



**LA CALIDAD DESDE LOS RECURSOS HUMANOS  
EN LA GESTIÓN PÚBLICA  
EL CASO DEL DPTO. FONDOS Y VALORES  
DE LA CONTADURÍA GENERAL DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN**

**Equipo de trabajo participante:**

C.P. Balmaceda, Patricia Elsa

Montaño, Margarita Edith

C.P. Olivares, Facundo Jesús

Ortiz, Yesica

Tello, Juan Carlos

Torres, José Luis

## INDICE

---

I.	INTRODUCCION _____	4
II.	LA CALIDAD TOTAL _____	5
III.	LA APLICACIÓN EN LA CONTADURIA GENERAL DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN _____	7
	a. ANALISIS DEL PROBLEMA _____	8
	b. PROPUESTA DE SOLUCION _____	11
IV.	ORGANIZACIÓN DEL AREA _____	17
V.	INDICADORES _____	27
	a. INDICADORES GENERALES _____	27
	b. INDICADORES PARTICULARES _____	30
VI.	CONCLUSIONES _____	34
VII.	BIBLIOGRAFÍA _____	36

## RESUMEN

El presente trabajo pretende romper paradigmas existentes respecto a la Administración Pública en cuanto a la burocracia de su proceder o la falta de eficiencia en la gestión y de sus empleados; tomando como base un caso concreto llevado a cabo en la Contaduría General de la Provincia de San Juan, puntualmente en el Departamento “Fondos y Valores” donde desde el año 2011 se comenzó a implementar el sistema de calidad total, donde en sus diversas etapas se realizó un diagnóstico de la situación inicial a fin de descubrir las fortalezas y debilidades del organismo para luego navegar en un proyecto interdisciplinario en el que todos los empleados en sus diversos niveles trabajaron junto a una consultora especializada en temas de calidad buscando una solución y llevándola a cabo a través del uso de técnicas principalmente de origen oriental, habiendo logrado a la fecha una redefinición de la manera en que la organización se lleva a cabo en su conjunto y respecto a los procedimientos específicos de cada una de sus oficinas, estableciendo estándares de aceptación internacional como lo es el Formato ISO 9000; y proyectando una permanente evaluación y redefinición de la situación real que se presenta en los distintos planos que hacen a un ambiente laboral: técnicos, administrativos, de recursos humanos, etc a fin de buscar la mejora continua.

Tras haberse cumplido cuatro años desde que se comenzó a trabajar en lo que en su momento parecía una utopía, hoy existen resultados concretos que han tenido un impacto en el organismo y cuyo objetivo en el corto y mediano plazo son participar en el Premio Provincial a la Calidad que otorga anualmente el Gobierno de la Provincia de San Juan y la certificación de Normas ISO 9000 en los procedimientos que se llevan a cabo.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La administración pública a lo largo de la historia ha sido abatida en cuanto a su imagen popular menospreciando la gestión principalmente en lo que respecta a sus estructuras burocráticas y la eficiencia de sus empleados, siendo tema de conversación en ámbitos informales donde al mencionar tener que hacer un trámite en una oficina pública es inevitable el repentino pensamiento de “me tengo que perder una mañana” o “si no es porque tengo un conocido ese trámite No sale más” y también de humor en medios televisivos y gráficos, como el conocido sketch de Antonio Gasalla “La empleada pública”.

Sin lugar a duda muchas acciones basadas en decisiones políticas como puntapié inicial han buscado la forma de revertir dicha tendencia en busca de mejorar la imagen del sector, revalorizar el empleo público, garantizar transparencia fiscal y arbitrar medios tendientes al logro de la eficiencia en términos financieros y sobre todo en satisfacción del administrado siendo el fin propio del estado el bien común y también de sus empleados que representan una porción importante de la Población Económicamente Activa sobre los cuales el estado como empleador debe procurar su bienestar y el desarrollo de una carrera en la administración.

La Ley de Responsabilidad Fiscal del año 2004, puede considerarse como un puntapié inicial del cambio, ya que exigía a las provincias “modernizarse” en lo referido a los sistemas de administración en materia financiera, tributaria y de recursos humanos, imponiendo a su vez sanciones en caso de incumplimiento.

El presente trabajo tiene por finalidad mostrar el proceso de Gestión de Calidad que ha efectuado la Contaduría General de la Provincia de San Juan, quien tiene a su cargo el Control Interno de la hacienda pública, mediante un proceso de transformación del organismo apuntando a calificar para la obtención del Premio Provincial a la Calidad y/o Nacional bajo el modelo ISO 9000-2008. En el trabajo se toma como referencia la labor del Dpto. Fondos y Valores, quien logró el mayor avance en la materia como una alternativa tendiente a la excelencia en la gestión, desarrollo de los procedimientos, evaluación continua y la motivación y participación de los recursos humanos.

## **II. LA CALIDAD TOTAL**

En un sentido amplio, podríamos definir a la calidad como “la forma en que un producto cumple todas las expectativas que busca algún cliente”, al aplicarlo al sector público nos encontramos ante una cartera de clientes muy amplia y variada en cuanto a sus necesidades y expectativas lo cual dificulta en un primer momento la posibilidad de medir la satisfacción del cliente, en este caso, el ciudadano.

La calidad de una gestión puede medirse en términos cuantitativos o financieros analizando la eficiencia, o sea el costo que demanda alcanzar los objetivos públicos. Pero también puede medirse en forma cualitativa lo cual está muy relacionado a la complacencia del ciudadano respecto a la labor pública, la cual es materializada por medio de los servidores públicos en todos sus niveles

jerárquicos, quienes a su vez deben actuar en un todo de acuerdo a normas y procedimientos preestablecidos.

Debido a que en toda gestión pública sus empleados constituyen uno de los gastos corrientes fijos más importantes y que los mismos actúan limitados por procesos plasmados en normas legales; de ahí deriva la importancia de una buena gestión en materia de procesos, a fin que los mismos no se tornen excesivamente burocráticos, y de recursos humanos, buscando eficiencia y disminuir el costo humano que podría provocar una carrera laboral frustrada por distintos motivos como falta de motivación, capacitación, etc.

La Gestión de la Calidad Total es una estrategia de gestión desarrollada a partir de las prácticas promovidas por los expertos en materia de control de calidad, orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización, llamada total porque concierne a la organización en forma global incluyendo a las personas que trabajan en ella.

La idea de la calidad se centra en que para brindar un buen producto, es necesario asegurar buenos procedimientos con controles que certifiquen su cumplimiento, los cuales están en manos principalmente de los trabajadores cuya labor se ve afectada por el clima laboral, las herramientas informáticas, capacitación técnica, etc.

La técnica de la calidad total comienza con un análisis de la organización de manera integral, se examina la posición dentro de una cadena de valor macro, identificando de quien depende su labor y hacia dónde se dirige, quienes son las

áreas y el personal que lo lleva a cabo, horarios, normativa legal por la que se rigen, ubicación física, virtudes y necesidades. Posteriormente se analizan los procedimientos que llevan a cabo buscando la mejora y estandarización de los mismos, estableciendo parámetros objetivos que sirvan de indicadores del éxito de la gestión y una evaluación permanente, siguiendo así el círculo de la mejora continua.

