de los recursos y esfuerzos institucionales, tal y como menciona Pascual Ramos (2018)

La articulación precisa de objetivos y estrategias durante esta fase inaugural del ciclo de políticas públicas sienta las bases para el desarrollo coherente y exitoso de intervenciones gubernamentales destinadas a abordar desafíos y necesidades específicas de la sociedad (Fernández, 2006).

La gestión por resultados se configura como un modelo administrativo que se enfoca en la efectiva ejecución de acciones estratégicas delineadas en el plan de gobierno durante un periodo específico. Este enfoque permite la gestión y evaluación de las actividades de las organizaciones gubernamentales en relación con las políticas públicas establecidas para abordar las demandas de la sociedad (de Mendonça & Vivian, 2008; Fernández, 2006; Pascual Ramos, 2018)

A tal efecto, cobra relevancia una distinción conceptual fundamental que atañe a la naturaleza de la producción pública: la diferenciación entre productos y resultados. Los organismos públicos, encargados de llevar a cabo una determinada producción pública, emplean insumos financieros, humanos y materiales asignados a través del presupuesto. Estos recursos se destinan a la producción de bienes y servicios (productos) con el propósito último de alcanzar los objetivos establecidos en la política pública (resultados). La medición del desempeño en este modelo se articula en torno a estos dos elementos distintos pero interrelacionados (de Mendonça & Vivian, 2008)

En palabras de Pascual Ramos (2018), la evaluación de productos se asocia más estrechamente a un proceso continuo que se desarrolla dentro de las

organizaciones gubernamentales. Esta evaluación se centra en la calidad y eficiencia de los bienes y servicios producidos, analizando cómo los insumos asignados se traducen en productos específicos. Por otro lado, la evaluación de resultados trasciende los límites de una institución y tiene consecuencias que se proyectan en el ámbito más amplio de la sociedad. El autor afirma que se concentra en la medición del impacto y la eficacia de las acciones gubernamentales en la consecución de los objetivos de política pública, considerando cómo estas contribuyen al cambio social y al bienestar general.

La gestión por resultados constituye un enfoque administrativo que se centra en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas delineadas en el plan de gobierno en el ámbito de las organizaciones públicas. Dada la frecuente falta de coordinación entre la Alta Dirección y las gerencias operativas en tales circunstancias, resulta imperativo que los esfuerzos de modernización propongan una nueva forma de vinculación entre ambas instancias, estableciendo responsabilidades y compromisos mutuamente asumidos (Fernández, 2006).

En este marco, el Sistema de Modernización del Estado (SME) se erige como un facilitador clave para la implantación del modelo de gestión por resultados, otorgando prioridad a la acción conjunta de la Alta Dirección y las gerencias operativas. Se propone el uso de dos herramientas metodológicas fundamentales: la planificación estratégica situacional y la reingeniería de procesos, respectivamente (Pascual Ramos, 2018).

La planificación estratégica situacional se presenta como un instrumento que permite a la Alta Dirección formular el Plan Estratégico del organismo, definiendo vectores de resultados y orientando los procesos de gestión. A través de esta metodología, se estructuran actividades que proporcionan a la Alta Dirección los recursos conceptuales y estratégicos necesarios para guiar la toma de decisiones y alinear los esfuerzos organizativos con los objetivos predefinidos (Pascual Ramos, 2018).

Por otro lado, la reingeniería de procesos se configura como una herramienta esencial para inducir cambios significativos en las prácticas laborales. Esta metodología no solo aborda problemas organizativos y de asignación de recursos, sino que también crea espacios sistemáticos de reflexión para innovar procedimientos y rutinas administrativas. La reingeniería de procesos se convierte así en un catalizador de eficiencia y mejora continua, facilitando la adaptación de las prácticas de trabajo a las exigencias de un modelo de gestión por resultados.

De este modo, la combinación de la planificación estratégica situacional y la reingeniería de procesos, promovida por la SME, se posiciona como un marco metodológico integral que impulsa la efectiva implantación del modelo de gestión por resultados. Esta aproximación no solo fortalece la coordinación entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, sino que también sienta las bases para una gestión organizativa más eficaz y orientada a resultados concretos (Pascual Ramos, 2018).

La gestión por resultados constituye un enfoque administrativo que se centra en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas delineadas en el plan de gobierno en el ámbito de las organizaciones públicas (Fernández, 2006). Dada la frecuente falta de coordinación entre la Alta Dirección y las gerencias operativas en tales circunstancias, resulta imperativo que los esfuerzos de modernización propongan una nueva forma de vinculación entre ambas instancias, estableciendo responsabilidades y compromisos mutuamente asumidos (Pascual Ramos, 2018).

El modelo de gestión por resultados propicia una descentralización significativa en la toma de decisiones de gestión, con el objetivo de permitir a la Administración Pública abordar eficazmente las demandas sociales, sin menoscabar la transparencia en la gestión (Fernández, 2006) Esta descentralización se fundamenta en la elaboración de un Plan Estratégico estrechamente vinculado al presupuesto del organismo y requiere la definición de un conjunto de indicadores medibles, así como la implementación de un sistema de incentivos coherente.

Como se ha evidenciado en experiencias internacionales, se recomienda un mayor grado de flexibilidad en la administración de los recursos disponibles (materiales, financieros y humanos) a medida que se profundiza la implantación del modelo de gestión por resultados. Esta flexibilidad se traduce en la capacidad de adaptar y ajustar la asignación de recursos según las necesidades y objetivos cambiantes, promoviendo así la agilidad y la capacidad de respuesta de la Administración Pública frente a un entorno dinámico (Cusicanqui Loayza, 2014; Pascual Ramos, 2018)

La descentralización en la toma de decisiones, respaldada por un Plan Estratégico sólido, indicadores medibles y un sistema de incentivos eficiente, constituye una estrategia clave para empoderar a las unidades organizativas y a los responsables de la gestión. Esta distribución de responsabilidades permite una toma de decisiones más ágil y contextualizada, acercando la toma de decisiones a las realidades y necesidades específicas de cada área operativa. En última instancia, la flexibilidad en la administración de recursos se erige como un componente esencial para optimizar la eficiencia y la efectividad en la consecución de los resultados esperados por la Administración Pública en el marco del modelo de gestión por resultados (de Mendonça & Vivian, 2008).

La Gestión de la Deuda Pública

La gestión de la deuda soberana es un proceso fundamental para los gobiernos que buscan mantener un equilibrio financiero y asegurar el acceso a los fondos necesarios para financiar sus actividades. Consiste en la planificación y ejecución de estrategias destinadas a administrar la deuda pública de manera eficiente, con el objetivo primordial de asegurar el financiamiento necesario, minimizar los riesgos asociados y controlar los costos inherentes a la deuda.

Para llevar a cabo una gestión de la deuda soberana efectiva, es crucial establecer una estrategia bien definida que se adapte a las condiciones económicas y financieras del país. Esta estrategia debe contemplar diversos aspectos, como el monto total de financiamiento requerido, los plazos de vencimiento de los bonos, las

tasas de interés a pagar, así como los objetivos de riesgo y costo establecidos por el gobierno (Cusicanqui Loayza, 2014).

Además de satisfacer las necesidades financieras del gobierno, la gestión de la deuda soberana también puede tener otros objetivos, como el desarrollo y mantenimiento de un mercado eficiente para los títulos de deuda pública. Esto implica promover la liquidez y la transparencia en el mercado de bonos soberanos, facilitando así la negociación y el intercambio de estos instrumentos financieros.

Para lograr estos objetivos, los gobiernos suelen recurrir a diversas estrategias de gestión de la deuda, que pueden incluir la emisión de nuevos bonos, la reestructuración de deudas existentes, el refinanciamiento de pasivos, el uso de instrumentos de cobertura de riesgos, entre otros. Estas decisiones deben tomarse con cuidado, considerando los impactos a corto y largo plazo en las finanzas públicas y la economía en su conjunto.

En el ámbito macroeconómico de la gestión pública, es esencial para los gobiernos garantizar que tanto el volumen como la tasa de expansión de la deuda pública sean sostenibles en el largo plazo, pudiendo afrontar su servicio bajo diversas circunstancias, mientras se logran los objetivos de coste y riesgo establecidos. Los gestores de la deuda soberana comparten la preocupación de los asesores de políticas fiscales y monetarias en mantener una trayectoria de endeudamiento del sector público que sea financieramente viable y que se base en una estrategia creíble que reduzca niveles excesivos de deuda (de Mendonça & Vivian, 2008). Al

respecto, es fundamental que los gestores de la deuda garanticen que las autoridades fiscales comprendan el impacto que la necesidad de financiamiento del gobierno y el nivel de endeudamiento tienen sobre el coste de los préstamos.

Fernández (2006), sostiene que los indicadores relacionados con la sostenibilidad de la deuda incluyen medidas como el coeficiente de servicio de la deuda del sector público, que analiza la relación entre los pagos de intereses y amortizaciones de la deuda y los ingresos generados por el gobierno, así como la relación entre la deuda pública y el Producto Interno Bruto (PIB), que proporciona una visión sobre la capacidad del país para generar recursos y pagar sus obligaciones. Asimismo, la relación entre la deuda pública y los ingresos tributarios es un indicador clave que evalúa la capacidad del gobierno para generar ingresos fiscales suficientes para hacer frente a sus compromisos financieros.

