

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres : Martinez Luis Esteban	Apellido y Nombres del Director: Martos María Enriqueta
DNI: 29.060.457	DNI: 14.481.842
Tema: Propuesta para Promover la Mejora Continua en los Procesos de Contratación en la Municipalidad	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de Conceptos y Técnicas de Administración en Situación Laboral o Ambiente Real	
Lugar de Trabajo: Municipalidad de San Miguel de Tucumán	

### 2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Mi trabajo de investigación se inició con la recopilación del material bibliográfico, la lectura y resumen de temas relacionado con las normas ISO.

Se tuvo un par de inconvenientes con el desarrollo del trabajo, en el cual tuve que modificar y corregir desde el título del trabajo, objetivos, problemática y la metodología.

Continuando con el trabajo, realice observación del proceso, revise documentación pertinente como el manual de procedimiento y decretos relacionados. También realice entrevistas a expertos, que en este caso fueron contadores y abogados que intervenían en el mismo para detectar falencias en el proceso.

Se obtuvo información de las entrevistas y documentación que fueron corroborados con la observación, luego se utilizó el Diagrama de Ishikawa como herramienta para demostrar la causa y efecto del proceso, evidenciando desempeños deficientes.

Se propuso un plan de acción con respecto a las deficiencias encontradas para poder mejorar el proceso, el cual debe ser revisado para obtener una retroalimentación para luego tomar medidas correctivas.

Y por último se desarrolló los resultados esperados entre los cuales está la disminución del tiempo del proceso, eficacia en el mismo, mantener la calidad, tener una mejor relación con el proveedor, mejorar la toma de decisión.

Finalmente realicé una conclusión indicando que el proceso actual se debería mejorar, realizar inversión en nuevos procesos tecnológicos debido que se está trabajando con procesos inadecuados que se remontan a los años '80. La decisión final sobre la propuesta deberá ser tomada por la dirección, como así también, generar cambios desde la cultura de la organización.

### 3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
	X			

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

# PLAN DE TRABAJO

TEMA: Aplicación de Normas ISO  
9001:2015 En el Procedimiento y Control  
de Expediente

ALUMNO: Luis Esteban Martinez  
DNI: 29.060.457  
TUTOR/A: Mg. María Enriqueta  
Martos.

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

Índice	
RESUMEN .....	4
INTRODUCCION .....	5
PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN ELEGIDA .....	6
PROBLEMA .....	6
OBJETIVOS .....	6
MARCO TEORICO.....	7
METODOLOGIA.....	8
CRONOGRAMA.....	8
BIBLIOGRAFIA .....	9

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### RESUMEN

El presente trabajo está dirigido a aplicar **Normas ISO 9001:2015** en los procedimientos y control al sistema de expediente de un Organismo Público de San Miguel de Tucumán.

Cada **contratación** realizada por el **Organismo Público** a una empresa unipersonal o no ya se de manufactura o de servicio significa un anticipo de confianza por parte del Organismo Público frente al proveedor. Este comprador espera obtener un producto o servicio que cumpla con las especificaciones solicitadas por el área, sin defectos y sin restricciones durante su ciclo de vida. Por esta razón, se examina y ensaya el servicio o producto antes o después de la entrega, en algunos se prestan servicios post venta.

Se analiza la situación de una contratación o provisión de un producto o servicio por un determinado sector del Organismo (Subsecretaría XXX). Se pretende analizar las **fallas** en los controles desde el pedido hasta su posterior provisión y tratando de evidenciar la importancia de un buen sistema de gestión de la calidad, lo cual se verá reflejado, una mejor calidad exige un menor coste, una buena calidad significa una buena utilización de recursos, costos más bajos y un mejor producto o servicio.

El uso de la ISO 9001:2015 para la aplicación en la **gestión de calidad** para las contrataciones, es una herramienta que facilitara el proceso en las distintas áreas del Organismo. Los beneficiarios con esta aplicación serán principalmente el personal de las diferentes áreas, quienes visan los procesos de cada área y luego al finalizar transfieren a la siguiente área para su tratamiento, hasta su posterior finalización con la obtención del producto o servicio y su posterior pago.

**Palabras clave:** Norma ISO 9001:2015, Organismo Público, contratación, fallas y gestión de calidad.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INTRODUCCION

En los organismos públicos, al tener que atender las necesidades del público de diferentes naturaleza, y en el menor tiempo posible dada la urgencia de la necesidad, se obvian controles y procesos en algunos casos, lo que producen los malestares de proveedores y del público a quien se debe atender la necesidad. Sin embargo, la cantidad de problemas ocasionados por diferentes fallas en los procesos y en los controles, y los beneficios que conllevan la aplicación de normas indispensables para la toma de decisiones, evidencian la necesidad de aplicarla. Resultado importante identificar las fallas en las contrataciones, establecer políticas respecto a las áreas o normas que colaboren en esta tarea. Los expedientes son herramientas básicas de seguimiento y revisión de las contrataciones realizadas por este organismo público. La base de este organismo es la prestación de servicios al público en el ámbito capitalino, con este motivo se realizan las contrataciones para la provisión de bienes y/o servicio antes las diferentes necesidades. Este proceso permitirá al organismo mantener el control presupuestario, planificar políticas para un mejor manejo de este recurso, permitiendo el correcto funcionamiento de los procesos y buscando un balance entre los costos, el presupuesto y las oportunidades.

Los problemas debido a la cantidad de contrataciones que fueron perdiendo control y proceso, lo que produzco malestar antes los proveedores y las necesidades del público en general, provocaron dificultades en la administración, en el presupuesto financiero, dificultades operativas, paralizando procesos o dificultando su normal ejecución de los procesos.

Las normas son importantes para estos problemas, por lo que aplican controles y amoldan los procesos para manejar partidas presupuestarias con respecto a las contrataciones que varían dependiendo de la necesidad del sector o para usos especializados de nuevas necesidades.