### **III. LA APLICACIÓN EN LA CONTADURIA GENERAL DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN**

En el año 2011 se suscribió un contrato entre la Contaduría General y una consultora especialista en calidad a fin de que trabaje en el logro de la calidad total en el organismo público. En aquel momento se citó a una reunión a todo el personal de la repartición que abarca unas 170 personas y se expuso la idea presentando los arranques orientales de la doctrina de la calidad total que se remonta a la década del 50 cuando Japón habiendo salido de la Segunda Guerra Mundial debía recuperarse y no disponía de recursos propios excepto las personas y su materia gris, en la época existían limitaciones en cuanto a la ausencia de capital para la compra de maquinarias, restricciones de mercado al no poder importar, entre otras. Ante el escenario descrito, la estrategia consistió en buscar la colaboración de las personas formándolos para que trabajaran mejor en la consecución de los objetivos de la empresa y enfocar la empresa al cliente, analizando todo lo que añade valor para el cliente y lo que no. Hoy en día es

indiscutible el éxito que han logrado las prácticas desarrolladas llevando a los países orientales a ser potencias mundiales en términos de producción y competitividad.

La presentación y la idea de asemejar a la administración pública a ese nivel de empresas no tuvieron en un primer momento la mejor aceptación por parte del personal, viéndola como una idea inaplicable que con el paso del tiempo podría quedar en el olvido.

Una vez comenzando la aplicación efectiva, la consultora mantuvo durante varias semanas entrevistas con todos los departamentos y delegaciones de la repartición a fin de conocer la realidad que se presentaba en las mismas, del relevamiento surgieron problemas, sugerencias y permitió conocer la realidad que le tocaba a los empleados, quienes luego deberían involucrarse en el proceso de la calidad total. El relevamiento fue presentado a los directores del área en forma confidencial debido a la sensibilidad de la información, y a cada departamento se presentó el informe propio. Esto se realizó también para documentar la situación inicial y servir como un parámetro para una posterior evaluación.

#### **a. ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Teniendo un panorama general de la situación, el próximo paso consistió en analizar los procedimientos y funciones que se llevaban a cabo en cada oficina, utilizando una herramienta “Diagrama casusa-efecto” más conocida en el ámbito de la administración como “Diagrama de Ishikawa” siguiendo el nombre de su creador. El mismo tiene la forma del esqueleto de un pescado y analiza las



principales causas que inciden en el desarrollo de un producto, que en el caso del Departamento que analizamos sería las funciones que realizan que aportan al servicio público. Las causas que se distinguieron de la problemática se la analizó desde seis factores: mando, mano de obra, materiales, métodos, medición y máquinas.

**4.1. Mando:** la dirección es clave en el desarrollo del proceso, ya que es quien acciona los procesos mediante ordenes, distribución de tareas, control de resultados o también puede limitar las mismas en el caso de que existiera falta de interés, no delegación de funciones, etc.

En el caso analizado surgieron problemas principalmente relacionados a no existir una distribución equitativa de tareas entre el personal, falta de planificación lo cual se vinculaba a no tener bien en claro el fin de los procedimientos que ejecutaba la oficina, fechas claves, responsables, etc. A lo mencionado se sumaba la falta de control y delegación al personal, lo cual estaba condicionado debido a que gran parte del personal se desempeñaba bajo la modalidad de contratado, y al no depender de una relación de empleo público tenía un régimen dispar de cumplimiento de horarios, remuneraciones y la imposibilidad de firmar ciertos actuados como Ordenes de Pago o informes de expedientes.

**4.2 Mano de Obra:** referido a los empleados de cada oficina en su totalidad, expresaron cierta desmotivación por la falta de reconocimiento, diferentes situaciones de contratación ya que coexistían empelados en planta permanente y

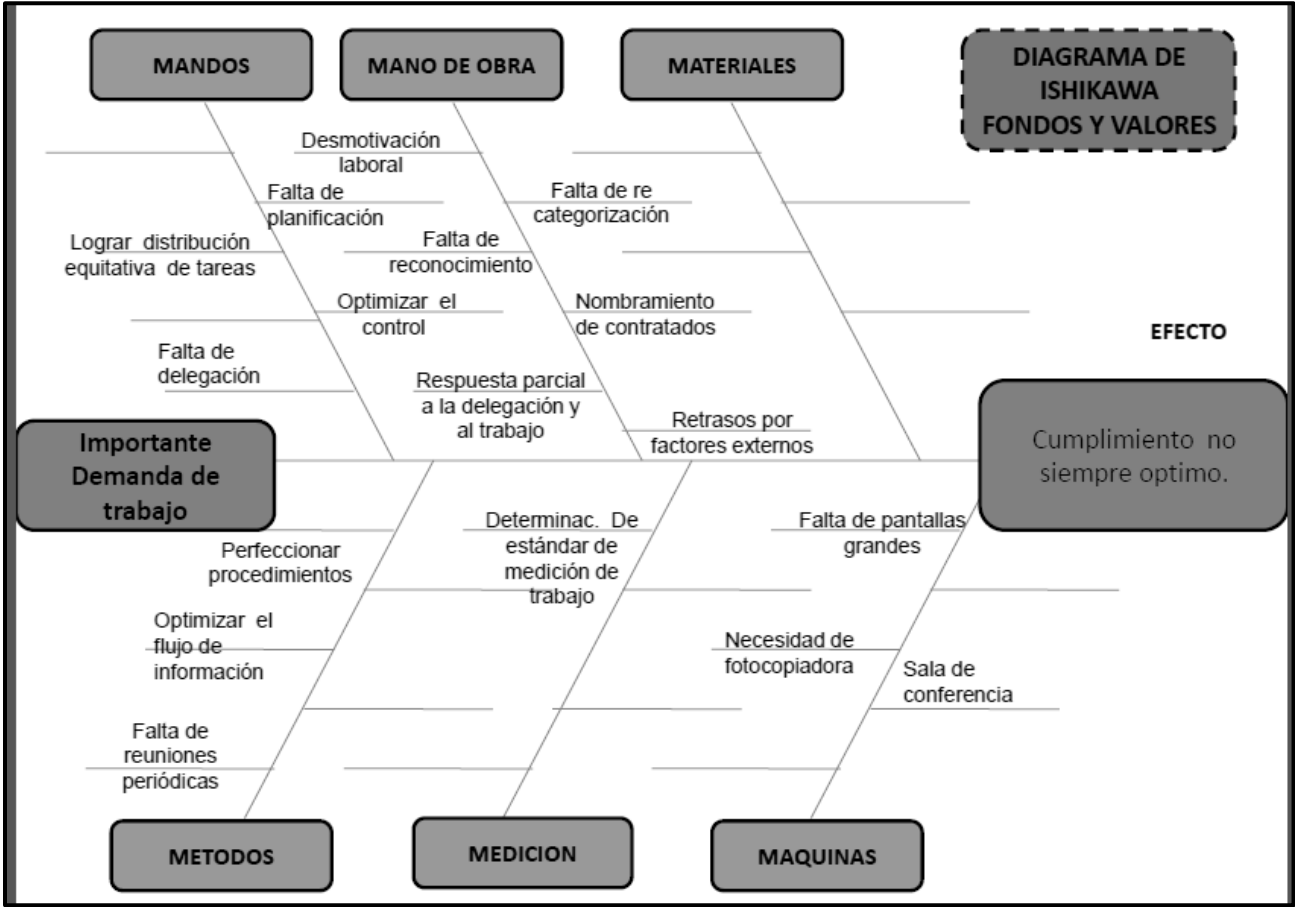
contratados, lo cual derivaba en un respuesta parcial a la delegación del trabajo y un descontento personal.