El endeudamiento soberano, cuando no está adecuadamente estructurado en términos de vencimiento, moneda o tasas de interés, así como la existencia de pasivos contingentes considerables y no capitalizados, han sido elementos significativos que han desencadenado o exacerbado crisis económicas en numerosos países a lo largo de la historia. La gestión inadecuada de la deuda pública ha demostrado ser una fuente de vulnerabilidad para las economías nacionales.

Por ejemplo, independientemente del régimen cambiario adoptado o de si la deuda está denominada en moneda nacional o extranjera, las crisis han surgido debido a

estrategias gubernamentales que priorizan una potencial reducción de costos mediante la emisión de empréstitos a corto plazo o con tasas de interés variables. Este enfoque ha dejado a los presupuestos estatales expuestos a la volatilidad de los mercados financieros, exponiéndolos a cambios repentinos en la capacidad crediticia del país en el momento de renovar la deuda. Específicamente, la deuda denominada en moneda extranjera presenta riesgos adicionales, ya que una dependencia excesiva de este tipo de financiamiento puede generar presiones monetarias o sobre el tipo de cambio si los inversionistas muestran reticencia a refinanciar la deuda en dicha moneda (Cusicanqui Loayza, 2014; de Mendonça & Vivian, 2008).

Una gestión prudente de la deuda pública, combinada con políticas eficaces de gestión de pasivos contingentes, puede reducir el riesgo de que la administración de la cartera gubernamental se convierta en una fuente de inestabilidad para el sector privado. En este contexto, adoptar estrategias que minimicen los riesgos financieros y el contagio puede fortalecer la resiliencia de las economías frente a posibles crisis económicas y financieras.

La gestión de la cartera de instrumentos de deuda por parte de un gobierno representa una de las actividades financieras más significativas a nivel nacional, ya que la estructura y composición de esta cartera pueden tener un impacto considerable en la estabilidad financiera y económica del país. En muchos casos, la complejidad y el riesgo asociado con esta cartera pueden ser elevados, lo que

subraya la importancia de una gestión prudente y eficaz del riesgo por parte del sector público (Fernández, 2006).

La reciente experiencia económica ha resaltado la necesidad de que los gobiernos minimicen la acumulación de posiciones de liquidez y otros riesgos que puedan exponer a sus economías a perturbaciones externas. Esta acumulación de riesgos puede hacer que las economías sean particularmente vulnerables ante crisis financieras y de liquidez. Es por ello que una gestión adecuada del riesgo soberano por parte del sector público es crucial no solo para la estabilidad financiera del gobierno, sino también para la estabilidad financiera de otros sectores económicos. Una gestión deficiente del riesgo soberano puede generar vulnerabilidades significativas que afecten a la economía en su conjunto (Pascual Ramos, 2018).

La estructura óptima de la deuda pública ayuda al gobierno a mitigar su exposición a diversos riesgos, incluidos los relacionados con las tasas de interés, la moneda y otros factores. Para lograr este objetivo, muchos gobiernos establecen puntos de referencia en la cartera de deuda que indican la composición deseada en términos de moneda, duración y estructura de vencimientos. Estos puntos de referencia sirven como guía para orientar las decisiones futuras de gestión de la deuda, asegurando así una estructura de deuda más sólida y resistente a los riesgos financieros.

Las crisis del mercado de instrumentos de deuda han destacado la importancia crítica de implementar prácticas de gestión de la deuda efectivas, así como la

necesidad de contar con un mercado de capital sólido y eficiente. Aunque las causas de estas crisis pueden ser multifacéticas y variadas, la estructura de vencimientos, la composición de tasas de interés y monedas en la cartera de deuda pública, junto con importantes obligaciones derivadas de pasivos contingentes, han exacerbado significativamente el impacto de estas crisis en varios casos.

Incluso en situaciones donde las condiciones macroeconómicas parecen ser favorables, una gestión arriesgada de la deuda puede exponer a la economía a perturbaciones financieras y económicas. A veces, mitigar estos riesgos puede lograrse mediante acciones relativamente simples, como alargar los vencimientos de la deuda, a pesar del consiguiente aumento en el costo del servicio de la misma, ajustar el volumen y los plazos de vencimiento, o modificar la composición de las reservas de divisas. Asimismo, la revisión de los criterios y modalidades administrativas relacionadas con los pasivos contingentes puede contribuir significativamente a la estabilidad financiera del país (Fernández, 2006; Pascual Ramos, 2018).

Las estructuras de endeudamiento riesgosas suelen estar vinculadas frecuentemente a la implementación de políticas económicas inapropiadas, incluyendo medidas fiscales, monetarias y cambiarias. Sin embargo, es crucial reconocer que los efectos de retroalimentación entre estas políticas y la gestión de la deuda son bidireccionales. Aunque una gestión adecuada de la deuda puede mitigar algunos riesgos, no constituye una solución integral y no sustituye la necesidad de una correcta gestión en el ámbito fiscal y monetario.

Pascual Ramos (2018) afirma que en un contexto macroeconómico insatisfactorio, la simple implementación de prácticas de gestión de la deuda soberana adecuadas no es suficiente para prevenir una crisis. Sin embargo, estas medidas pueden contribuir significativamente a reducir la susceptibilidad al contagio y al riesgo financiero. Además, una gestión prudente de la deuda puede desempeñar un papel catalizador al promover un mayor desarrollo del mercado financiero y fomentar la actividad financiera en general.

La experiencia reciente respalda la noción de que los mercados de deuda interna pueden servir como una alternativa a los bancos como fuente de financiamiento, y viceversa, especialmente cuando las fuentes tradicionales de financiamiento se agotan. Esta flexibilidad ayuda a las economías a resistir y superar las perturbaciones financieras, proporcionando una vía para mantener la estabilidad financiera y mitigar los impactos negativos de posibles crisis. En resumen, una gestión adecuada de la deuda soberana no solo es esencial para la estabilidad financiera a corto plazo, sino que también puede desempeñar un papel crucial en el fortalecimiento y la resiliencia de la economía a largo plazo.

Entonces, dentro de la gestión de la deuda pública, el propósito fundamental de las directrices es proporcionar orientación a los responsables de la formulación de políticas económicas con el fin de considerar reformas que mejoren la gestión de la deuda pública y reduzcan la vulnerabilidad de los países frente a las perturbaciones financieras internacionales. Esta vulnerabilidad tiende a ser más pronunciada en las economías más pequeñas y en desarrollo, particularmente en aquellas que tienen

mercados emergentes, ya que suelen ser menos diversificadas, poseer una base de ahorro financiero interno más limitada y contar con sistemas financieros menos desarrollados, lo que las hace más susceptibles al contagio financiero debido a la magnitud relativa de los flujos de capital (de Mendonça & Vivian, 2008).

Por consiguiente, las directrices deben ser consideradas dentro del contexto más amplio de los diversos factores y fuerzas que inciden en la liquidez del gobierno y en la gestión de su balance financiero. Los gobiernos suelen administrar una cartera significativa de reservas en moneda extranjera, sus posiciones fiscales pueden estar sujetas a perturbaciones reales y monetarias, y pueden estar expuestos a importantes pasivos contingentes, así como a las consecuencias derivadas de una gestión inadecuada del balance del sector privado.

Independientemente de si las perturbaciones financieras tienen su origen en el sector bancario nacional o en el contagio financiero a nivel mundial, resulta crucial implementar políticas prudentes en lo que respecta a la gestión de la deuda pública, así como políticas macroeconómicas y regulatorias bien concebidas para controlar tanto el costo humano como el deterioro del producto asociados con dichas perturbaciones. Esto implica no solo una administración cuidadosa de la deuda soberana, sino también una vigilancia activa sobre los factores que puedan afectar la estabilidad financiera y económica de un país, con el objetivo de mitigar los riesgos y salvaguardar el bienestar general de la población y el crecimiento económico sostenible (Cusicanqui Loayza, 2014).

Las directrices abarcan tanto la gestión de la deuda pública interna como externa e incluyen una amplia variedad de instrumentos financieros que involucran al gobierno. Su objetivo principal es identificar áreas de consenso en torno al concepto general de buenas prácticas para la gestión de la deuda pública. Estas directrices están diseñadas para ser aplicables a una diversidad de países en diferentes etapas de desarrollo y con diversas estructuras institucionales para la gestión de su deuda nacional.

Es fundamental entender que estas directrices no deben ser interpretadas como un conjunto de prácticas obligatorias o normas vinculantes. Tampoco se debe asumir que existe un único conjunto de prácticas o fórmulas que sean adecuadas para todos los países en todas las circunstancias. La adquisición de la capacidad para gestionar la deuda soberana es un proceso que puede llevar varios años, y las necesidades y situaciones de cada país pueden variar considerablemente.