La falta de identificación de las fallas en las contrataciones, es uno de los principales problemas del control y proceso. Muchos organismos carecen de la aplicación de las adecuadas normas, debido a los tiempos y de capacidades de las jefaturas. Actualmente se considera que la inversión en recursos humanos capacitados para llevar adelante un sistema de control es muy importante ya que el tenerlo aporta beneficios:

- 1) Al controlar las contrataciones se crea información precisa, que será útil para el abastecimiento de las necesidades del público.
- 2) Es posible determinar la correcta calidad del producto o servicio necesario para la contratación, para lo cual es necesario para cubrir la necesidad.
- 3) Sera posible conocer el monto de la contratación, lo que permitirá saber cuánto será necesario invertir, para la afectación financiera.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN ELEGIDA

Para el análisis de este plan de trabajo, se seleccionó un área del Organismo Público:

Subsecretaría "XXX" (puesto con las siglas XXX para reservar el nombre y la privacidad) dedicado a la prestación de servicios al público en general de índole capitalino, ubicado en la provincia de Tucumán, en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

### PROBLEMA

Debido a la cantidad de contrataciones que se realizaban en el Organismo Público, se fueron perdiendo controles y proceso, con que se llevan a cabo las contrataciones. Hubo malestar en los proveedores y en el público en general debido a que no había un normal proceso de contratación y no cumplían con las normas especificadas.

Es por lo expresado que el organismo público carece de un adecuado proceso de procedimiento y control a las necesidades presentes, dadas la magnitud y dinámica de las operaciones que se llevan a cabo dentro del organismo.

### OBJETIVOS

El objetivo general es aplicar una gestión de calidad a las contrataciones realizadas con los proveedores por el Organismo Público, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

El objetivo de la implementación de esta gestión de calidad a las contrataciones que se realizan tiene en cuenta varios principios. Principio de la gestión de calidad:

- Principio N° 1: Enfoque del cliente.
- Principio N° 2: Liderazgo.
- Principio N° 3: Participación del personal.
- Principio N° 4: Enfoque basado en procesos.
- Principio N° 5: Enfoque de sistema para la gestión.
- Principio N° 6: Mejora continúa.
- Principio N° 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- Principio N° 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

#### Objetivos específicos:

- Identificar las fallas en las contrataciones.
- Analizar cuáles son las causas de las fallas que producen inconvenientes.
- Elaborar un plan de acción cuando se producen los inconvenientes.
- Identificar cuáles son las herramientas y normativas que está utilizando el Organismo Público para las contrataciones y detectar cuáles son las posibles fallas para evitarlas.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### MARCO TEORICO

Dentro del marco teórico podemos hacer mención al autor José Luis Ogando en su libro Sistema de Gestión ISO 9000, lo que considera “El sistema de gestión de la calidad”, como la tarea de la máxima dirección de la empresa, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Para cumplir estos objetivos, es necesario disponer de un conjunto de principios que ayuden a las empresas a definir, implementar y mantener actualizado un sistema de gestión de la calidad.

Uno de los aspectos clave de esta norma es su naturaleza genética, estando prevista como un medio para garantizar la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad eficaz, que contribuya a la consecución de los objetivos de calidad establecidos.

Los protocolos de ISO requieren que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse.

Además se utilizarán como apoyo las Normas ISO 9000, que es una serie de estándares aceptados por la International Organization for Standardization (ISO) y adoptados en 1987. La Organización Internacional de Estandarización es un organismo independiente, no gubernamental que actualmente reúne a más de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países reconocen la serie 9000 para los estándares y la certificación de calidad en el comercio internacional. También existe la serie ISO 14000, que se desarrolló para controlar el impacto que tienen sobre el ambiente las actividades y la producción de las empresas. Pueden conducir a beneficios tales como reducir el costo del manejo de los desperdicios, conservar la energía y los materiales, reducir los costos de distribución y mejorar la imagen corporativa.

Existen distintos tipos de “Sistemas de Calidad”, 9001, 9002, 9003, los cuales son modelo para la seguridad de la calidad de diseño, producción, instalación y servicios, otro modelo para la seguridad de la calidad en obtención, producción e instalación, y el último modelo para la seguridad de la calidad en la prueba de inspección final respectivamente. Mi interés estará abocado sobre la 9001. El motivo de la obtención de la certificación ISO 9000, es que resulta esencial desde un punto de vista puramente competitivo. Porque ISO 9000 especifica la forma en que opera la empresa proveedora, así como sus estándares de calidad, tiempos de entrega, niveles de servicios, etcétera.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### METODOLOGIA

El enfoque metodológico de esta investigación es el método de observación, utilizando la investigación de campo y documental.

Dentro del método observacional, aplicaremos la observación directa, comenzando con la observación del organismo público en cuestión, para poder observar el ambiente de trabajo y las condiciones, las instalaciones, se buscara entender el funcionamiento de los procesos del organismo, buscando detectar fallas para evitarlas y proponer planes de acción a seguir.

Como plan de acción tendiente a solucionar estas fallas, se propone:

1. Llevar un registro de las contrataciones realizadas por la subsecretaria.
2. Entender el motivo de las contrataciones, si son frecuentes o no, los montos de los mismos.
3. Realizar un estudio de los posibles proveedores.
4. Aplicar las Normas ISO 9001:2015.
5. Ver como se acopla la subsecretaria a las Normas.
6. Identificar fallas.
7. Proponer planes de acción.
8. Ejecutar estos planes.
9. Evaluar los procesos a través de los planes.
10. Análisis de los resultados, una evaluación del impacto de aplicar la Norma.
11. Implementación de resultados.

Una vez implementado la Norma, la idea es hacer una evaluación del impacto del mismo, es decir, un seguimiento de las mejoras provocadas y de posibles fallas existentes para que, a través de la retroalimentación, el plan de mejoras sea lo más efectivo posible.

Todas estas actividades culminaran en un informe final, que contemplara el proceso de inicio a fin, con resultados y conclusiones finales.

### CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recopilación de bibliografía	X															
Lectura y resumen de bibliografía		X	X													
Visita a la organización				X	X											
Aplicación de Norma ISO 9001:2015						X	X									
Identificar Fallas								X								
Implementación de un plan									X	X						
Evaluación del plan											X	X				
Informe final													X	X	X	X

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### BIBLIOGRAFIA

- Sistema de Gestión ISO 9000, Jose Luis Ogando, Producción y Operaciones.
- Administración de la Calidad Total. Enfoque en Seis Sigma
- Los Costes de la Calidad.
- Norma Internacional ISO 9001:2015, Traducción Oficial, Quinta edición 2015-09-15, Publicado por la Secretaria Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF), que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.
- Origen y Evolución de la Norma ISO 14.000. Administración de la Producción II/Operaciones II.
- ISO 14.001:2015

### Fuentes virtuales:

- ISO 9000, Global. [www.iso.ch](http://www.iso.ch) .
- [https://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9001](https://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000).
- <https://www.nqa.com/es-es/certification/standards/iso-9001>  
ORGANISMO DE CERTIFICACION GLOBAL.
- [http://www.bureau-veritas.com.ar/9001/?gclid=EAlalQobChMIxfXMk\\_m05AIVTICRCh1hwgluEAAYAAEgJqYfD\\_BwE](http://www.bureau-veritas.com.ar/9001/?gclid=EAlalQobChMIxfXMk_m05AIVTICRCh1hwgluEAAYAAEgJqYfD_BwE) BUREAU VERITAS Certification.

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

Primer Informe de Avance de Práctica Profesional 2019  
Aplicación de Norma en el Procedimiento y Control de Expediente en  
Organismo Público  
Periodo: 26 de Octubre – 13 de Septiembre  
Alumno: Luis Esteban Martinez  
Tutora: Prof. María Enriqueta Martos

Se realizó las siguientes actividades:

- Reunión con la tutora para discutir la temática de la investigación, como así también del material bibliográfico.
- Recopilación de bibliografía vigente respecto al trabajo de investigación sobre Normas ISO.
- Lectura y resumen del material bibliográfico.
- Redacción del informe con sustento bibliográfico.
- Se realizaron observaciones y consulta de instrumentos y normativas, en la Municipalidad sobre el procedimiento.
- Se realizó un resumen de la información recopilada en la Municipalidad.
- Análisis sobre la viabilidad de la mejora en el proceso de contratación.

.....  
Firma Alumno

.....  
Firma Tutora

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

Segundo Informe de Avance de Práctica Profesional 2019  
Aplicación de Norma en el Procedimiento y Control de Expediente en  
Organismo Público  
Periodo: 14 de Septiembre – 01 de Octubre  
Alumno: Luis Esteban Martinez  
Tutora: Prof. María Enriqueta Martos

Se realizó las siguientes actividades:

- Reuniones con la tutora Martos para acordar correcciones necesarias en el inicio del trabajo, como así también para fijar pautas para la continuación del mismo.
- Modificaciones al trabajo de investigación en base a la devolución que se realizó en el primer encuentro.
- Realizar observación del proceso de contratación dentro del área a la cual me aboco, con el inicio del pedido, el cual debe de estar encuadrado dentro de la Ordenanza de Contabilidad 570/80 y el Decreto 3912/SEH/18.
- Diagramar el proceso de contratación, para obtener una mejor apreciación del proceso y obtener información.
- Realizar modelo de entrevista para poder recopilar información del proceso.
- Realizar las entrevistas a expertos, para seguir obteniendo información.
- Redacción del informe, continuando con información obtenida de la observación y las entrevistas a los expertos.
- Reunión de discusión con la tutora Profe María Enriqueta Martos para analizar lo hasta ahora realizado.

.....  
Firma Alumno

.....  
Firma Tutora

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

Tercer Informe de Avance de Práctica Profesional 2019  
Propuesta para Promover la Mejora Continúa en los Procesos de  
Contratación en la Municipalidad  
Periodo: 02 de Octubre – 15 de Noviembre  
Alumno: Luis Esteban Martinez  
Tutora: Prof. María Enriqueta Martos

Se realizó las siguientes actividades:

- Modificaciones al trabajo de investigación en base a la devolución que se realizó en el segundo encuentro.
- Asistir al Taller de Metodología de la Investigación, a cargo del Lic. Marcelo Medina Galván y Mg. María Angélica Pérez de Del Negro.
- Reunión de discusión con la tutora Profe Martos, para evaluar los avances obtenidos en el trabajo.
- Realizar el Diagrama Ishikawa para demostrar las causas y efectos de las evidencias obtenidas a través de las técnicas implementadas en la investigación.
- Análisis y descripción de un plan de acción sobre las fallas obtenidas de las técnicas implementadas.
- Descripción de resultados esperados a través del plan de acción para obtener una mejora en el proceso.
- Redacción del Informe final, incluyendo conclusiones y anexo.
- Participación en la IV Muestra Académica de Trabajos de la Licenciatura en Administración.

.....  
Firma Alumno

.....  
Firma Tutora

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:**

Un balance de mi Practica Profesional fue muy bueno debido a que aplique conocimiento que en un principio no podía adaptarlos a situaciones prácticas. Pero con el paso del tiempo en la aplicación de mis conocimientos fueron creciendo y entendiendo el uso de las mismas, encontré complicaciones en este trabajo, que creo que todos lo deben pasar y se tiene que resolver. Al realizar este trabajo quise salir de mi zona de confort para ver hasta dónde podía llegar o como lo podía resolver, sé que puedo seguir mejorando y creciendo.

Este es mi segunda carrera y obtuve gran cantidad de conocimientos y amigos, pensé que con todo esto del título terminaba mi aprendizaje, pero veo que aún se puede seguir creciendo y aprendiendo, me ayudo a aprender a tomar decisiones que pueden ser buenas o malas, pero esto me ayuda a crecer y a ser un profesional.

Solo puedo decir que todo tiene un proceso de crecimiento y maduración, con la práctica que realice me ayudo a madurar, tengo que seguir aprendiendo, hay que trabajar duro para obtener resultados.

**7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA**



**VI MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN – FACE UNT 2019**

*Propuesta para Promover la Mejora Continua en los Procesos de Contratación en la Municipalidad*

AUTOR: VALERIA LUIS ESCOBAR  
PROFESORA TUTORA: MERCEDES BERGUESE  
MATERIA: PRACTICA PROFESIONAL

**RESUMEN**  
El presente trabajo está dirigido a promover la Normas ISO 9001:2015 en los procedimientos de contratación en la Municipalidad en el área de SPC. Se analiza la situación de la prestación de un producto o servicio por un determinado sector, se examina las fallas en los procesos desde el pedido hasta su posterior provisión y tratando de verificar un buen sistema de gestión de la calidad.