**4.3 Materiales:** respecto a este punto, referido principalmente a muebles y útiles que se utilizan para el habitual desempeño de funciones, no hubieron quejas manifiestas, lo cual denotaba una eficaz administracion en el Departamento de Compras para el abastecimiento de insumos, a su vez la reciente mudanza de la mayoría de las reparticiones pública al nuevo edificio del Centro Cívico, significó una renovación de todo el mobiliario y la mayoría de equipos informáticos, sumado a ello, el estar rodeados de instalaciones amplias y modernas facilitan el bienestar laboral.

**4.4 Métodos:** En el caso puntual que analizamos se percató el no contar con procedimientos claramente definidos con ciertos estándares que permitan un control de cumplimiento y eficiencia, falta de criterios uniformes entre departamentos y de reuniones periódicas; se trabajaba, como se diría, en forma aislada y siguiendo en muchos casos prácticas de muchos años atrás que se han mantenido casi por tradición, sin una permanente evaluación tendiente a una mejora.

**4.5 Medición:** debido a la falta de estándares y procedimientos que parametricen un desempeño ideal el control de eficacia y eficiencia en el desempeño era muy difícil de llevarlo a cabo de manera objetiva y constante. A esto se le suma la mencionada intangibilidad del producto público.

**4.6 Máquinas:** Este punto incluye también otros bienes de uso, al respecto se sugirió contar con ciertos elementos como ser una sala de reuniones y proyectores multimedia que permitan trabajar mediante exposiciones y debates. Lo curioso fue que los elementos estaban disponibles en ese momento, a raíz de este pedido fue que se comenzaron a utilizar.



El diagrama expuesto a continuación muestra el trabajo realizado en el Dpto. Fondos y Valores.

## **b. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.**

Una vez revelada la problemática del departamento en análisis se procedió a proponer soluciones mediante un análisis a cargo del mismo personal utilizando la herramienta denominada “**Planilla ZOPP**” cuyas siglas en alemán significan “Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos”, la misma consta de 6 columnas, donde para cada problema se determinaron:

-Actividades propuestas para la solución del problema, por ejemplo al analizar el problema “Falta de reconocimiento” se formuló volver a aplicar la calificación del personal en cuanto al desempeño laboral, establecer reglas de trabajo referidas principalmente al cumplimiento de horarios y tareas y promover incentivos personales.

-Resultados Esperados en caso que se lleve a la práctica lo planteado antes, lo cual luego serviría como un indicador de eficacia del plan propuesto, siguiendo el ejemplo anterior los empleados esperaban lograr la alegría del trabajo, un ambiente armonioso y el respeto de las reglas establecidas.

-Indicadores de Medición que muestren el éxito del proyecto planteado, al tratarse de objetivos subjetivos como eran los mencionados suele ser difícil fijar medidores objetivos, en la mayoría de los procesos los indicadores más neutrales eran relacionados a variables como el volumen de expedientes, demora de trabajos en el departamento, etc, el resto de los indicadores eran subjetivos para evaluar, para el ejemplo se estableció Nivel de armonía, distribución equitativa del trabajo y eficiencia del control.

-Fuentes de Información, lo cual se refiere a de dónde y cómo se obtendrían los datos para la medición, en el caso planteado toda la información provenía del mismo departamento lo cual redundaba en la falta de objetividad, pero otra fuente puede provenir de reportes suministrados por el sistema de mesa de entradas, encuestas a departamentos relacionados, etc.

-Responsable, encargado de evaluar el desempeño del proceso propuesto, en este caso recayó en la jefatura del departamento.

**PLANILLA ZOPP - PROBLEMÁTICA DE: FONDOS Y VALORES**

PROBLEMAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE MEDICIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE P/ ACTIVIDAD
1. Falta de reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Calificación</u>: aptitud laboral (cumplimiento de tareas, horarios, volumen de trabajo, observaciones)</li> <li>• <u>Orden-disciplina</u>: definición de reglas claras e igualitarias de trabajo (cumplimiento de horarios y tareas)</li> <li>• Promover Incentivos</li> <li>• Reclamo al contador por reconocimientos personales</li> <li>• Calificación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alegría de trabajo</li> <li>• Ambiente de trabajo armonioso</li> <li>• Respeto de las reglas establecidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de armonía en el trabajo</li> <li>• Distribución equitativa de trabajo</li> <li>• Eficiencia del control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos y Valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Dpto.</li> </ul>
3. Falta de medición del trabajo	<p>Contador General con los departamentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcular un tiempo límite en el que se deben cumplir la totalidad de las tareas del Dpto.</li> </ul>	<p>nivel jerárquico de la Contaduría con el personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Información disponible a tiempo.</li> <li>• Igualdad de distribución de tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabla aproximada por período laboral por tarea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos y Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Dpto.</li> </ul>
4. Falta de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un INSTRUCTIVO que establezca los procesos o ruta (trámites) que siga cada operación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar flujo de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia del control.</li> <li>• Mejor comunicación en el dpto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Dpto.</li> </ul>
5. Falta de reuniones periódicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión una por mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación armónica</li> <li>• Solución de problemas a nivel laboral y dudas diarias laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia del control.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Dpto.</li> </ul>

Una vez propuesta una solución, para obligarse a dar cumplimiento al proceso planteado era necesario fijar plazos y fechas límites para implementar los mismos y poder controlar la evolución en el tiempo, el mismo se plasmó utilizando el “Diagrama de Gantt” el que permite representar gráficamente la distribución de las tareas en el tiempo. A continuación se presenta el desarrollado por el Departamento Fondos y Valores.

**DENOMINACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA:** Falta de reconocimiento / Desmotivación

**EQUIPO RESPONSABLE:** Dpto. Fondos y Valores

**ORGANIZACIÓN INVOLUCRADA:** CGP

FECHA  
22/09/2011

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Oct/11	Nov/11	Dic/11	Ene/12	Feb/12	Mar/12	Abr/12	May/12	Jun/12	Jul/12	Ago/12	Sep/12
<i>a) Calificación</i>													
b) Orden – disciplina	Jefe de Dpto.						■	■					
c) Promover incentivos	Jefe de Dpto.						■	■					
d) Reclamo al Contador por falta de reconocimiento	Jefe de Dpto.		■										
<i>e) Recategorización y designación de contratados</i>													
f) Reuniones del Contador General con los dptos.	Jefe de Dpto – Contador Gral		■						■				
<b>TOTALES:</b>													

\*Se informa con letra  *cursiva las actividades cuya implementacion es ajena del personal del Departamento.*

De esta manera se estableció un plan claro para solucionar la problemática planteada por los empleados en la primera etapa orientado principalmente a la parte humana, una vez resuelto era necesario redefinir los procedimientos que lleva a cabo el departamento a fin de ser eficientes no solo a nivel humano como es evitar una carrera laboral frustrada o descontento en los empleados, sino también ser eficientes en el desempeño objetivo de las tareas que se encadenan en un proceso global cuyo fin último es el bien común, para ello nuevamente nos encontrábamos con que el primer paso era analizar cómo se llevaban a cabo las

diferentes tareas que se desarrollaban en el departamento y el rol que le tocaba a cada empleado en el mismo. Para ello se utilizaron tres herramientas: “Matriz de Macroproceso”, “Organigrama y Misión” y “Descripción de puestos de trabajo”.