El propósito principal de estas directrices es proporcionar orientación a los responsables de la formulación de políticas económicas, al difundir prácticas bien concebidas que han sido adoptadas por los países miembros en relación con la estrategia y las operaciones de gestión de la deuda. Sin embargo, es importante destacar que la implementación de estas directrices variará según las circunstancias específicas de cada país, incluido su nivel de desarrollo financiero y otras consideraciones pertinentes. En resumen, estas directrices buscan facilitar un intercambio de conocimientos y mejores prácticas, adaptándose a las necesidades individuales de cada país en su gestión de la deuda soberana.

Las necesidades de creación de capacidad en relación con la gestión de la deuda soberana varían significativamente entre los países y están influenciadas por una serie de factores. Estas necesidades pueden depender de la accesibilidad del país a los mercados de capital, el régimen cambiario adoptado, la calidad de la política macroeconómica y regulatoria, la capacidad institucional para diseñar e implementar reformas, la solvencia crediticia del país y los objetivos establecidos para la gestión de la deuda pública (Cusicanqui Loayza, 2014).

Por lo tanto, el desarrollo de capacidades y la provisión de asistencia técnica deben adaptarse cuidadosamente para alcanzar las metas de política determinadas, al tiempo que se consideran las circunstancias de política existentes, el marco institucional y los recursos tecnológicos, humanos y financieros disponibles. Las directrices pueden servir como herramienta útil para asesores y formuladores de políticas económicas que estén involucrados en la elaboración de reformas para la gestión de la deuda pública, ya que abordan aspectos de gestión pública relevantes para todos los países.

Es importante destacar que estas directrices son aplicables tanto si la deuda pública consiste en instrumentos negociables como en préstamos provenientes de fuentes bilaterales o multilaterales oficiales. Sin embargo, las medidas específicas que deben adoptarse variarán según las circunstancias particulares de cada país. En resumen, las directrices proporcionan un marco general para la gestión de la deuda soberana, pero su implementación efectiva requiere adaptación a las condiciones y necesidades específicas de cada país.

La formulación de políticas económicas por parte de los gobiernos implica la toma de decisiones sobre una variedad de aspectos relacionados con la gestión de la deuda soberana. Entre estos aspectos se encuentran la fijación de objetivos para la gestión de la deuda, la determinación del nivel de riesgo aceptable, la asignación de responsabilidades dentro del balance del gobierno, la gestión de pasivos contingentes y el establecimiento de criterios de gobernabilidad. En muchos de estos temas, existe un creciente consenso en torno al concepto de prácticas prudentes de gestión de la deuda soberana, que no solo ayudan a reducir la vulnerabilidad a las crisis financieras, sino que también contribuyen a la estabilidad económica en general (Pascual Ramos, 2018).

Entre las prácticas prudentes de gestión de la deuda soberana se incluye el establecimiento de objetivos claros para la gestión de la deuda, la evaluación comparativa de riesgos y costos, la separación y coordinación de los objetivos y responsabilidades entre la gestión monetaria y la gestión de la deuda, la imposición de límites a la expansión de la deuda, la gestión cuidadosa de los riesgos de refinanciamiento y del mercado, así como la consideración del costo en intereses asociado a la carga de la deuda. Además, se reconoce la importancia de establecer una estructura institucional sólida y medidas de política para reducir los riesgos operativos, incluida la asignación clara de responsabilidades a los diferentes organismos públicos involucrados en la gestión de la deuda.

Propuesta Para Mejorar El Proceso Actual En La Coordinación De Títulos Públicos

Objetivos

La Coordinación de Títulos Públicos desempeña un papel fundamental en la gestión eficiente de la deuda pública, siendo responsable de ejecutar procesos sustantivos y actividades de apoyo que requieren precisión, transparencia y eficacia. Con el objetivo de optimizar estos procesos y mejorar su funcionamiento, se propone una serie de acciones dirigidas a fortalecer la estructura, estandarizar los procedimientos y promover la capacitación del personal involucrado.

El objetivo principal de esta propuesta es establecer un marco sólido y sistemático que permita una gestión de la deuda pública más efectiva y transparente. Para lograrlo, se plantean las siguientes metas específicas:

- Fortalecimiento de la Estructura Organizativa: Revisión y mejora de la estructura organizativa de la Coordinación de Títulos Públicos para garantizar una distribución adecuada de responsabilidades y una jerarquía clara que favorezca la toma de decisiones informadas y oportunas.
- Estandarización de Procedimientos: Desarrollo e implementación de procedimientos estandarizados que aseguren la uniformidad en la ejecución de tareas y actividades. Esto incluye la creación de manuales de

procedimientos y la automatización de procesos clave para reducir errores y aumentar la eficiencia operativa.

- **Capacitación del Personal:** Promoción de programas de formación y desarrollo profesional continuo para el personal de la Coordinación. Este enfoque busca mejorar las competencias técnicas y operativas del equipo, fomentando una cultura de aprendizaje y adaptación constante a las mejores prácticas del sector.
- Estas acciones integradas tienen como finalidad crear un entorno de trabajo más eficiente y transparente, que contribuya al cumplimiento de los objetivos de gestión de la deuda pública, y que, en última instancia, fortalezca la confianza de los stakeholders en las operaciones de la Coordinación de Títulos Públicos.

Justificación

En un mundo donde la eficiencia y la transparencia son imperativos para el buen funcionamiento de las instituciones, la coordinación de títulos públicos emerge como un elemento crucial en la gestión financiera de cualquier entidad gubernamental. Los títulos públicos representan una parte fundamental de la deuda soberana de un país y su correcta administración no solo asegura la estabilidad económica, sino que también influye en la percepción de los inversores y la confianza en el mercado financiero.

Sin embargo, el proceso actual de la coordinación de títulos públicos suele enfrentar desafíos que obstaculizan su eficacia y eficiencia. Estos desafíos pueden variar desde la falta de coordinación entre las diferentes entidades gubernamentales hasta la complejidad de los procedimientos administrativos y la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas. En este sentido, surge la necesidad apremiante de diseñar e implementar propuestas innovadoras que permitan mejorar y optimizar este proceso.

En este texto, se presentará una propuesta integral destinada a mejorar el proceso actual en la coordinación de títulos públicos. Esta propuesta se fundamenta en la identificación de los principales problemas existentes, así como en el análisis de las mejores prácticas y herramientas disponibles a nivel nacional e internacional. Mediante la implementación de esta propuesta, se aspira a incrementar la eficiencia, la transparencia y la seguridad en la gestión de los títulos públicos, contribuyendo así al fortalecimiento del sistema financiero y al desarrollo económico sostenible.

La Dirección de Administración de la Deuda Pública (DADP), como servicio administrativo financiero encargado de gestionar los pagos de servicios de la deuda pública nacional, despliega una función de vital importancia dentro del marco de la Administración Financiera Gubernamental. Su responsabilidad abarca desde el mantenimiento actualizado de registros de pasivos hasta la provisión de información tanto a organismos públicos como al sector privado. Es esencial destacar que, dada la sensibilidad inherente a sus operaciones, cualquier dificultad organizacional o administrativa podría comprometer la atención normal de los servicios de la deuda

pública, lo cual resultaría inaceptable en función de su objetivo primordial: la gestión integral y eficiente de la deuda.

A tal efecto, se evidencia la necesidad imperativa de optimizar los procesos de la DADP, pues su falta de estandarización en los procedimientos y criterios de registro conlleva múltiples desafíos. La coexistencia de diversas modalidades de trabajo dentro y entre las áreas de la Dirección, derivadas de las prácticas individuales de los administradores de operaciones de crédito público, genera una heterogeneidad que dificulta la consistencia y la coherencia de la información administrada. La consecuencia directa de esta falta de estandarización es la obligación de realizar conciliaciones periódicas para garantizar la integridad de los registros de deuda pública, así como la necesidad de extremar los controles ante cada pago a realizar, debido a la incertidumbre sobre la veracidad de la información contenida en el sistema informático de apoyo a la operativa (SIGADE).

En este contexto, la implementación de una propuesta para mejorar el proceso actual en la coordinación de títulos públicos se revela como una medida esencial para abordar estos desafíos. Al estandarizar los procedimientos y criterios de registro, se promueve la coherencia y la consistencia en la información administrada, lo que facilita la generación de datos confiables en tiempo real sobre el saldo de deuda. Además, la optimización de los procesos contribuirá a agilizar las operaciones de la DADP, reducirá la necesidad de conciliaciones periódicas y minimizará los riesgos asociados a la falta de certeza en la información utilizada para la liquidación de obligaciones.

Los productos que se generan en la Coordinación de Títulos Públicos (CTP) abarcan una amplia gama de funciones y responsabilidades, divididas conceptualmente en tres grupos principales: Registro y Servicio de la Deuda Pública, Cancelación de Deuda con Bonos e Información de la Deuda Pública. Cada una de estas categorías (Gráfico 1) despliega una serie de actividades esenciales para la gestión eficiente de los títulos públicos y, por ende, para el funcionamiento adecuado de la Dirección de Administración de la Deuda Pública (DADP).