**OBJETIVO GENERAL:** Fomentar la mejora continua de los procesos de contratación en el área PC de la Municipalidad.

**METODOLOGÍA:**  

- Se utilizó un Enfoque Cualitativo
- El diseño implementado fue un Estudio de Caso
- Las técnicas que se usaron fueron la Observación directa, Entrevistas a Expertos y Registro Documental las cuales se utilizaron para el relevamiento de información
- El alcance es descriptivo.

**RESULTADOS:**  

- Toma de Decisión
- Expandir Actividades
- Identificar Riesgos y Oportunidades
- Eficiencia
- Confiables
- Certificación Internacional

**ESTO PERMITIRA LA MEJORA CONTINUA DEL PROCESO**

**CONCLUSIONES:**  

- El Organismo Público en la actualidad utilizan muy poco la Norma ISO 9001.
- La propuesta de la ISO produciría cambios importantes en este proceso.
- La aplicación de la Norma ISO brinda competitividad y posibilidad de satisfacción al cliente como al mismo Organismo, se enfoca a procesos, aplica el ciclo de planificar-hacer-verificar-actuar y tiene un pensamiento basado en riesgo lo cual permite llevar acciones preventivas, tomar acciones que sean apropiadas.

**BIBLIOGRAFÍA:**  

- Metodología de Investigación, Roberto Hernández Sampieri, 2010.
- Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional, 1° ed. Ciudad Autónoma de Bs. As. Eudeba, 2015.
- Sistema de Gestión ISO 9001, Jose Luis Ogando, Producción de Documentos.
- Administración de Recursos Hum. Enfoque en Sds Sigma.
- Los Costos de la Calidad.
- Norma Internacional ISO 9001:2015. Traducción Oficial. Quinta edición 2015. Se ha autorizado por la Secretaría Central de ISO en idioma español, como traducción oficial en español y validada por el Comité de Trabajo Spanish Translation Task Force (STF) que ha verificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



**Propuesta para Promover la  
Mejora Continua en los  
Procesos de Contratación en la  
Municipalidad**

ALUMNO: Luis Esteban Martinez  
DNI: 29.060.457  
TUTOR/A: Mg. María Enriqueta Martos.  
CARRERA: Lic. en Administración  
PERIODO LECTIVO: 2019

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCION.....	2
METODOLOGIA.....	3
MARCO TEORICO (Definición de ISO 9000, Principios,.....	4
ISO 9001:2015.....	6
Enfoque a Procesos.....	7
Ciclo P-H-V-A.....	8
Pensamiento Basado en Riesgos).....	9
PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN ELEGIDA.....	10
PROBLEMA.....	11
OBJETIVOS.....	12
DIAGNOSTICO.....	14
RESULTADOS ESPERADOS.....	15
CONCLUSIÓN.....	16
BIBLIOGRAFIA.....	17
ANEXO (Modelo de Encuesta.....	18
Decreto 3912/SEH/18.....	19

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### RESUMEN

El presente trabajo está dirigido a aplicar **Normas ISO 9001:2015** en los procedimientos y control de contrataciones en los expediente de un Organismo Público de San Miguel de Tucumán.

Cada **contratación** realizada por el **Organismo Público** a una empresa unipersonal o no, ya se de manufactura o de servicio, significa un anticipo de confianza por parte del Organismo Público frente al proveedor. Este comprador espera obtener un producto o servicio que cumpla con las especificaciones solicitadas por el área, sin defectos y sin restricciones durante su ciclo de vida. Por esta razón, se examina y ensaya el servicio o producto antes o después de la entrega, en algunos se prestan servicios post venta.

Se analiza la situación de una contratación o provisión de un producto o servicio por un determinado sector del Organismo (Subsecretaria de Políticas Comunitarias). Se pretende analizar las **fallas** en los procesos de contrataciones, y los controles desde el pedido hasta su posterior provisión y tratando de evidenciar la importancia de un buen sistema de gestión de la calidad, lo cual se verá reflejado, una mejor calidad exige un menor coste, una buena calidad significa una buena utilización de recursos, costos más bajos y un mejor producto o servicio.

El uso de la ISO 9001:2015 para la aplicación en la **gestión de calidad** para las contrataciones, es una herramienta que facilitara el proceso en las distintas áreas del Organismo. Los beneficiarios con esta aplicación serán principalmente el personal de las diferentes áreas, quienes visan los procesos de cada área y luego al finalizar transfieren a la siguiente área para su tratamiento, hasta su posterior finalización con la obtención del producto o servicio.

**Palabras clave:** Norma ISO 9001:2015, Organismo Público, contratación, fallas y gestión de calidad.

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### **INTRODUCCION**

En los organismos públicos, al tener que atender las necesidades del público de diferentes naturaleza, y en el menor tiempo posible dada la urgencia de la necesidad, se obvian controles y procesos en algunos casos, lo que producen los malestares de proveedores y del público a quien se debe atender la necesidad. Sin embargo, la cantidad de problemas ocasionados por diferentes fallas en los procesos y en los controles, y los beneficios que conllevan la aplicación de normas indispensables para la toma de decisiones, evidencian la necesidad de aplicarla. Resultado importante identificar las fallas en las contrataciones, establecer políticas respecto a las áreas o normas que colaboren en esta tarea.

Los expedientes son herramientas básicas de seguimiento y revisión de las contrataciones realizadas por este organismo público. La base de este organismo es la prestación de servicios al público en el ámbito capitalino, con este motivo se realizan las contrataciones para la provisión de bienes y/o servicio antes las diferentes necesidades. Este proceso permitirá al organismo mantener el control presupuestario, planificar políticas para un mejor manejo de este recurso, permitiendo el correcto funcionamiento de los procesos y buscando un balance entre los costos, el presupuesto y las oportunidades.

Los problemas debido a la cantidad de contrataciones que fueron perdiendo control y proceso, lo que produzco malestar antes los proveedores y las necesidades del público en general, provocaron dificultades en la administración, en el presupuesto financiero, dificultades operativas, paralizando procesos o dificultando su normal ejecución de los procesos.