**Matriz Macro Proceso**, se orienta principalmente a un análisis del funcionamiento global de la oficina, se estudian los proveedores de insumos que en el caso planteado se refería a información para realizar controles y tareas de registración contable, separándolos entre proveedores internos y externos. Los internos en el caso analizado eran otros departamentos de la repartición y externos el Banco agente financiero de la provincia y otros organismos públicos ajenos a la repartición.

Para cada proveedor se identificaban los insumos que proveían al proceso y la calidad de los mismos y se propuso como nuevo objetivo fidelizar al proveedor a fin de obtener una comunicación más fluida y eficaz; a modo de ejemplo el banco agente financiero de la provincia provee como insumo los extractos de las cuentas oficiales, los cuales no siempre se recibían en tiempo oportuno y se mantuvo una reunión con las autoridades a fin de crear un nuevo canal vía correo electrónico lo cual automatizó y agilizó el proceso.

Luego se vincularon los distintos insumos a los procesos que lleva a cabo el Departamento y se identificaron los exumos o salidas, que eran principalmente distintos informes necesarios para la toma de decisiones en los mandos y también para cumplir con exigencias de organismos de contralor como el Estado Nacional, el Tribunal de Cuentas y la misma ciudadanía como es a través de la Cuenta

General del Ejercicio. Esta herramienta fue el primer paso para concientizar sobre la importancia de las tareas que se desempeñan y el impacto de los productos que se elaboran a través de informes o registros en la toma de decisiones.

A continuación se presenta la “Matriz Macro Proceso” desarrollada por el Dpto. Fondos y Valores.

MATRIZ PARA DESARROLLO DE MACROPROCESOS: DPTO. FONDOS Y VALORES				
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	EXSUMOS	CLIENTES
<p><u>INTERNOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría previsional</li> <li>• Cuentas generales</li> <li>• Dpto. administrativo</li> <li>• Delegaciones Fiscales</li> </ul> <p><u>EXTERNOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco San Juan</li> <li>• TGP</li> <li>• Reparticiones</li> <li>• DGR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedientes</li> <li>• Reportes del SIIF</li> <li>• Garantías de licitación de la Administración Central</li> <li>• Rendición del FRA</li> <li>• Boletas</li> <li>• Extractos bancarios</li> <li>• Consultas varias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de conciliación bancaria de la CUT.</li> <li>• Conciliar Impuestos Provinciales con DGR.</li> <li>• Control de la rendición del fondo reserva anticíclico, registración y certificación del fondo.</li> <li>• Control de recursos de coparticipación.</li> <li>• Registración de Ingresos extrapresupuestarios y devolución de habilitados, regularización contable, ordenados y pagos, ingreso de documentos de garantías.</li> <li>• Ejecución de Gastos: regularización contable de la Adm. Central</li> <li>• Ejecución presupuestaria de recursos con instrumentos contable, y control de ejecución que realiza la Tesorería en la Adm. Central .</li> <li>• Registración DE INGRESOS Y EGRESOS EXTRAPRESUPUESTARIOS</li> <li>• Control de mayores de la contabilidad.</li> <li>• Conciliación del F-931 con los descuentos de la Coparticipación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedientes</li> <li>• Comprobantes</li> <li>• E-mails</li> <li>• planillas</li> <li>• Informes de aprobación u observación FRA</li> <li>• Informes de recursos y gastos</li> <li>• Informes de saldo CUT</li> <li>• Formularios de compromiso, ordenados y pagos.</li> <li>• Asesoramiento</li> </ul>	<p><u>INTERNOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DPTO. EJECUCION DE PRESUPUESTO Y ANALISIS BALANCES</li> <li>• DPTO. ADMINISTRATIVO</li> <li>• CONTADOR GRAL.</li> <li>• DELEG. FISCAL</li> </ul> <p><u>EXTERNOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DGR</li> <li>• TRIBUNAL DE CUENTAS</li> <li>• REPARTICIONES</li> <li>• TGP</li> <li>• <u>MHVf</u></li> <li>• DIRECCION PROVINCIAL DE PRESUPUESTO</li> </ul>



#### **IV. ORGANIZACIÓN DEL ÁREA**

Una vez que se tuvo una imagen general acerca del funcionamiento del Departamento se procedió a redactar una **misión** que refleje la razón de ser del mismo, ratificando los **procedimientos** que se desarrollaban en el departamento con una breve descripción de cada uno concluyendo en la descripción de los diferentes **puestos de trabajo** como jefe, sub jefe, encargados etc, indicando el rol en cada procedimiento, la dependencia jerárquica, personal a cargo, etc. Cabe aclarar que la descripción se refiere a un puesto de trabajo como órgano institución y no a la persona que desarrolla el mismo en el momento a fin de que sea flexible en el tiempo ante cambio de personal.

A continuación se expondrá lo que a criterio del autor fue uno de los dos puntos más relevantes de todo el proceso de calidad que consistió en el desarrollo analítico de los 11 procedimientos que se identificaron en el Departamento, considerando el procedimiento como *una serie de pasos bien definidos que permitan y faciliten la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible*. Esta etapa demandó un trabajo conjunto de todo el personal del departamento y ajeno al mismo.

En primer lugar el personal que desarrollaba cada procedimiento realizó un bosquejo general sobre el mismo indicando el paso a paso y las áreas que intervienen para luego ser presentado al resto del personal para que pudieran realizar aportes, sugerencias y los valiosos cuestionamientos objetivos tendientes a la perfección de los mismos; esto fue sumamente valioso porque en primer lugar

permitió que todo el personal del departamento conociera un poco más a fondo las tareas que realizan el resto y a su vez apreciar mejor el funcionamiento de la oficina, y las críticas y apreciaciones llevaron a cambios importantes que significaron una mejora en los procedimientos en materia de respaldo documental, seguridad de valores, agilidad, ahorro de tiempo y de recursos materiales.

Con un esquema más firme, se lo expuso ante un “cuerpo de referentes” establecido por el Director del Área. El cual era un equipo interdisciplinarios quienes en conjunto poseían conocimientos del funcionamiento de toda la repartición y con su experiencia realizaron aporte para la mejora de los procedimientos.

La próxima etapa consistió en dar a los procedimientos establecidos como ideales, el Formato ISO 9000, considerado un estándar universal para el desarrollo de un procedimiento que a su vez pueda servir como guía a cualquier persona que ingresara a trabajar en el departamento, y a la repartición en el momento en que pretenda certificar Normas ISO.

