"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

PROVINCIA DE CORRIENTES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

INFORME FINAL

Octubre de 2025

CRA. MARÍA MERCEDES CHARPIN

CONTRATO DE OBRA EXP. N°-2024-00103899

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

ABSTRACT

El proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo la Norma ISO 9001:2015 en la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda de la Provincia de Corrientes tuvo como propósito fortalecer la eficiencia, transparencia y trazabilidad de los procesos administrativos y financieros. Se desarrollaron relevamientos organizacionales, capacitaciones, identificación y estandarización de procesos, construcción del sistema documental, definición de objetivos estratégicos y operativos con indicadores, y la realización de una auditoría interna con su revisión por la Dirección. El resultado fue la consolidación de un sistema robusto que sienta las bases para la mejora continua y la futura certificación ISO, contribuyendo a modernizar la gestión pública provincial.

	de contenido RACT	.3
INTROI	DUCCIÓN	.7
Introd	ducción y Marco Legal	7
TAREA	1: RELEVAMIENTO POR AREAS	.8
Direc	ción de Administración	8
	nóstico De La Estructura Organizativa De La Dirección De Administración De La ecretaría De Hacienda	
	ificación De Problemáticas Y Oportunidades De Mejora En Los Procesos Admin	
a)	TESORERÍA	
b)	ADMINISTRACIÓN	12
c)	DEPARTAMENTO CONTABLE	13
d)	DIVISIÓN DE BIENES PATRIMONIALES	15
e)	DEPARTAMENTO DE PERSONAL	16
Brech	nas identificadas con la Norma ISO 9001:2015 y propuestas de mejora	19
Plan	de Acción para Implementar ISO 9001 (2024-2025)	21
Conc	lusión	23
TAREA	2: SENSIBILIZACIÓN2	:3
Objet	tivo de la Sensibilización	23
Meto	dología y Registro de Asistencia	23
Conte	enido de la Capacitación	25
Mate	rial utilizado durante la capacitación	26
TAREA	3: IDENTIFICACION Y ANALISIS DE PROCESOS2	!8
Revis	sión de documentación	28
Análi	sis de procesos	28
Evalu	uación de necesidades	28
Capa	citación procesos vs. procedimientos	29
Conte	enidos desarrollados	30
ELAE	BORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS	33
Мара	a de Procesos de la Dirección de Administración	34
MAP	A DE INTERACCIONES	39

ALCANCE DEL SGC	40
TAREA 4: SISTEMA DOCUMENTAL40	
Documentos de Calidad	40
3. Estructura Organizativa	42
Procedimientos Centrales	49
Procedimientos De Apoyo	66
PRecursos Humanos (RRHH)	73
Conclusiones	
2.1 Documentos de Calidad:	
Creación del FODA	77
1. INTRODUCCIÓN	
2. ANÁLISIS FODA	78
3. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA CRUZADAS	79
TAREAS 5: PLAN DE OBJETIVOS E INDICADORES80	
Taller de Objetivos	80
Objetivos Estratégicos	82
Estructura del Tablero de Control	82
Herramientas Utilizadas: Tablero de Control	83
Objetivos Operativos Incorporados	84
Articulación con el Sistema Documental	85
TAREA 6: SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN86	
TAREA 7: AUDITORIA INTERNA86	
Coaching auditoría interna	86
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	87
Informe de auditoría interna	91
Desarrollo de la auditoría	93
FORTALEZAS DETECTADAS	95
TAREA 8: ELABORACIÓN DE LA MINUTA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN98	
INTORUDCCION	
MINUTA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	98
i) Resultados de auditorías internas (CL 9.2)	104

k) Oportunidades de mejora	105
2. Salidas de la Revisión (Cláusula 9.3.3)	105
Conclusiones	105
TAREA 9: CRONOGRAMA DE TAREAS10	06
Introducción	106
Tablero de Tareas para el Mantenimiento del SGC	106
CONCLUSIONES10	09
RESUMEN EJECUTIVO10	09
IMÁGENES10	09

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

INTRODUCCIÓN

Introducción y Marco Legal

La Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda de la Provincia de Corrientes desempeña un papel esencial en la gestión de los recursos financieros y administrativos del Ministerio de Hacienda y Finanzas. Su funcionamiento se rige por un marco legal que incluye la Ley de Ministerios N.º 6.233 y el Decreto N.º 29 del 11 de diciembre de 2013.

La Ley de Ministerios N.º 6.233 establece la estructura y funciones del Poder Ejecutivo provincial, asignando al Ministerio de Hacienda y Finanzas la responsabilidad de asistir al Gobernador en asuntos relacionados con la hacienda, finanzas públicas y financiamiento. Dentro de este ministerio, la Subsecretaría de Hacienda es responsable de la formulación de políticas económicas, financieras y fiscales, así como de la administración eficiente de los recursos del Estado. La Dirección de Administración, como parte de esta Subsecretaría, se encarga de gestionar los procedimientos administrativos internos y garantizar el adecuado manejo de los fondos públicos.

El Decreto N.º 29/2013 aprobó la estructura orgánica del Ministerio de Hacienda y Finanzas, reorganizando las funciones y misiones de sus organismos dependientes. Este decreto refuerza el papel de la Dirección de Administración en la supervisión del cumplimiento de las normativas contables, presupuestarias y fiscales dentro de la Subsecretaría de Hacienda.

Además de sus funciones internas, la Dirección de Administración interactúa con diversas dependencias jurisdiccionales y entes descentralizados, gestionando un amplio volumen de requerimientos. Entre las dependencias jurisdiccionales se incluyen:

- ✓ Dirección General de Rentas.
- ✓ Dirección General de Catastro y Cartografía.
- ✓ Dirección del Registro de la Propiedad Inmueble.
- ✓ SUSTI (Subsecretaría de Sistemas y Tecnologías de la Información)
- ✓ SIGEP (Sistema Integrado de Gestión y Evaluación Presupuestaria).
- ✓ SUEP
- ✓ Dirección general de personal (SISPER)

Asimismo, la Dirección de Administración colabora con diversos entes descentralizados, entre los que destacan:

- ✓ Instituto Cardiológico de Corrientes.
- ✓ Instituto Correntino del Agua y del Ambiente.
- ✓ Dirección Provincial de Vialidad.
- ✓ Instituto Provincial del Tabaco.
- ✓ Instituto de Cultura de Corrientes.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- ✓ Administración de Obras Sanitarias de Corrientes.
- ✓ Fondo de Desarrollo Industrial.
- ✓ Fondo de Desarrollo Rural.
- ✓ Centro Oncológico de Corrientes.
- ✓ Agencia Correntina de Bienes del Estado.
- ✓ CFI

La Dirección de Administración también asiste a las municipalidades con ATN -aportes de la tesorería nacional incluso ingresan expedientes del sector privado.

Estas interacciones son fundamentales para coordinar y supervisar la ejecución de políticas financieras y administrativas en toda la provincia, asegurando una gestión eficiente y transparente de los recursos públicos.

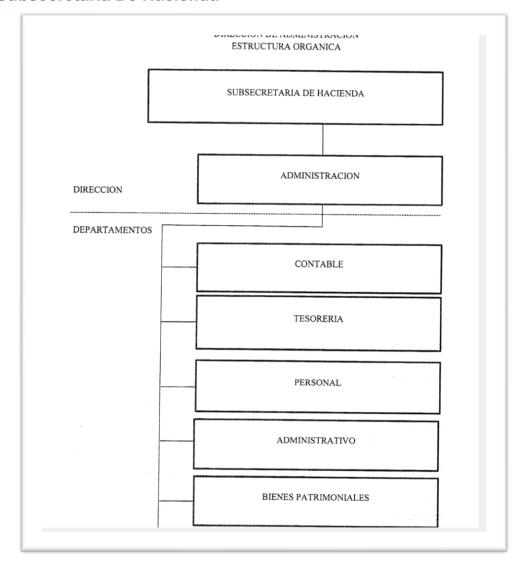
TAREA 1: RELEVAMIENTOS POR AREAS

Dirección de Administración

Fecha: 19 de diciembre, 10:00 hs. y 17 de enero 10:00 hs.

Personal Entrevistado: Celeste Carnevale (Directora), Soledad Lancelle (Contadora)

Diagnóstico de la Estructuraz Organizativa de la Dirección de Administración de la Subsecretaría De Hacienda



El organigrama de la Dirección de Administración incluye los siguientes departamentos:

- Contable: Responsable del registro de compromisos, pagos.
- **Bienes Patrimoniales:** Maneja el inventario y la gestión de bienes. Actualmente, esta división tiene un puesto vacante, cubierto temporalmente por un agente del área Contable.
- **Tesorería:** Gestiona los pagos y la administración financiera de la Dirección. también realiza el proceso de rendición de cuentas.
- Personal: Encargado de la documentación y liquidación de haberes.
- Administrativo: Coordina tareas generales; sin embargo, su ubicación y definición funcional dentro de la estructura no están claramente delineadas.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

• **Compras y Licitaciones:** Administra las adquisiciones necesarias para el funcionamiento de la Dirección, incluyendo todas las reparticiones y los entes descentralizados.

Durante el relevamiento realizado, se identificaron debilidades críticas en la estructura organizativa de la Dirección de Administración, que afectan la eficiencia operativa y la sostenibilidad de los procesos. Entre las principales problemáticas se destacan las siguientes:

- 1. Ausencia de un Departamento de Rendición de Cuentas: Actualmente, la estructura carece de un área específica que gestione las rendiciones de cuentas de manera sistemática y efectiva. La creación de este departamento resulta fundamental, ya que tendría un impacto directo en la reposición ágil de fondos, mejorando las interacciones con el Honorable Tribunal de Cuentas y garantizando el cumplimiento de los requisitos legales y financieros.
- 2. Centralización Operativa: Las actividades operativas y la toma de decisiones se encuentran centralizadas en la Dirección, lo que puede generar desafíos en la eficiencia de los procesos. Sin embargo, esta centralización responde, en gran medida, a la alta rotación de personal y a la necesidad de garantizar el cumplimiento de las tareas esenciales con los recursos disponibles. Este enfoque, aunque necesario en el contexto actual, limita parcialmente la capacidad de delegar y estandarizar ciertos procesos, evidenciando la necesidad de fortalecer la estabilidad del equipo para permitir una mayor descentralización en el futuro. Y falta de capacitaciones.
- 3. Alta Rotación y Recursos Humanos Transitorios: La rotación de personal es elevada, lo que afecta la continuidad operativa y el desarrollo de competencias internas. De los casi 20 colaboradores actuales, solo 6 cuentan con contratos permanentes, mientras que el resto son pasantes con alta rotación. Esto no solo incrementa la carga administrativa, sino que también dificulta la retención del conocimiento organizacional y la implementación de mejoras sostenibles.
- 4. **Falta de Representatividad del Organigrama**: El organigrama actual no refleja adecuadamente la realidad operativa de la Dirección. Al no ser funcional ni aplicable a los procesos, se convierte en una herramienta meramente teórica que no contribuye a la gestión efectiva ni a la asignación clara de roles y responsabilidades.
- 5. Ausencia de un Área de Archivo: La Dirección de Administración carece de un área específica para gestionar archivos, lo que afecta la trazabilidad y eficiencia operativa, además de poner en riesgo el cumplimiento normativo. Es necesario establecer un sistema que incluya archivo transitorio y definitivo, así como criterios claros para la disposición final de documentos (donación, venta o destrucción segura), garantizando siempre la confidencialidad de la información.
- 6. Transición Hacia la Digitalización: Aunque se ha adquirido equipamiento para digitalizar procesos, la falta de personal capacitado y de un soporte informático permanente genera riesgos operativos. Es crucial formar al equipo en competencias digitales, fortalecer la infraestructura tecnológica y establecer un soporte técnico que garantice la continuidad

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

operativa y la seguridad de la información. Esto permitirá avanzar hacia una gestión más eficiente y alineada con los lineamientos del Honorable Tribunal de Cuentas.

Identificación de problemáticas y oportunidades de mejora en los procesos administrativos

Durante el relevamiento realizado, se identificaron diversas problemáticas relacionadas con la gestión administrativa y operativa de la Dirección de Administración, en particular en cuanto a las interacciones con los organismos que constituyen las entradas (*inputs*) clave para los procesos de la Dirección. Estas entradas provienen de las dependencias mencionadas precedentemente, cuyas características y necesidades generan un alto volumen de expedientes y tareas administrativas, lo que resalta la necesidad de estructurar, estandarizar y optimizar los procesos operativos.

Inputs para los Procesos de la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda

- 1. **Dependencias Jurisdiccionales:** Las dependencias jurisdiccionales, como Catastro o Rentas, presentan mensualmente solicitudes de gestión relacionadas con:
- ✓ Publicidad.
- ✓ Pago de alquileres.
- ✓ Servicios.
- ✓ Becas y contratos.
- ✓ Reposición de caja chica.

Estas solicitudes representan entradas constantes al sistema administrativo de la Dirección, requiriendo revisión, validación y ejecución frecuente.

- 2. **Entes Descentralizados**: Los entes descentralizados generan entradas al sistema mediante solicitudes específicas de contribuciones financieras para:
 - ✓ Pago de sueldos.
 - ✓ Ejecución de obras públicas u otros proyectos
 - ✓ Gastos operativos.

En el desarrollo de sus funciones, la Dirección de Administración enfrenta diversas problemáticas que afectan su desempeño y capacidad de respuesta. Una de las principales dificultades radica en la falta de formalidades en los expedientes ingresados por dependencias jurisdiccionales y entes descentralizados. Frecuentemente, se detecta documentación incompleta, como la ausencia de constancias de inscripción tributaria o inconsistencias en las órdenes de compra y facturaciones. Estos errores generan demoras y retrabajos, incrementando la carga administrativa y afectando la eficiencia operativa.

La centralización de las decisiones operativas también constituye un problema significativo. La escasez de personal capacitado, sumada a una alta rotación de los recursos humanos, genera

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

una sobrecarga de trabajo en el equipo permanente, limitando la descentralización de funciones y afectando la eficiencia de la gestión.

a) TESORERÍA

Fecha: 23 de diciembre, 11:00 hs.

Personal: 1 jefe, 2 agentes.

El manejo rendiciones depende de procesos manuales y documentación física, lo que ralentiza las operaciones. A pesar de estas limitaciones, el equipo muestra gran capacidad de adaptación y asegura el cumplimiento de las obligaciones financieras.

b) ADMINISTRACIÓN

Fecha: 23 de diciembre, 12:00 hs.

Personal Involucrado: 3 Agentes

Los agentes de la administración ejecutan el rol de Mesa de Entradas para la Dirección de Administración, tiene funciones que incluyen recepción de expedientes, derivación a otras áreas y uso de plantillas estandarizadas para notas y carátulas.

Existe colaboración fluida entre los integrantes del equipo, con buena predisposición para implementar mejoras.

Uso limitado pero creciente del módulo digital del SIIF para seguimientos y derivaciones.

Problemáticas identificadas:

- Aún no se utiliza completamente el módulo digital del SIIF para la trazabilidad, ya que se continúan imprimiendo remitos para la recepción en otras áreas.
- Falta de identificación específica de responsables y roles dentro de este sector.

Fortalezas:

- Equipo con experiencia suficiente para cubrir reemplazos internos.
- Utilizan modelos estandarizados, es decir cuentan con planillas como ser modelos de notas y demás plantillas para unificar criterios.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

c) DEPARTAMENTO CONTABLE

Fecha: 30 de diciembre, 9:00 hs.

Personal: 1 jefe, 2 agentes.

El Departamento Contable desempeña un rol central en la gestión administrativa, con un flujo significativo de trámites que incluyen rendiciones de cuentas, pagos a proveedores y expedientes relacionados con transportes. Entre las áreas que integran la Dirección de Administración, este departamento interactúa estrechamente con la Tesorería y Compras, asegurando la correcta tramitación de compromisos presupuestarios y la ejecución de pagos.

El departamento está compuesto por cuatro personas, incluyendo su jefe. Sin embargo, se identificaron desafíos en la automatización de procesos y la dependencia de documentación física.

Circuito de Pago a Proveedores:

- 1. **Inicio:** Los expedientes ingresan a través de Mesa de Entradas del Ministerio de Hacienda.
- 2. **Derivación:** La Mesa de Entradas de Administración revisa y deriva los expedientes al área de Administración para un control preliminar.
- 3. **Compras:** En el caso de proveedores, se emite la orden de compra correspondiente.
- 4. **Contable:** El expediente pasa a Contable, donde se registra el compromiso y la orden de pago en el sistema SIIF.
- 5. **Tesorería:** Se realiza el pago mediante Tesorería de la Administración o Tesorería General de la Provincia, dependiendo del monto.
- 6. Archivo: Contable archiva los comprobantes para asegurar la trazabilidad.

Circuito de Reposición de Caja Chica:

- 1. **Inicio:** Se inicia el expediente en Mesa de Entradas de la Administración, donde se revisan los comprobantes.
- 2. **Tesorería:** Se verifica la rendición de los gastos y se emite el comprobante de reposición de fondos.
- 3. **Contable:** Contable registra el gasto en el sistema SIIF y revisa la documentación respaldatoria.
- 4. **Aprobación Final:** Administración valida y firma el expediente para cerrar el circuito.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Circuito de expediente de publicidad

Este proceso inicia con el ingreso de un listado desde la Secretaría General, que detalla toda la publicidad realizada durante el mes (abarca más de 40 proveedores). Posteriormente, se llevan a cabo una serie de pasos organizados y secuenciales:

- Ingreso del Listado de Proveedores: Cada mes, la Secretaría General remite a la Mesa de Entrada de la Dirección de Administración un listado con el total de proveedores de publicidad y los servicios realizados.
- 2. **Compromiso Global (Resolución):**Se elabora un compromiso por el total del listado recibido, consolidando los gastos globales.
- Caratulado de Expedientes Individuales: En la Mesa de Entrada de la Dirección de Administración se caratula uno a uno cada proveedor para generar expedientes individuales.
- 4. **Control de Datos:** Los expedientes regresan a la Mesa de Entradas para verificar la información fiscal y legal de cada proveedor. Cualquier agente de la Dirección puede realizar esta tarea.
- 5. **Revisión y Dictamen:** Los expedientes son enviados a Asesoría Legal para emitir dictamen y posteriormente a Despacho para generar la norma legal.
- 6. **Interacción con Información Pública**: Información Pública solicita evidencia del cumplimiento del servicio y adjunta datos adicionales sobre los proveedores.
- 7. **Tramitación Final:** Los expedientes regresan a Despacho y luego a Contable, donde se emite el comprobante ordenador de pago en el SIIF (C01).

Este procedimiento permite transformar el listado global en expedientes individuales, garantizando un control detallado y cumplimiento normativo a lo largo de todas las etapas del proceso.

Observaciones:

- El proceso de rendición de cuentas se realiza principalmente en soporte físico con foliado y agregación de conciliaciones bancarias.
- La Acordada 32 requiere transición hacia un formato digital, incluyendo escaneo y capacitación previa al uso del nuevo sistema.
- Interactúan de manera constante con asesoría legal y despacho, facilitando el cumplimiento del marco normativo.

Problemáticas Identificadas:

Procesos lentos y dependientes de documentos impresos.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Duplicación innecesaria de pasos, como la impresión de recibos.
- Resistencia inicial al cambio en la transición hacia procesos digitales.

Fortalezas:

- Personal con conocimiento detallado de los procedimientos actuales.
- Reemplazantes naturales definidos, asegurando continuidad operativa.
- @ Capacidad para adaptarse a las necesidades diarias, a pesar de la alta carga laboral.

d) DIVISIÓN DE BIENES PATRIMONIALES

Fecha: 30 de diciembre, 11:30 hs.

Personal: Agente Contable a cargo de Bienes Patrimoniales.

Circuito de Gestión de Bienes Patrimoniales

Los bienes patrimoniales son aquellos inventariados a través de la **partida 400**, y su gestión implica un circuito que incluye procesos de alta, baja, y registro.

ALTAS DE BIENES

- Inicio en el SIIF: Todo inicia con la carga de bienes en el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), que cuenta con un apartado específico para inventariar. Aquí se registran las altas de bienes correspondientes a todas las jurisdicciones.
- 2. **Requisitos Establecidos**: La **Dirección General de Bienes**, en colaboración con la escribana correspondiente, define los requisitos necesarios para dar de alta los bienes.

3. Carga Provisoria y Definitiva:

- ✓ Primero, se realiza una carga provisoria en el SIIF, acompañada por la documentación respaldatoria (facturas, actas de recepción, planillas de inventario, etc.).
- ✓ Una vez validada la información por la Dirección General de Bienes, se procede a la carga definitiva.