Las normas son importantes para estos problemas, por lo que aplican controles y amoldan los procesos para manejar partidas presupuestarias con respecto a las contrataciones que varían dependiendo de la necesidad del sector o para usos especializados de nuevas necesidades.

La falta de identificación de las fallas en las contrataciones, es uno de los principales problemas del control y proceso. Muchos organismos carecen de la aplicación de las adecuadas normas, debido a los tiempos y de capacidades de las jefaturas. Actualmente se considera que la inversión en recursos humanos capacitados para llevar adelante un sistema de control es muy importante ya que el tenerlo aporta beneficios:

- 1) Al controlar las contrataciones se crea información precisa, que será útil para el abastecimiento de las necesidades del público.
- 2) Es posible determinar la correcta calidad del producto o servicio necesario para la contratación, para lo cual es necesario para cubrir la necesidad.
- 3) Sera posible conocer el monto de la contratación, lo que permitirá saber cuánto será necesario invertir, para la afectación financiera.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### METODOLOGÍA:

Debido al tipo de información sobre la cual estoy realizando el trabajo de investigación, es por el cual utilizo un enfoque cualitativo, el cual utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

En cuanto al diseño para este tipo de investigación, realizo un estudio del caso ya que me encuentro trabajando en el área, donde realizo la recolección de datos, en el cual no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos. Lo que se busca es obtener datos que se convertirán en información. Las técnicas a utilizar en el caso para obtener evidencias de esta información, los cuales serán:

- 1.La observación directa: la cual implica adentrarnos en profundidad en la situación y mantener un papel activo, estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.
- 2.entrevistas a profesionales: a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto al tema.
- 3.registración documental: es una fuente muy valiosa de datos, nos ayudan a entender el fenómeno central de estudio.

En cuanto al alcance para esta investigación es del tipo descriptivo, ya que busca describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, o sea como son y se manifiestan. Se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren en este caso sería sobre las contrataciones que se realizan en el área.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### MARCO TEORICO:

#### 1.- Definición de NORMAS serie ISO 9000:

“ISO 9000 es un conjunto de Control y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se puede aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría.”<sup>1</sup>

El sistema de gestión de la calidad es descrito como tarea de la máxima dirección de la empresa, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para cumplir estos objetivos, es necesario disponer de un conjunto de principios que ayuden a las empresas a definir, implementar y mantener actualizado un sistema de gestión de calidad.

Los protocolos de ISO requieren que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse.<sup>2</sup>

#### 2.- Principios de la gestión de la calidad

- a) **Principio N° 1: Enfoque al Cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

**Beneficio:** con el fin de lograr una mejor satisfacción de los clientes, se obtiene una mayor eficiencia en el uso de los recursos en la organización. A través de una rápida y flexible respuesta a las oportunidades del mercado, hay un aumento de los ingresos y de la proporción del mercado. Además para que el cliente siga confiando en la organización y de buenas referencias, mejora la fidelidad con los clientes.

- b) **Principio N° 2: Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**Beneficio:** todo el personal entiende y se motiva hacia las metas y objetivos que la organización establezca. Las actividades no se comportan de manera aislada, sino que son evaluadas e implementadas en forma integrada, reduciéndose con ello la falta de comunicación entre los distintos niveles de la organización.

<sup>1</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000)

<sup>2</sup> Sistema de Gestión ISO 9000, José Luis Ogando, Producción y Operaciones.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- c) **Principio N° 3: Compromiso de las Personas:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.  
**Beneficio:** el personal se siente valorado por su trabajo, llevando adelante los objetivos con innovación y creatividad, con un alto grado de motivación, compromiso e involucramiento con la organización, donde además todos desean participar y contribuir a la mejora continua.
- d) **Principio N° 4: Enfoque a Procesos:** esta norma promueve este enfoque al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. .  
**Beneficio:** permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño de la organización. Permite la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos, la consideración de los procesos en términos de valor agregado, el logro del desempeño eficaz del proceso, la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.
- e) **Principio N° 5: Mejora:** la mejora del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.  
**Beneficio:** se incrementa la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades de la organización, alineando las actividades de mejora, reconocidas y conocidas, a todos los niveles, con estrategias organizativas. Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las nuevas oportunidades.
- f) **Principio N° 6: Toma de Decisiones basada en la Evidencia:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.  
**Beneficio:** aumenta la capacidad de la efectividad de una decisión tomada, ya que se desarrolla a través de datos e información de hechos reales.
- g) **Principio N° 7: Gestión de las Relaciones:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.  
**Beneficio:** se incrementa la capacidad de crear valor, tanto para la organización como para el proveedor. Se optimizan los costos y recursos; ya que hay una mayor flexibilidad de respuesta en forma conjunta, a un mercado tan cambiante a las necesidades y expectativas de los clientes.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Sistema de Gestión ISO 9000, José Luis Ogando, Producción y Operaciones.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Estándares ISO 9000, sus áreas de aplicación el flujo de la producción y pautas para su uso:

- 9001: Modelo para la seguridad de la calidad en diseño, producción, instalación y servicios. (Para usarse cuando el proveedor debe asegurar el apego a los requerimientos específicos durante varias etapas, que pueden incluir diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio).
- 9002: Modelo para la seguridad de la calidad en obtención, producción e instalación. (Para usarse cuando el proveedor debe asegurar el apego a los requerimientos específicos durante la producción y la instalación).
- 9003: Modelo para la seguridad de la calidad en la prueba de inspección final. (Para usarse cuando el proveedor debe asegurar el apego a los requerimientos específicos únicamente en la inspección y la prueba finales).

### 3.- NORMA ISO 9001:2015

La adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociados con su contexto y objetivos.
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad específicos.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurar de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.<sup>4</sup>

### **Enfoque a Procesos**

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA, con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos, dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos.
- b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- c) El logro del desempeño eficaz del proceso.
- d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La figura proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.