EL Formato ISO consistía de 8 partes:

1. Propósito: Consiste en definir la finalidad del procedimiento, o sea para que se van a desarrollar todos los pasos que se van a exponer.
2. Alcance: Se refiere a las áreas funcionales dentro del departamento, presentadas anteriormente como “puestos de trabajo”, que intervienen en el procedimiento, y demás departamentos externos como las


mesas de entradas, reparticiones originantes y destinatarias de expedientes, delegaciones fiscales, etc.

3. Definiciones: Un glosario referido principalmente a términos técnicos aplicables al procedimiento que permitan una más fácil interpretación del desarrollo del mismo.
4. Marco Legal y Documentación de Referencia: referido a la normativa a tomar en cuenta para el desarrollo de los procedimientos como son la Ley de contabilidad, Ley de procedimiento administrativo, Decretos, Circulares, etc; y los comprobantes, expedientes, reportes y demás fuente de información y salida de los procedimientos.
5. Responsabilidades: de cada puesto de trabajo en las distintas tareas del procedimiento.
6. Desarrollo: es la explicación paso a paso de cómo se debería llevar a cabo el procedimiento de manera óptima, esta ilustración redactada en infinitivo tomó como base la manera en que se realizaba el procedimiento al comenzar el análisis pero tras una evaluación crítica y participativa por parte de personal técnico, profesional y administrativo se realizaron modificaciones a fin que el mismo puede ser llevado a la práctica de una mejor manera con mejores resultados y eficiencia; el cual luego de ser aprobado por el Director de la repartición se debería implementar de esa manera por parte del departamento.
7. Registros: incluye la documentación que alimenta al procedimiento como “entrada” y los rastros documentales que arroja el

procedimiento, como informes o formularios plasmados en expedientes, en la cuenta general del ejercicio, correos electrónicos o publicaciones en la web.

8. Anexos: se adjunta en todos los casos el flujograma del procedimiento, que es una explicación gráfica del paso a paso donde las distintas columnas representan las áreas participantes y a través de símbolos universalmente aceptados fluyen las distintas actividades. Adicionalmente se sumaron formularios estándares que se utilizan como papel de trabajo o exposición de la información resultante del procedimiento.

A continuación se muestra el desarrollo de uno de los procedimientos desarrollados en el Departamento Fondos y Valores bajo el Formato ISO 9.000. Los cuales tras ser evaluados por distintas partes intervinientes en los procedimientos y otras ajenas a los mismos, fueron aprobados por una Resolución del Contador General de la Provincia dando conformidad a los mismos y un sustento legal por ejemplo a la documentación que distintas reparticiones deben presentar para que el Departamento pueda intervenir los procedimientos mencionados.

 Contaduría General de la Provincia de San Juan	<b>PROCEDIMIENTO ESPECIFICO</b>		
	<b>DESGLOSE DE DOCUMENTOS DE GARANTÍAS</b>		
	<b>CODIGO:</b>  <b>FyV- DES</b>	<b>REVISION:</b>  <b>1</b>	<b>FECHA:</b>  <b>22-12-2014</b>

## 1. PROPOSITO

Realizar el registro contable de los documentos presentados al Departamento de Fondos y Valores de la Contaduría General de la Provincia para su desglose, tales como garantías de oferta, adjudicación, ejecución de contratos, fondos de reparos, anticipos financieros en los distintos tipos de Contrataciones como Concurso de Precios, Licitación Pública, Licitación Privada o Contratación Directa, y fianzas por manejo de fondos que se efectúen en la Administración Central. Proceder posteriormente a su derivación hacia la Tesorería General de la Provincia (TGP) por ser depositaria responsable de su resguardo.

## 2. ALCANCE:

**Internos de la Contaduría General:** Dpto. Administrativo de la Contaduría General a través de la Mesa de Entradas y Salidas.

**Internos del Dpto. Fondos y Valores:** Las áreas internas funcionales son Mesa de Registro, Ingresos Extrapresupuestarios, Conciliación Bancaria y Jefatura.

**Externos a la Contaduría General:** Administración Central con las excepciones y exclusiones pertinentes.

## 3. DEFINICIONES:

- **Desglose:** consiste en la separación de las garantías de la correspondiente contratación del expediente en el que obran, y entregarlas a la Tesorería General para su custodia.
- **Administración Central:** nivel institucional que comprende a los Ministerios y Secretarías cuyo organismo pagador es la Tesorería General de la Provincia, con excepción de las Cuentas

Especiales con manejo financiero independiente. No incluye a los Organismos Descentralizadas, Poderes Especiales y Otros Entes.

- Ingreso Extrapresupuestario: constituyen fondos de terceros. Entiéndase por “Fondos de Terceros” a aquellos ingresos, sean estos fondos en efectivo u otros valores (seguro de caución, pagarés, aval bancario, etc.), que siendo de propiedad de terceros ajenos al Estado Provincial, son puestos bajo su custodia o bien a su disposición con el objeto de garantizar o asegurar el cumplimiento de condiciones o plazos pactados previamente. De no verificarse, originarán su pérdida en favor del Tesoro y en caso contrario, importarán su devolución al tercero. Ejemplo garantía de oferta, de adjudicación etc.
- S.I.I.F: Sistema Integrado de Información Financiera.
- Poner en custodia: significa que los documentos ingresados deben ser entregados a la Tesorería General para su resguardo en la Caja fuerte de la Tesorería General.
- Repartición de origen: son las que llaman a Concurso de Precios, Licitación Pública y/o Privada, y de acuerdo a lo estipulado por normas legales, exigen a las empresas oferentes y/o adjudicatarias las garantías que correspondieran (Seguros de Caución, Boletas de Depósito en Bco. San Juan, Pagaré, Aval Bancario).
  - En otros casos son las que presentan las Fianzas por Manejos de Fondos a través de sus Habilitados y/o Tesoreros.

## 4. MARCO LEGAL y DOCUMENTACION DE REFERENCIA

### **4.1 MARCO LEGAL**

- Ley de Contabilidad art. 92. Art 107, art 116, art 117, art. 155 y art 159.
- Decreto Acuerdo N° 42-E-79 y Decreto N° 661-1991.
- Resolución N° 050- CGP-2010 y N° 49-CGP-2006.
- Decreto N° 002-MHF-05.

### **4.2 DOCUMENTACION DE REFERENCIA**

- Boletas de depósito: que recibe, en concepto de Garantías de Contrataciones e Informes del Extracto Bancario, que efectúa, de la cuenta 1133/2 (Gobierno de la Pcia.) sobre dicho crédito la Tesorería General; quién por último es la encargada de mantener en custodia la documentación antes mencionada, hasta tanto sea requerida para su ejecución o devolución.

- Seguro de caución, pagaré, y otros que se reciben de las reparticiones.

## **5. RESPONSABILIDADES:**

---

Área Ingresos Extrapresupuestarios: verificación de la documentación y desglose de los documentos de garantías y generación del documento de Ingreso Extrapresupuestario en el SIIF.