En primer lugar, el grupo relacionado con el Registro y Servicio de la Deuda Pública incluye la atención de servicios financieros, la administración de instrumentos representativos de títulos públicos en las centrales de registro del país, el control de servicios de la deuda pública de entes del Sector Público Nacional y la normativa para requerir información sobre la deuda contraída por dichos entes. Estas actividades son fundamentales para mantener un registro preciso y actualizado de la deuda pública, así como para garantizar la transparencia en su gestión y el cumplimiento de las obligaciones financieras asociadas.

En segundo lugar, la Cancelación de Deuda con Bonos implica la consolidación y novación de obligaciones del Sector Público Nacional, lo que refleja la necesidad de gestionar de manera eficiente los procesos de refinanciamiento y reestructuración de la deuda, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, el grupo relacionado con la Información de la Deuda Pública se encarga de mantener una base de datos actualizada y difundir estadísticas e informes sobre

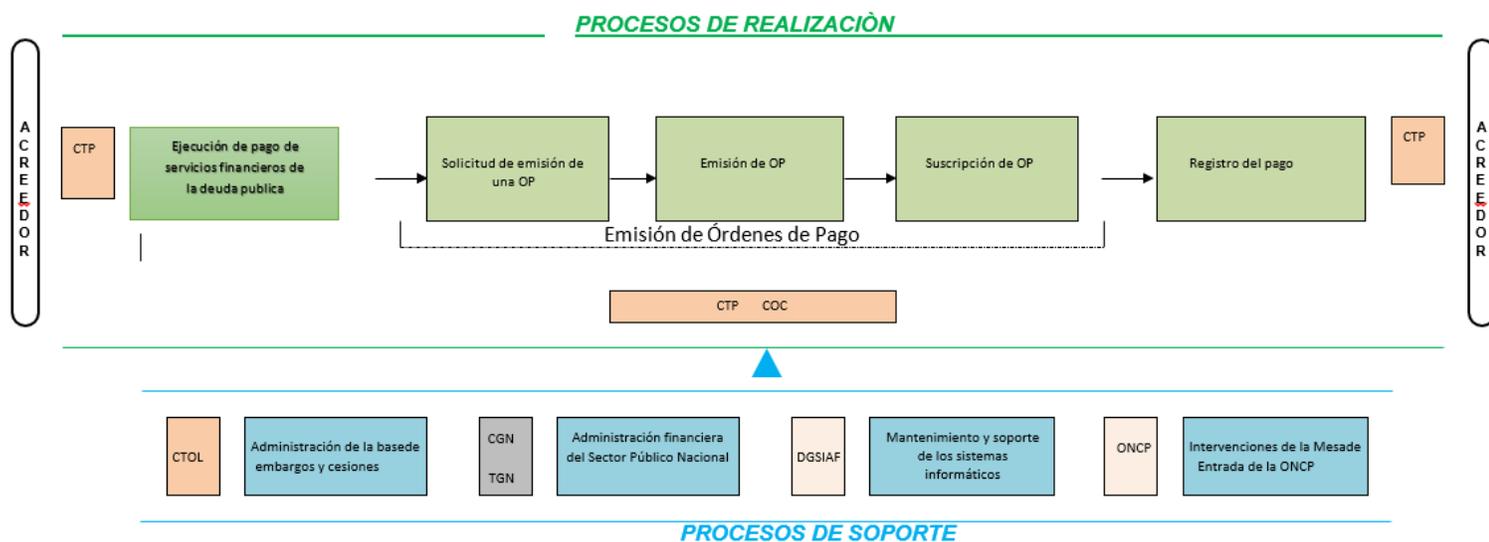
la deuda pública en sus diferentes modalidades, así como sobre la evolución de los activos del Tesoro Nacional originados en operaciones de crédito público. Esta información es crucial para tomar decisiones financieras informadas y para proporcionar transparencia y claridad tanto a los actores internos como externos.

Es importante destacar que, independientemente del grupo al que pertenezcan, todos estos productos requieren una ejecución precisa y confiable de los pagos asociados, ya que implican la movilización de fondos y afectan directamente el monto y la estructura de la deuda pública. Por lo tanto, la confiabilidad de la información respaldatoria es un requisito fundamental para garantizar la integridad y la transparencia del proceso en su conjunto.

En tales circunstancias, resulta evidente que poner el foco en el proceso asociado a la ejecución de pagos se presenta como una prioridad para abordar las debilidades detectadas en el funcionamiento de la DADP. Esta perspectiva permite identificar áreas de mejora específicas y diseñar estrategias para optimizar la eficiencia, la transparencia y la seguridad en la gestión de la deuda pública. En el siguiente esquema se presenta de manera esquemática la representación de este proceso y su relación con las actividades desarrolladas en la CTP.

Gráfico 1

Proceso de pago de obligaciones a cargo de la Coordinación de Títulos Públicos



El proceso descrito revela la complejidad y la interdependencia de las diferentes áreas que integran la Dirección de Administración de la Deuda Pública (DADP) en la ejecución de los pagos de obligaciones a cargo de la Coordinación de Títulos Públicos (CTP). Este proceso, que involucra una serie de etapas desde la emisión de la solicitud de orden de pago hasta la actualización de los registros en el Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda (SIGADE), destaca la importancia crítica de la confiabilidad y la eficiencia en la gestión de la información financiera.

De este modo, la emisión de la orden de pago (OP) y su posterior transmisión a la Contaduría General de la Nación (CGN) para su ejecución por parte de la Tesorería General de la Nación (TGN) refleja la complejidad de los procesos administrativos

y la necesidad de cumplir con normativas y procedimientos establecidos. Sin embargo, esta complejidad también puede generar oportunidades para mejorar la eficiencia y la transparencia del proceso.

En éste contexto, existen operaciones que determinan una vinculación directa de la deuda pública con la Tesorería General de la Nación (TGN), y este vínculo se refleja en los módulos de recurso y gastos. La regulación de ingresos por colocación de bonos y desembolsos de préstamos se basa en los Principios Contables Generalmente Aceptados para el Sector Público, que establecen que la deuda debe registrarse por su valor nominal. Esto implica que la TGN efectúa el registro por el importe efectivamente ingresado en las cuentas del Tesoro Nacional, mientras que la Dirección de Administración de la Deuda Pública (DADP) elabora el formulario complementario para contabilizar el pasivo a valor nominal.

En cuanto al registro complementario de gastos, se presentan varios casos. En primer lugar, la regulación de débitos y créditos en las cuentas bancarias de la TGN relacionados con los formularios de pago de la deuda pública (C-41 y C-42). En tal sentido, es crucial considerar el tipo de cambio utilizado por el Sistema de Administración Financiera (SAF) 355 al emitir la orden de pago y el tipo de cambio aplicado por el Banco Central al momento de ejecutar el pago. Las diferencias entre ambos tipos de cambio generan inconsistencias en las cuentas de la TGN. Para regularizar estos movimientos, la DADP efectúa el registro correspondiente mediante la emisión del formulario C-55 (Modificación de Registros), relacionando este movimiento con la orden de pago original.

Además, se deben considerar los débitos compulsivos en las cuentas bancarias de la TGN relacionados con operaciones de deuda pública. Para regularizar estas inconsistencias, es necesario registrar la operación en el Sistema Integrado de Administración de la Deuda Externa (SIGADE) y posteriormente confeccionar el formulario C-55 tipo "Regularización" para registrar presupuestaria y contablemente la operación que originó el débito en las cuentas del Tesoro.

Los adelantos transitorios del Banco Central de la República Argentina (BCRA) también juegan un papel fundamental en la vinculación de la deuda pública con la TGN. El artículo 20 de la Carta Orgánica del BCRA, modificado por el artículo 15 de la Ley N° 25.780, autoriza a dicha entidad bancaria a otorgar adelantos transitorios de fondos al Tesoro Nacional.

Por último, La Resolución Conjunta S.H. 90/2006 y S.F. 19/2006 establece el procedimiento para la gestión y registro de adelantos transitorios otorgados al Tesoro Nacional, conforme al artículo 20 de la Carta Orgánica del Banco Central de la República Argentina (BCRA).

Además, el Registro de Créditos a Cobrar (RECAC) fue creado mediante la Resolución Conjunta 476/06 S.H. y 7/06 S.F. La Dirección de Administración de la Deuda Pública (DADP) cuenta con un sistema operativo de registro y control de las operaciones de crédito público a nivel de endeudamiento, conocido como "Sistema de Gestión y Administración de Deuda" (SIGADE). Este sistema se puede adaptar para el registro y gestión de créditos a favor del Estado Nacional originados en

operaciones de crédito público, lo que permite generar costos mínimos para su implementación.

Por otro lado, la Resolución Conjunta S.H. 90/2006 y S.F. 19/2006 establece el procedimiento para la gestión y registro de adelantos transitorios otorgados al Tesoro Nacional, en el marco del artículo 20 de la Carta Orgánica del Banco Central de la República Argentina (BCRA). Así, el Registro de Créditos a Cobrar (RECAC) fue creado mediante la Resolución Conjunta 476/06 S.H. y 7/06 S.F. La Dirección de Administración de la Deuda Pública (DADP) cuenta con un sistema operativo denominado Sistema de Gestión y Administración de Deuda (SIGADE), que se utiliza para el registro y control de las operaciones de crédito público a nivel de endeudamiento. Este sistema puede adaptarse para gestionar y registrar créditos a favor del Estado Nacional que se originen en operaciones de crédito público, generando costos mínimos para su implementación.