4. Documentación y Expediente:

- ✓ La planilla provisoria se presenta junto con la documentación requerida, que incluye la factura, acta de recepción, norma legal correspondiente, y el comprobante de contabilidad de gastos.
- ✓ Si el bien inventariado tiene un número de serie (por ejemplo, equipos electrónicos como CPUs), se adjunta esta información. También se puede solicitar una imagen del bien como evidencia de la compra.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

5. **Alta Definitiva**: La Dirección General de Bienes finaliza el proceso de alta, emitiendo una copia del registro para el archivo correspondiente. El departamento contable, donde actualmente estas funciones son realizadas por un único agente, se encarga de archivar los registros.

Fortaleza: Este agente implementa una buena práctica al escanear toda la documentación, asegurando la trazabilidad y disponibilidad digital de los expedientes.

BAJAS DE BIENES

- Inicio del Expediente: El proceso de baja comienza con la creación de un expediente que incluye los datos completos del bien que se dará de baja. Este paso varía según la jurisdicción y el organismo correspondiente.
- 2. **Rastreo y Verificación**: Se rastrea el bien en el sistema para confirmar su registro y se busca la norma legal que sustenta la baja.
- 3. **Elaboración de la Planilla**: Se elabora una **planilla de inutilización** o, si corresponde, de **donación**, justificando el motivo de la baja.
- 4. **Confección de Expediente**: Toda la documentación se reúne en un expediente que es enviado a la Dirección General de Bienes para su evaluación y registro de la baja.
- 5. Archivo del Registro: Los documentos relacionados con la baja se archivan en el departamento de Personal, aunque actualmente el proceso no está completamente aceitado. En experiencias recientes, los bienes que se dieron de baja terminaron en procesos de incineración debido a la confidencialidad de los documentos y los requisitos normativos.

Problemáticas Identificadas

- Falta de automatización: Algunos pasos del proceso aún dependen de documentación física, lo que incrementa el tiempo necesario y el riesgo de errores.
- Recursos Humanos limitados: Actualmente, solo un agente del departamento contable se encarga de todas estas funciones.

e) DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Fecha: 8 de enero, 2025

Personal: 1 jefe y 2 agentes.

El Departamento de Personal gestiona tareas críticas relacionadas con la documentación y gestión de recursos humanos. Está compuesto por tres personas: una jefa y dos pasantes. Una fortaleza identificada es el uso compartido de carpetas digitales, lo que facilita el acceso

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

a la información y asegura la trazabilidad de los procesos. Sin embargo, la alta carga laboral contrasta con la disponibilidad horaria limitada de los pasantes debido a sus condiciones de contratación.

Problemáticas Identificadas:

Diagnóstico del Departamento de Personal

El Departamento de Personal, en su estructura y operativa actual, se enfoca principalmente en la **parte dura** de la gestión del personal. Esto incluye tareas como control de entradas y salidas, horarios, liquidaciones de sueldos, certificaciones de haberes, y manejo de embargos o planillas suplementarias. Estas funciones son esenciales para el cumplimiento administrativo, pero no abarcan una gestión integral del **Recurso Humano**, lo que representa una problemática significativa al intentar implementar un sistema basado en la norma ISO 9001:2015.

Problemática Detectada

Una de las principales problemáticas es que el Departamento de Personal no desarrolla ni fomenta las actividades relacionadas con las **habilidades blandas** y el **desarrollo humano** de los colaboradores. Actualmente, no existen iniciativas o registros claros sobre los siguientes puntos clave:

1. Capacitación del Personal:

- No se identifica un PAC (plan anual de capacitaciones) que permita trazar objetivos específicos en el desarrollo de competencias del personal.
- No se registra la emisión de certificados para las capacitaciones realizadas, lo cual dificulta la trazabilidad de los procesos formativos.

2. Evaluaciones de Desempeño:

- No se implementan evaluaciones sistemáticas de desempeño que permitan medir el cumplimiento de objetivos o detectar áreas de mejora en las competencias del personal.
- Las evaluaciones realizadas, como las necesarias para el pase a planta, son únicamente formales y no generan retroalimentación útil para mejorar los procesos internos o el desempeño individual.

3. Clima Laboral:

No se realizan encuestas de clima laboral para entender las percepciones y necesidades del personal, lo que limita la capacidad de la organización para responder a posibles conflictos o mejorar la satisfacción de los colaboradores.

4. Gestión Estratégica de Recursos Humanos:

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Falta de un organigrama operativo que contemple perfiles de puestos claros y definidos, alineados con las competencias requeridas para cada rol.
- No se identifican herramientas o indicadores clave para gestionar y monitorear el desarrollo integral del personal.

Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 en Recursos Humanos

Según la norma ISO 9001:2015, la gestión del personal debe garantizar que las personas involucradas en los procesos tengan la **competencia adecuada** para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esto incluye:

- Trazabilidad de la Formación: Documentar las competencias, certificaciones y formación del personal.
- **Gestión de Competencias:** Evaluar continuamente si las personas tienen las habilidades necesarias para cumplir los objetivos del sistema de gestión de calidad.
- **Gestión de la Comunicación Interna:** Fomentar canales de comunicación para promover la participación y el compromiso del personal con la organización.
- **Medición del Desempeño:** Realizar evaluaciones periódicas que permitan medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Fortalezas Identificadas

- El Departamento tiene procedimientos claros y bien definidos en cuanto a las tareas administrativas (parte dura), lo que facilita la trazabilidad de liquidaciones, embargos, y certificaciones.
- Existe conocimiento operativo en la gestión documental, lo que es un buen punto de partida para ampliar su alcance hacia la gestión estratégica del recurso humano.

Oportunidades de Mejora

1. Diseñar e Implementar un Plan de Capacitación Anual:

- Crear un plan que contemple las necesidades de formación del personal, alineado con los objetivos estratégicos de la organización.
- Garantizar la emisión y registro de certificados para todas las capacitaciones realizadas.

2. Implementar Evaluaciones de Desempeño:

- Desarrollar un sistema de evaluación continuo que permita medir el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales.
- Generar retroalimentación efectiva para mejorar el desempeño del personal.

3. Realizar Encuestas de Clima Laboral:

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Aplicar encuestas periódicas para identificar áreas de mejora en la satisfacción y bienestar de los colaboradores.

4. Definir Perfiles de Puestos y Competencias:

Establecer un organigrama operativo con roles claramente definidos y alineados con las necesidades de la organización.

5. Crear Indicadores de Gestión de Recursos Humanos:

Implementar métricas que permitan monitorear el impacto de las acciones de formación, desempeño y clima laboral en los resultados organizacionales.

Este diagnóstico resalta la necesidad de un enfoque integral en la gestión del personal, que combine las fortalezas administrativas actuales con estrategias que promuevan el desarrollo humano, el bienestar laboral y la sostenibilidad de las operaciones.

Brechas identificadas con la Norma ISO 9001:2015 y propuestas de mejora

El cuadro a continuación presenta un desglose de los requisitos de la norma, la situación actual en la organización, las brechas identificadas y las propuestas de mejora. La finalidad es establecer un plan de acción que contribuya a la mejora continua y a la consolidación de un sistema de gestión eficiente y alineado con los principios de la calidad.

REQUISITO ISO 9001:2015	SITUACIÓN ACTUAL	BRECHA IDENTIFICADA	PROPUESTA DE MEJORA	
4.1 Comprensión de la Organización y su Contexto	No se ha realizado un análisis formal del contexto interno y externo de la organización.	Falta de una evaluación estructurada que identifique factores internos y externos que puedan afectar el desempeño del sistema de gestión.	Implementar un análisis FODA y una matriz PESTEL para evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.	
4.2 Comprensión de las Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas	No se identifican ni documentan las partes interesadas ni sus requisitos.	Falta de claridad sobre los actores clave y sus expectativas respecto a la Dirección de Administración.	Identificar, documentar y analizar las partes interesadas relevantes y sus necesidades mediante un mapeo y evaluación periódica.	
4.4 Enfoque basado en procesos	Falta de procedimientos estandarizados para validar y gestionar la	Ausencia de un sistema de gestión integral que permita alinear las entradas con los resultados esperados.	Desarrollar y documentar un mapa de procesos que identifique entradas, salidas, responsables y controles clave.	

	documentación ingresada.		
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	El organigrama no está formalmente definido y los roles y funciones de cada puesto no están claramente establecidos.	Falta de claridad en la estructura organizativa, lo que genera ambigüedad en la asignación de responsabilidades.	Definir y documentar un organigrama formal, estableciendo perfiles de puesto con roles y funciones claramente definidos.
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	No se realizan análisis del contexto ni evaluaciones de riesgos.	Falta de una metodología para identificar, evaluar y mitigar riesgos en la organización.	Implementar un proceso de análisis del contexto y gestión de riesgos, documentando controles y estrategias de mitigación.
6.2 Planificación de los Objetivos	No existe una planificación clara para abordar la alta rotación del personal ni estrategias de retención.	Falta de metas definidas para garantizar la sostenibilidad del equipo y el cumplimiento de los procesos.	Implementar un plan de retención y capacitación del personal, estableciendo objetivos de mejora en los recursos humanos.
7.1 Recursos (Humanos e Infraestructura)	Recursos humanos insuficientes y dependientes de personal transitorio; falta de un área de archivo formal. No se cuenta con Programas de Adiestramiento y Capacitación (PAC), evaluación de desempeño, diagnóstico de clima laboral ni perfiles de puesto definidos.	Insuficiencia de personal capacitado, infraestructura limitada y procesos manuales que afectan la operación. Falta de herramientas para el desarrollo de RRHH.	Reforzar la dotación de personal permanente, crear un área de archivo formal y capacitar en gestión documental. Implementar un Programa de Adiestramiento y Capacitación (PAC), definir un sistema de evaluación de desempeño, realizar diagnósticos de clima laboral y establecer perfiles de puesto claros.
7.3 Toma de Conciencia	El personal no está completamente sensibilizado sobre la importancia de su rol en la calidad del servicio.	Falta de programas de sensibilización en gestión de calidad y buenas prácticas administrativas.	Realizar capacitaciones periódicas en gestión de calidad y reforzar la cultura de mejora continua con campañas internas.
7.5 Información Documentada	Procesos manuales para la gestión documental y falta de digitalización.	Carencia de un sistema formal de gestión documental que asegure	Implementar un sistema digital de gestión documental y definir procedimientos de

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

		trazabilidad, accesibilidad y control.	clasificación, archivo y disposición final.
8.4 Control de Procesos, Productos y Servicios Externos	No existen controles documentados sobre servicios tercerizados ni proveedores clave.		Implementar un procedimiento de homologación y evaluación periódica de proveedores y contratistas.
8.5 Control de Producción y Servicios	Centralización excesiva de los procesos y falta de criterios claros para la gestión de rendiciones.	Procesos críticos sin estandarización ni mecanismos de control efectivo, lo que genera ineficiencia.	Diseñar procedimientos operativos estándar (POE) para descentralizar tareas y garantizar uniformidad en la gestión.
9.1 Seguimiento, medición y análisis	No se cuenta con indicadores de gestión para medir el desempeño ni con herramientas de monitoreo.	Falta de datos para evaluar la efectividad de los procesos y tomar decisiones informadas.	Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) y diseñar reportes periódicos de seguimiento y análisis.
9.2 Auditoría Interna	No hay un programa sistemático de auditorías internas en la Dirección de Administración.	Falta de un proceso estructurado para evaluar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad.	Diseñar un programa de auditorías internas periódicas con responsables y cronogramas definidos.
10.2 No Conformidades y Acciones Correctivas	Sin mecanismos para identificar y corregir problemas recurrentes en la documentación y procesos clave.	Ausencia de un sistema para gestionar no conformidades y promover la mejora continua.	Implementar un sistema para registrar, analizar y gestionar no conformidades, con responsables asignados y plazos definidos.

Plan de Acción para Implementar ISO 9001 (2024-2025)

El plan de acción presentado a continuación está diseñado para cumplir con los compromisos establecidos en el contrato para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda. Se basa en un enfoque estructurado que abarca desde la identificación de brechas hasta la ejecución de medidas correctivas y de mejora continua.

Cada actividad ha sido definida con un objetivo claro, asignando responsabilidades y estableciendo plazos estimados para su cumplimiento. Este plan no solo busca garantizar la

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

implementación bajo la norma ISO 9001:2015, sino también consolidar una cultura de calidad y eficiencia en la organización.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO ESTIMADO	DESCRIPCIÓN	
Relevamiento y Diagnóstico			Identificar y analizar procesos clave y áreas críticas.	
Sensibilización	Consultora	Aproximadamente enero 2025	Taller de sensibilización sobre la norma ISO 9001.	
Elaboración de Procedimientos	Consultora	Aproximadamente febrero - junio 2025	Diseñar procedimientos, instructivos y formularios.	
Documentos de Calidad	Consultora	Aproximadamente marzo 2025	Redacción de política, misión, visión, organigrama, mapa de procesos y FODA.	
Objetivos e Indicadores	Consultora	Aproximadamente abril - junio 2025	Taller para definir objetivos por área y confección del tablero de control.	
Evaluación y Retroalimentación	Consultora	Aproximadamente julio 2025	Encuestas, evaluaciones de desempeño y clima laboral.	
Ejecución del Plan de Capacitaciones	Consultora	Aproximadamente agosto 2025	Implementar el plan de capacitaciones diseñado previamente.	
Auditoría Interna	Consultora	Aproximadamente septiembre 2025	Realizar una auditoría interna completa del Sistema de Gestión de Calidad.	
Revisión por la Dirección	Consultora	Aproximadamente octubre 2025	Revisión general y ajustes finales del Sistema de Gestión de Calidad.	
Monitoreo y Mejora Continua	Consultora	A partir de noviembre 2025	Revisiones sistemáticas de indicadores y ajustes basados en auditorías internas.	

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Conclusión

El presente análisis de brechas ha permitido identificar oportunidades de mejora en la Dirección de Administración, proporcionando un diagnóstico claro de los desafíos y acciones necesarias para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.

A pesar de las deficiencias detectadas, la organización cuenta con una base sólida para lograr la implementación. La predisposición y compromiso de la Dirección, junto con la experiencia de sus mandos en la administración pública, representan factores clave que facilitarán la implementación del sistema y su consolidación a largo plazo.

El plan de acción diseñado permitirá abordar de manera estructurada las oportunidades de mejora identificadas, fortaleciendo la gestión documental, la capacitación del personal, la estandarización de procesos y la auditoría interna. Estas acciones contribuirán no solo al cumplimiento de la norma, sino también a la optimización de los procesos administrativos y a la promoción de una cultura de calidad y mejora continua dentro de la organización.

TAREA 2: SENSIBILIZACIÓN

En cumplimiento con el contrato establecido, se llevó a cabo la capacitación de Sensibilización sobre el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 dirigida al personal de la Dirección de Administración el *día 16 de enero de 2025, en el horario de 10:00 a 11:00 horas.* La capacitación se realizó en las instalaciones de la Dirección de Administración, en la Subsecretaría de Hacienda de la Provincia de Corrientes.

Objetivo de la Sensibilización

El propósito de la capacitación fue generar conciencia sobre la importancia de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) alineado con los principios de la norma ISO 9001:2015.

Metodología y Registro de Asistencia

La capacitación se desarrolló de manera presencial con una metodología participativa. Se implementó un registro digital de asistencia a través de un formulario de Google Forms, diseñado específicamente para esta actividad. Al finalizar la sesión, los asistentes escanearon un código QR para registrar su asistencia y, a su vez, completar una evaluación de satisfacción sobre la capacitación recibida.

Imágenes del formulario de encueta de asistencia y satisfacción







Nombre y Apellido	Sector al que Pertenece	¿Asistió A La Capacitac ión?	¿La capacitación fue relevante para tu trabajo?	¿EI instructor fue efectivo al explicar el contenido?	¿EI contenido de la capacitació n fue claro y comprensib le?	¿Hubo oportunida des para hacer preguntas y participar?	¿La capacitaci ón te ayudará en tu trabajo diario?
----------------------	----------------------------	---------------------------------------	--	--	--	---	--

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Rocio Mariel Segovia	Dirrección de Administración	SI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ezequiel Ramon Zacarias	Dirección Administración	SI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Pablo Sebastian Contreras	Departamento Contable	SI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Quintana Fabiana Agustina	Dirección de administración	SI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Maria Joanna Antonella Benítez	Dirección de administración	SI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Gustavo Alejandro Rojas	Departamento Contable	SI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ana Ethel Oporto	Dirección de Administracion	SI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Gabriela González	Dirección de Administración	SI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mary Edhit Klekaylo	Dirección de Administración	SI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Gustavo Encinas	Administración	SI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Andrea Herrmann	Tesorería	SI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Maria Soledad Lancelle Cedrolla	Dirección de Administración	SI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Contenido de la Capacitación

La capacitación incluyó los siguientes módulos:

- 1. Introducción a la Norma ISO 9001:2015
 - Conceptos generales sobre calidad y su impacto en la organización.
 - Beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.
 - Principios fundamentales de la gestión de calidad según la norma.
- 2. Importancia de la Implementación del SGC
 - Relación entre los procesos administrativos y la norma ISO 9001.
 - Roles y responsabilidades del personal en la certificación.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Impacto en la eficiencia y transparencia de la gestión administrativa.
- 3. Cultura de Calidad y Mejora Continua
 - Compromiso de la Dirección y el liderazgo en la calidad.
 - Importancia de la documentación y control de procesos.
 - Cómo cada colaborador contribuye a la calidad del servicio.

La capacitación de sensibilización sobre el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 cumplió con su propósito de concientizar al personal sobre la importancia de la certificación y su impacto en la gestión administrativa.

La predisposición y compromiso del personal en esta primera instancia refleja un ambiente favorable para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Administración. Con este primer paso completado, se continuará con las siguientes etapas del plan de acción para consolidar el proceso de implementación del SGC.

Material utilizado durante la capacitación









"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"







En una segunda etapa, se iniciaron reuniones con el equipo directivo, en las que se trabajó de manera articulada en la construcción del **Mapa de Procesos** y del **Mapa de Interacciones**. Durante estos encuentros, se abordaron temas clave como los requisitos legales y reglamentarios que aplican a la Dirección de Administración, así como también los recursos necesarios para su funcionamiento. A su vez, se definieron con claridad las entradas y salidas de cada proceso y se identificaron las interacciones que permiten comprender cómo se relacionan entre sí las distintas áreas.

Cabe mencionar que la Dirección de Administración se encuentra enmarcada en un conjunto de normas provinciales que regulan su accionar. Entre ellas se destacan:

- Ley N.º 5.571 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control, Contrataciones y Administración de Bienes del Sector Público Provincial.
- **Decreto N.º 3.056/04**, que establece el Reglamento de Contrataciones de la Provincia.
- Decreto N.º 3.055/04, que regula los Fondos Permanentes y Cajas Chicas.
- Ley N.º 6.233 y su modificatoria, la Ley N.º 6.523, que definen las competencias del Ministerio de Hacienda y Finanzas.

Esta etapa inicial representa un avance significativo en el proceso de implementación del SGC, estableciendo las bases técnicas y organizativas necesarias para consolidar una gestión más

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

eficiente, ordenada, transparente y orientada a resultados, en línea con los principios de la norma internacional y las demandas actuales de la administración pública.

TAREA 3: IDENTIFICACION Y ANALISIS DE PROCESOS

En esta primera etapa de trabajo, desde **RM Consultores** se llevaron adelante una serie de tareas fundamentales para construir los cimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en la Dirección de Administración. Estas acciones permitieron no solo relevar el estado de situación actual, sino también comenzar a diseñar el sistema a medida de la realidad y necesidades del organismo.

Revisión de documentación

Se efectuó una revisión exhaustiva de la documentación disponible, incluyendo leyes, decretos, normativas provinciales, políticas internas y reglamentos aplicables. Este análisis tuvo como objetivo identificar con precisión los **requisitos legales**, **reglamentarios y organizacionales** que deben ser tenidos en cuenta en la implementación del sistema. También se contemplaron las expectativas de las partes interesadas, tanto internas como externas, en función de su vínculo con los procesos de la Dirección.

Análisis de procesos

Se realizó un análisis en profundidad de los distintos procesos que integran la Dirección de Administración, identificando para cada uno de ellos:

- Las actividades involucradas.
- Las salidas esperadas.
- Los recursos humanos y materiales necesarios.
- Las interacciones con otros procesos.
- Los flujos de información asociados.

Este análisis permitió comenzar a definir **indicadores de desempeño**, así como establecer necesidades de **seguimiento y control** para asegurar la eficacia de cada proceso.