---

<sup>4</sup> Norma Internacional ISO 9001:2015, Traducción Oficial, Quinta edición 2015-09-15, Publicado por la Secretaria Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF), que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

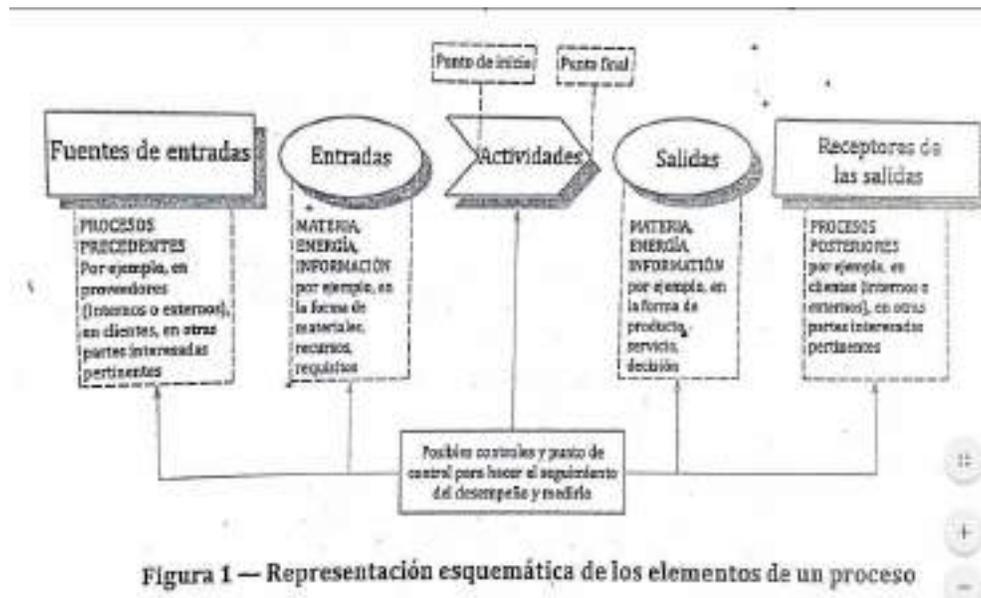


Figura 1 — Representación esquemática de los elementos de un proceso

### Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La figura 2 ilustra cómo pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.

El ciclo PHVA puede describirse como sigue:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- **Hacer:** implementar lo planificado.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y cuando sea aplicable la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Norma Internacional ISO 9001:2015, Traducción Oficial, Quinta edición 2015-09-15, Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF), que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



### Pensamiento Basado en Riesgos

El pensamiento basado en riesgo es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional. Incluyendo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

Para ser conforme con los requisitos de esta norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades, establecen una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultados oportunidades.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Ídem pág. 6.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### APLICACIÓN

#### Organismo

En este organismo público se busca atender las necesidades del ciudadano de San Miguel de Tucumán, en el menor tiempo posible dado la urgencia de la necesidad.

Este organismo cuenta con áreas especializadas sobre determinadas materias y en las cuales se puede solicitar la urgencia. A continuación se detallan cada una de ellas:

- **Secretaria General:** Coordinar y centralizar las actividades desarrolladas por las distintas áreas del Ejecutivo Municipal, propendiendo a la relación interactiva entre ellas. Atender los asuntos administrativos de la Intendencia Municipal, coordinando su tarea con todas las áreas que componen la Organización Municipal, accionando con medidas tendientes a lograr eficiencia y efectividad en la gestión de gobierno.
- **Secretaria de Gobierno:** entender en todo lo atinente al gobierno político o institucional. Propiciar el control efectivo de las normas que rigen la convivencia urbana. Promover el desarrollo productivo; cuidar de la conservación del medio ambiente y el adecuado abastecimiento del municipio. Entender en lo relativo a la Cultura y Educación, como así también al protocolo, ceremonial y relaciones públicas del Departamento Ejecutivo.
- **Secretaria de Economía y Hacienda:** asesorar al Departamento Ejecutivo en materia de organización funcional, planificación y evaluación de proyectos. Atender lo relacionado con las obligaciones previsionales, fiscales, de higiene y salubridad y riesgo en el trabajo acorde a las disposiciones legales vigentes.
- **Secretaria de Obras Públicas:** asistir al Departamento Ejecutivo en el estudio y evaluación técnica y económica de obras a realizarse dentro de los límites de Municipio. Construir, controlar su ejecución y atender la conservación material de la obra pública que compone el Patrimonio Municipal. Asesorar al Departamento Ejecutivo en todo lo atinente a la problemática urbanística del Municipio en relación al Área Metropolitana proponiendo las medidas tendientes al ordenamiento, uso y desarrollo armónico del espacio urbano.
- **Secretaria de Servicios Públicos:** atender en todo lo relacionado con la construcción, restauración y mantenimiento de plazas, parques y paseos públicos. Fiscalizar, intervenir y formular políticas en materia de cementerios público y privado. Velar por el mantenimiento de la higiene en la vía pública.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- **Secretaría de Desarrollo Social y Cultural:** promover y articular políticas y acciones para el desarrollo social de la población excluida de sus oportunidades básicas, con el fin de contribuir a mejorar sus condiciones de vida. Acompañar a la población vulnerable a fin de mejorar dignamente sus condiciones de vida e integrarle a la actividad productiva, propiciando una sociedad inclusiva y equitativa con desarrollo humano sostenible. Dentro de esta área se encuentra la Sub-secretaría de Políticas Comunitarias dependiente de la Secretaría.
- **Secretaría de Atención de Urgencias Sociales:** formular, coordinar y ejecutar políticas públicas de atención a emergencias sociales que requieran la intervención inmediata del Estado, asistiendo a los vecinos ante situaciones de vulnerabilidad. Impulsar acciones que tiendan al bienestar social de la familia. Promover la participación coordinada de las entidades públicas y privadas que brinden servicio de bienestar social o coadyuven a la prestación de los mismos.
- **Secretaría de Políticas Educativas:** Definir los lineamientos políticos – culturales que conlleven a la realización eficiente de las distintas actividades vinculadas a la conmemoración de hechos históricos. Planificar la organización, difusión y participación de toda la comunidad en el proyecto institucional de conmemoración del año Belgraniano y del Bicentenario 2016.