La Contaduría General de la Nación (CGN), como órgano rector del sistema de contabilidad, administra un Sistema Integrado de Información Financiera que permite conocer permanentemente la gestión presupuestaria de caja y patrimonial, así como los resultados operativos, económicos y financieros del sector público nacional. Este sistema contable actúa como el integrador de la información financiera del sector público, sin perjuicio de las informaciones específicas y propias que se generan y se requieren en cada uno de los restantes sistemas. Para este marco, el artículo 69 de la Ley N° 24.156 indica que la Oficina Nacional de Crédito Público tendrá la competencia para mantener un registro actualizado sobre el

endeudamiento público, debidamente integrado al sistema de contabilidad gubernamental.

Dentro de la órbita de la Oficina Nacional de Crédito Público (ONCP), funciona el Servicio Administrativo Financiero N° 355, conocido como la Dirección de Administración de la Deuda Pública (DADP). Una de sus funciones principales es mantener un registro actualizado sobre el endeudamiento público. Para dar cumplimiento al artículo mencionado y específicamente al inciso h, la DADP registra diariamente en el Sistema Integrado de Información Financiera (SIDIF) la totalidad de las operaciones, altas, bajas y modificaciones que se producen en el Sistema de Gestión y Administración de Deuda (SIGADE).

El esquema resumen del registro contable de una operación de deuda pública incluye varios pasos. Primero, se confecciona el formulario C-10 para registrar el incremento de la deuda pública. Luego, se registra el pasaje de la deuda pública desde la cuenta de largo plazo a la cuenta de corto plazo. Finalmente, se confecciona el formulario C-41 para registrar la disminución de la deuda pública.

Además, para dar cumplimiento a la Resolución Conjunta N° 127 S.F. y 293 S.H., trimestralmente la DADP envía a la Contaduría General de la Nación (CGN) una serie de cuadros conteniendo detalles analíticos de las operaciones de deuda pública llevadas a cabo durante el periodo solicitado.

En cuanto a los cierres contables, la Resolución Conjunta 97-464/07 establece que la Oficina Nacional de Crédito Público (ONCP) debe presentar, dentro de los

cuarenta y cinco (45) días corridos posteriores al cierre de cada trimestre calendario, la siguiente información: Cuadro 1-A Estado de la Deuda Pública Acumulado, Cuadro 1-B Estado de la Deuda Pública Resumen, Cuadro 2 Títulos Públicos y anexos complementarios. En este aspecto, el artículo 91 de la Ley N° 24.156 determina, en su inciso a), que la Contaduría General de la Nación (CGN) tiene la competencia para dictar las normas de contabilidad gubernamental para todo el Sector Público Nacional. En ese marco, la Dirección de Administración de la Deuda Pública (DADP) trabaja conjuntamente con la CGN en la elaboración de procedimientos contables para el registro de las diferentes operaciones de la deuda pública.

Por lo expuesto, se puede afirmar que el registro integral de todas las operaciones de crédito público en el Sistema Integrado de Administración Financiera, y su consiguiente reflejo en la Cuenta de Inversión del Ejercicio, genera una herramienta fundamental para el control y la transparencia de las cuentas públicas.

En este sentido, la propuesta de actualización del Manual de Procesos de la DADP se presenta como una medida fundamental para revisar y optimizar los circuitos administrativos, identificar tareas redundantes y unificar criterios en prácticas de registro. Además, la capacitación del personal ingresante resulta crucial para garantizar que la información contenida en el sistema sea confiable y esté actualizada. La unificación de criterios en determinadas prácticas de registro contribuirá a minimizar errores y discrepancias, lo que mejorará la calidad de los datos y la integridad de los registros.

Asimismo, la propuesta de modificar el proceso de suscripción de la orden de pago para que sea firmada únicamente por el Coordinador que interviene y la Directora de la DADP puede agilizar el proceso y simplificar la toma de decisiones, sin comprometer la responsabilidad y la transparencia en la gestión de los fondos públicos.

En última instancia, es crucial reconocer la importancia de adoptar una mentalidad proactiva hacia la mejora continua de los procesos, en lugar de adherirse a prácticas establecidas simplemente por su antigüedad o tradición. La implementación de cambios y la búsqueda constante de mejoras en los procedimientos administrativos son fundamentales para garantizar la eficiencia, la transparencia y la integridad en la gestión de la deuda pública, fortaleciendo así la confianza en el sistema financiero y contribuyendo al desarrollo económico sostenible del país.

Sin embargo, de acuerdo con el Manual De Procesos De La Dirección De Administración De La Deuda Pública, los principios constitucionales establecidos en la Constitución Nacional de un país son la piedra angular que rige las operaciones financieras y económicas del Estado. En el contexto argentino, la Constitución Nacional enumera los recursos del Tesoro Nacional para la atención de los gastos, entre los cuales se encuentran los "empréstitos y operaciones de crédito que decreta el Congreso para urgencias de la Nación, o para empresas de utilidad nacional" (Artículo 4°). Esta disposición constitucional otorga al Congreso la facultad de contraer empréstitos sobre el crédito de la Nación y de arreglar el pago de la deuda interna y externa del país (Artículo 75, incisos 4° y 7°).

En consonancia con estos principios constitucionales, la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional define el "Crédito Público" como la capacidad del Estado para endeudarse con el objetivo de captar medios de financiamiento para realizar inversiones reproductivas, atender casos de evidente necesidad nacional, reestructurar su organización o refinanciar sus pasivos, incluyendo los intereses respectivos.

Es importante destacar que las obligaciones contractuales asumidas por el Estado como consecuencia de su capacidad de endeudarse conforman la denominada "Deuda Pública". Esta deuda pública, a su vez, engloba las obligaciones financieras del Estado y constituye el "servicio de la deuda pública".

Por lo tanto, el propósito fundamental de la Administración de la Deuda Pública radica en el cumplimiento oportuno y adecuado de las obligaciones por servicios de la deuda pública asumidas por el Estado como resultado del uso del crédito público. Esta gestión eficiente y responsable de la deuda pública es esencial para mantener la confianza de los acreedores, garantizar la estabilidad financiera y económica del país, y cumplir con los principios constitucionales y legales que rigen las operaciones financieras del Estado.

En tales circunstancias, la propuesta para mejorar el proceso actual en la Coordinación de Títulos Públicos adquiere una relevancia aún mayor, ya que se alinea con la necesidad de garantizar la eficiencia y transparencia en la gestión de

la deuda pública, asegurando el cumplimiento de las obligaciones financieras del Estado en conformidad con los principios constitucionales y legales establecidos.

Por otro lado, el análisis detallado del Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda (SIGADE) y sistemas relacionados, realizado por el Ministerio de Economía, revela la importancia crítica de estos sistemas en la gestión integral de la deuda pública. La auditoría se llevó a cabo bajo un enfoque orientado a procesos y basado en riesgos, con el objetivo de evaluar la eficacia, eficiencia, economía y aspectos de confidencialidad y seguridad de la información en la gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) y los Sistemas de Información críticos del negocio.

Este enfoque de auditoría se apoyó en criterios, estándares y buenas prácticas de reconocimiento internacional, tales como CobIT versión 4.1, Normas ISO de la Serie 27000, Norma ISO 24.762 y ITIL versión 4, que establecen los procedimientos que una organización debe implementar para obtener resultados óptimos en la gestión de la información.

Dentro de las cuestiones de auditoría identificadas como más relevantes en relación con el objeto de auditoría se destacan el Gobierno de TI, la Seguridad de la Información, la Continuidad de las Operaciones Organizacionales, las Operaciones de TI, las Adquisiciones y Contratación de TI, y los Sistemas de Información. Estos aspectos abarcan desde la gestión informática y administrativa hasta la seguridad de los datos y la infraestructura tecnológica, así como la disponibilidad del sistema

para los usuarios internos y externos que interactúan con el aplicativo para las actividades relacionadas con la deuda pública.

Es evidente que el SIGADE y los sistemas relacionados desempeñan un papel fundamental en la gestión eficiente y segura de la deuda pública, asegurando la integridad de la información, la continuidad de las operaciones y el cumplimiento de normativas legales relacionadas con la información financiera y los datos. Por lo tanto, cualquier propuesta destinada a mejorar el proceso actual en la Coordinación de Títulos Públicos debe tener en cuenta la importancia crítica de estos sistemas y buscar optimizar su funcionamiento en línea con los estándares internacionales y las mejores prácticas de gestión de la información y tecnología.

El informe de auditoría especializada de la Deuda Pública para el período 2016-2018, realizado por el Departamento de Control de Operaciones de Crédito Público y Sustentabilidad de la Gerencia de Control de la Deuda Pública, resalta la importancia crucial de la capacitación del personal en la Dirección de Administración de la Deuda Pública (DADP). Los hallazgos revelan que la DADP carece de un programa interno de capacitación orientado al desarrollo de competencias necesarias para los distintos puestos de trabajo, lo que podría afectar el logro de sus objetivos, así como la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso del personal con la organización.