Evaluación de necesidades

Se identificaron las instalaciones, medios, herramientas y equipos necesarios para garantizar que los procesos puedan ejecutarse de manera eficiente. En los casos que lo requirieron, se avanzó en la confección de procedimientos específicos y la elaboración de instructivos de trabajo, como parte del proceso de estandarización inicial.

Actualmente, la Dirección cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones. A su vez, se encuentra en marcha un proceso de redistribución física de los espacios,

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

en el que todos los departamentos están trabajando de manera articulada con una arquitecta. Esta reorganización edilicia tiene como objetivo optimizar la dinámica interna y mejorar los flujos de trabajo entre áreas, acompañando estratégicamente la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Un aspecto altamente positivo en esta etapa es la reciente **adquisición de un escáner profesional**, destinado a fortalecer el proceso de rendición de cuentas. Asimismo, se ha asignado **personal específico** para operar esta herramienta, lo que permitirá no solo mejorar la digitalización y trazabilidad documental en ese proceso clave, sino también brindar **soporte transversal a otras áreas** que requieran digitalización de documentos.

Capacitación Procesos vs. Procedimientos

En el marco de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), y como etapa previa al inicio del trabajo de identificación de los procesos clave del organismo, se realizó una capacitación introductoria destinada a la referente designada para el sistema, la contadora Soledad Lancelle.

Asimismo, participó de manera voluntaria la Jefa de Administración, Celeste Carnevale.

La capacitación tuvo lugar el día miércoles 9 de abril de 2025, en las oficinas de la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda.

El objetivo de este encuentro fue establecer una base conceptual clara que permitiera abordar de manera eficiente y ordenada la elaboración del mapa de procesos, entendiendo correctamente qué es un proceso, qué es un procedimiento y cómo se relacionan entre sí dentro del sistema de calidad.

Esta capacitación fue fundamental para sentar criterios comunes y alinear la mirada sobre el funcionamiento de los procesos administrativos y su documentación, en el marco de la norma ISO 9001:2015.

La asistencia se registró mediante un formulario de Google, obteniéndose el siguiente registro para ambas participantes:

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"



Marca temporal	NOMBRE	SECTOR/ CARGO	¿Asisti ó a la capacit ación?	¿La capacitación fue relevante para tu trabajo?	¿EI instructor fue efectivo al explicar el contenido?	¿El contenido de la capacitación fue claro y comprensible?	¿Hubo oportunidades para hacer preguntas y participar?	¿La capacitación te ayudará en tu trabajo diario?	Comentarios Adicionales o Requerimientos Especiales, para poder mejorar las mismas. (en caso de haber respondido "No"):
9/04/2025 10:43:30	Lancelle Soledad	Jefa de Administ ración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	excelente capacitación
9/04/2025 10:36:17	Celeste Carnevale	Directora de Administ ración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	

Contenidos desarrollados

1. Procesos vs. Procedimientos

Se trabajó en la diferenciación entre los conceptos de **proceso** y **procedimiento**, destacando sus funciones, alcances y niveles de detalle:

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Proceso	Procedimiento
Es una serie de actividades interrelacionadas orientadas a un objetivo.	Es una descripción detallada de cómo realizar actividades específicas dentro del proceso.
Se enfoca en el qué se debe hacer.	Se enfoca en el cómo se debe hacer .
Tiene una visión general de las etapas involucradas.	Brinda pasos específicos, instrucciones claras y pautas para tareas concretas.
Es más general.	Es más específico.
Un proceso puede contener varios procedimientos.	Un procedimiento forma parte de un proceso.

2. Elementos de un proceso

Durante la capacitación también se abordaron los elementos esenciales que deben estar presentes al momento de identificar y describir un proceso:

- Entradas: Insumos o condiciones necesarias para iniciar el proceso (ej.: plan estratégico, estructura organizativa, compromiso de la dirección).
- Actividades: Conjunto de tareas organizadas que transforman las entradas en resultados.
- Salidas: Productos, servicios o información resultante del proceso.

Se incluyeron ejemplos vinculados al contexto real de la Dirección de Administración, facilitando la comprensión práctica.

3. Pasos para identificar procesos en un SGC

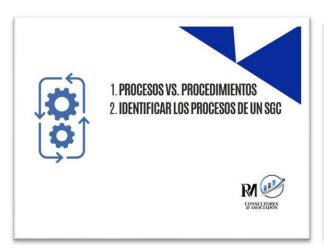
Se presentaron las etapas básicas para la identificación de procesos dentro de un sistema de gestión de calidad:

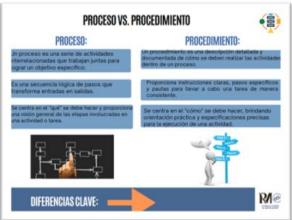
- 1. Identificar procesos clave alineados al plan estratégico.
- 2. Establecer política y objetivos de calidad.
- 3. Analizar características específicas de cada proceso.
- 4. Elaborar el mapa de procesos.
- 5. Documentar procesos (procedimientos, instructivos).
- 6. Definir indicadores y mecanismos de seguimiento.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

4. Funcionamiento de un proceso

Se reflexionó sobre cómo un proceso fluye dentro de una organización, considerando el paso desde la entrada hasta la salida, y se destacó la importancia de visualizar esa secuencia para poder luego graficarla en el mapa de procesos general de la Dirección.

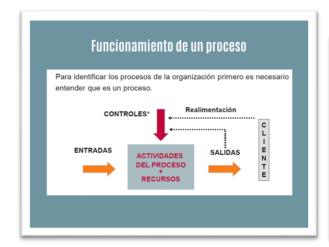








"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"







ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

Una vez identificados y evaluados los procesos, y comprendidas sus interacciones, se procedió a elaborar el **Mapa de Procesos** de la Dirección. Este instrumento permitió visibilizar la secuencia lógica y las relaciones entre procesos estratégicos, centrales y de apoyo, lo que facilita su comprensión, análisis y mejora continua.

Este trabajo fue desarrollado en articulación con el equipo directivo y quedó formalizado en el documento institucional **DC-SGC-04 – Macroproceso**, el cual se incorpora a continuación de forma textual, ya que representa el resultado técnico del trabajo conjunto realizado en esta etapa:

Sistema de Gestión de la Calidad en la Dirección de Administración

El **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)** en la Dirección de Administración fue concebido como un proceso de mejora continua basado en el ciclo **P-H-V-A** (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Su diseño establece una **estructura organizativa** adecuada a las responsabilidades,

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

procesos y recursos necesarios para la prestación del servicio, incorporando **mecanismos de control** para garantizar la calidad y lograr la satisfacción de los grupos de interés.

Gestión de Procesos en la Dirección de Administración

Para garantizar la correcta gestión de los procesos y sus interacciones, la Dirección de Administración:

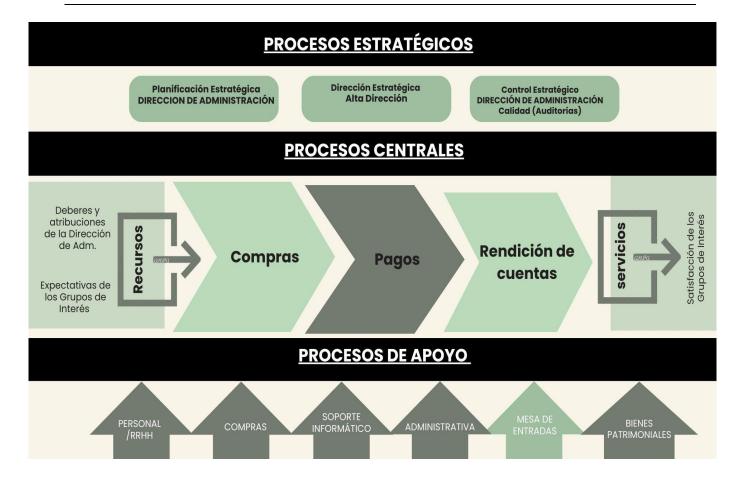
- ✓Determina las entradas, salidas, secuencias e interacción de sus procesos para asegurar su correcta alineación.
- ✓ Establece indicadores de gestión para monitorear y mejorar el desempeño de cada proceso.
- ✓ Garantiza la provisión de recursos necesarios para la ejecución eficiente de las tareas.
- ✓ Asigna responsabilidades claras a los diferentes actores dentro de la gestión administrativa.
- ✓ Aborda los riesgos y oportunidades relacionados con la gestión administrativa y financiera.
- ✓ Evalúa y mejora continuamente los procesos y el Sistema de Gestión de Calidad, asegurando su eficacia.
- ✓ Considera el impacto económico, ambiental y social de su accionar, promoviendo una gestión responsable y sostenible.

Este sistema se aplica a todas las actividades desarrolladas por la Dirección de Administración, asegurando que cada proceso cumpla con los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

A continuación, se presenta el **mapa de procesos** de la Dirección de Administración:

Mapa de Procesos de la Dirección de Administración

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"



1. Procesos Estratégicos

Proporcionan las directrices para toda la organización y son dirigidos por el nivel directivo. En este caso, corresponden a:

- Planificación Estratégica: Define los objetivos y estrategias administrativas.
- Dirección Estratégica: Determina el rumbo general de la gestión.
- **Control Estratégico**: Incluye auditorías y mecanismos de supervisión para asegurar la calidad y la mejora continua.

2. Procesos Centrales

Son los procesos directamente vinculados con la misión de la Dirección de Administración, los cuales incluyen:

• Compras y licitaciones: Gestión de adquisiciones de bienes y servicios.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- **Pagos**: Procesamiento de pagos ya sea a través de Contaduría General de la Provincia y fondos permanentes.
- Bienes Patrimoniales: Registro e inventario de los bienes adquiridos.
- **Rendición de Cuentas:** Preparación y presentación de expedientes con la documentación respaldatoria de los gastos realizados.

3. Procesos de Apoyo

Son aquellos que facilitan la ejecución de los procesos centrales mediante la provisión y gestión de recursos. Estos incluyen:

- Gestión de Personal/RRHH
- Compras (soporte al proceso central de adquisiciones)
- Escaneo y digitalización de documentos
- Gestión Administrativa
- Mesa de Entradas (recepción y distribución de documentación)

La Dirección de Administración se rige por la Ley N.º 5.571 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control, Contrataciones y Administración de los Bienes del Sector Público Provincial, junto con su reglamentación, el Decreto N.º 3.056/04, que establece el Reglamento de Contrataciones del Estado Provincial. Además, el Decreto N.º 3.055/04 reglamenta el Régimen de Fondos Permanentes y Cajas Chicas, autorizados por el Artículo 75 de la mencionada ley.

El Decreto N.º 3.055/04 establece las normas para la constitución, manejo y rendición de cuentas de los Fondos Permanentes y Cajas Chicas en las distintas jurisdicciones y entidades del sector público provincial. Estos fondos permiten atender gastos menores, urgentes e imprescindibles para el funcionamiento operativo de cada dependencia.

1. Departamento de Compras y Licitaciones

Entradas:

- Requerimientos de compra de bienes y servicios provenientes de distintas áreas.
- Especificaciones técnicas y presupuestarias de las áreas solicitantes.
- Normativa vigente en materia de compras y contrataciones.

Salidas:

Órdenes de compra aprobadas y actas de recepción.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Adjudicaciones de licitaciones y concursos de precios.
- Contratos firmados con proveedores.
- Informe de compras realizadas.

2. Departamento Contable

Entradas:

Expedientes de compras y contrataciones.

Salidas:

- Registro de comprobantes de contabilidad en el SIIF.
- Estados financieros y presupuestarios.
- Reportes para auditoría
- Control financiero y contable.

Funciones:

- Registro Contable: Registros contables en el SIIF.
- **Control Financiero:** Supervisa la correcta imputación de gastos y la ejecución presupuestaria de cada contratación.

3. Departamento de Tesorería

Entradas:

Expediente administrativo con comprobante de contabilidad.

Salidas:

- Transferencias y pagos efectuados a proveedores y empleados.
- Comprobantes de pagos de SIIF.
- Reportes de ejecución financiera.

Funciones:

• **Gestión de Pagos:** Administra los pagos asegurando disponibilidad de fondos y cumplimiento de plazos.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

• **Seguimiento Financiero:** Supervisa el flujo de caja y la ejecución de los pagos conforme a la normativa vigente.

4. Departamento de Rendición de Cuentas

Entradas:

- Documentación de pagos y contrataciones procesadas.
- Información financiera y contable.
- Requisitos normativos (acordadas) del Tribunal de Cuentas.

Salidas:

• Informes de rendición de cuentas para el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia.

Funciones:

- Preparación de rendiciones
- **Transparencia y Control:** Garantiza la correcta presentación de la rendición de cuentas cumpliendo con plazos y normativas.

5. División de Bienes Patrimoniales

Entradas:

- Información sobre bienes adquiridos.
- Documentación de compra y facturación.
- Normativa sobre registro y administración de bienes patrimoniales.

Salidas:

- Altas y bajas en el inventario de bienes del Estado Provincial.
- Informe de ubicación y estado de los bienes patrimoniales.
- Registro de transferencias de bienes dentro del organismo.

Funciones:

• Registro de Bienes: Realiza las altas, bajas y transferencias de bienes patrimoniales del Estado Provincial.

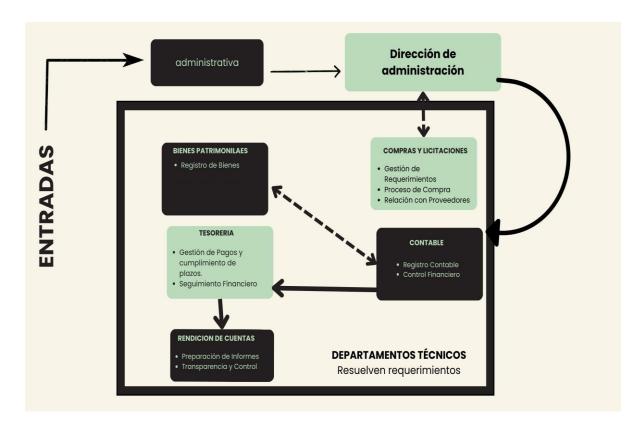
"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

• **Gestión de Inventario:** Mantiene actualizado el control de bienes, asegurando su correcta valuación y registro.

1. Mapa de interacciones

A continuación, se presenta el mapa de interacciones.

MAPA DE INTERACCIONES



Interacciones entre los Departamentos

- 1. **Compras y Licitaciones** recibe los requerimientos, analiza la viabilidad y ejecuta el proceso de compra.
- 2. **Departamento Contable** registra las operaciones en los sistemas oficiales.
- 3. **Tesorería** se encarga de la gestión y ejecución de pagos.
- 4. Rendición de Cuentas presenta los informes al Tribunal de Cuentas.
- 5. Bienes Patrimoniales registra los bienes adquiridos en el inventario oficial.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

ALCANCE DEL SGC

Un punto fundamental en esta etapa fue que, a partir de la identificación de los procesos, logramos definir con precisión el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda.

En el momento en que se presentó la propuesta inicial, aún no contábamos con un relevamiento exhaustivo ni un análisis claro de los procesos, lo que nos obligaba a referirnos de manera general a "áreas" sin una delimitación concreta. Hoy, con un diagnóstico completo y un mapa de procesos definido, podemos afirmar que el alcance del SGC de esta dirección abarca específicamente los procesos de compras, pagos y rendición de cuentas ante el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Corrientes.

En esta etapa, la Consultora presentará la documentación esencial para implementar un sistema de gestión de calidad.

Esta información quedará disponible en la red que utiliza la dirección de administración de la subsecretaría de Hacienda para que todo el personal tenga acceso a la información de manera fácil

TAREA 4: SISTEMA DOCUMENTAL

A continuación, presentamos el sistema documental desarrollado para el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda. Este sistema incluye toda la documentación obligatoria según la Norma ISO y aquella necesaria para optimizar su funcionamiento. El trabajo requirió la colaboración de todo el personal para consolidar relevamientos y elaboraciones previas.

La documentación se organiza en una carpeta principal, denominada "SGC – Dirección de Administración", alojada en la red interna utilizada por todos los usuarios. Esta estructura permite el acceso rápido y sencillo para todo el equipo, asegurando la disponibilidad y trazabilidad de los documentos esenciales.

Documentos de Calidad

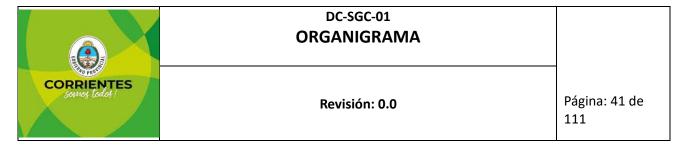
En esta carpeta se encuentran los documentos de calidad que representan la columna vertebral del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la Dirección de Administración. Estos documentos son fundamentales, ya que están alineados con la estrategia organizacional y garantizan el cumplimiento de los requisitos específicos establecidos por la norma ISO 9001:2015.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Organigrama
- Visión, Misión y Estrategia Organizacional
- Política, Alcance y Aplicabilidad
- Mapa de Procesos (presentado oportunamente en el 2 informe)
- Partes Interesadas

Estos documentos son fundamentales para el SGC y serán revisados periódicamente, especialmente por la Dirección. Están organizados y codificados en la red, lo que facilita el acceso y la gestión por parte del personal.

A continuación, se adjuntan los documentos que forman parte de los DC- del sistema de gestión de calidad de la DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN:



1. Introducción

Este documento forma parte del Sistema de Gestión de Calidad implementado en la Dirección de Administración, dependiente de la Subsecretaría de Hacienda del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Provincia de Corrientes. Su objetivo es dejar formalmente documentada la historia institucional y la estructura organizativa vigente, elementos fundamentales para la planificación, ejecución y control de los procesos clave del organismo.

2. Reseña Institucional

La Dirección de Administración constituye una de las áreas estratégicas de apoyo al funcionamiento de la Subsecretaría de Hacienda. Si bien sus funciones han ido evolucionando con el tiempo, su rol central ha sido siempre el de brindar soporte operativo y financiero a las distintas dependencias de la cartera económica provincial.

Desde su creación, en el marco de la normativa orgánica de la Subsecretaría de Hacienda (Decreto N.º 159/2002 y modificatorios), la Dirección de Administración ha sido responsable de gestionar los recursos materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de las políticas públicas provinciales. Entre sus funciones principales se destacan la gestión presupuestaria, la

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

administración de fondos, la supervisión de compras y contrataciones, y la coordinación de las áreas de servicios generales.

En los últimos años, y en línea con los principios de modernización del Estado, la Dirección ha avanzado hacia procesos de profesionalización y estandarización de sus procedimientos, propiciando la mejora continua y la transparencia en la administración pública.

3. Estructura Organizativa

A continuación, se presenta el organigrama vigente de la Dirección de Administración. Este fue definido en base al relevamiento actual realizado por el equipo consultor en el marco del proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015.

Nota: sobre este organigrama desarrollamos perfiles de puesto que se podrán ver en el apartado de RRHH.



"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

	DC-SGC-02 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Visión, Misión y objetivos estratégicos	
CORRIENTES Sources Todas !	Revisión: 0.0	Página: 43 de 111

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN - SUBSECRETARÍA DE HACIENDA

1. INTRODUCCIÓN NORMATIVA

La Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda de la Provincia de Corrientes es el organismo responsable de la administración eficiente, transparente y responsable de los recursos financieros, patrimoniales y administrativos del Estado provincial. Su funcionamiento se enmarca en la **Ley Orgánica de Ministerios N.º 6233** y sus modificaciones introducidas por la **Ley N.º 6523**, que establecen las competencias del Ministerio de Hacienda y Finanzas y sus áreas dependientes.

Asimismo, en su compromiso con la mejora continua, la Dirección de Administración adopta estándares de calidad basados en la **Norma ISO 9001:2015**, promoviendo la eficiencia operativa, la digitalización de procesos y el fortalecimiento del control de gestión en la administración pública.

MISIÓN

La Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda de la Provincia de Corrientes tiene como propósito administrar de manera eficiente, transparente y responsable los recursos financieros, patrimoniales y administrativos, garantizando la correcta ejecución presupuestaria y el cumplimiento de la normativa vigente. Nos comprometemos a optimizar la gestión interna, promoviendo la modernización de procesos y la implementación de un sistema de gestión de calidad que contribuya a la mejora continua de los servicios brindados a organismos gubernamentales y ciudadanos.

VISIÓN

Ser un modelo de gestión administrativa y financiera dentro de la administración pública provincial, reconocido por su eficiencia, transparencia y capacidad de innovación. Aspiramos a consolidarnos como una dirección moderna, confiable y orientada a resultados, donde la optimización de recursos, la transformación digital y la mejora continua sean pilares fundamentales para fortalecer la confianza de la ciudadanía y de los organismos que dependen de nuestra gestión.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Fortalecer la eficiencia y la transparencia en la administración de recursos públicos.