Área Conciliación Bancaria: Recopilación, clasificación y distribución de los comprobantes; y la revisión de la conciliación bancaria.

Jefatura y Sub-Jefatura: Verificación de la corrección de los datos ingresados en los comprobantes del SIIF conforme al tipo de garantía (instrumento de cobro, imputación contable-ítem y depositante seleccionado), y control de la validez del documento presentado como garantía.

Mesa de registro de Fondos y Valores: registro de ingresos y salidas de expedientes en un cuaderno índice.

Dpto. Administrativo-Mesa de Entradas y Salidas: registro de ingreso de expedientes en la base de datos del sistema informático.

## **6. DESARROLLO:**

---

**6.1-**Al recibir Fondos y Valores el expediente desde la Repartición de origen se procede a:

**6.1.1-**Registrar el ingreso del Expediente por parte de la Mesa de Registro.

**6.1.2-** Separar y controlar: separar los documentos presentados (Seguros de Caución, Pagarés) y proceder a su revisión (Importe, datos relacionados al expediente) por parte del área Ingresos Extrapresupuestarios.

**6.1.3-** Cruzar los datos de las Boletas de Depósito con el Extracto Bancario recibido del Bco. San Juan y verificar que se encuentre acreditado el importe depositado por parte del área Conciliación Bancaria.

**6.1.4-**Dejar el documento en espera en caso de no haber sido acreditado el importe depositado en la cuenta 1133/2.

**6.1.5-**Comunicar a la Tesorería General la registración del ingreso y la falta de acreditación a fin de que se realicen las gestiones ante el Banco San Juan.

**6.1.6-**Derivar a la Repartición de Origen el expediente en caso de que los avales, pagarés, seguros de caución no se encuentren en condiciones o incumplen formalidades.

**6.2-** Con la documentación en condiciones se procede a:

**6.2.1-** Dar de Alta el comprobante (Ingreso Extrapresupuestario) en el S.I.I.F por los responsables de Ingresos Extrapresupuestarios.

**6.2.2-**Verificar el cumplimiento de los requisitos legales de la documentación por parte de la Jefatura y/o sub-jefatura, controlar el comprobante del SIIF (instrumento de cobro, cuenta bancaria seleccionada, imputación contable- Ítems).

**6.2.2.1** Realizar la aprobación correspondiente y suscribir las copias impresas.

**6.2.2.2** Rechazar y rehacer el alta del comprobante en el SIIF

**6.3.** Adjuntar al Expediente original el o los ingresos extrapresupuestarios suscriptos por el Dpto. Fondos y Valores con sello de desglose y número de comprobante, con la validación del Contador General de la Provincia y asentar la salida en la Mesa de Registro.

**6.4.** Girar el expediente a la Mesa de Entradas y Salidas de la Contaduría General para su envío a la repartición que dio origen al desglose.

**6.5.** Remitir Nota de elevación semanal al Dto. Administrativo de la Contaduría General para que derive a la Tesorería General de la Provincia los documentos acompañados con dos copias de la Planilla de Desglose para su custodia y posterior devolución.



## **7. REGISTROS:**

---

**Documentos de recepción:** expediente original, boletas de depósitos, Seguros de Caución, Pagaré, Aval Bancario, planilla de desglose.

**Documentos de salida:**

-Boletas de depósitos, Seguros de Caución, Pagaré, Aval Bancario se entrega a la T.G.P

-Expediente original junto con el o los Ingresos extrapresupuestarios que se aprueban en el S.I.I.F.

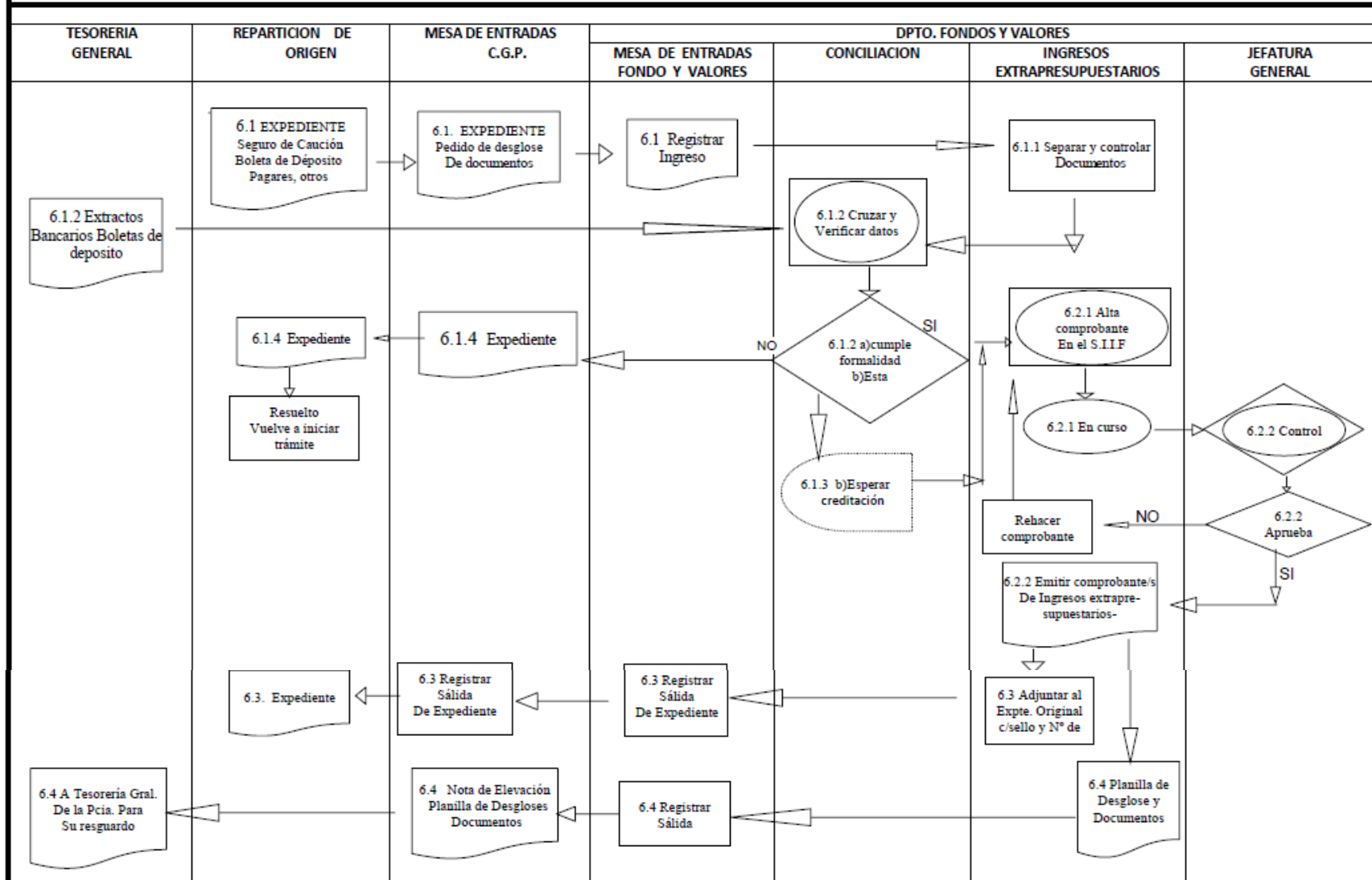
## **8. ANEXOS:**

---

- Flujograma.
- Instructivo de capacitación, publicado en el SIIF: Modulo (VI) –Movimientos Extrapresupuestarios.