En este sentido, la gestión del capital humano debe contemplar la capacitación del personal, apuntando al desarrollo de competencias necesarias para los distintos

puestos de trabajo, contribuyendo así con el logro de los objetivos organizacionales. Aunque la DADP cuenta con acceso a capacitación dentro y fuera del organismo a través del INAP, Capacitación del Ministerio y otras instituciones, los datos revelan que la capacitación específica relacionada con el sistema SIGADE es limitada, representando solo un pequeño porcentaje del total de cursos realizados por el personal de la DADP.

Además, el informe destaca la falta de incentivos para realizar capacitaciones por parte del personal contratado, lo que podría contribuir a la baja participación en actividades de formación. Aunque se propuso una capacitación sobre el SIGADE en 2019, esta quedó en suspenso debido a las circunstancias derivadas del aislamiento obligatorio por la situación epidemiológica.

En base a estos hallazgos, se recomienda retomar la actividad de capacitación en el uso del sistema SIGADE para alcanzar a la totalidad del personal de la DADP, así como realizar evaluaciones de desempeño de cada empleado para detectar necesidades de capacitación y desarrollo específicas. La falta de actividades y cursos de capacitación específicos para los agentes de la DADP podría afectar su desempeño competente, reflejándose en el logro de objetivos y en la eficiencia y efectividad de la organización en su conjunto.

En este marco, una propuesta para mejorar el proceso actual en la Coordinación de Títulos Públicos debe incluir medidas concretas para fortalecer la capacitación del personal, especialmente en el uso del sistema SIGADE, con el fin de optimizar la

gestión de la deuda pública y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En conclusión, la propuesta para mejorar el proceso actual en la Coordinación de Títulos Públicos se fundamenta en una serie de pilares sólidos y fundamentales que abarcan tanto aspectos operativos como teóricos, así como las recomendaciones surgidas de auditorías especializadas y análisis exhaustivos realizados por entidades pertinentes.

En primer lugar, se ha destacado la importancia crítica de la Coordinación de Títulos Públicos en el contexto de la Administración de la Deuda Pública, resaltando su papel en la gestión eficiente y transparente de los títulos públicos, en línea con los principios constitucionales y legales que rigen las operaciones financieras del Estado.

En segundo lugar, se ha señalado la necesidad de optimizar y estandarizar los procesos internos, especialmente en lo que respecta a la ejecución de pagos y la gestión de la información a través del Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda (SIGADE) y sistemas relacionados. Esto incluye la implementación de medidas para mejorar la capacitación del personal, especialmente en el uso del SIGADE, con el fin de garantizar la eficiencia, la efectividad y la integridad en la gestión de la deuda pública.

Asimismo, se ha resaltado la importancia de la capacitación interna y el desarrollo de competencias necesarias para los distintos puestos de trabajo en la DADP, así

como la necesidad de incentivar la participación del personal en actividades de formación.

En consecuencia, la propuesta para mejorar el proceso actual en la Coordinación de Títulos Públicos se basa en la necesidad de optimizar los procesos internos, fortalecer la capacitación del personal y garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales y legales que rigen la gestión de la deuda pública. Esto no solo mejorará la eficiencia y transparencia en la gestión de la deuda pública, sino que también fortalecerá la confianza en el sistema financiero y contribuirá al desarrollo económico sostenible del país.

Acciones Propuestas

Revisión y Actualización

Se realizará una revisión exhaustiva de los procesos existentes en la Coordinación de Títulos Públicos, con el fin de identificar áreas de mejora y actualizar la documentación según las necesidades actuales. Se realizará una revisión detallada de las instrucciones de trabajo asociadas a los procesos de la Coordinación de Títulos Públicos, con el objetivo de mejorar su claridad y precisión.

La revisión y actualización de los procesos existentes en la Coordinación de Títulos Públicos implicaría los siguientes pasos:

- 1) **Recopilación de Documentación:** Se recopilarán todos los documentos relacionados con los procesos actuales de la Coordinación de Títulos

Públicos, incluyendo manuales, instrucciones de trabajo, registros de actividades y cualquier otro documento relevante.

- 2) **Análisis de Documentación:** Se realizará un análisis exhaustivo de la documentación recopilada para identificar los procesos existentes, sus componentes y su funcionamiento actual. Se prestará especial atención a las áreas de mejora y a las discrepancias entre la documentación y las prácticas reales.
- 3) **Entrevistas y Consultas:** Se llevarán a cabo entrevistas con el personal involucrado en la ejecución de los procesos para recopilar información adicional sobre su funcionamiento, identificar problemas y obtener sugerencias de mejora. También se pueden realizar consultas con expertos externos en gestión de la deuda pública para obtener diferentes perspectivas y recomendaciones.
- 4) **Identificación de Áreas de Mejora:** Con base en el análisis de la documentación y las consultas realizadas, se identificarán áreas específicas de mejora en los procesos existentes. Esto puede incluir la simplificación de procedimientos, la eliminación de actividades redundantes, la clarificación de roles y responsabilidades, entre otros aspectos.
- 5) **Actualización de Documentación:** Una vez identificadas las áreas de mejora, se procederá a actualizar la documentación existente para reflejar los cambios propuestos. Esto puede implicar la revisión y modificación de manuales, instrucciones de trabajo, formularios y cualquier otro documento relacionado con los procesos de la Coordinación de Títulos Públicos.

- 6) Validación y Aprobación: La documentación actualizada será validada por el personal involucrado en la ejecución de los procesos y revisada por los responsables de la Coordinación de Títulos Públicos. Una vez aprobada, se procederá a su implementación.
- 7) Seguimiento y Evaluación: Se establecerán mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear la implementación de los cambios y evaluar su impacto en la eficiencia y efectividad de los procesos. Se realizarán ajustes según sea necesario para garantizar la mejora continua.

Estandarización

Se establecerán estándares claros y uniformes para la documentación de procesos, siguiendo las directrices para la gestión de calidad y asegurando la coherencia en toda la Dirección de Administración de la Deuda Pública. Se establecerán estándares para la documentación de instrucciones de trabajo, asegurando la coherencia y consistencia en su estructura y contenido, para esto se puede tener en cuenta la Resolución RESOL-2021-940-APN-MEC que aprueba el “Procedimiento de Elaboración y Aprobación de los Procesos Normalizados” que como anexo (IF-2021-123565330-APN-SLYA#MEC) integra esa resolución para la documentación a estandarizar. La estandarización de la documentación de procesos en la Dirección de Administración de la Deuda Pública se llevaría a cabo mediante los siguientes pasos:

1. Identificación de Directrices y Normativas: identificación de las directrices para la gestión de calidad y las normativas aplicables relacionadas con la documentación de procesos son las siguientes. En Argentina, algunas de las directrices para la gestión de calidad y normativas aplicables relacionadas con la documentación de procesos podrían incluir: a) Norma ISO 9001: Esta norma internacional establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad en una organización. Si bien no es obligatoria, muchas instituciones optan por adoptarla para mejorar la calidad de sus procesos y servicios; b) Normativas Gubernamentales: Ley 24.156 de la Administración Financiera Y De Los Sistemas De Control Del Sector Público Nacional; c) Políticas Institucionales: Resolución 107/98 de 'Normas Generales De Control Interno, de la Administración Financiera Y De Los Sistemas De Control Del Sector Público Nacional; d) identificación y consideración de otras directrices y normativas aplicables al momento de establecer estándares para la documentación de procesos, asegurando así la coherencia y el cumplimiento con las regulaciones pertinentes.
2. Análisis de Documentación Existente: Se realizará un análisis de la documentación de procesos existente en la Dirección de Administración de la Deuda Pública para identificar inconsistencias, lagunas y áreas de mejora en términos de estandarización.
3. Definición de Estándares: Con base en las directrices identificadas y el análisis de la documentación existente, se definirán estándares claros y uniformes para la documentación de procesos. Esto puede incluir formatos

estandarizados, estructuras de documentos, terminología común y requisitos de contenido.