- Optimizar los procesos administrativos y financieros mediante la implementación de mejores prácticas de gestión.
- Garantizar la trazabilidad y el cumplimiento normativo en la ejecución presupuestaria y la gestión de pagos.

2. Modernizar y digitalizar los procesos administrativos y financieros.

- Implementar herramientas tecnológicas para la automatización de procesos y la gestión documental.
- Promover la digitalización y acceso seguro a la información para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

3. Desarrollar y capacitar al talento humano para mejorar la gestión administrativa.

- Implementar programas de capacitación continua en normativas, gestión pública y sistemas de calidad.
- Fomentar una cultura organizacional basada en la ética, la eficiencia y la mejora continua.

4. Fortalecer la relación con los organismos públicos, proveedores y ciudadanos.

- Mejorar los canales de comunicación y atención con los diferentes grupos de interés.
- Evaluar de manera continua la satisfacción de los usuarios internos y externos para optimizar la calidad del servicio.



DC-SGC-03 POLÍTICA DE CALIDAD, ALCANCE Y APLICABILIDAD

Revisión: 0.0

Página: 44 de

111

1. POLÍTICA DE CALIDAD

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

La Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda de la Provincia de Corrientes se compromete a gestionar de manera eficiente, transparente y responsable los recursos financieros y administrativos, asegurando el cumplimiento normativo y la mejora continua de sus procesos.

Para ello, adopta un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la Norma IRAM-ISO 9001:2015, con el objetivo de:

- Optimizar la gestión de los recursos públicos, asegurando su correcta planificación, ejecución y control.
- Fortalecer la eficiencia y transparencia administrativa, promoviendo la trazabilidad y el acceso a la información.
- Digitalizar y modernizar los procesos administrativos y financieros, garantizando mayor agilidad y seguridad en la gestión.
- Capacitar y desarrollar al personal, asegurando competencias alineadas con la gestión de calidad y las mejores prácticas en administración pública.
- Mejorar la relación con organismos gubernamentales, proveedores y ciudadanos, asegurando una atención eficiente y la satisfacción de las partes interesadas.
- Evaluar y mejorar continuamente el desempeño del SGC, mediante indicadores de gestión, auditorías y análisis de resultados.

La Dirección de Administración adopta esta Política de Calidad como una guía para su accionar diario, asegurando su difusión, comprensión y aplicación en todos los niveles de la organización.

2. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

El **Sistema de Gestión de Calidad (SGC)** de la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda de la Provincia de Corrientes abarca los procesos de **compras y licitaciones**, **pagos** y **rendición de cuentas** ejecutados por la Dirección de Administración.

3. APLICABILIDAD DE LA NORMA IRAM-ISO 9001:2015

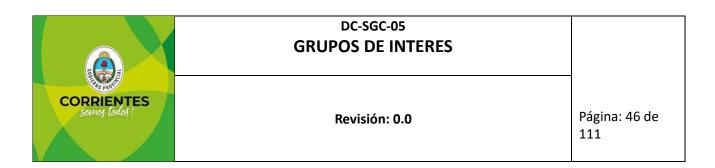
El **Sistema de Gestión de Calidad** de la Dirección de Administración se desarrolla conforme a los requisitos de la **Norma IRAM-ISO 9001:2015**, garantizando su implementación en los procesos administrativos y financieros.

No Aplicabilidad de la Norma

En la implementación del SGC, se determina la **no aplicación de los siguientes requisitos**, conforme a la naturaleza de las actividades de la Dirección de Administración:

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Punto 8.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios: No aplicable, ya que la
 Dirección de Administración no realiza actividades de diseño o desarrollo de servicios.
 Sus procesos operan bajo normativas y procedimientos predefinidos.
- Punto 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición: No aplicable, dado que no se utilizan equipos de medición sujetos a calibración, enfocándose en la gestión de documentos, datos administrativos y financieros.



Este documento tiene por objetivo identificar, categorizar y establecer mecanismos de retroalimentación con los grupos de interés que interactúan con la Dirección de Administración, en cumplimiento con el requisito 4.2 de la norma ISO 9001:2015.

GRUPOS DE INTERÉS IDENTIFICADOS

GRUPO DE INTERÉS	EXPECTATIVAS Y NECESIDADES	HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN SUGERIDA
Colaboradores internos	Condiciones laborales estables, carga de trabajo equilibrada, acceso a información, reconocimiento, formación continua	Encuesta de clima laboral, evaluación de desempeño
Dirección General de Personal (SISPER)	Gestión ágil de altas y bajas, información precisa, coordinación efectiva	Indicadores de tiempos de gestión, cruce con registros internos

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Información financiera confiable, cumplimiento de cronogramas de pagos	Tiempos de reposición, conciliación bancaria, cumplimiento de plazos
Presentación clara, precisa y en tiempo de rendiciones; cumplimiento de normativa vigente	Índice de observaciones en auditorías, devoluciones formales
Expedientes correctamente encuadrados jurídicamente, documentación completa	Cumplimiento de plazos, número de intervenciones
Acceso ágil a la información y documentación de respaldo de los procesos de contratación	Indicador de cumplimiento documental y en tiempo
Agilidad en la tramitación, trazabilidad de expedientes, atención oportuna	Encuesta de satisfacción interdepartamental, análisis de flujo de expedientes
Coordinación operativa efectiva, gestión transparente y rápida de pagos y trámites administrativos	Registro de servicios, tiempos de respuesta, evaluación informal
	confiable, cumplimiento de cronogramas de pagos Presentación clara, precisa y en tiempo de rendiciones; cumplimiento de normativa vigente Expedientes correctamente encuadrados jurídicamente, documentación completa Acceso ágil a la información y documentación de respaldo de los procesos de contratación Agilidad en la tramitación, trazabilidad de expedientes, atención oportuna Coordinación operativa efectiva, gestión transparente y rápida de pagos y trámites

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Administración de Obras Sanitarias de Corrientes (AOSC),		
Proveedores	Pagos en tiempo, cumplimiento contractual, reglas claras, comunicación fluida	Encuesta a proveedores, análisis de cumplimiento de pago y documentación
Ciudadanía	Gestión transparente, eficiente y eficaz de los recursos públicos, rendición de cuentas	Evaluación indirecta a través de canales institucionales o de percepción

Seguimiento y Actualización

Este documento deberá revisarse y actualizarse al menos una vez al año o cuando se detecten cambios significativos en los actores con los que la Dirección de Administración interactúa.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

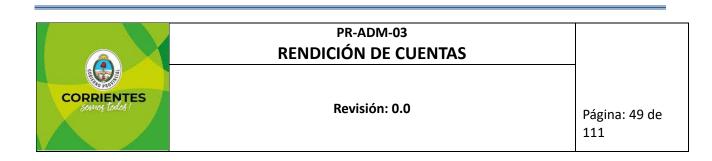
Procedimientos Centrales

En esta carpeta se encuentran los procedimientos desarrollados que representan los procesos clave para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad. Estos procesos vitales están reflejados en el Mapa de Procesos y son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los procedimientos disponibles incluyen:

- 1. Compras
- 2. Pagos
- 3. Bienes patrimoniales (se está trabajando actualmente)
- 4. Rendición de cuentas

Cada procedimiento está detalladamente desarrollado y disponible para su consulta. Los documentos están organizados de manera clara y etiquetada dentro de la red compartida, facilitando el acceso y la gestión por parte del personal.



- 1.0BJETIVO
- 2.ALCANCE
- 3.RESPONSABILIDADES
- 4.DEFINICIONES
- 5.PROCEDIMIENTO
- 6.ANEXOS
- 7.REFERENCIAS
- 8.CONTROL DE CAMBIOS

1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para la rendición de cuentas al HTC de los gastos efectuados mediante pagos de la Tesorería General de la Provincia (Acordada Nº 32) y de Fondos

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Permanentes otorgados a la Tesorería Jurisdiccional, asegurando el cumplimiento normativo y la trazabilidad documental.-

2. ALCANCE

Aplica a todas las rendiciones de cuentas gestionadas por la Dirección de Administración de la Jurisdicción, tanto de la acordada 32 cómo de los fondos permanentes.

3. RESPONSABLES

- Dirección de Administración
- Tesorería Jurisdiccional
- Área de Rendición de Cuentas

4. DEFINICIONES / GLOSARIO

- Rendición de Cuentas: Proceso administrativo mediante el cual se documenta y justifica el destino de fondos públicos utilizados, de acuerdo con la normativa vigente el cual se eleva al HTC.
- Acordada N.º 32: Norma del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Corrientes que regula la forma de rendición de cuentas de los gastos efectuados o pagados por la Tesorería General de la Provincia.
- Fondos Permanentes: Recursos financieros entregados a las jurisdicciones para atender gastos menores o urgentes, cuya rendición se realiza conforme a los procedimientos internos y requisitos del Tribunal de Cuentas.
- S.I.I.F.: Sistema Integrado de Información Financiera, plataforma oficial utilizada para la gestión contable y financiera del Estado Provincial.
- Cuerpo de expediente: Conjunto organizado de documentación física que integra la rendición, foliado y limitado a un máximo de 200 fojas, según establece la Acordada Nº 32.LEY 3460 ART 264
- Planilla de Control: Documento auxiliar utilizado para verificar y registrar el detalle de los gastos rendidos, especialmente en Fondos Permanentes.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

La Dirección de Administración, a través del Área de Rendición de Cuentas, gestiona dos tipos de rendiciones:

1. Rendición de Cuentas según Acordada Nº 32: Corresponde a la Rendición de los Servicios Administrativos de Gastos Ordenados a pagar por la Tesorería General de la Provincia. Estos expedientes son enviados por la Tesorería Gral a la Dirección de Administración agrupados por mes de pago con el reporte del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), y de acuerdo con lo establecido por la Acordada Nº 32 del Tribunal de Cuentas.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

2. **Rendición de Fondos Permanentes:** Aplica a los gastos efectuados por la Tesorería Jurisdiccional a través de fondos permanentes asignados. Una vez finalizado el circuito de pago, los expedientes son remitidos digitalmente al área de rendición de cuentas para su revisión, control y posterior elevación al órgano de control Externo (HTC).

5.1. Rendición de Cuentas - Acordada Nº 32 del HTC

Durante el mes, la Tesorería General de la Provincia efectúa pagos en nombre de distintas jurisdicciones. Al finalizar el período, remite un conjunto de expedientes agrupados por planilla, que contienen los pagos efectuados. Estos expedientes llegan físicamente a la Dirección de Administración, donde el administrativo designado firma la recepción.

La rendición se acompaña con la siguiente documentación, que se organiza por cuerpos, respetando el límite de hasta 200 fojas por cuerpo.

La misma se presenta en el orden que a continuación se detalla:

- 1. Nota de elevación firmada por el director y el Tesorero
- 2. Reporte del SIIF RCH28A firmado por los responsables de la jurisdicción.
- 3. Nota y reportes (RCH28A,B,C RCH29) que eleva la Tesorería General de la Provincia para la rendición.
- 4. Listado de pagos parciales (cuando corresponde)
- **5.** Listado de comprobantes de contabilidad incluidos en cada cuerpo.

Una vez finalizada esta etapa, los cuerpos son remitidos a la Dirección de Administración para la firma del Director y posteriormente a la tesorería para la firma del Tesorero. Luego de la firma, el expediente es derivado al área de Digitalización, donde se generan los archivos digitales correspondientes.

Dichos archivos se alojan en la red interna, específicamente en el disco M. Finalmente, estos archivos se remiten al honorable tribunal de cuentas de la provincia a por medio de un Drive compartido y firmados digitalmente con Token por los responsables, Director y Tesorero.

los cuerpos físicos son archivados en el departamento rendición de cuentas.

5.2 Rendición de Fondos Permanentes

La Ley N.º 5.571, en su artículo 75, faculta al Poder Ejecutivo a autorizar a las distintas jurisdicciones a mantener fondos denominados Fondos Permanentes y/o Cajas Chicas, conforme a lo establecido en su reglamentación.

El Decreto N.º 3.055/04 de la Provincia de Corrientes regula la constitución, administración y rendición de dichos fondos en las jurisdicciones y entidades del sector público provincial.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

El **Artículo 28** del **Decreto N.º 3.055/04** de la Provincia de Corrientes establece los **topes en los Libramientos Internos de Pago o de Entrega**. Este artículo determina los límites máximos para los montos que pueden ser autorizados mediante estos fondos

Una vez finalizado el circuito de pago, el expediente correspondiente es remitido mediante el sistema de gestión de expedientes al Área de Rendición de Cuentas para el desglose y confección de la rendición

CIRCUITO/PROCEDIMIENTO

Antes de proceder con la rendición, se deben **desglosar los expedientes**, colocando en el cuerpo de la rendición la siguiente documentación, en este orden:

- 1. Comprobante de Contabilidad del Gasto.
- 2. Comprobante de Transferencia.
- 3. Factura original.
- 4. Sellados obligatorios:
 - ✓ Impuesto de sellos: Cinco por mil (0,005)
 - ✓ Tasa retributiva de libramiento de pago: del seis por mil (0,006)
- 5. Orden de compra/provisión: Debe tener la fecha de inicio de la prestación del servicio o de la adquisición del bien, por lo tanto, nunca puede ser anterior a la fecha de la emisión de la factura.
- 6. Acta de recepción: Con fecha igual o posterior a la finalización del servicio o el de la adquisición del bien recibido, nunca puede tener fecha anterior a la de la factura.

NOTA: Se debe incluir el detalles del bien o servicio recibido, tales como **patentes, meses** u **observaciones específicas**, si correspondiera.

- 7. **Norma legal según art 85 del dto 3056/04** Obligatoria cuando el monto supere los **\$2.400.000**, según lo establecido por la Contaduría General de la Provincia.
- 8. Planilla de Cargo
 - ✓ Aplicable en casos de alta o baja de bienes.
 - ✓ En el Comprobante de Contabilidad del Gasto debe figurar la partida 400 (bienes de capital).
- 9. Certificado Fiscal para Contratar:
 - ✓ Obligatorio en el expediente original SEGÚN Decreto Nº 857-2023
 - ✓ ACTUALMENTE cuando el monto de la factura sea igual o superior a \$240.000.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

✓ Puede ser consultado a través del sitio web oficial de la Dirección General de Rentas de la Provincia de Corrientes si no fue incluido inicialmente.

Documentación en duplicado

Toda documentación complementaria no listada anteriormente debe quedar en el expediente, **junto con la carátula**, en la que debe indicarse en la parte superior:

- Número de fondo.
- Número del Comprobante de Contabilidad del Gasto.

Ejemplo: 12/1597

Aclaraciones importantes

- Si falta alguno de los requisitos mencionados, debe notificarse a la Tesorera.
- La factura debe estar firmada por la Directora de Administración
- El comprobante de transferencia y los sellados deben estar firmados por la Tesorera

Dentro de los gastos de la Rendición del Fondo permanente, también se encuentran cajas chicas y viáticos, los cuales tienen un tratamiento especial que se describe a continuación:

RENDICIÓN DE CAJA CHICA

Según el Art. 36 del Decreto 3055/04, el monto a reponer no podrá ser inferior al 50 % del total asignado o efectivamente recibido, el que resulte menor.

El expediente original, que se remitirá al Tribunal de Cuentas, deberá incluir en este orden:

- 1. Comprobante de Contabilidad del Fondo
- 2. Comprobante de Contabilidad del Gasto
- 3. Comprobante de Transferencia
- 4. Planilla de rendición de Caja Chica anterior
- 5. Comprobantes respaldatorios de gastos (originales)
 - ✓ Facturas, tickets y documentos equivalentes, foliados y firmados por el responsable.
 - ✓ Importante: El importe a gastar de estos comprobantes no podrá exceder los límites del Art. 39 del Decreto 3055/04.

RENDICIÓN DE VIÁTICOS

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

1. Anticipo de viáticos: Cuando se otorgue anticipo, debe constar en el "Anexo de Anticipo de Viático" y en el Comprobante de Contabilidad del Fondo PA-3, ambos debidamente firmados por el comisionado y las autoridades.

2. Presentación de la rendición

Al finalizar la comisión de servicio, el comisionado deberá presentar:

- ✓ El Anexo de Rendición, completo y firmado
- ✓ Todos los comprobantes de gastos originales (facturas, tickets, peajes), foliados y firmados por el comisionado que acrediten la comisión de servicio.-
- ✓ Conformidad final: firmas del comisionado y del responsable de la aprobación.

Este esquema asegura una rendición ordenada y conforme a la normativa vigente.

REFERENCIAS

- Acordada Nº 32 Tribunal de Cuentas de la Provincia de Corrientes
- Norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad Requisitos
- Ley de Administración Financiera de la Provincia de Corrientes
- Decreto № 1555/96 Reglamentación del uso de Fondos Permanentes
- Manual de Procedimientos del Sistema Integrado de Información Financiera (S.I.I.F.)
- Instructivos operativos de la Tesorería General de la Provincia
- Resoluciones internas emitidas por la Dirección de Administración



PR-ADM-02 COMPRAS Y LICITACIONES

Revisión: 0.0

Página: 54 de

111

- 1.0BJETIVO
- 2.ALCANCE
- 3.RESPONSABILIDADES
- 4.DEFINICIONES
- 5.PROCEDIMIENTO
- 6.ANEXOS
- 7.REFERENCIAS

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

8.CONTROL DE CAMBIOS

1. OBJETO

Establecer un procedimiento estandarizado para la gestión de Compras y Contrataciones en la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda, que asegure el cumplimiento de la Ley N.º 5.571 y su reglamentación (Decreto N.º 3056/04), así como de los principios de eficiencia, transparencia y trazabilidad.

Este procedimiento también contempla los circuitos complementarios de **Reposición de Caja Chica** y **Gestión de Expedientes de Publicidad**, garantizando la correcta administración de los recursos públicos y la adecuada documentación de cada proceso.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las adquisiciones de bienes, servicios y contrataciones realizadas por la Dirección de Administración, incluyendo:

- Contrataciones bajo las modalidades de:
 - Compra Directa
 - Concurso de Precios
 - Licitación Privada
 - Licitación Pública
- Procesos vinculados a:
 - Pago a Proveedores
 - Reposición de Caja Chica
 - Tramitación de Expedientes de Publicidad Oficial

Abarca desde la identificación de la necesidad hasta el cierre y archivo del expediente, involucrando a todas las áreas intervinientes en el proceso.

3. **DEFINICIONES**

- Compra Directa: Modalidad de contratación utilizada para adquisiciones cuyo monto no supera el tope establecido por el Inciso 2 del Art. 109 de la Ley N.º 5.571, o en casos excepcionales debidamente justificados.
- **Concurso de Precios:** Procedimiento competitivo para contrataciones de montos intermedios, mediante invitación a un número mínimo de proveedores habilitados.
- Licitación Privada: Procedimiento de selección con invitación a proveedores registrados, aplicable a contrataciones de mayor monto que el Concurso de Precios y menor que la Licitación Pública.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- **Licitación Pública:** Proceso obligatorio para contrataciones que superan el tope del Inciso 1 del Art. 109, abierto a todo proveedor que cumpla los requisitos, garantizando máxima transparencia.
- **Sistema SIIF:** Sistema Integrado de Información Financiera de la Provincia, utilizado para el registro contable y presupuestario de las operaciones.
- Caja Chica: Fondo fijo destinado a la atención de gastos menores y urgentes, cuya reposición se realiza mediante el procedimiento de rendición establecido.
- **Expediente de Publicidad:** Conjunto documental mediante el cual se tramitan los pagos vinculados a servicios de publicidad oficial contratados por la Provincia.
- **Registro de Proveedores:** Base de datos oficial de proveedores habilitados para contratar con la Administración Pública Provincial.

4. PROCESO

A. MARCO NORMATIVO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

Modalidades de Compras y Contrataciones según la Ley N.º 5.571 y su Reglamentación

Las contrataciones del Estado Provincial de Corrientes se rigen por la Ley N.º 5.571 de Administración Financiera y su reglamentación mediante el Decreto N.º 3056/04, conforme al Título VIII – Del Sistema de Contrataciones (Art. 108 a 119).