### PROBLEMÁTICA

Se realizó un seguimiento del proceso a través de la observación directa, el cual se complementa con la documentación del proceso o manual de procedimiento. A continuación se realiza una descripción del proceso de contratación con el fin de visualizar problemas en el proceso, se utilizó el Decreto N° 3912/SEH/18, el cual complementa y actualiza la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80 y su Decreto Reglamentario N° EH 669/80.

EL proceso se inicia con una necesidad o solicitud de los materiales o servicios, el cual se inicia el expediente que a la vez debe ir acompañado de un presupuesto con los precios de referencias y de los productos o servicios necesarios. Luego continua con autorización para incurrir en el gasto por parte del Secretario del área, pasa a la habilitación para ser trabajado el expediente, en el cual se realiza un cotejo de precios con otros proveedores para comparar los materiales que cumplan con los requerimientos y sea el menor precio. Para pasar a la afectación financiera

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

en el área de Planeamiento y Presupuesto "DOC 1: solicitud de compra y DOC 6: afectación preventiva del gasto", en el cual se afecta a una determinada partida en base al rubro que informa habilitación, luego pasa a despacho de la secretaria para su autorización, regresa a habilitación para que se le realice el "DOC 15: aprobación de la contratación, adjudicación y afectación definitiva" el cual debe ser intervenido por el habilitado, el director del área y por último el auditor fiscal, para su posterior aprobación, con una resolución o decreto dependiendo del monto, que será acompañado de la firma por el Director hasta \$ 60.000, o del Secretario del área hasta \$ 150.000 y en el caso que el monto sea superior a \$ 150.000 aprueba el Secretaria de Economía y Hacienda, y si no supera el \$ 1.000.000 es autorizado por el Secretario del área y aprobado por el Departamento Ejecutivo mediante decreto, pero si supera el millón de pesos el expediente debe ser autorizado y aprobado mediante decreto por el Departamento Ejecutivo.

Una vez finalizado esta etapa de aprobación, se envía por Contaduría General para colocar el número de libramiento previa autorización del Contador General o Sub-contador General, para luego ser remitido el expediente junto con el libramiento a Tesorería General para su pago.

Los problemas que se encuentran a través de la observación y la documentación en este tema de trabajo son:

- ¿Cómo impulsar la mejora continua en el proceso de contratación en el área PC de la Municipalidad?
- ¿Cuáles son las consecuencias del proceso de contratación en área?
- ¿Porque se pierde el control de proceso en las contrataciones?

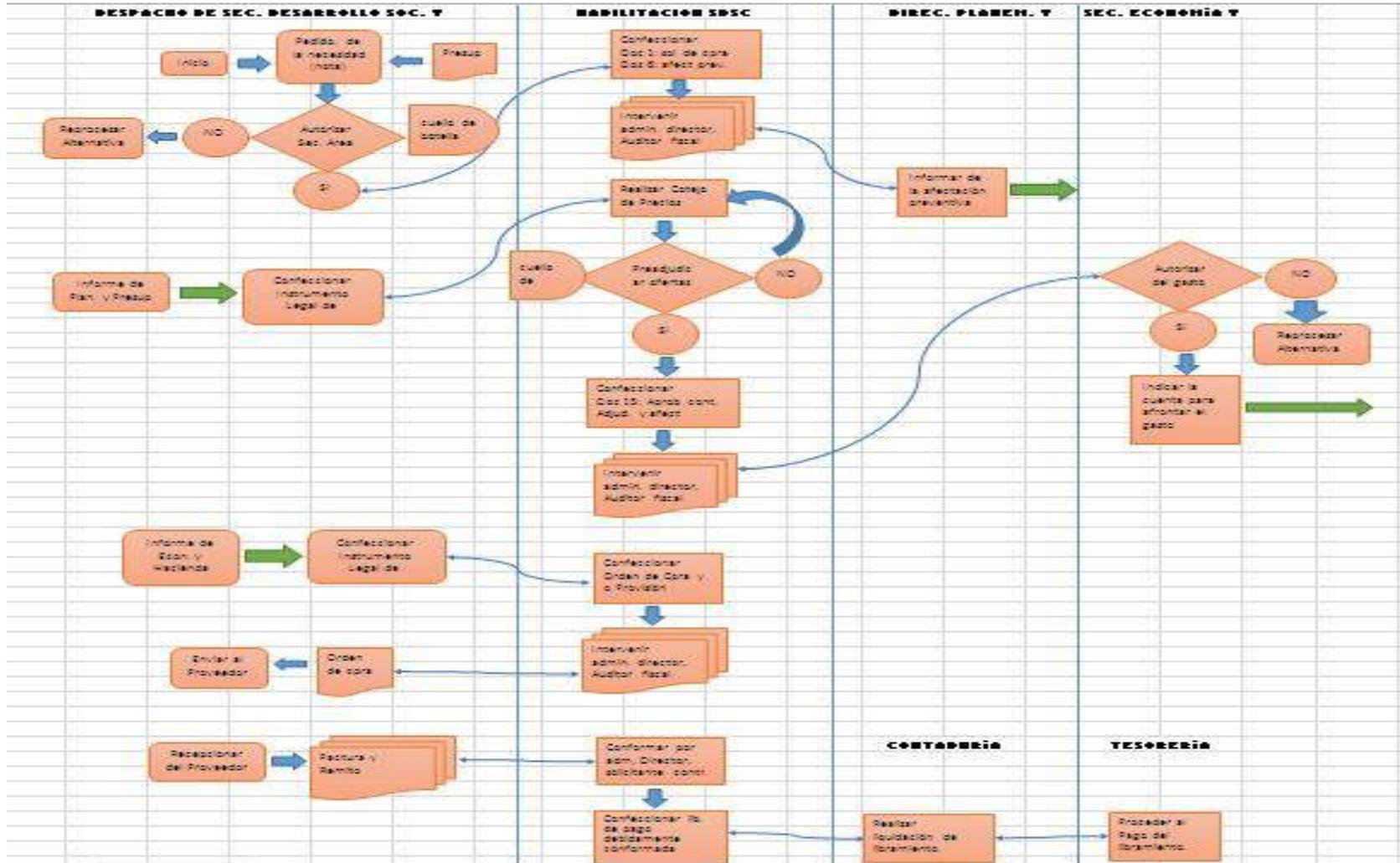
### OBJETIVOS:

El objetivo general es "Fomentar la mejora continua de los procesos de contratación en el área PC de la Municipalidad".