4. Desarrollo de Plantillas y Guías: Se desarrollarán plantillas y guías para la documentación de procesos que reflejen los estándares definidos. Estas plantillas pueden incluir secciones predefinidas para el propósito, alcance, funciones, marco legal, descripción del proceso, documentación generada, entre otros aspectos (ver anexo 1).
5. Capacitación del Personal: Se capacitará al personal involucrado en la documentación de procesos sobre los nuevos estándares y plantillas. Esto puede incluir sesiones de capacitación, materiales de referencia y ejemplos prácticos para facilitar la implementación de los estándares.
6. Implementación y Seguimiento: Se implementarán los nuevos estándares y plantillas en la documentación de procesos en toda la Dirección de Administración de la Deuda Pública. Se establecerán mecanismos de seguimiento para garantizar el cumplimiento de los estándares y realizar ajustes según sea necesario.
7. Para establecer mecanismos efectivos de seguimiento y garantizar el cumplimiento de los nuevos estándares y plantillas en la documentación de procesos en toda la Dirección de Administración de la Deuda Pública, se pueden implementar diversas estrategias: a) Designar un equipo o comité responsable de realizar revisiones periódicas de la documentación de procesos en toda la Dirección. Estas revisiones pueden llevarse a cabo trimestral o semestralmente para evaluar la calidad y el cumplimiento de los

estándares establecidos en las plantillas; b) Checklists de Cumplimiento o listas de verificación basadas en los estándares definidos en las plantillas de documentación de procesos. Estas listas incluyen todos los elementos que deben cumplirse en cada documento de proceso, y el equipo de revisión puede utilizarlas para evaluar el grado de cumplimiento (ver anexo 2); c) Auditorías Internas periódicas para evaluar el cumplimiento de los estándares en la documentación de procesos. Estas auditorías pueden ser llevadas a cabo por un equipo independiente o por miembros designados dentro de la propia Dirección, y deben seguir un plan de auditoría previamente establecido; d) Indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con la calidad y el cumplimiento de la documentación de procesos (anexo 3). Estos indicadores incluyen la cantidad de documentos actualizados según los nuevos estándares, la frecuencia de revisiones realizadas, el tiempo promedio de respuesta a las correcciones sugeridas, entre otros; e) puesta en marcha del sistema de retroalimentación donde el personal tenga la oportunidad de proporcionar comentarios y sugerencias sobre la documentación de procesos. Esto puede hacerse a través de formularios de retroalimentación, reuniones de retroalimentación periódicas o buzones de sugerencias (ver anexo 4); f) Ofrecer capacitación continua al personal sobre los nuevos estándares y la importancia del cumplimiento en la documentación de procesos. Esto puede incluir sesiones de formación, materiales de capacitación en línea y programas de mentoría; g) sistema de revisión por pares donde los documentos de procesos sean revisados por

colegas antes de ser finalizados y aprobados. Esto puede ayudar a identificar posibles errores o áreas de mejora antes de que los documentos sean implementados.

Al implementar estos mecanismos de seguimiento, se puede garantizar un cumplimiento efectivo de los nuevos estándares y plantillas en la documentación de procesos en toda la Dirección de Administración de la Deuda Pública, asegurando así la coherencia y la calidad en la gestión de los procesos.

Capacitación

Se desarrollará un programa de capacitación interna orientado al personal de la Coordinación de Títulos Públicos, enfocado en el entendimiento y la aplicación efectiva de los procesos documentados. Se incorporarán las instrucciones de trabajo actualizadas en el programa de capacitación interna, proporcionando orientación clara sobre las actividades de apoyo a los procesos.

Seguimiento y Evaluación

Se establecerán mecanismos de seguimiento y evaluación periódica para monitorear la implementación de los procesos, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas según sea necesario. Se implementarán mecanismos de seguimiento para garantizar el cumplimiento de las instrucciones de trabajo y evaluar su efectividad en la ejecución de las actividades.

Metodología de abordaje

Para la elaboración del plan de acción, se seguirán los siguientes criterios:

1. **Análisis de la Situación Actual:** se realizará un análisis exhaustivo de la situación actual de la Coordinación de Títulos Públicos, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) que influyen en la gestión de la deuda pública.
2. **Identificación de Áreas de Mejora:** basado en el análisis de la situación actual, se identificarán áreas específicas de mejora en los procesos existentes. Esto incluye la simplificación de procedimientos, la eliminación de actividades redundantes y la clarificación de roles y responsabilidades.
3. **Actualización y Validación de Documentación:** una vez identificadas las áreas de mejora, se procederá a actualizar la documentación existente, que será validada por el personal involucrado y aprobada por los responsables de la Coordinación de Títulos Públicos antes de su implementación.

Monitoreo del Plan de Acción

Para asegurar que el plan de acción se implemente de manera efectiva y se alcancen los objetivos establecidos, se implementarán los siguientes mecanismos de monitoreo:

- **Mecanismos de Seguimiento:** se establecerán mecanismos de seguimiento y evaluación periódica para monitorear la implementación de los cambios y

evaluar su impacto en la eficiencia y efectividad de los procesos. Estos mecanismos incluyen auditorías internas periódicas y la revisión de indicadores clave de desempeño (KPIs).

- **Indicadores de Desempeño:** se desarrollarán KPIs específicos para evaluar el cumplimiento y la efectividad de los procesos documentados. Estos indicadores incluirán la cantidad de documentos actualizados, la frecuencia de revisiones y el tiempo promedio de respuesta a las correcciones sugeridas.
- **Sistema de Retroalimentación:** se implementará un sistema de retroalimentación donde el personal pueda proporcionar comentarios y sugerencias sobre la documentación de procesos. Esto ayudará a identificar áreas de mejora continua y ajustar las acciones según sea necesario.
- **Capacitación Continua:** se ofrecerá capacitación continua al personal sobre los nuevos estándares y la importancia del cumplimiento en la documentación de procesos. Esto incluirá sesiones de formación y materiales de referencia para asegurar que todo el personal esté alineado con los objetivos del plan de acción.

Beneficios Esperados

- Mejora en la eficiencia y la efectividad de los procesos relacionados con la gestión de la deuda pública.
- Mayor transparencia y control en la ejecución de las actividades dentro de la Coordinación de Títulos Públicos.

- Reducción de errores y tiempos de ejecución mediante la estandarización y la clarificación de las actividades a realizar.
- Fortalecimiento del conocimiento y la capacitación del personal, contribuyendo a un mejor desempeño y compromiso con los objetivos organizacionales.

Bibliografía

Argentina Presidencia. (2020). *Gestión*.
<https://www.argentina.gob.ar/economia/finanzas/gestion>

Argentina Presidencia. (2020). *Ministerio de Economía. Objetivos*.
<https://www.argentina.gob.ar/economia/objetivos>

Ávalos, J., Puente, M., Viñán, J., & Carrasco, V. (2017). Elementos de Ingeniería Administrativa. Editorial Politécnica ESPOCH.
<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-203616-Libro%20Elemento%20De%20Ing%20Administracion.pdf>

Centro de escritura Javeriano. (2020). Normas APA. Séptima edición.
<https://www.javerianacali.edu.co/sites/default/files/2022-06/Manual%20de%20Normas%20APA%207ma%20edicio%CC%81n.pdf>

Cunill Grau, N. y Ospina Bozzi, S. (2003). Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática. Caracas: CLAD.

Cusicanqui Loayza, S. A. (2014). *La recomposición de la deuda pública interna y la gestión de la deuda pública del tesoro general de la nación* [Master's Thesis, La Paz: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz]. <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/311>

Di Virgilio, M. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.

de Mendonça, H. F., & Vivian, V. S. (2008). Gestión de la deuda pública: La experiencia de Brasil. *Revista de la CEPAL*, 2008(94), 149-168.

Fernández, G. (2006). Estrategias de gestión de deuda pública. *Cuestiones Económicas*, 22(3), 80-80.

Frontera, P. S. (2021). *Proceso General. Procedimiento de Elaboración y Aprobación de Procesos Normalizados*. [IF-2021-123565330-APN-SLYA#MEC]. Ministerio de Economía Argentina. Dirección General de Gestión Documental, Transparencia y Acceso a la Información.

Resolución N°940 de 27 de diciembre de 2021. De Procedimiento de Elaboración y Aprobación de los Procesos Normalizados.

Gertler, P., et.al. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington DC: BIRF/Banco Mundial.

Huamaní, L. (2022). Reingeniería de Procesos Administrativos y la Eficacia de Gestión, en HUAPA S.A.C., Ica, 2022 [Tesis de Grado]. Universidad César Vallejo. Perú.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93846/Huaman%
%ad_CL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93846/Huaman%c3%ad_CL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

JARA, O. (s.f.). Orientaciones para la sistematización de experiencias. [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3845/1/Orientaciones
_teorico-practicas_sistematizar_experiencias.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3845/1/Orientaciones_teorico-practicas_sistematizar_experiencias.pdf)

Koneggi. (2019). *Definición de partes interesadas en ISO 9001*. [https://koneggi.com.ec/blogiso/blog-calidad/definicion-de-partes-interesadas-en-
iso-9001](https://koneggi.com.ec/blogiso/blog-calidad/definicion-de-partes-interesadas-en-iso-9001)

Kusek, J. Z. y R. C. Rist (2004) *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*. Washington, DC: World Bank.

Marcel, M. M. Sanginés y J.P. Martínez. (2011). “La mejora del gasto público a través del presupuesto basado en el desempeño”. Cuadernos SEGIB N° 8: Transformación del Estado y Desarrollo.