Principios Generales (Art. 108 – Ley 5571)

Toda contratación debe realizarse con base en los principios de:

- Eficiencia y eficacia
- Publicidad y transparencia
- Igualdad de oportunidades
- Libre concurrencia
- · Razonabilidad de las ofertas

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN SEGÚN MONTO (Art. 109 Ley 5571 + Decreto 3056/04)

Modalidad	Monto Aproximado (según actualización)	Norma Aplicable	Autorización
Compra Directa	Hasta el tope del Inc. 2) del Art. 109	Decreto 3056 – Art. 85	Autoridades internas (según jerarquía)

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Concurso de Precios	Entre los topes del Inc. 2) y 1) del Art. 109	Decreto 3056 – Art. 91 a 96	Director de Administración / Ministro
Licitación Privada	Hasta el monto del Inc. 1) Art. 109	Decreto 3056 – Art. 81 a 84	Ministro / Autoridad Superior
Licitación Pública	Supera el monto del Inc. 1) del Art. 109	Decreto 3056 – Art. 4 a 80	Decreto del Poder Ejecutivo

Nota: Los montos concretos son establecidos y actualizados por decreto del Poder Ejecutivo (Art. 110 Ley 5571). Para definir los valores vigentes hay que consultar la resolución o decreto de actualización más reciente.

OTRAS DISPOSICIONES RELEVANTES DE LA LEY

- Art. 111: Registro obligatorio de proveedores.
- Art. 112: Se permite el uso de modalidades especiales (subasta, remate, convenios).
- Art. 114-115: Se exige publicidad y transparencia en todos los actos.
- Art. 116-119: Prevé sanciones por irregularidades, con controles antes y después de cada proceso.

EXCEPCIONES PARA COMPRAS DIRECTAS POR VÍA DE EXCEPCIÓN (Art. 109, inc. 3 – Ley 5571 / Arts. 86 y 87 – Dto. 3056/04)

Se puede utilizar compra directa, sin importar el monto, en estos casos:

- Desiertos los llamados anteriores (sin ofertas válidas)
- Urgencia comprobada por razones operativas o de emergencia
- Proveedor exclusivo (único prestador)
- Bienes perecederos o urgencia sanitaria
- Contratación de artistas o servicios especializados
- Compra en remate público
- Publicidad oficial en medios (con justificación)

En estos casos, debe justificarse fehacientemente la excepción y contar con resolución autorizante de la autoridad correspondiente (Ministro o Poder Ejecutivo, según el caso).

1. COMPRA DIRECTA (Art. 85 Decreto 3056/04)

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Aplica cuando: el monto del gasto no supera el tope del Inc. 2) del Art. 109 de la Ley N.º 5.571 (actualizado por decreto).

Compra Directa (Art. 85 Decreto 3056/04)

- Se utiliza para montos bajos o situaciones especiales.
- No requiere publicación.
- Se obtienen al menos dos o tres cotizaciones informales.
- Se realiza una evaluación técnica y económica.
- Se emite orden de compra y se ejecuta el pago.

Pasos:

- a) Identificación del gasto: el área requirente detecta la necesidad.
- b) Solicitud de cotización: se pueden pedir informalmente (correo, teléfono, etc.).
- c) Análisis de conveniencia técnica y económica.
- d) Autorización de la compra: según jerarquía (Director, Subsecretario, Ministro).
- e) Emisión de orden de compra.
- f) Recepción del bien o servicio y acta de conformidad.
- g) Remisión a Contabilidad y Tesorería para el pago.
- h) Archivo del expediente.

2. CONCURSO DE PRECIOS (Art. 91 a 96 Decreto 3056/04)

Aplica cuando: el monto excede el límite de compra directa y no alcanza el de licitación privada.

Concurso de Precios

- Se usa para montos medios.
- Se confecciona un cuadro comparativo de ofertas.
- Se adjudica por resolución ministerial.
- Se documenta y archiva conforme al circuito contable.

Pasos:

- a) Área requirente elabora el pedido con especificaciones técnicas.
- b) Administración solicita al menos 3 cotizaciones formales.
- c) Se confecciona el Cuadro Comparativo de Ofertas.
- d) Se analiza la oferta más conveniente (precio, calidad, plazo).
- e) Se autoriza y adjudica por las autoridades designadas (Art. 85).
- f) Se emite orden de compra.
- g) Recepción del bien y conformidad.
- h) Pago y archivo del expediente.

3. LICITACIÓN PRIVADA (Art. 81 a 84 Decreto 3056/04)

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Aplica cuando: el monto supera el tope del concurso de precios pero no llega al de licitación pública.

Pasos:

- a) Pedido formal del área requirente con especificaciones técnicas.
- b) Autorización por el Subsecretario/Director del área.
- c) Invitación a al menos 5 firmas inscriptas en el Registro de Proveedores.
- d) Recepción y apertura de ofertas.
- e) Elaboración del acta de apertura.
- f) Análisis técnico-económico (cuadro comparativo).
- g) Dictamen de preadjudicación.
- h) Adjudicación por el Ministro u autoridad competente.
- i) Orden de compra, entrega y pago.
- j) Archivo del expediente.

4. LICITACIÓN PÚBLICA (Art. 4 a 80 Decreto 3056/04)

Obligatoria cuando: el monto sbupera el tope del Inc. 1) del Art. 109 de la Ley N.º 5.571.

3. Licitación Pública (Art. 4 a 80)

- Obligatoria para montos altos.
- Se redactan pliegos técnicos y legales.
- Se publica el llamado en medios oficiales.
- Se realiza un acto público de apertura con presencia de escribano.
- Se evalúan las ofertas, se emite dictamen y se adjudica por decreto.
- Se formaliza mediante contrato y se realiza seguimiento del cumplimiento.

Pasos:

- a) Elaboración del pliego técnico y administrativo.
- b) Autorización expresa del Ministro de Hacienda y Finanzas.
- c) Publicación oficial del llamado (BO, web, diarios).
- d) Venta o distribución de pliegos.
- e) Recepción y apertura pública de ofertas.
- f) Acta de apertura firmada por Escribano Mayor, CGP, oferentes.
- g) Evaluación técnica y económica.
- h) Dictamen de la Comisión de Preadjudicación.
- i) Intervención de Fiscalía de Estado (si corresponde).
- j) Adjudicación por Decreto del Poder Ejecutivo.
- k) Emisión de orden de compra o contrato.
- I) Entrega, control, pago.
- m) Archivo y cierre del proceso.

B. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIONES

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Las contrataciones surgen de una necesidad operativa detectada por un área, con disponibilidad presupuestaria y dentro de un marco legal definido. Luego, se inicia el procedimiento formal siguiendo la modalidad correspondiente según el monto y el tipo de bien o servicio requerido.

1. Identificación de la Necesidad:

- La unidad requirente define la necesidad de adquisición y elabora un pedido formal.
- Se verifican los requisitos técnicos y presupuestarios.

2. Análisis y Aprobación del Pedido:

- La Dirección de Administración revisa el pedido y valida la disponibilidad presupuestaria.
- En caso de correcciones, se devuelve al área solicitante para ajustes.

3. Selección del Método de Contratación:

- Se determina si el procedimiento es por contratación directa, licitación privada o pública.
- Se documenta la justificación del método seleccionado.

4. Publicación e Invitación a Proveedores:

- Para licitaciones públicas, se publica en medios oficiales.
- En contrataciones directas y privadas, se invita a los proveedores registrados.

5. Recepción y Evaluación de Ofertas:

- Se reciben propuestas de los proveedores y se evalúa su cumplimiento con los requisitos.
- Se verifica la documentación legal y financiera de los oferentes.

6. Adjudicación y Formalización:

- Se elige la mejor oferta con base en criterios técnicos y económicos.
- Se emite la orden de compra o contrato según corresponda.

7. Supervisión y Control de Cumplimiento:

- Se realiza el seguimiento de la entrega de bienes y servicios.
- Se verifica el cumplimiento de los términos contractuales.

8. Cierre del Proceso y Evaluación:

- Se documentan los resultados y se identifican oportunidades de mejora.
- Se archivan los expedientes de contratación según normativas vigentes.

CIRCUITO DE COMPRAS A PROVEEDORES

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

1. Inicio:

- Los expedientes ingresan a través de la Mesa de Entradas del Ministerio de Hacienda.
- Se verifica que la documentación esté completa y correcta.
- Se asigna un número de expediente y se remite al área correspondiente.

2. Derivación:

- La Mesa de Entradas de Administración revisa la documentación.
- Deriva los expedientes al área de Administración para un control preliminar.

3. Compras:

- En el caso de proveedores, se emite la orden de compra correspondiente.
- Se verifica que el proveedor esté registrado y que la cotización sea válida.
- Se solicita la provisión del bien o servicio y se recibe conforme a lo acordado.
- Se emite la factura correspondiente y se adjunta a la documentación del expediente.

4. Contabilidad:

- El expediente pasa a Contabilidad, donde se revisa que todos los documentos sean válidos.
- Se registra el compromiso y la orden de pago en el sistema SIIF.
- Se genera el comprobante contable y se remite a Tesorería.

5. Tesorería:

- Se verifica la disponibilidad presupuestaria para realizar el pago.
- Dependiendo del monto, se efectúa el pago a través de Tesorería de la Administración o Tesorería General de la Provincia.
- Se emite la transferencia o el cheque según corresponda y se informa al proveedor.

6. Archivo:

- Contabilidad archiva los comprobantes de pago y documentos respaldatorios.
- Se actualiza el expediente para asegurar la trazabilidad del proceso.

CIRCUITO DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

1. Inicio:

- Se inicia el expediente en la Mesa de Entradas de la Administración.
- Se revisan los comprobantes presentados para la reposición de fondos.
- Se verifica que los gastos estén correctamente detallados y justificados.

2. Tesorería:

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Se verifica la rendición de los gastos presentados.
- Se compara con los montos autorizados y se valida la documentación de respaldo.
- Se emite el comprobante de reposición de fondos y se asigna el monto correspondiente.

3. Contabilidad:

- Contabilidad revisa la documentación respaldatoria y registra el gasto en el sistema SIIF
- Se generan los asientos contables y se remiten los registros a Tesorería.

4. Aprobación Final:

- Administración revisa el expediente completo y valida la información presentada.
- Se firman los documentos y se aprueba la reposición de caja chica.
- Se cierra el expediente y se archivan los comprobantes para control futuro.

	PR-ADM-01	
	Pago de Servicios de Publicidad	
CORRIENTES SOLVOY TOUCH	Revisión: 0.0	Página: 62 de 111

- **1.0BJETIVO**
- **2.ALCANCE**
- **3.RESPONSABILIDADES**
- **4.DEFINICIONES**
- **5.PROCEDIMIENTO**
- 6.ANEXOS
- **7.REFERENCIAS**
- 8.CONTROL DE CAMBIOS

1. Objetivo

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Establecer el procedimiento para la gestión, tramitación y pago de los servicios de publicidad contratados por el Ministerio, asegurando la transparencia, trazabilidad y el cumplimiento de la normativa vigente.

2. Alcance

Aplica a los pagos por servicios de publicidad realizados por proveedores contratados por el Ministerio de Hacienda y Finanzas, en los cuales interviene la Dirección de Administración.

3. Responsables

- Secretaría General del Ministerio
- Dirección de Administración
- Asesoría Legal
- Información Pública
- Contabilidad de la Dirección de Administración
- Proveedores de servicios de publicidad

4. Marco Normativo

- Ley N.º 5.571 Ley de Administración Financiera
- Decreto N.º 3056/04 Reglamento de Contrataciones del Estado Provincial
- Procedimientos internos de la Dirección de Administración

5. Procedimiento

5.1. Recepción del Listado de Servicios

- Cada mes, la Secretaría General remite a la Mesa de Entrada de la Dirección de Administración un listado consolidado con:
 - ✓ Nombre de los proveedores de publicidad
 - ✓ Servicios realizados en el mes correspondiente
 - ✓ Monto por cada servicio

5.2. Generación de Compromiso Global

- El área de Administración elabora un **compromiso global** mediante Resolución, consolidando el total del gasto mensual.
- Este compromiso es imputado en el sistema presupuestario correspondiente.

5.3. Caratula de Expedientes Individuales

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- En la Mesa de Entrada, se procede a caratular un expediente individual por cada proveedor incluido en el listado.
- Cada expediente individual contendrá la documentación específica de ese proveedor.

5.4. Control de Datos de los Proveedores

- Los expedientes regresan a la Mesa de Entradas, donde se verifica que cada proveedor cumpla con:
 - ✓ Constancia vigente en el Registro de Proveedores
 - ✓ Situación fiscal regularizada (AFIP / Rentas Provinciales)
 - ✓ Cumplimiento de los requisitos legales y administrativos exigidos.
- Este control puede ser realizado por cualquier agente designado de la Dirección.

5.5. Revisión Legal y Generación de Norma

- Los expedientes son enviados a **Asesoría Legal**, que emite dictamen sobre la legalidad y procedencia de cada pago.
- Posteriormente, los expedientes son remitidos a **Despacho**, donde se genera la norma legal correspondiente (resolución o disposición de pago).

5.6. Verificación de Prestación del Servicio

- Información Pública interviene en el expediente para:
 - ✓ Solicitar y verificar la evidencia del cumplimiento del servicio contratado (ej.: copias de publicaciones, registros de emisión, informes de medios).
 - ✓ Adjuntar información adicional sobre los proveedores y las condiciones del servicio prestado.

5.7. Tramitación Final y Pago

• Los expedientes, con toda la documentación validada, regresan a **Despacho** y luego son enviados al área **Contable**.

En Contabilidad:

- ✓ Se emite el comprobante de pago (C01) en el SIIF.
- ✓ Se verifica la correcta imputación presupuestaria y la documentación respaldatoria.
- Finalmente, se efectúa el **pago al proveedor** a través de Tesorería, y se actualizan los registros contables.

6. Archivo y Control

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Los expedientes completos se archivan en la Dirección de Administración para control posterior.
- Los registros se mantienen conforme a las normas de gestión documental establecidas por el SGC.

6. REFERENCIAS

- Ley N.º 5.571 Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control, Contrataciones y Administración de los Bienes del Sector Público Provincial.
- Decreto N.º 3056/04 Reglamento de Contrataciones del Estado Provincial.
- Instructivos internos de la Dirección de Administración sobre gestión de pagos de publicidad.
- Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) Módulo de compromiso y orden de pago (C01).

COMPLEMENTO DE PROCEDIMIENTOS: Instructivos de Trabajo

Como parte de la consultoría, se está desarrollando una serie de **instructivos de trabajo** que complementan cada uno de los procedimientos documentados. Estos instructivos tienen como objetivo detallar el paso a paso de tareas específicas o de etapas críticas dentro de los procesos, proporcionando guías operativas claras para los usuarios finales.

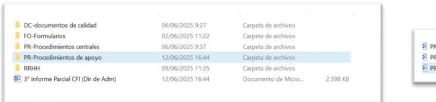
Los instructivos pueden incluir capturas de pantalla, ejemplos prácticos, aclaraciones sobre el uso de sistemas o herramientas, y recomendaciones para resolver situaciones frecuentes. De este modo, se facilita la correcta aplicación de los procedimientos, asegurando la uniformidad y calidad en la ejecución de las tareas.

Cabe destacar que estos documentos se encuentran en permanente revisión y actualización, adaptándose a los cambios normativos, tecnológicos o de organización. Actualmente, por ejemplo, se está elaborando el instructivo de trabajo correspondiente al proceso de documentación requerido para la gestión de compras y concursos, el cual servirá de referencia directa para el personal involucrado en dichas actividades.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Procedimientos De Apoyo

Dentro de esta carpeta se encuentran los **procedimientos correspondientes a los procesos de apoyo**. Si bien la Norma ISO 9001 no exige de manera obligatoria la documentación de todos estos procesos, consideramos fundamental su formalización, ya que aportan claridad, orden y soporte al funcionamiento de los procesos centrales del Sistema de Gestión de la Calidad.





En esta etapa, se han trabajado los **tres procedimientos de apoyo principales**, considerados estratégicos para garantizar el correcto desempeño de los procesos centrales:

- Recursos Humanos: El capital humano es el recurso clave para el logro de los objetivos y el cumplimiento eficiente de las tareas. La adecuada gestión de este proceso es indispensable para sostener la mejora continua.
- Control de la Información Documentada: Este procedimiento es esencial para definir la codificación, asegurar la trazabilidad de los documentos y mantener la integridad de la información que conforma el sistema.
- **Auditorías Internas:** Permite evaluar objetivamente el grado de cumplimiento y la eficacia del sistema, así como identificar oportunidades de mejora.

Cabe destacar que la generación y actualización de procedimientos de apoyo es un proceso dinámico. A medida que se detecten nuevas necesidades, la consultora acompañará el desarrollo y documentación de estos procedimientos, asegurando su alineación con los requisitos normativos y las particularidades de la Dirección de Administración.

A continuación, se presentan los procedimientos descriptos:

	PR-AP-01 CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA	
CORRIENTES Source Todas!	Revisión: 0.0	Página: 66 de 111

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- 1.0BJETIVO
- **2.ALCANCE**
- 3.PASO A PASO
- **4.ANEXOS**
- 5. REVISIONES

1. OBJETO

Definir el procedimiento para el control de los documentos y registros del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda de la Provincia de Corrientes, con el fin de garantizar la conformidad con los requisitos normativos y mantener evidencia de la operación efectiva del sistema.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica en todo el ámbito del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda.

3. PASO A PASO

5.1 CONTROL DE LOS DOCUMENTOS Y REGISTROS

5.1.1 Aprobación

Todos los procedimientos e instructivos serán revisados por la Dirección para su adecuación y aprobados por la máxima autoridad y/o responsables de cada área. Una vez aprobados, se distribuirán y pondrán en vigencia a través de su publicación en la red interna institucional. La difusión es responsabilidad del responsable de calidad y del responsable de cada proceso.

5.1.2 Revisión

Los documentos se revisarán anualmente. La revisión no implica siempre cambios, pero se debe dejar evidencia de su ratificación por el responsable del proceso. El número de revisión sigue el algoritmo 0.n (0.1; 0.2, etc.).

5.1.3 Seguimiento y Actualizaciones

Para modificaciones menores, el responsable del proceso solicita el documento editable, realiza los cambios y lo reenvía al responsable de calidad, quien verifica, actualiza la revisión y archiva la versión anterior como documento obsoleto. Todo cambio se registra en la LMD.

5.1.4 Distribución

Los documentos estarán accesibles para el personal autorizado a través de la red interna institucional, asegurando su disponibilidad en los puntos requeridos.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

5.1.5 Uso

La documentación es de uso interno. Para difusión externa (licitaciones, auditorías, proveedores, capacitaciones), se gestiona con la Dirección y el Responsable de Calidad. Las copias externas serán marcadas como "COPIA NO CONTROLADA".

5.1.6 Preservación

La información se conserva principalmente en formato digital en la red interna, con acceso "solo lectura" en PDF. El formato papel se utiliza solo en casos transitorios, resguardando la integridad y confidencialidad.

5.1.7 Documentos de Origen Externo

Serán identificados, digitalizados y archivados en una carpeta específica "Documentos Externos" dentro del SGC. El Responsable de Calidad mantiene actualizada esta documentación.

5.1.8 Documentos Obsoletos

Los documentos obsoletos se reemplazan por los vigentes. No se mantienen ejemplares en papel. El Responsable de Calidad lleva un registro y archiva digitalmente los obsoletos.

5.1.9 Lista Maestra de Documentos (LMD)

Toda información documentada aprobada se registra y actualiza en la LMD.

5.1.10 Resguardo de la Documentación

Los archivos originales se almacenan en la nube institucional y en servidores internos, asegurando medidas de seguridad informática y control de acceso. Las copias de seguridad se realizan periódicamente por el Responsable de Calidad y el área de Sistemas.

5.2 CONTROL DE LOS REGISTROS

- Los registros digitales se ubicarán en la red interna y/o donde el responsable de proceso lo determine, bajo el control del Responsable de Calidad y codificados en la LMD.
- El tiempo de retención y disposición será detallado en la LMD.
- Los registros se conservarán durante 4 años (ajustable a normativa interna/provincial).
- La recuperación de registros y formularios será según lo detallado en la LMD.
- Los formularios y registros deberán estar correctamente identificados, codificados y ubicados según el sistema institucional.

5.3 NOMENCLATURA Y DISEÑO DE DOCUMENTOS

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

• Se utilizará una codificación que identifique tipo de documento, área/proceso y número secuencial.

Ejemplo:PR-ADM-01-Control de Documentación-Rev. 0.1

Donde:

PR: Procedimiento

ADM: Administración

01: Número correlativo

Rev. 0.1: Número de revisión

5.4 GENERACIÓN Y MODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

- Los procedimientos e instructivos de trabajo son elaborados por el responsable del proceso junto con el responsable de calidad.
- El formato y carátula se ajustan a la identidad institucional.

5.5 ESTRUCTURA DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS

- Procedimientos: 1. Objeto 2. Alcance 3. Responsables 4. Definiciones 5. Procedimiento
 6. Anexos 7. Referencias 8. Revisiones
- Instructivos: 1. Objeto 2. Alcance 3. Pasos a Seguir 4. Anexos 5. Revisiones

5.6 FORMULARIOS

 Todos los formularios deberán estar correctamente identificados y actualizados en la LMD.