<b>RESPONSABLES</b>		
<b>AUTORÍA Y REVISIÓN:</b>	<b>VALIDACIÓN:</b>	<b>AUTORIZACIÓN:</b>
<b>Dpto. Fondos y Valores:</b>  C.P.N. Patricia Balmaceda (Jefe)    José Luis Torres	<b>Cuerpo de Referentes:</b>  C.P.N. Leonor Narváez    LIC. Marisa Zungre	<b>Contador General de la Provincia</b>

**FLUJOGRAMA : DESGLOSE DE DOCUMENTOS - DPTO: FONDOS Y VALORES**



## **V. INDICADORES**

Como se mencionó anteriormente el autor resalta dos puntos de todo el proceso, el primero era vinculado a la confección del desarrollo analítico de los procedimientos que se llevaban a cabo en el Departamento, y el segundo, que se tratará a continuación, es el referido a la medición de la labor y el desempeño de un departamento o de toda una repartición mediante la confección de indicadores de gestión los cuales se los diferencia como Indicadores generales o particulares.

- a. Indicadores Generales.** Ante nada, debido a la intangibilidad objetiva del producto público cuyas acciones tienen por objetivo el bien común, resulta complicado encontrar variables lo suficientemente neutrales para medir el desempeño y sobre todo poder hablar de eficiencia en la gestión. La consultora que tuvo a su cargo la implementación del sistema de calidad total, delegó la confección de los indicadores al mismo personal que se desempeña en el departamento; tras una reunión la primera variable que surgió fue la cantidad de expedientes que ingresan a la oficina y la demora de los mismos en el procesamiento; pero los mismos no aportaban mucho ya que el resultado no dependía en gran medida del desempeño, ya que las tareas deben realizarse no pudiendo alegar como excusa un eventual volumen mayor de expedientes, pues todo expediente que ingresa debe salir y no se pueden demorar más de un par de días debido a que ello entorpecería contrataciones. Por lo mencionado se debió buscar otras variables, como fue el “costo laboral” que le significa cuanto le cuesta al

estado como empleador mantener al personal del departamento, incluyendo cargas sociales y la influencia del sueldo anual complementario.

A continuación se expone un ejemplo, tomando como base una oficina donde trabajan tres personas

	Sueldo Bruto Mensual	Contribuciones Patronales (25%)	Incidencia del SAC	Costo Laboral Mensual
Empleado I	10.000	2.500	1.041	<b>13.541</b>
Empleado II	8.000	2.000	833	<b>10.833</b>
Empleado III	8.000	2.000	833	<b>10.833</b>
<b>Costo laboral del Departamento</b>				<b>35.207</b>

Una vez obtenida la información por parte de área de personal, se examinó por cada trabajador que porcentaje de su fuerza laboral dedica a cada uno de los procedimientos, esta información requirió un análisis subjetivo de quien desempeña la tarea en un acuerdo con la jefatura de la oficina, a modo de ejemplo, suponiendo que en la oficina que tomamos como ejemplo se desarrollan solo dos procedimientos, “A” y “B”, se realizaría de la siguiente manera:

	Procedimiento A	Procedimiento B
Persona I	50%	50%
Persona II	100%	-
Persona III	20%	80%

En el ejemplo anterior, la “Persona I” se dedica con igual intensidad a cada procedimiento, la “Persona II” se dedica exclusivamente al procedimiento A y la

“Persona III” se dedica en su mayoría al procedimiento B pero también colabora en el procedimiento A.

Este último cuadro permite conocer la distribución de las tareas entre el personal, y la afectación del personal a cada procedimiento, medido en “fuerza laboral”.

Finalmente se procedió a calcular el costo laboral de cada procedimiento mediante la conversión de los porcentajes anteriores expresados en fuerza laboral llevándolos a costo salarial medido en moneda, aplicando los porcentajes de cada trabajador al costo laboral determinado antes.

	<b>Procedimiento A</b>	<b>Procedimiento B</b>
Persona I	\$6.770,50	\$6.770,50
Persona II	\$10.833	-
Persona III	\$2.166,66	\$8.666,40
<b>Costo laboral del procedimiento</b>	<b>\$19.770,16</b>	<b>\$15.436,90</b>

A continuación se presenta una planilla resumen referida al departamento Fondos y Valores con información de carácter preliminar o base a ser utilizada posteriormente para el cálculo de indicadores de eficiencia.

PROCEDIMIENTOS	Monto Controlado Mensual en pesos	Personal Afectado			
		%	Cantidad	Costo Mensual	Horas persona Mensual
1. DESGLOSE DE DOCUMENTOS	\$12.489.726	17%	5	\$13.212,42	166
2. CONTROL DE CONCILIACIÓN BANCARIA	\$383.726.573	12%	4	\$10.119,20	113
3. FONDO DE RESERVA ANTICÍCLICO	\$857.468.005	8%	3	\$6.224,10	72
4. APORTES Y CONTRIBUCIONES	\$7.399.566	15%	5	\$12.572,74	147
5. CONTROL DE COPARTICIPACION	\$606.502.502	3%	2	\$2.464,00	24
6. FONDO FEDERAL SOLIDARIO	\$42.309.354	4%	3	\$3.402,32	40
7. ANTICIPOS FINANCIEROS	\$30.642.205	4%	3	\$3.402,32	40
8. OTROS PAGOS EXTRAPRESUPUESTARIOS	\$6.480.802	17%	5	\$14.061,79	160
9. CONCILIACION IMPUESTOS PROVINCIALES	\$122.459.908	5%	3	\$4.307,69	44
10. MESA DE ENTRADA	n/a	8%	1	\$4.576,26	72
11. DESCUENTOS DE COPARTICIPACIÓN	\$76.583.899	8%	3	\$4.670,18	80
<b>TOTAL</b>	<b>2.146.062.540</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>\$79.013,02</b>	<b>960</b>

**b. Indicadores particulares:** Lo expuesto antes se refiere al funcionamiento del departamento en general, el próximo paso consistió en analizar indicadores referidos a cada procedimiento en particular, de los cuales se resaltan los siguientes.

**-Indicador de Responsabilidad:** La mayoría de los procedimientos incluían el manejo o el control de grandes importes por los cuales la jefatura se hacía responsable ya sea al firmar un documento tales como: un ordenado de pago,

un ingreso extrapresupuestario, recibir un valor entregado en garantía, etc. Si se relaciona el monto procesado en un periodo mensual o anual con el costo salarial del procedimiento se obtiene un indicador, en todos los procedimientos el indicador era muy inferior al 1%; tomando un caso concreto: al analizar el procedimiento “Desglose de documentos” donde el departamento recibía valores entregados en garantía por contrataciones sea por deposito bancarios, pagares o seguros de caución, controlaba la formalidad de los mismos procurando que en el supuesto que el estado necesite ejecutar la garantía, la misma sea solvente y a su vez custodiaba los valores por un plazo de hasta una semana previo a pasar para su custodia a la Tesorería General, resultado que el monto que se había controlado promedio en un mes era de \$12.489.725,96 y el costo laboral mensual del procedimiento era \$13.212,43, al relacionar los parámetros el resultado era 0,1057% lo cual arroja que el *“costo del procedimiento, el control y la responsabilidad que trae aparejado es insignificante respecto al monto o volumen que se maneja”*.