Obando, R. (2023). *Mejora de procesos: qué es, metodologías, herramientas y ejemplos*. HubSpot. [https://blog.hubspot.es/sales/mejora-
procesos#:~:text=La%20mejora%20de%20procesos%20es%20relevante%20en%](https://blog.hubspot.es/sales/mejora-procesos#:~:text=La%20mejora%20de%20procesos%20es%20relevante%20en%20)

[20tu%20organizaci%C3%B3n%20porque,r%C3%A1pido%20a%20los%20cambios%20del](#)

OECD (2010). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados

OFILAC. (s.f.). Deuda Pública. <https://www.cepal.org/ofilac/deuda-publica>

Pascual Ramos, E. (2018). Reforma y gestión de la deuda pública. La Junta de Caudales Comunes de Mallorca (1758-1812). *Cuadernos de Historia Moderna*, 43(1). <https://core.ac.uk/download/pdf/159630130.pdf>

Rodríguez, A. (2019). *Sistema académico web y la mejora en el proceso de matrículas y pagos de la institución educativa Virgen de la Asunción del Porvenir – Trujillo* [Tesis de Grado]. Universidad Nacional de Trujillo. Perú. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2699632>

Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1997). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Santander. (2022). *¿Qué es la deuda pública de una país?* <https://www.santander.com/es/stories/deuda-publica>

Yacuzzi, E. (2005). Estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. <https://econpapers.repec.org/paper/cemdoctra/296.htm>

Yin, R. (s.f.). Investigación sobre estudio de casos.

<https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

Anexos

Anexo1: Plantilla de Documentación de Procesos

Título del Proceso: Coordinación de Títulos Públicos

Propósito: Descripción breve del propósito del proceso y su importancia dentro de la organización.

Alcance: Indicación de qué actividades están incluidas en el proceso y cuáles están excluidas. Enumeración de las áreas o unidades que intervienen en su desarrollo.

Funciones: Definición de las responsabilidades y autoridades del personal afectado a las actividades descritas en el proceso. Esto puede incluir roles específicos, funciones asignadas y niveles de autorización.

Marco Legal: Detalle de las leyes, decretos, resoluciones y cualquier otro tipo de normativa emitida por una institución facultada para ello que resulta aplicable en el desarrollo del proceso.

Descripción del Proceso: Explicación detallada del proceso, incluyendo qué debe hacerse, por qué función de la organización, cuándo y cómo. Se describen las actividades específicas, los controles requeridos y la documentación relacionada con las actividades, sean elementos de entrada o resultados del proceso.

Documentación Generada: Listado de los resultados del proceso que dejan evidencia de la actividad realizada. Esto puede incluir informes, formularios, registros, correos electrónicos u otros documentos relevantes.

Anexos: Formularios utilizados, modelos de notas u otros documentos a emitir, planillas de formato predefinido, estructura del sistema de información utilizado en el proceso, organización de los archivos de la documentación empleada y cualquier otro elemento que colabore a la mejor comprensión del proceso.

Procesos Asociados: Cita los procesos o documentos externos relacionados que tienen interacción directa con el proceso documentado.

Manuales Asociados: Referencia a los manuales de usuario de los sistemas informáticos utilizados para la ejecución de las actividades del proceso.

Anexo 2: Checklists de Cumplimiento

Nombre del Proceso:			
Fecha de Revisión:			
Equipo Revisor:			
Elementos a Evaluar	1. Propósito u Objetivo		
	a.	El propósito del proceso está claramente definido	
	b.	El objetivo del proceso es relevante y alineado con los objetivos organizacionales.	
	2. Alcance		
	a.	El alcance del proceso está especificado de manera precisa	
	b.	Se enumeran las áreas o unidades que intervienen en el desarrollo del proceso.	
	c.	Se enumeran las áreas o unidades que intervienen en el desarrollo del proceso.	
	3. Funciones		

a.	Las responsabilidades y autoridades de las funciones del personal afectado están claramente definidas.	
b.	Se identifican los roles específicos y las tareas asignadas a cada función.	
4. Marco Legal		
a.	Se detalla la normativa aplicable al desarrollo del proceso	
b.	Se incluyen referencias a leyes, decretos, resoluciones u otras regulaciones pertinentes.	
5. Descripción del Proceso		
a.	La descripción del proceso es completa y detallada.	
b.	Se establecen qué actividades deben realizarse, por qué función de la organización, cuándo y cómo.	
b.	Se incluyen controles requeridos y documentación relacionada con las actividades.	
6. Documentación Generada		
a.	Se lista la documentación generada como resultado del proceso.	
b.	La documentación generada es relevante y está completa.	
7. Anexos		
a.	Se incluyen todos los anexos relevantes para el proceso.	
b.	Los anexos facilitan la comprensión y seguimiento del proceso.	
8. Procesos Asociados		
a.	Se citan los procesos o documentos externos relacionados con el proceso documentado.	
b.	Existe coherencia y coordinación con los procesos asociados.	
9. Manuales Asociados		
a.	Se hace referencia a los manuales de usuario de los sistemas informáticos utilizados para la ejecución de las actividades del proceso.	
b.	Los manuales asociados son accesibles y actualizados.	
10. Observaciones y Notas Adicionales		

Anexo 3: Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para la Documentación de Procesos

Cantidad de Documentos Actualizados según los Nuevos Estándares

Definición: Este indicador mide la cantidad de documentos de procesos que han sido actualizados para cumplir con los nuevos estándares de documentación.

Fórmula:

- Número total de documentos actualizados
- Total de documentos de procesos.

Objetivo

Al menos el 90% de los documentos de procesos deben actualizarse según los nuevos estándares dentro de un período específico (por ejemplo, trimestralmente).

Frecuencia de Revisiones Realizadas

Definición: Este indicador mide la frecuencia con la que se realizan revisiones de la documentación de procesos para garantizar su actualización y coherencia.

Fórmula:

- Número de revisiones realizadas
- Tiempo total en el período de medición.

Objetivo: Realizar revisiones de la documentación de procesos al menos una vez al mes.

Tiempo Promedio de Respuesta a Correcciones Sugeridas

Definición: Este indicador mide el tiempo promedio que lleva implementar las correcciones sugeridas durante las revisiones de la documentación de procesos.

Fórmula:

- Tiempo total empleado en implementar correcciones sugeridas
- Número total de correcciones sugeridas.

Objetivo: Garantizar que las correcciones sugeridas se implementen dentro de los 5 días hábiles posteriores a la identificación.

Tasa de Cumplimiento de Estándares

Definición: Este indicador mide el nivel de cumplimiento de los estándares definidos en la documentación de procesos.

Fórmula:

- Número de estándares cumplidos
- Total de estándares definidos.

Objetivo: Lograr una tasa de cumplimiento del 100% de los estándares definidos en la documentación de procesos.

Satisfacción del Usuario:

Definición: Este indicador mide la satisfacción de los usuarios finales con la documentación de procesos.

Método de Evaluación: Encuestas de satisfacción, entrevistas con usuarios clave.

Objetivo: Mantener una calificación promedio de satisfacción del usuario de al menos 4 sobre 5.

Anexo 4: Sistema de Retroalimentación para Documentación de Procesos

Objetivo: Facilitar la participación del personal en la mejora continua de la documentación de procesos mediante la retroalimentación y la colaboración activa.

Métodos de Recolección de Retroalimentación

1. Formularios de Retroalimentación:
 - Se diseñarán formularios en línea accesibles a través del intranet de la organización.
 - Los formularios incluirán campos para que el personal pueda proporcionar comentarios específicos, sugerencias de mejora y cualquier otra observación relevante sobre la documentación de procesos.
 - Se alentará al personal a completar estos formularios de manera regular y se establecerá un proceso para revisar y responder a los comentarios recibidos.

2. Reuniones de Retroalimentación Periódicas

- Se organizarán reuniones periódicas (por ejemplo, mensuales o trimestrales) donde los empleados tendrán la oportunidad de discutir la documentación de procesos.
- Durante estas reuniones, se fomentará la participación abierta y se animará a los empleados a compartir sus opiniones, sugerencias y preocupaciones sobre la documentación existente.
- Los líderes de equipo y los responsables de la documentación de procesos estarán presentes para escuchar activamente y tomar nota de los comentarios recibidos.

3. Buzones de Sugerencias

Se colocarán buzones de sugerencias físicos en áreas comunes de la oficina o se habilitarán buzones de correo electrónico dedicados para recibir sugerencias de forma anónima.

El personal podrá depositar sus sugerencias y comentarios sobre la documentación de procesos de manera confidencial.

Se designará a un equipo responsable de revisar periódicamente los mensajes recibidos en los buzones de sugerencias y tomar las medidas necesarias para abordar las inquietudes planteadas.

Proceso de Gestión de Retroalimentación

1. Recolección de Comentarios: Se recolectarán comentarios y sugerencias a través de los diferentes canales establecidos: formularios en línea, reuniones periódicas y buzones de sugerencias.

2. Análisis y Priorización

- Un equipo designado revisará y analizará los comentarios recibidos para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora comunes.
- Se priorizarán los comentarios en función de su impacto potencial en la calidad y eficacia de la documentación de procesos.

3. Acciones Correctivas y Mejoras

- Se tomarán medidas correctivas y se implementarán mejoras en la documentación de procesos en función de los comentarios recibidos.
- Se comunicarán las acciones tomadas a todo el personal para demostrar transparencia y compromiso con la mejora continua.

Beneficios del Sistema de Retroalimentación

- Fomenta la participación activa y el compromiso del personal.
- Permite identificar áreas de mejora específicas en la documentación de procesos.
- Facilita la implementación de mejoras basadas en la retroalimentación directa del personal.
- Contribuye a la cultura de mejora continua dentro de la organización.