6. ANEXOS

N/A

8. REVISIONES

N/A

	PR-AP-02 RECURSOS HUMANOS (RRHH)	
CORRIENTES SOLVIOS TODOS	Revisión: 0.0	Página: 69 de 111

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- 1.0BJETIVO
- **2.ALCANCE**
- 3.PASO A PASO
- 4.ANEXOS
- 5. REVISIONES

1. OBJETO

Describir la metodología para la formación, inducción y desarrollo de personal de la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda, asegurando la eficiencia y el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad. Establecer la forma de definir perfiles, funciones y responsabilidades de los puestos.

2. ALCANCE

Aplica a todo el personal de la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda cuyo trabajo impacta en la calidad de los procesos.

3. PASO A PASO

5.1 REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Se identifican y definen los requisitos, formación académica, competencias técnicas y experiencia necesarias para cada puesto clave dentro de la Dirección de Administración. La información es consolidada en los perfiles de puesto, asegurando que todas las funciones y responsabilidades estén debidamente documentadas y comunicadas. En casos donde el candidato no cuenta con la acreditación formal pero demuestra experiencia suficiente, se extiende un Certificado de Idoneidad firmado por la autoridad correspondiente.

5.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL

El proceso de selección comienza con la detección de necesidades de incorporación. El área de Recursos Humanos coordina la búsqueda y realiza entrevistas, evaluando aptitudes y conocimientos técnicos junto a los responsables de área. Una vez seleccionado el candidato idóneo, la Dirección lleva a cabo los trámites legales para su ingreso formal.

5.3 INDUCCIÓN DE PERSONAL

A todo nuevo agente se le brinda una inducción institucional, presentando la estructura organizativa, la política de calidad y la normativa de seguridad e higiene. Se detallan las funciones

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

asignadas, horarios y formas de registrar asistencia. La correcta realización de la inducción queda documentada en el legajo personal a través de los formularios correspondientes.

5.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Se realizan evaluaciones de desempeño anuales a todo el personal, utilizando formularios previamente establecidos. Los resultados se comunican en reuniones formales, quedando constancia en el legajo digital del agente. Este proceso permite retroalimentar al personal y detectar necesidades de mejora o capacitación.

5.5 FORMACIÓN Y CAPACITACIONES

Cada año se elabora un plan de capacitaciones alineado a las necesidades institucionales y los objetivos de calidad, siendo aprobado por la Dirección. Se lleva un registro detallado de asistencia, satisfacción y eficacia de cada acción formativa. El responsable directo del agente evalúa la transferencia de conocimientos y la eficacia de la formación recibida.

5.6 AMBIENTE DE TRABAJO

La Dirección asegura que las condiciones de trabajo sean adecuadas en términos de espacio, equipamiento, iluminación y clima organizacional. Se realiza anualmente una encuesta de clima laboral para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores y detectar oportunidades de mejora en el ambiente de trabajo.

6. ANEXOS

N/A

8. REVISIONES

N/A

	PR-AP-03 AUDITORIA INTERNA	
CORRIENTES Sources Todas!	Revisión: 0.0	Página: 71 de 111

1.0BJETIVO

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- 2.ALCANCE
- 3.PASO A PASO
- **4.ANEXOS**
- **5. REVISIONES**

1. OBJETO

Establecer el procedimiento para programar y realizar auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad, conforme a los requisitos de la ISO 9001:2015, la normativa provincial y las disposiciones institucionales.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los componentes del SGC de la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda.

5. PASO A PASO

5.1 Programa de Auditoría

- Elaboración anual del programa (F-CAL-02 Programa de Auditoría), con fechas, áreas, tipo y alcance.
- El programa debe ser aprobado por la Dirección y comunicado a todos los involucrados.

5.2 Plan de Auditoría Interna

- Elaboración del plan por el Responsable de Calidad/auditor designado, detallando objetivos, fechas, sectores, equipo auditor.
- Notificación con al menos 48 horas de antelación.

5.3 Ejecución de la Auditoría Interna

- Inicio de la auditoría con comunicación de objetivos y metodología.
- Revisión documental y entrevistas al personal.
- Registro de evidencias, hallazgos y observaciones en los formularios correspondientes (F-CAL-04, etc.).

5.4 Informe de Auditoría Interna

- Elaboración del informe (F-CAL-05) con fortalezas, hallazgos y requisitos normativos vinculados, dentro de los 5 días hábiles posteriores.
- Comunicación del informe a los auditados.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

En caso de desacuerdo, los responsables pueden solicitar revisión.

5.5 Acciones Correctivas y Seguimiento

- Registro y seguimiento de acciones correctivas en el formulario específico (F-CAL-06).
- Plazo de 20 días para análisis de causa y definición de acciones.

5.6 Competencias del Auditor Interno

- Los auditores deben estar formados en ISO 9001:2015 y haber participado como observadores.
- Evaluación del desempeño de los auditores mediante encuestas de retroalimentación tras cada auditoría.

6. ANEXOS

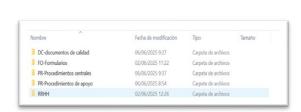
N/A

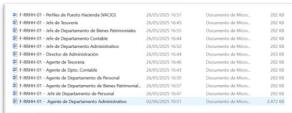
8. REVISIONES

N/A

Recursos Humanos (RRHH)

Dentro del sistema documental, existe una carpeta dedicada a la **gestión de Recursos Humanos**, un área fundamental dentro de la norma ISO 9001:2015.





Dentro del sistema documental, se dispone de una carpeta específica para la **gestión de Recursos Humanos**, reconociendo a esta área como un pilar esencial para el funcionamiento eficiente y el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

La organización de esta carpeta facilita el acceso rápido, la actualización periódica y el control de la documentación relacionada con el personal. Para ello, la carpeta de RRHH se estructura en dos subcarpetas principales:

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Perfiles de Puesto:

Aquí se resguardan todos los perfiles correspondientes a los puestos definidos en el organigrama de la Dirección de Administración. Cada perfil describe de manera estandarizada el objetivo del puesto, sus principales responsabilidades, los requerimientos mínimos y las competencias necesarias. Esta documentación es clave para:

- Definir funciones y responsabilidades, evitando ambigüedades.
- Servir como base para procesos de selección, inducción y capacitación.
- Facilitar la evaluación del desempeño y la gestión por competencias.
- Cumplir con el requisito de la norma ISO 9001:2015 de documentar los roles y responsabilidades del personal involucrado en los procesos clave.

Se crearon 11 perfiles de puestos de acuerdo a los cargos definidos en el organigrama de la Dirección de Administración. Cada perfil fue elaborado siguiendo un formato estandarizado, en el que se especifican:

- El nombre del puesto y su ubicación dentro de la estructura organizativa.
- El objetivo principal del puesto, es decir, la finalidad o propósito que justifica su existencia en la organización.
- Las responsabilidades y funciones principales asociadas a cada puesto, describiendo de forma clara y concisa las tareas esenciales a desempeñar
- Los requerimientos del puesto, que incluyen la formación académica, experiencia laboral y conocimientos técnicos necesarios para el correcto desempeño.
- Las competencias y habilidades requeridas, tanto técnicas como blandas, para garantizar la eficacia en el cumplimiento de las funciones asignadas.

La existencia de esta documentación estandarizada permite una gestión más eficiente y transparente de los recursos humanos, facilita los procesos de selección, inducción y capacitación, y proporciona una base objetiva para la evaluación del desempeño. Además, asegura el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en cuanto a la definición y comunicación clara de los roles y responsabilidades dentro de la organización.

A continuación, se presenta un modelo de perfil de puesto:

CORRIENTES SAWA (odo)	F-RRHH-01 PERFILES DE PUESTO	Rev. 0.0
		Pág. 74

NOMBRE DEL PUESTO	AGENTE DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

1. OBJETIVO DEL PUESTO.

Realizar	las tareas	diarias d	e soporte a	administrativo	y gestión c	locumental.

2. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES.

- Atender y derivar expedientes
- Registrar expedientes y-oficios.
- Actualizar registros en sistema de gestión documental.
- Apoyar en la preparación de informes y presentaciones para otras jurisdicciones

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

- Formación en Administración o afín.
- Experiencia de 1 año en tareas administrativas.

4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES.

- Disposición al cliente interno.
- Orden documental.
- Manejo de herramientas de oficina (MS Office, Google Drive, etc).
- Capacitaciones: Incluye:
 - o el seguimiento de capacitaciones,
 - o el material utilizado en las mismas
 - o el Plan Anual de Capacitaciones (PAC).

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Conclusiones

De manera oficial, todo el personal de la Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda ya cuenta con acceso pleno al sistema documental del Sistema de Gestión de la Calidad, alojado en la red interna institucional. Este avance garantiza que cada agente pueda consultar, descargar y trabajar con los documentos normativos y operativos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones.

En paralelo, la consultora se encuentra preparando una **presentación institucional** sobre la estructura documental, dirigida a todos los usuarios. Esta presentación tiene como objetivo que el personal se familiarice con el sistema, conozca la pirámide de documentos de la calidad (documentos de calidad, procedimientos, instructivos y formularios) y sepa **cómo proceder cuando necesite solicitar la modificación, actualización o creación de un nuevo documento** dentro del sistema.







Durante este período se consolidaron tres hitos fundamentales del proceso de implementación del SGC, en cumplimiento de las tareas comprometidas:

1. Formalización del Sistema Documental (Tarea 4)

Se completó y organizó toda la documentación del sistema de calidad, incluyendo documentos de calidad, procedimientos, instructivos y formatos normalizados.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

2. Definición del Plan de Objetivos e Indicadores (Tarea 5)

Se establecieron los objetivos estratégicos de la Dirección, vinculados a metas claras y medibles, con indicadores clave para su seguimiento.

3. Seguimiento y Evaluación del Proyecto (Tarea 6)

Se inició el monitoreo del avance de las acciones implementadas, evaluando su estado y planificando las próximas etapas.

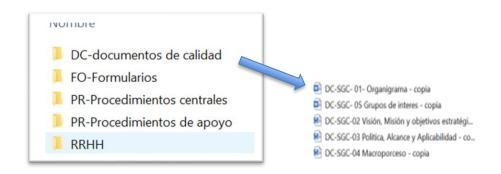
Estos logros fortalecen la estructura del sistema y permiten avanzar hacia una fase de monitoreo y mejora continua, en línea con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

En los meses siguientes se continuo el diseño y la organización del sistema documental de la Dirección de Administración, el cual se encuentra alojado en la red interna utilizada por todos los usuarios.

La estructura establecida incluye:

2.1 Documentos de Calidad:

- Organigrama institucional
- Misión, Visión y Estrategia Organizacional
- Política de Calidad, Alcance y Aplicabilidad
- Mapa de Procesos
- > Análisis de Partes Interesadas



"Imagen ilustrativa del acceso a la carpeta del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección de Administración"

Creación del FODA

En esta etapa se culminó con la elaboración de uno de los documentos de calidad más importantes que es el FODA. Este documento fue trabajado en conjunto con la Referente de

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Calidad designada, Cra. Soledad Lancelle, y con la Directora de Administración, Cra. Celeste Carnevale.

Tal como establece la norma ISO 9001:2015, este documento no requiere difusión general. Por su naturaleza estratégica, se preservará en la Dirección, quedando a disposición de la Alta Dirección y del equipo de calidad para su revisión periódica y uso como insumo para la gestión del contexto organizacional y el seguimiento de riesgos y oportunidades.



DC-SGC-06 ANÁLISIS FODA Y MATRIZ ESTRATÉGICA CRUZADA

Revisión: 0.0

Página: 78 de

111

1. INTRODUCCIÓN

En el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2015, se elaboró el presente análisis FODA institucional de la Dirección de Administración. Su objetivo es identificar los factores internos y externos que influyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, proporcionando una base sólida para la planificación, la toma de decisiones y la mejora continua.

2. ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

FACTORES INTERNOS							
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES						
 Compromiso de la Dirección con la mejora continua y la calidad Buena predisposición del personal al cambio. Uso creciente de herramientas digitales Perfiles de puesto definidos y diagnóstico organizacional detallado. 	 Apoyo institucional para modernizar la administración pública. Financiamiento y acompañamiento del CFI Posibilidad de replicar el modelo en otras áreas Tendencia provincial hacia digitalización y transparencia. Oportunidad de ampliar el alcance del SGC. 						
FACTORE	ES INTERNOS						
DEBILIDADES	AMENAZAS						

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Alta rotación de personal y prevalencia de pasantías transitorias.
- Ausencia de archivo documental histórico formal
- Centralización operativa en exceso
- Dependencia del papel pese al uso parcial del SIIF
- Gestión de RRHH aún débil (evaluación, formación, clima).
- Algunas funciones sin procedimientos implementados.

- Cambios normativos estructurales que limiten el alcance del SGC.
- Rotación de autoridades y pérdida del respaldo institucional.
- Débil consolidación del equipo técnico
- Sobrecarga operativa que dificulte mejora continua

3. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA CRUZADAS

TIPO DE ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	PLAN DE ACCIÓN
FO (Fortalezas + Oportunidades)	Aprovechan fortalezas para maximizar oportunidades.	 Usar el compromiso directivo y los talleres para impulsar mejoras digitales con financiamiento del CFI. Expandir el sistema documental a otras Direcciones del Ministerio.
DO (Debilidades + Oportunidades)	Reducen debilidades aprovechando oportunidades externas.	 Fortalecer RRHH (evaluación y clima) articulando con SIGEP. Crear área de archivo institucional con apoyo de políticas de digitalización.
FA (Fortalezas + Amenazas)	Usan fortalezas internas para neutralizar amenazas.	 Capacitar equipos clave para sostener el SGC frente a rotación de autoridades. Reforzar trazabilidad documental como defensa ante la falta de interoperabilidad.
DA (Debilidades + Amenazas)	Minimizar debilidades internas frente a amenazas externas.	 Diseñar plan de retención y fortalecimiento técnico del equipo. Sistematizar funciones críticas ante posibles cambios normativos.

2.2 Procedimientos Centrales:

- Compras y Licitaciones
- > Pago a Proveedores
- > Rendición de Cuentas
- Gestión de Bienes Patrimoniales

2.3 Procedimientos de Apoyo:

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Control de la Información Documentada
- Gestión de Recursos Humanos
- Auditoría Interna

2.4 Recursos Humanos:

- Perfiles de Puesto (11 en total)
- Plan Anual de Capacitaciones (PAC)

TAREAS 5: PLAN DE OBJETIVOS E INDICADORES

Taller de Objetivos

Con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se llevó a cabo un Taller de Objetivos por Direcciones. Este encuentro tuvo como propósito principal alinear los esfuerzos de cada área con los objetivos estratégicos de la Dirección, en el marco del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015.

Durante el taller, se abordaron los siguientes contenidos clave:

1. Objetivos Estratégicos

- Relación entre los objetivos estratégicos y la política de calidad
- > Alineación con la misión y visión institucional

2. Metodología para Definir Objetivos Operativos

- > Identificación de las necesidades de cada área
- > Relación directa con los objetivos estratégicos

3. Establecimiento de Metas SMART

- Las metas se definieron como específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales
- > Se presentó un gráfico que explica la estructura Objetivo Indicador Meta
- > Ejercicios prácticos permitieron a cada sector definir metas numéricas, responsables y fechas de cumplimiento

4. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

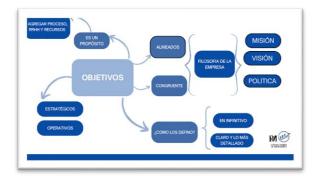
- Indicadores alineados a cada objetivo
- > Escalas numéricas simples, medibles y con seguimiento temporal
- > Inclusión de datos históricos como referencia para evaluar avances

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

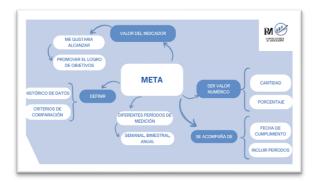
Este taller fue fundamental para fortalecer la capacidad interna de planificación, seguimiento y mejora, asegurando que los objetivos definidos sean operativos y estén alineados con la filosofía institucional y los estándares internacionales de calidad.













Imágenes de diapositivas utilizadas en el taller

Registro de asistencia al Taller de Objetivos realizado el 9/7/25, obtenido mediante encuesta en Google Forms, que incluyó confirmación de participación y evaluación de la capacitación por parte de los asistentes.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Marca temporal	Columna 1	Columna 2	¿Asistió a la capacita ción?	¿La capacitació n fue relevante para tu trabajo?	¿El instructor fue efectivo al explicar el contenido?	¿El contenido de la capacitació n fue claro y comprensib le?	¿Hubo oportunidades para hacer preguntas y participar?	¿La capacitaci ón te ayudará en tu trabajo diario?	Comentarios Adicionales o Requerimiento s Especiales, para poder mejorar las mismas. (en caso de haber respondido "No"):
9/7/25	Lancelle Soledad	Jefa de Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	excelente capacitación
9/7/25	Celeste Carnevale	Directora de Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	
9/7/25	Camino Irupé Ayelén	Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	
9/7/25	Ana Ethel Oporto	Dirección de Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	
9/7/25	Morales Piragine Lara Micaela	Digitalización	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	
9/7/25	Fabiana Agustina Quintana	Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	
9/7/25	Meza Rinesi Maria Florencia	Rencion de cuentas	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	No
9/7/25	Rocio Mariel Segovia	Dirección de administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	
9/7/25	Lancelle Cedrolla Maria Soledad	Direccion de Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	
9/7/25	Maciel Aguirre Silvio Alejandro	Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	
9/7/25	María Joanna Antonella Benítez	Departamento comprás	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	No

Objetivos Estratégicos

Alineados a la Estrategia Organizacional, se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ **OE1.** Fortalecer la eficiencia y la transparencia en la administración de los recursos públicos.
- ✓ **OE2.** Modernizar y digitalizar los procesos administrativos y financieros.
- ✓ **OE3.** Desarrollar y capacitar al talento humano para mejorar la gestión administrativa.
- ✓ **OE4.** Fortalecer la relación con organismos públicos, proveedores y ciudadanía.

Estructura del Tablero de Control

El tablero se estructura con los siguientes elementos:

Objetivo Estratégico

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Objetivos Operativos asociados
- > Indicadores de cumplimiento
- Metas establecidas
- Plazos de cumplimiento
- Áreas Responsables
- Recursos requeridos
- > Planes de acción
- > Estado de avance
- Ubicación del indicador

Herramientas Utilizadas: Tablero de Control

Para la consecución de los objetivos estratégicos, se ha empleado un **Tablero de Control**. Esta herramienta permite el seguimiento detallado de los objetivos estratégicos a través de indicadores clave, metas definidas y planes de acción.

El tablero de control vincula las etapas críticas del proceso de gestión de calidad mediante los siguientes componentes:

1. Objetivos Estratégicos

- Representan las grandes metas alineadas con la misión y visión de la organización.
- > Establecen el marco general para orientar todas las acciones estratégicas.

2. Objetivos Operativos

- > Descomponen los objetivos estratégicos en acciones concretas y medibles.
- > Son definidos por cada área, alineados con los objetivos superiores.

3. Metas

- Describen los resultados esperados en términos cuantitativos o cualitativos.
- > Funcionan como estándares para evaluar el desempeño.

4. Indicadores

- Métricas específicas que permiten monitorear el progreso hacia las metas.
- > Se priorizan aquellos con datos accesibles, claros y económicos.

5. Plan de Acción

Organiza y coordina las tareas necesarias para ejecutar los objetivos.

6. Estado

Muestra el avance actual: "En proceso", "Cumplido" o "Reprogramado".

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

7. Fecha de Cumplimiento o Reprogramación

> Define los plazos acordados para cada meta o su posible ajuste.

8. Ubicación de Indicadores

- > Establece dónde se almacenan los datos o cómo se accede a los informes.
- > Facilita la trazabilidad y la validación de resultados.

Esta herramienta permite monitorear en tiempo real el desempeño institucional, detectar desvíos y orientar las acciones de mejora.