**-Indicadores de Ahorro:** Como en su mayoría los procedimientos que lleva a cabo el departamento se centran en el “control”, se advirtió que muchas veces al realizar un control efectivo se causaban ahorros al estado ya sea evitando un gasto irregular, observando una garantía que por algún incumplimiento no podría ser ejecutada, entre otros; pero por ejemplo: al realizar el control de la conciliación bancaria, durante un año se detectó la duplicidad de ciertos embargos judiciales y otros descuentos por comisiones por un importe a modo de ejemplo de \$1.380.720,00 y el costo anual específico del procedimiento de \$56.042,28, si

relacionamos los importes el indicador resulta de “24,64” lo cual arroja que “el ahorro que implicó desarrollar el procedimiento cubre más de 24 años del costo laboral del mismo”, lo cual siendo los procedimientos de control inevitables, el procedimiento genera un beneficio para el estado, en otras palabras, el control llega a ser eficiente.

Por otro lado, se sumaron los ahorros obtenidos de todos los procedimientos departamentos en un año y se lo comparó con el costo salarial anual del departamento y se obtuvo un indicador indiscutible, ya que si bien ciertos procedimientos arrojaban ahorros muy importantes y otros lo hacían en menor medida, esta comparación arrojaba un cociente de “2,58” que traducido significa que el ahorro producto de la labor del departamento cubre dos años del pago de salarios de sus empleados.

**-Indicadores de Eficiencia:** Recordando que la eficiencia se centra en obtener un mismo o mejor resultado con menores recursos, se advirtió que el departamento había sufrido una reducción de personal por rotación y jubilación de los mismos y en consecuencia se aumentó la carga laboral entre el personal que permanecía. Si se relaciona la cantidad de personal anterior y el que queda, suponiendo que se mantiene el nivel de trabajo y eficacia, el indicador si es superior a uno indica eficiencia. A continuación un ejemplo:

$$\frac{\text{Cantidad de personal Anterior}}{\text{Cantidad de personal Actual}} = \frac{9}{6} = 1,50$$



El caso anterior indica que la oficina aumento la eficiencia en un 50%, en promedio cada trabajador asumió un 50% más de carga laboral para absorber lo que realizaba el personal retirado.

El indicador puede ser inferior a 1 en caso que se incremente el personal, lo cual estaría justificado si la oficina asumiera nuevas funciones que demandaran más trabajo.

Los indicadores desarrollados por el departamento, son dinámicos, o sea que permanentemente se pueden recalcular considerando los mismos datos del periodo como modo de evaluación y evolución de desempeño. Estos indicadores se refieren a información sensible que cada año luego de su cálculo se debe evaluar el entorno en que se desarrolló cada oficina para comprender los mismos previo a una publicación o toma de decisión. El caso que tomamos de ejemplo, el Departamento Fondos y Valores de la Contaduría General de la Provincia de San Juan, consideró los ahorros provenientes de labores de control que particularmente incluían montos elevados, pero puede darse el caso que aun llevándose el control a la perfección no se produjera ningún tipo de ahorro por no existir ninguna irregularidad o error, esto conlleva a que el indicador sea inferior pero no implica una deficiencia en el desarrollo del procedimiento, al igual que puede ser un indicador elevado pero por fallas en el procedimiento de control no se detectaron muchos otros errores que podrían haber elevado aún más el mismo.

## **VI. CONCLUSIONES**

Todo la labor llevada a cabo por el Departamento bajo análisis al igual que el resto de los que forman la Contaduría General a lo largo de cuatro años, fue expuesta ante un cuerpo de referentes que abarcan las distintas áreas de la Contaduría (área técnica, informática, contable, administrativa, etc) quienes participaron a lo largo del desarrollo, luego en una exposición privada a las autoridades del Ministerio de Hacienda, concluyendo en una exposición a todo el personal de la Contaduría que asciende a más de 170 personas en el mes de Junio de 2014 con la intención de dar a conocer los resultados del proceso de calidad y que es posible organizar un departamento de una repartición pública bajo estándares internacionales y medir la eficiencia en una entidad cuyo fin se lo puede considerar intangible; a su vez sirvió el contar la experiencia a nivel personal de la oficina ya que el relevamiento de los procedimientos con la participación del personal, las reuniones periódicas junto a pares como lo fue el cuerpo de referencia, provocó un sentimiento de pertenencia, integración y valoración del trabajo que se desarrolla día a día, a nivel laboral muchos procedimientos se mejoraron logrando celeridad y seguridad en los mismos.

A la fecha los directivos del Organismo, convencidos por los resultados, continúan implementando el sistema en el resto de las oficinas y delegaciones fiscales, con el fin ideal de certificar Normas ISO 9000 en la institución y participar en el Premio Provincial a la Calidad del Gobierno de la Provincia de San Juan, el cual creado por la Ley 7.910 del año 2008 se otorga de manera anual a una institución pública

y privada premiando la excelencia organizacional de un organismos para el logro de su producto.

Por otro lado los indicadores de gestión fueron una señal de que es posible medir eficiencia en el sector público y de mostrar que el control que tiene la particularidad de que mientras no se detecta errores o irregularidades importantes puede parecer que no existiera o no fuese necesario, en realidad es vital en un organismo público tomando como base que su estructura definida por normas legales lo exige y que es propio por el manejo de fondos de terceros, y a su vez los ahorros que se pueden obtener del control lo pueden llegar a calificar incluso como una actividad rentable.

Para concluir, luego de cuatro años de desarrollo del sistema de calidad total en la institución, se afirma que las técnicas que se aplicaron son eficaces herramientas de diagnóstico, planificación, ejecución y control, puesto que se trabajó en mejorar una estructura ya existente con una manera de operar de muchos años donde era inevitable la resistencia al cambio; pero el éxito de las mismas está supeditado al compromiso que dediquen las personas que forman parte del mismo pues la mejora continua es un ciclo sin fin donde la rutina, la posible desmotivación y otros factores pueden destruir todos los logros obtenidos, en otras palabras el sostener un sistema de calidad depende principalmente de los empleados públicos quienes ejecutan la labor y en un segundo plano de la voluntad política. El éxito obtenido en el desarrollo de la gestión de calidad no se podría lograr sin el compromiso y la dedicación de todo el personal del departamento quienes se abocaron de manera desinteresada a esta apuesta de mejora continua

## VII. BIBLIOGRAFÍA

[-http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad\\_total](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_total)

[http://premiocalidad.sanjuan.gov.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=6](http://premiocalidad.sanjuan.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=6)

<http://clubensayos.com/Negocios/Metodo-Zopp/561559.html>