Objetivos Operativos Incorporados

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	META	PLAN DE ACCIÓN	ESTADO
1A	OE1. Fortalecer eficiencia y transparencia	Incrementar la eficacia del circuito de compras directas	% de expedientes que cumplen plazos normativos	≥ 90%		En ejecución
1B	OE1. Fortalecer eficiencia y transparencia	Garantizar la trazabilidad de las rendiciones ante el HTC	Índice de expedientes rendidos sin observaciones	≥ 95%		En implement ación
1C	OE1. Fortalecer eficiencia y transparencia	Agilizar los tiempos de tramitación del circuito de publicidad y propaganda	% de expedientes tramitados dentro del plazo estándar (15 días hábiles)	≥ 85%	Aplicar control cruzado en la recepción, legal y despacho; generar alertas internas ante demoras	En diseño
1D	OE1. Fortalecer eficiencia y transparencia	Optimizar la presentación de expedientes de compras conforme al instructivo	% de expedientes rechazados por documentación incompleta	≤ 10%	Capacitación interna en IT-ADM- 01 y checklist preventivo	En desarrollo
1E	OE1. Fortalecer eficiencia y transparencia	Garantizar trazabilidad total en las rendiciones de cuentas	% de rendiciones con documentación completa y correcta al primer envío	≥ 90%	Aplicar instructivo PR-ADM-01; seguimiento de errores por tipo	En implementa ción

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

1F	OE1. Fortalecer eficiencia y transparencia	Reducir los tiempos de revisión legal y firma en expedientes de publicidad	Promedio de días entre recepción y firma final	≤ 5 días	Sistematizar fechas, tareas y responsables en el flujo de expediente	En diseño
2A	OE2. Modernizar y digitalizar procesos	Ampliar el uso del sistema digital de gestión documental	% de expedientes gestionados digitalmente	≥ 80%		En ejecución
3A	OE3. Capacitar al talento humano	Implementar evaluaciones de desempeño anuales	% de personal evaluado	100%		En diseño
3В	OE3. Capacitar al talento humano	Ejecutar el Plan Anual de Capacitaciones	% de capacitaciones planificadas realizadas	≥ 90%		En curso
4A	OE4. Fortalecer relación con organismos	Mejorar la satisfacción de las dependencias y entes	Encuesta de satisfacción interdepartamental	≥ 80% de satisfac ción		En desarrollo

Este documento se gestiona a través de una planilla Excel, en la cual cada responsable de objetivo se encarga del seguimiento y la actualización de sus respectivos indicadores.

El propósito es contar con información actualizada que permita tomar decisiones y acciones correctivas o de mejora de forma oportuna ante cualquier desvío detectado.

Se prevé la realización de reuniones de seguimiento trimestrales, aunque también podrá establecerse un cronograma estandarizado con plazos definidos para el monitoreo periódico de los objetivos.

Articulación con el Sistema Documental

El tablero se complementa con los documentos del SGC elaborados previamente, fortaleciendo el monitoreo transversal de los procesos y garantizando coherencia entre la planificación estratégica, la ejecución operativa y la evaluación del desempeño.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

TAREA 6: SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN

Cumpliendo con la Tarea 6 del contrato (seguimiento de la implementación), durante este período se avanzó en la consolidación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) mediante acciones de monitoreo y puesta en práctica efectiva de los elementos definidos en etapas anteriores.

Con el sistema documental ya formalizado y los objetivos estratégicos definidos con sus respectivos indicadores, se comenzó a dar seguimiento a la aplicación de procedimientos en el trabajo cotidiano, con énfasis en la trazabilidad, cumplimiento de plazos y uso de herramientas de gestión.

Entre las acciones destacadas:

- Se inició el monitoreo informal del uso de documentos e instructivos en áreas operativas.
- Se promovió la sensibilización sobre el sistema documental, asegurando el acceso de los agentes a través de la red interna.
- Se avanzó en la redacción y revisión de procedimientos pendientes.
- Se articuló el Tablero de Control, con responsables definidos para cada indicador, estableciendo una lógica de revisión periódica y toma de decisiones basada en datos.

Este avance marca el inicio de una fase activa de implementación del SGC, donde el foco está puesto en su aplicación real, la evaluación de resultados y la incorporación progresiva de la cultura de calidad en la gestión diaria.

TAREA 7: AUDITORIA INTERNA

Coaching auditoría interna

En el marco de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015, y con el objetivo de preparar al personal de la Dirección de Administración para la auditoría interna, se realizó el día **2 de septiembre de 2025** una instancia de sensibilización o coaching introductorio.

El propósito de esta actividad fue brindar a los colaboradores una comprensión clara y sencilla de qué es una auditoría, cuál es su finalidad y cómo deben desenvolverse durante su desarrollo.

A través de este encuentro se buscó generar confianza en el equipo, reforzar la importancia de la participación activa de todos y despejar dudas sobre el rol de los auditores, el tipo de preguntas que pueden realizarse y la relevancia de responder con transparencia y seguridad.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

1.Repaso: Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Objetivo: Familiarizar a los participantes con los elementos fundamentales del SGC y su impacto en la mejora continua de la Dirección.

Temas principales:

- Concepto y propósito del SGC según la norma ISO 9001:2015.
- Importancia de la documentación en el SGC para garantizar la coherencia y trazabilidad de los procesos.
- Niveles de documentación:
 - Nivel 1: Política de Calidad.
 - Nivel 2: Procedimientos.
 - Nivel 3: Instructivos de trabajo.
 - Nivel 4: Registros y evidencias del sistema.
- Acceso a los documentos: Ubicación y disponibilidad en Google Drive SGC Dirección de Administración.

2. Conceptos Fundamentales de la Auditoría Interna

Objetivo: Proporcionar una visión clara sobre el proceso de auditoría, su metodología y su importancia para garantizar la conformidad del sistema.

Temas principales:

- Definición de auditoría interna según la norma ISO 19011:2018.
- Tipos de auditorías:
 - Auditoría interna.
 - Auditoría de certificación.
- Objetivos de la auditoría:
 - Verificar la implementación y efectividad del SGC.
 - Identificar no conformidades y oportunidades de mejora.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Garantizar el cumplimiento de los requisitos normativos y organizacionales.

3. Roles y Responsabilidades Durante la Auditoría

Objetivo: Definir claramente el papel del auditor y del personal auditado para asegurar un proceso fluido y efectivo.

El Auditor:

- Evalúa el cumplimiento de los requisitos del SGC.
- Revisa documentos, registros y observa la ejecución de tareas.
- Formula preguntas para verificar el grado de conocimiento y comprensión de los procesos.

El Personal Auditado:

- Responde con precisión y honestidad a las preguntas del auditor.
- Proporciona la documentación y registros solicitados.
- Está abierto a recibir sugerencias y recomendaciones para la mejora del sistema.
- Formula preguntas cuando sea necesario para aclarar dudas.

4. Identificación y Clasificación de Hallazgos

Objetivo: Permitir a los participantes reconocer e interpretar adecuadamente los distintos tipos de hallazgos que pueden surgir durante la auditoría interna.

Tipos de hallazgos:

- No conformidad: Incumplimiento total de un requisito del SGC que requiere acciones correctivas inmediatas.
- Observación: Incumplimiento parcial o desviación menor que requiere seguimiento, pero no representa una amenaza significativa para el sistema.
- Oportunidad de mejora: Identificación de áreas con potencial de optimización sin incumplir requisitos específicos.

Importancia de los hallazgos:

- Mejora continua del sistema.
- Prevención de la recurrencia de problemas.
- Compromiso de la organización con la calidad y la excelencia operativa.

5. Gestión de Hallazgos y Acciones Correctivas

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Objetivo: Capacitar a los participantes en la gestión eficaz de los hallazgos para garantizar la mejora continua del sistema.

Temas principales:

- Identificación y documentación de hallazgos.
- Análisis de causas raíz para determinar el origen del problema.
- Planificación de acciones correctivas y seguimiento de su implementación.
- Evaluación de la efectividad de las acciones tomadas para evitar la recurrencia.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"



















"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Registro de asistencia

Marca temporal	Columna 1	Columna 2	¿Asistió a la capacita ción?	¿La capacitació n fue relevante para tu trabajo?	¿El instructor fue efectivo al explicar el contenido?	¿El contenido de la capacitació n fue claro y comprensib le?	¿Hubo oportunidades para hacer preguntas y participar?	¿La capacitaci ón te ayudará en tu trabajo diario?	Comentarios Adicionales o Requerimiento s Especiales, para poder mejorar las mismas. (en caso de haber respondido "No"):
2/9/25	Camino Irupé Ayelén	Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	
2/9/25	Rocio Mariel Segovia	Dirección de administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	-
2/9/25	Maciel Aguirre Silvio Alejandro	Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	-
2/9/25	Ana Ethel Oporto	Dirección de Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	-
2/9/25	Morales Piragine Lara Micaela	Digitalización	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	-
2/9/25	Fabiana Agustina Quintana	Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	-
2/9/25	Meza Rinesi Maria Florencia	Rencion de cuentas	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	-
2/9/25	Lancelle Soledad	Jefa de Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	
2/9/25	Celeste Carnevale	Directora de Administración	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	-
2/9/25	María Joanna Antonella Benítez	Departamento comprás	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	-

Informe de auditoría interna

- Sistema de Gestión de la Calidad Dirección de Administración
- Subsecretaría de Hacienda Ministerio de Hacienda y Finanzas Provincia de Corrientes
- Norma IRAM ISO 9001:2015
- Fecha de auditoría: 11 de septiembre de 2025
- Equipo auditor: Franco Vargas y Edward Santander

ÍNDICE

- 1. Datos generales
- 2. Alcance y criterios
- 3. Desarrollo de la auditoría (Cláusulas 4 a 9)
 - 3.1 Cláusula 4 Contexto de la organización
 - 3.2 Cláusula 5 Liderazgo

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- 3.3 Cláusula 6 Planificación
- 3.4 Cláusula 7 Apoyo
- 3.5 Cláusula 8 Operación
- 3.6 Cláusula 9 Evaluación del desempeño
- 4. Síntesis de hallazgos
- 5. Fortalezas detectadas

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

DATOS GENERALES

- Fecha de realización: 11 de septiembre de 2025
- Lugar: Dirección de Administración, Subsecretaría de Hacienda, Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Provincia de Corrientes
- Equipo auditor: Franco Vargas (Auditor Líder), Edward Santander (Auditor Interno)
- Asistentes entrevistados / auditados:
 - Cra. Celeste Carnevale Directora de Administración
 - Cra. Soledad Lancelle Referente de Calidad
 - Camino Irupé Ayelén Administración
 - Ana Ethel Oporto Administración
 - Morales Piragine Lara Micaela Digitalización
 - Fabiana Agustina Quintana Administración
 - Meza Rinesi María Florencia Rendición de Cuentas
 - Rocío Mariel Segovia Administración
 - Maciel Aguirre Silvio Alejandro Administración
 - Joanna Antonella Benítez Compras

ALCANCE Y CRITERIOS

La auditoría comprendió los procesos centrales (Compras y Licitaciones, Pagos, Rendición de Cuentas, Bienes Patrimoniales), los procesos de apoyo (RRHH, Gestión Documental, Auditoría Interna, Digitalización) y su interacción con los procesos estratégicos definidos en el macroproceso.

Criterios: Norma IRAM – ISO 9001:2015, documentos del SGC (DC-SGC-01 a DC-SGC-07, PR-AP-01, PR-AP-02, PR-AP-03, procedimientos centrales), informes parciales (2°, 3° y 4°), registros de capacitaciones y perfiles de puesto.

Desarrollo de la auditoría

CLÁUSULA 4 – CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

✓ Evidencia: Visión, Misión y Objetivos (DC-SGC-02), Política y Alcance (DC-SGC-03), Grupos de Interés (DC-SGC-05), FODA y Matriz cruzada (DC-SGC-07), Organigrama (DC-SGC-01).

Hallazgos:

- ✓ Conformidad: contexto identificado y alineado a estrategia organizacional.
- ✓ OB: falta retroalimentación efectiva de grupos de interés.

CLÁUSULA 5 - LIDERAZGO

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

✓ **Evidencia**: Política de Calidad, talleres de objetivos, participación de Dirección y Referente de Calidad en capacitaciones.

Hallazgos:

- ✓ Conformidad: compromiso de la Dirección y alineación de la política con los objetivos.
- ✓ OB: no hay registros de difusión externa de la política. Por ejemplo en la pagina web.

CLÁUSULA 6 - PLANIFICACIÓN

✓ **Evidencia:** Tablero de Control con objetivos estratégicos e indicadores SMART y Matriz de estrategias, informes parciales.

Hallazgos:

- ✓ Conformidad: objetivos definidos, medibles y alineados.
- ✓ OM: falta análisis formal de riesgos en planificación de cambios.

CLÁUSULA 7 – APOYO

✓ Evidencia: PR-AP-01 Control de la Información Documentada, PR-AP-02 RRHH, perfiles de puesto, PAC, materiales y certificados de capacitación.

Hallazgos:

- ✓ **Conformidad**: sistema documental robusto y perfiles de puesto definidos.
- ✓ NC menor: no se evidencian evaluaciones de eficacia de capacitaciones.
- ✓ OB: encuesta de clima laboral pendiente.
- ✓ OM: formalizar esquema de reemplazos por rotación de personal.

CLÁUSULA 8 - OPERACIÓN

✓ **Evidencia:** Procedimientos centrales (Compras y Licitaciones, Pagos, Rendición de Cuentas, Bienes Patrimoniales, Publicidad), formularios normalizados.

Hallazgos:

✓ Conformidad: procedimientos alineados a normativa y aplicados.

CLÁUSULA 9 – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

✓ Evidencia: Tablero de Control, PR-AP-03 Auditoría Interna, informes parciales.

Hallazgos:

✓ Conformidad: tablero implementado para seguimiento.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

SÍNTESIS DE HALLAZGOS

No conformidades menores:

- Seguimiento de riesgos del FODA.
- Evaluación de eficacia de capacitaciones.

Observaciones:

- -. Difusión de política no comprobada.
- -Retroalimentación a grupos de interés pendiente.
- -Indicadores en desarrollo.
- -Encuesta de clima laboral no implementada.

Oportunidades de mejora:

- Esquema de reemplazos por rotación.
- Formalizar análisis de riesgos en cambios.

FORTALEZAS DETECTADAS

- Equipo joven, adaptable y con buena predisposición al cambio.
- Compromiso y liderazgo de la Dirección.
- Sistema documental robusto y procedimientos normalizados.
- Mejora en unificación de criterios y uso de formularios.
- Estrategia organizacional y cultura alineadas con política y objetivos.

Se detallan las acciones correctivas propuestas para cada No Conformidad Menor detectada en la auditoría interna del SGC.

NC Nº	Descripción de la No Conformidad	Análisis de Causa (5 Porqués)	Acción Correctiva Propuesta	Responsab le	Plazo / Verificación
NC1	Falta de seguimiento formal de riesgos del FODA (Cl. 6.1)	 No se documentan responsables No hay metodología definida No se calendarizan revisiones Se priorizan urgencias No se implementa tratamiento. 	Diseñar procedimiento de seguimiento de riesgos, asignar responsables y calendarizar revisión trimestral.	Referente de Calidad + Dirección	3 meses / Informe de seguimiento.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

NC2	Ausencia de evaluación de eficacia de capacitaciones (Cl. 7.2)	 Se mide asistencia pero no eficacia No hay método No se aplican encuestas post capacitación No se vincula a desempeño. 	Aplicar encuesta post capacitación + incluir indicador de transferencia en evaluaciones de desempeño.	RRHH / Referente de Calidad	Próxima capacitación / Reporte de eficacia.
-----	--	--	---	-----------------------------------	--

Se detallan las acciones correctivas propuestas para cada observación y oportunidad de mejora menor detectada en la auditoría interna del SGC.

N°	Descripción de la Observación / Oportunidad de Mejora	Análisis de Causa (5 Porqués)	Acción de Mejora Propuesta	Responsable	Plazo / Verificación
OB1	Falta retroalimentación efectiva de grupos de interés (Cl. 4.2)	 No se aplican herramientas No hay procedimiento definido Se priorizan urgencias No se calendarizan consultas No se recibe feedback formal. 	Diseñar mecanismo formal de retroalimentación (encuestas digitales / reuniones periódicas).	Referente de Calidad + Dirección	6 meses / Informe de retroalimentación
OB2	No hay registros de difusión externa de la Política de Calidad (Cl. 5.2)	 6. La política se comunica solo internamente 7. No se definieron canales externos 8. No hay plan de comunicación 9. Se priorizó implementación documental. 	Difundir la política en medios externos: página web institucional, redes sociales y cartelería.	Dirección + Comunicación Institucional	3 meses / Evidencias de publicación

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

OB3	Encuesta de clima laboral pendiente (Cl. 7.1.2)	 Porque no se planificó la encuesta ni su cronograma. Porque RRHH se enfocó en tareas administrativas. Porque no se asignaron responsables ni tiempos. Porque no se respeto el procedimiento formal de RRHH. Porque el SGC priorizó procesos críticos. 	Implementar encuesta anual de clima laboral y registrar resultados en el sistema documental.	RRHH	12 meses / Informe de resultados
OB4	Indicadores de procesos en consolidación (Cl. 8.1)	 Porque no se asignaron responsables de carga. Porque no hay rutina de seguimiento definida. Porque el tablero es nuevo y falta adaptación. Porque no hubo capacitación sobre indicadores. Porque se priorizó la documentación del sistema. 	Fortalecer tablero de control con responsables y periodicidad de carga de indicadores.	Dirección + Áreas Responsables	Trimestral / Reportes actualizados
OM1	Falta análisis formal de riesgos en planificación de cambios (Cl. 6.1)	N/A	Implementar metodología de gestión de riesgos con responsables y revisiones semestrales.	Referente de Calidad	6 meses / Procedimiento aprobado
OM2	Formalizar esquema de reemplazos por	N/A	Diseñar matriz de reemplazos y	Dirección + RRHH	4 meses / Matriz de reemplazos

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

rotación de personal (Cl. 7.1.6)	capacitación cruzada por área.	
--	-----------------------------------	--

TAREA 8: ELABORACIÓN DE LA MINUTA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

INTRODUCCION

En cumplimiento de lo establecido en la **Norma ISO 9001:2015, cláusula 9.3**, la **Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda** realizó su primera **Revisión por la Dirección** el día 20 de septiembre de 2025.

La revisión por la Dirección constituye un requisito fundamental del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), ya que permite evaluar de manera integral la **adecuación**, **suficiencia y eficacia del sistema**, asegurando que se mantenga alineado con los objetivos estratégicos de la organización y con las expectativas de las partes interesadas.

Este proceso se lleva a cabo con el fin de:

- Verificar el avance de los objetivos y políticas de calidad.
- Analizar los resultados de auditorías internas y externas.
- Evaluar la eficacia de las acciones frente a riesgos, oportunidades y hallazgos.
- Identificar necesidades de recursos y cambios en el contexto organizacional.
- Definir oportunidades de mejora y acciones correctivas.

MINUTA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

- ➤ Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015
- > Fecha: 20/09/2025
- Lugar: Sala de reuniones Dirección de Administración

Participantes

- Cra. Celeste Carnevale Directora de Administración
- Cra. Soledad Lancelle Referente de Calidad
- Franco Vargas Auditor Interno
- Edward Santander Auditor Interno
- Mercedes Charpin- RM CONSULTORES

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Objetivo de la Revisión

Dar cumplimiento a la cláusula 9.3 de la norma ISO 9001:2015 mediante la revisión formal del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), evaluando su adecuación, suficiencia y eficacia, así como la necesidad de realizar ajustes para asegurar la mejora continua.

1. Insumos de la Revisión (Cláusula 9.3.2)

a) Estado de acciones de revisiones anteriores

Es la primera Revisión por la Dirección, dado que el SGC cuenta con 10 meses de antigüedad. Se acuerda establecer revisiones anuales y seguimientos semestrales de indicadores y hallazgos.

b) Cambios en cuestiones internas y externas

- Internos: alta rotación de personal, pasantías temporarias, dificultad de estandarizar procesos debido a la diversidad de expedientes, sobrecarga operativa. Avances positivos: reorganización edilicia, digitalización progresiva, implementación de sistema documental en Google Drive.
- Externos: cambios políticos que pueden afectar continuidad y reformas normativas con impacto en la gestión administrativa.

c) Información sobre desempeño y eficacia del SGC

a. Resultados de auditorías: ver apartado específico (punto i).

b. Retroalimentación de partes interesadas:

En esta primera etapa de implementación del SGC, la Dirección de Administración no contaba con una identificación formal de sus grupos de interés, por lo que durante el proyecto se procedió a:

Identificar y categorizar los grupos de interés relevantes, incluyendo: colaboradores internos, organismos de control (Tribunal de Cuentas, Tesorería, Asesoría Legal), dependencias jurisdiccionales (SIGEP, SUSTI, Registro de la Propiedad, entre otros), entes descentralizados, proveedores y ciudadanía.

Definir sus expectativas y necesidades (ej. condiciones laborales estables para colaboradores, cumplimiento normativo para Tribunal de Cuentas, pagos en tiempo para proveedores, transparencia para la ciudadanía).

Determinar herramientas de evaluación de satisfacción y desempeño, tales como:

- Encuestas de clima laboral y evaluaciones de desempeño (colaboradores).
- Encuestas de satisfacción a proveedores.
- Análisis de flujo de expedientes para dependencias interdepartamentales.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Indicadores de cumplimiento documental y tiempos de gestión para organismos de control.
- Canales de percepción y comunicación institucional para la ciudadanía.

Actualmente, las herramientas de retroalimentación se encuentran planificadas para ser aplicadas entre diciembre de 2025 y febrero de 2026, lo que permitirá contar con la primera medición formal de satisfacción y percepción de las partes interesadas.

c. Cumplimiento de objetivos de calidad:

Objetivos definidos y alineados a misión y visión, con tablero en consolidación. Revisión prevista a fin de año.

En el marco de la implementación del SGC, se llevó a cabo una **reunión inicial con la Dirección**, donde se definieron los **Objetivos Estratégicos de la Calidad**, alineados a la política, misión y visión institucional. Los mismos fueron identificados como ejes para guiar la gestión:

- 1. OE1 Fortalecer la eficiencia y transparencia administrativa.
- 2. **OE2 Modernizar y digitalizar procesos.**
- 3. **OE3 Capacitar y fortalecer al talento humano.**
- 4. OE4 Fortalecer la relación con organismos y dependencias.

Para la consecución de estos objetivos estratégicos, se trabajó posteriormente con cada área en la **definición de Objetivos Operativos**, buscando llevarlos a la práctica mediante indicadores concretos, metas cuantificables y planes de acción.

Entre los principales **Objetivos Operativos definidos**, se destacan:

- Incrementar la eficacia del circuito de compras directas (% expedientes en plazo ≥ 90%).
- Garantizar la trazabilidad de las rendiciones ante el HTC (≥ 95% sin observaciones).
- Optimizar la presentación de expedientes de compras conforme al instructivo IT-ADM-01 (≤ 10% rechazados).
- Agilizar los tiempos de tramitación en publicidad y propaganda (% expedientes ≤ 15 días hábiles).
- Reducir los tiempos de revisión legal y firma en expedientes de publicidad (≤ 5 días promedio).
- Ampliar el uso del sistema digital de gestión documental (≥ 80% de expedientes digitales).
- Ejecutar el Plan Anual de Capacitaciones (≥ 90% de capacitaciones realizadas).

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

- Implementar evaluaciones de desempeño anuales (100% del personal evaluado).
- Mejorar la satisfacción de dependencias y entes (≥ 80% de satisfacción en encuestas).

Estos objetivos se consolidaron en un **tablero de control institucional**, que comenzó a utilizarse recientemente. Se realizaron talleres de sensibilización con el personal para introducir la gestión por objetivos e indicadores, lo que representa un cambio cultural importante.

El tablero aún se encuentra en fase inicial de implementación, y el personal se está adaptando progresivamente a trabajar con metas e indicadores. La primera revisión de los objetivos está prevista para **fin de año**, con el compromiso de evaluarlos **al menos una vez cada seis meses**, diferenciando objetivos estratégicos de los operativos.

d. Desempeño de procesos: procesos centrales (compras, pagos, rendiciones, bienes) aplicados con formularios e instructivos.

Desde el inicio del proyecto, la consultora realizó un relevamiento integral de la Dirección de Administración, con el objetivo de identificar los procesos de manera transversal y evitar un trabajo sectorizado. A partir de este diagnóstico, se comenzaron a confeccionar procedimientos e instructivos específicos, priorizando los procesos centrales de la organización.

En esta primera etapa se documentaron y validaron los siguientes instructivos y procedimientos operativos:

- IT-ADM-01 Presentación de Expedientes de Compras, para asegurar la trazabilidad y la correcta documentación en el circuito de adquisiciones.
- IT-ADM-02 Publicidad y Propaganda, que regula el circuito de tramitación y pago de servicios de publicidad, garantizando transparencia y cumplimiento normativo.

Junto a estos instructivos, se trabajó en la estandarización de formularios (órdenes de compra, compromisos, comprobantes de pago, etc.), lo que permitió unificar criterios, reducir errores y asegurar la codificación y control de la información documentada conforme a los lineamientos de un Sistema de Gestión de Calidad.

Además, en el marco de la implementación del SGC, se desarrollaron los procedimientos de calidad transversales, que aseguran la operatividad y el seguimiento del sistema:

- PR-AP-01 Control de la Información Documentada.
- PR-AP-02 Recursos Humanos.
- PR-AP-03 Auditoría Interna.
- PR-AP-04 Gestión de Hallazgos.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

De esta manera, los procesos centrales de la Dirección (compras y licitaciones, pagos, rendiciones de cuentas y bienes patrimoniales) se encuentran aplicados y soportados por documentación formal, instructivos específicos y formularios normalizados, constituyendo un avance sustancial en la estandarización y trazabilidad de la gestión administrativa

e. Adecuación de recursos:

equipo joven y predispuesto. Falta esquema de reemplazos y gestión de RRHH más robusta.

En relación con los recursos necesarios para el funcionamiento y sostenibilidad del SGC, se destacan dos aspectos centrales: **recursos humanos** e **infraestructura**.

Recursos humanos:

Se identificó como debilidad crítica la **alta rotación de personal** y la prevalencia de pasantías temporarias. Para mitigar este riesgo, la Dirección decidió avanzar en la definición de un **esquema de reemplazos**, a fin de asegurar continuidad operativa ante ausencias o cambios de personal.

Asimismo, sobre la base del **organigrama institucional**, se elaboraron los **perfiles de puesto** de cada función incluida en la Dirección, definiendo para cada rol los **requisitos mínimos, tareas, responsabilidades y áreas de interacción**. Este trabajo representó un avance significativo en la profesionalización de la gestión de recursos humanos, aunque aún requiere consolidarse mediante la implementación de evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo.

• Infraestructura:

En el último período, se logró una **reestructuración integral de las oficinas**, con la intervención de un equipo de arquitectura, lo que permitió optimizar la distribución de espacios y mejorar las condiciones de trabajo del personal. A su vez, se creó un **área de digitalización de archivos**, equipada con recursos tecnológicos y personal específico, destinada a asegurar la preservación documental y la reducción del uso del papel, en línea con los objetivos de modernización y transparencia del organismo.

En conclusión, la Dirección avanzó en la dotación de recursos humanos e infraestructura clave para sostener el SGC, aunque se reconoce la necesidad de profundizar las acciones en materia de gestión de talento humano y esquemas de reemplazo.

f. Riesgos y oportunidades

Durante esta primera revisión, se procedió a identificar los principales riesgos asociados a los procesos de la Dirección de Administración, trabajando junto a los responsables de cada área.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

Esta identificación inicial tiene como objetivo fortalecer la planificación del sistema y facilitar la posterior evaluación de probabilidad, impacto y nivel (PxI), conforme al tablero de riesgos.

Los riesgos detectados corresponden a los procesos centrales y de apoyo del Sistema de Gestión de la Calidad. A partir de esta identificación, se planificará la evaluación semestral del impacto y la probabilidad, así como el diseño de acciones preventivas o de mitigación para cada uno.

Los principales riesgos identificados son los siguientes:

Riesgos por Área y Acciones Preventivas

Área	Riesgo identificado	Nivel (PxI)	Acción preventiva / de mitigación
	Errores en la presentación de expedientes	Medio- Alto	Capacitar a las áreas solicitantes en el uso del instructivo IT-ADM- 01 y aplicar checklist previo.
Compras y Licitaciones	Retraso en concursos por demoras en firmas	Medio	Implementar control de plazos y alertas internas en el circuito de firmas.
	Incumplimiento normativo por falta de actualización	Alto	Revisar trimestralmente normativa vigente y difundir actualizaciones al personal.
	Demora en la ejecución de pagos por carga operativa	Alto	Asignar suplencias y rotaciones internas; priorizar expedientes críticos.
Pagos / Tesorería	Errores en conciliaciones contables	Medio	Aplicar control cruzado de registros y capacitación periódica.
	Interrupción del flujo de caja por factores externos	Medio- Alto	Mantener comunicación directa con Hacienda y prever fondos mínimos operativos.
Rendiciones de	Observaciones del HTC por expedientes incompletos	Alto	Utilizar checklist documental obligatorio antes de envío.
Cuentas	Retraso en presentación por sobrecarga operativa	Medio- Alto	Reasignar tareas y calendarizar entregas con alarmas automáticas.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

	Pérdida de información		
	por falta de archivo histórico	Medio	Implementar digitalización total y respaldo en red.
	Errores en altas/bajas de bienes	Medio	Revisar documentación semanalmente y validar con Contabilidad.
Bienes Patrimoniales	Inventario físico desactualizado	Medio- Alto	Realizar relevamientos semestrales y comparar con inventario SIIF.
	Extravío o deterioro de bienes	Medio	Etiquetar y asignar responsables de cada bien.
	Alta rotación sin esquema de reemplazo	Alto	Elaborar matriz de reemplazos y capacitar suplentes.
Recursos Humanos / Administración	Ausencia de evaluaciones de desempeño	Medio	Implementar plan de evaluaciones anuales.
	Riesgo de bajo clima laboral por sobrecarga	Medio- Alto	Monitorear clima con encuestas y ajustar carga de trabajo.
Gestión	Fallas en digitalización de expedientes	Medio	Validar controles de calidad de escaneo antes del archivo final.
Documental / Digitalización	Pérdida de información por fallas del sistema	Alto	Programar respaldos automáticos semanales y copia en nube.
	Uso parcial de sistemas que genera duplicación	Medio	Unificar registros y capacitar en el uso de SIIF/SIGEP.

Este análisis se completará durante el próximo trimestre con la evaluación numérica de probabilidad e impacto (escala 1–5) y su incorporación formal al Tablero de Riesgos del SGC, con seguimiento semestral de las acciones preventivas y responsables definidos.

g. Oportunidades de mejora: se detallan en el apartado k.

i) Resultados de auditorías internas (Cl. 9.2)

La auditoría interna realizada el 11/09/2025 arrojó los siguientes hallazgos. El tratamiento de los mismos se trabajó en reunión con la Dirección y responsables de área el día 02/10/2025:

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

No Conformidades Menores:

- NC1: Falta de seguimiento formal de riesgos del FODA. Acción: diseñar procedimiento de seguimiento de riesgos, responsables asignados, revisión trimestral. Plazo: 3 meses.
- NC2: Ausencia de evaluación de eficacia de capacitaciones. Acción: aplicar encuestas post capacitación e incluir en desempeño. Plazo: próxima capacitación.

Observaciones:

- OB1: Falta retroalimentación efectiva de grupos de interés. Acción: implementar encuestas digitales y reuniones periódicas. Plazo: 6 meses.
- OB2: No hay registros de difusión externa de la Política de Calidad. Acción: difundir en web, redes sociales y cartelería. Plazo: 3 meses.
- OB3: Encuesta de clima laboral pendiente. Acción: implementar encuesta anual y registrar resultados. Plazo: 12 meses.
- OB4: Indicadores de procesos en consolidación. Acción: fortalecer tablero de control con responsables y periodicidad de carga. Plazo: trimestral.

k) Oportunidades de mejora

Se identificaron las siguientes oportunidades de mejora, que no constituyen incumplimientos, pero representan áreas de optimización:

- OM1: Falta de análisis formal de riesgos en planificación de cambios. Acción: implementar metodología con revisiones semestrales.
- OM2: Necesidad de formalizar esquema de reemplazos por alta rotación. Acción: diseñar matriz de reemplazos y capacitación cruzada.

2. Salidas de la Revisión (Cláusula 9.3.3)

Decisiones y acciones adoptadas por la Dirección:

- ➤ Aprobar plan de acciones correctivas derivado de la auditoría interna (tratado en reunión 02/10/2025).
- > Reforzar gestión de riesgos mediante procedimiento formal y planes de tratamiento.
- ➤ Fortalecer gestión de RRHH incorporando evaluaciones de desempeño y esquema de reemplazos.
- Ampliar difusión externa de la Política de Calidad.
- > Consolidar tablero de control con indicadores actualizados periódicamente.
- Implementar retroalimentación sistemática con todos los grupos de interés.
- Ampliar digitalización documental y trazabilidad de expedientes.

Conclusiones

En los primeros 10 meses se pasó de no contar con un SGC a disponer de un sistema estructurado, documentado y operativo. Se reconoce la participación activa de la Dirección y el

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

compromiso del personal, a pesar de las dificultades derivadas de la rotación y los cambios políticos. La Dirección ratifica su compromiso con la mejora continua y acuerda realizar la próxima Revisión por la Dirección en septiembre de 2026, con seguimiento semestral de hallazgos, riesgos y objetivos.

TAREA 9: CRONOGRAMA DE TAREAS

Introducción

Este cronograma de tareas ha sido diseñado como una herramienta de gestión para asegurar el mantenimiento efectivo y el seguimiento sistemático del **Sistema de Gestión de la Calidad** (SGC) implementado en la **Dirección de Administración de la Subsecretaría de Hacienda**.

Representa el cierre de la etapa de implementación del sistema y marca el comienzo de una nueva fase orientada a la mejora continua, consolidación y sostenibilidad de los procesos.

El tablero organiza las tareas por áreas clave del sistema y detalla la **periodicidad, responsables y actividades asociadas**, facilitando la planificación y ejecución de acciones preventivas, correctivas y de mejora. Su uso permitirá al Responsable de Calidad contar con una guía clara y operativa para garantizar que el sistema se mantenga actualizado, efectivo y alineado con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Asimismo, busca fomentar una **cultura de calidad** dentro de la organización, promoviendo el compromiso de todos los sectores involucrados y asegurando una adecuada comunicación y seguimiento de las actividades planificadas.

Tablero de Tareas para el Mantenimiento del SGC

El presente Tablero de Tareas para el Mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) tiene como propósito asegurar la continuidad, preservación y mejora del trabajo realizado durante todo el proceso de implementación. Está diseñado como una herramienta práctica y dinámica que permitirá al referente interno, quien participó activamente junto a la consultora en cada etapa, asumir el rol de responsable del mantenimiento del sistema de forma autónoma y sostenida en el tiempo.

La correcta utilización de este tablero facilitará la **planificación, seguimiento y verificación de actividades clave** relacionadas con el SGC, promoviendo una cultura de mejora continua y garantizando que los estándares alcanzados no solo se mantengan, sino que evolucionen conforme a las necesidades de la organización.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

De esta manera, se busca consolidar lo logrado, evitar retrocesos y fortalecer la capacidad institucional para sostener un sistema eficaz, alineado con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, impulsando la eficiencia operativa, el orden documental y la satisfacción de las partes interesadas.

Cronograma de tareas responsable de calidad

ÁREA	TAREAS	PERIODICIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL
	Seguimiento de hallazgos	Mensual	Identificación y documentación de hallazgos durante auditorías y revisiones. Asignación de responsables y planes de acción.
1. Gestión de Hallazgos	Verificación de implementación	Continua	Revisión de evidencias de implementación de acciones correctivas/preventivas.
	Verificación de eficacia	Continua	Evaluación sistemática y documentada de la eficacia de las acciones tomadas, con indicadores específicos.
	Identificación de riesgos	Continua	Análisis de actividades, contextos internos/externos y partes interesadas. Documentación en matrices de riesgo.
	Evaluación de riesgos	Semestral	Evaluación de probabilidad e impacto. Priorización de riesgos según importancia.
	Monitoreo continuo	Continua	Supervisión de la evolución de los riesgos con indicadores de alerta.
2. Riesgos	Desarrollo de planes de respuesta	Continua	Planes detallados para abordar riesgos: responsables, recursos y criterios de activación.
	Pruebas y simulaciones	Semestral	Evaluación de la efectividad de planes de respuesta, identificación de ajustes necesarios.
	Revisión y mejora continua	Trimestral	Ajustes periódicos de los planes de respuesta.
	Evaluación del impacto	Trimestral	Análisis del efecto de las medidas aplicadas ante riesgos materializados.
	Análisis de efectividad	Trimestral	Comparación entre resultados obtenidos y objetivos planteados.
	Retroalimentación de partes interesadas	Semestral	Recopilación de feedback de proveedores, organismos y colaboradores.
3. Partes	Evaluación de proveedores	Semestral	Evaluación del desempeño y cumplimiento de proveedores.
Interesadas	Evaluaciones de clima laboral	Anual	Medición de satisfacción y bienestar del personal.
	Evaluaciones de desempeño	Anual	Evaluación individual del rendimiento de los colaboradores.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

	Encuesta de satisfacción a usuarios internos/externos	Anual	Encuestas de percepción sobre la calidad de la gestión.
	Registro de quejas o reclamos de organismos	Mensual	Registro y seguimiento de observaciones de organismos reguladores.
	Actualización de documentos	Continua	Revisión y actualización de manuales, procedimientos e instructivos.
4. Revisión de Documentos	Revisión de la política de calidad	Semestral	Control de alineación con objetivos estratégicos y normativos.
	Mantenimiento del SGC en red interna	Continua	Organización, clasificación y eliminación de documentos obsoletos.
	Plan anual de auditoría	Anual	Elaboración del plan de auditorías internas/externas con alcance y recursos.
5. Auditoría	Programas de auditoría	Anual	Desarrollo de programas específicos por auditoría.
	Realización de auditorías	Semestral	Ejecución según el plan aprobado.
	Informes de auditoría	Trimestral	Elaboración de informes con hallazgos, observaciones y OM.
6.	Plan anual de capacitaciones	Anual	Planificación de acciones formativas, calendario y objetivos.
Capacitaciones	Seguimiento de asistencia y eficacia	Mensual	Registro de participación, encuestas de satisfacción y análisis de transferencia.
7. Objetivos	Seguimiento de indicadores y metas	Mensual	Monitoreo del tablero de control y cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos.

EXPERIENCIA

La experiencia de implementación demostró la importancia de un trabajo articulado entre la consultora y el personal de la Dirección de Administración. Desde el inicio se encontraron desafíos vinculados a la alta rotación de personal, ausencia de áreas clave (archivo y rendición de cuentas) y dependencia de procesos manuales. A través de talleres, capacitaciones y la participación activa de los equipos se logró revertir estas limitaciones, incorporando herramientas digitales, procedimientos estandarizados y un sistema documental accesible en red. El compromiso de la Dirección y la predisposición de los colaboradores resultaron determinantes para instalar una cultura de calidad en la gestión administrativa.

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"

CONCLUSIONES

- La Dirección de Administración cuenta hoy con un sistema documental completo, con política, misión, visión, organigrama, procedimientos centrales y de apoyo, perfiles de puesto y plan de capacitaciones.
- Se alcanzó la alineación de los procesos clave (compras, pagos, rendición de cuentas y bienes patrimoniales) con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Se estableció un tablero de control con objetivos estratégicos, operativos e indicadores que permitirá medir el desempeño institucional.
- La auditoría interna y la revisión por la Dirección marcaron un cierre formal de la primera etapa, identificando no conformidades menores y oportunidades de mejora, pero confirmando la solidez del sistema implementado.
- El proyecto deja instalada la base necesaria para avanzar hacia la certificación ISO 9001:2015, consolidando un modelo replicable en otras áreas del Ministerio de Hacienda y Finanzas.

RESUMEN EJECUTIVO

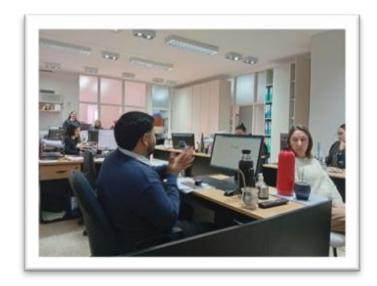
El proyecto de implementación del SGC en la Dirección de Administración se desarrolló entre diciembre 2024 y octubre 2025, con financiamiento del Consejo Federal de Inversiones (Exp. N° 2024-00103899). Las principales acciones incluyeron: relevamiento organizacional y diagnóstico de brechas, talleres de sensibilización y objetivos, diseño del mapa de procesos y sistema documental, formalización de procedimientos centrales y de apoyo, elaboración de perfiles de puesto, creación del plan anual de capacitaciones y puesta en marcha de un tablero de control.

Se logró institucionalizar un sistema de gestión de calidad conforme a la Norma ISO 9001:2015, asegurando trazabilidad, transparencia y eficiencia en los procesos administrativos. La auditoría interna y la revisión por la Dirección confirmaron el compromiso institucional con la mejora continua y definieron acciones correctivas para fortalecer el sistema.

El proyecto concluye con la Dirección de Administración preparada para sostener y mejorar su SGC, garantizando una administración pública moderna, confiable y orientada a resultados, y posicionándola favorablemente para la certificación ISO.

IMÁGENES

"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"





"IMPLEMENTACIÓN SGC ISO 9001 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA"