El Objetivo específico es:

- Describir las fallas en el proceso de contrataciones.
- Analizar las causales de las fallas en las contrataciones.
- Proponer un plan de acción.
- Contrastar la situación actual con los estándares.
- Aplicar los principios de la ISO.
- Monitorear los resultados para obtener la Mejora Continua del Proceso.

# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### DIAGNÓSTICO:

A través de las diferentes técnicas que se utilizaron, (diagrama de flujo, encuestas a expertos que se encuentran en el anexo y la observación directa).

Para mostrar las evidencias que se obtuvieron sobre el proceso de contratación que se realiza en el área, se utilizó el Diagrama Ishikawa que es una herramienta de la Gestión de la Calidad, el cual consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, que en nuestro caso es “como promover la mejora continua en el proceso de contratación de la Municipalidad”, esta herramienta nos orienta en la toma de decisión al afrontar determinados desempeños deficientes:



- Cuello de Botella.
- Incumplimiento de requisitos.
- Falta de conocimiento de procesos de contratación.
- Falta de inversión.
- Falta de trabajo en equipo.
- Obtención de resultados no deseados.
- Desperdicios de recursos.

Por estos inconvenientes se aplicó un plan de acción para obtener resultados en el plan de una mejora continua, los cuales deben ser revisados obteniendo una retroalimentación del proceso y tomando nuevas medidas de los mismos, los cuales se detalla a continuación:

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Capacitar a integrantes sobre normativas vigentes.
- Capacitar sobre los manuales de procedimientos.
- Realizar inversiones en procesos tecnológicos.
- Optimizar los recursos utilizados.
- Desarrollar una filosofía de trabajo en equipo.
- Introducir la idea en el proceso de contratación de la gestión de calidad.
- Implementar políticas transparentes sobre los cotejos o licitaciones.
- Desarrollar una filosofía de cero defectos.

### RESULTADOS ESPERADOS:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos productivos, distribuidos y administrativos de los productos.
- Identificar riesgos y oportunidades en el proceso de contratación para posteriormente poder abordarlos.
- Identificar, analizar y poner soluciones desde la raíz a los problemas internos y externos encontrados para evitar que vuelvan a suceder.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Permitir la mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia.
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.
- Mantener la calidad.
- Mejora en la Toma de Decisiones, estableciendo y trazando una estrategia para alcanzar objetivos del proceso de contratación.
- Simplificar la realización de los procesos.
- Permitir alcanzar un grado de eficacia sobre los procesos.
- Mejorar la prestación de una gran variedad de servicios.
- Disminuiría el tiempo en el proceso de contratación considerablemente.
- Se podrá conseguir una certificación internacional de calidad.

La normalización es el proceso de elaborar, aplicar y mejorar las normas que se emplean en distintas actividades científicas, industriales o económicas, con el fin de ordenarlas y mejorarlas. La mejora de proceso de contratación es analizar la manera y las formas del proceso, que se llevan a cabo en la actualidad dentro del área de la Municipalidad, se analiza, revisa y se realiza adecuaciones para minimizar los errores y la ejecución de la mejora continua.

De esta forma se conseguirá una mejora continua a lo largo del tiempo y poder ofrecer una satisfacción total al cliente.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### CONCLUSIÓN:

Cumplida con la investigación a través de un estudio de caso, al cual se sometió a las encuestas a expertos, observación directa, y análisis de la documentación, en el área de la Subsecretaria de Políticas Comunitarias dependiente de Secretaria de Desarrollo Social y Cultural.

En el área se encontraron fallas que se reconocieron a través de las técnicas ya antes mencionadas, una de estas falla fue que no sabían cuál era el siguiente paso sobre el proceso de contratación a la cual se estaba observando en el expediente sobre el cual se estaba consultando, se encontraron falta de documentación en los expedientes, se observaron bienes obsoletos o no renovados. En las entrevistas a los expertos hicieron mención que hacía falta inversión en nueva tecnología, aplicar nuevos procesos tecnológicos como nuevos medios de comunicación de los cotejos o licitaciones ya sea pública o privada, desperdicios de papel o mala utilización de bienes que son necesarios en el proceso de contratación. Se desconoce los procesos de contrataciones, prohibiciones con respecto a las contrataciones.

No existen sistemas que monitoreen los resultados. No hay responsables para la toma de decisión en las tareas operativas.

Se concluye que la propuesta de la implementación de la ISO 9001 produciría cambios importantes en este proceso, en el cual interviene un equipo multidisciplinario.

Se debería realizar un seguimiento de lo que realmente se implementó y cómo se está implementando con respecto a los estándares.

Pero es necesario una decisión de la Alta Gerencia, para poder implementar la ISO, pero ello conlleva a que se realicen inversiones, tiempo, cambiar la cultura organizacional y cambio de filosofía de trabajo.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### BIBLIOGRAFIA

- Metodología de la Investigación, Roberto Hernández Sampieri, 6° edición.
- Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional, 1° ed. Ciudad Autónoma de Bs. As.: Eudeba, 2015.
- Sistema de Gestión ISO 9000, Jose Luis Ogando, Producción y Operaciones.
- Administración de la Calidad Total. Enfoque en Seis Sigma
- Los Costes de la Calidad.
- Norma Internacional ISO 9001:2015, Traducción Oficial, Quinta edición 2015-09-15, Publicado por la Secretaria Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF), que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.

### Fuentes virtuales:

- ISO 9000, Global. [www.iso.ch](http://www.iso.ch) .
- [https://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9001](https://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000).
- <https://www.nqa.com/es-es/certification/standards/iso-9001>  
ORGANISMO DE CERTIFICACION GLOBAL.
- [http://www.bureau-veritas.com.ar/9001/?gclid=EAlalQobChMIxfXMk\\_m05AIVTICRCh1hwgluEAAYAyAAEqJqYfD\\_BwE](http://www.bureau-veritas.com.ar/9001/?gclid=EAlalQobChMIxfXMk_m05AIVTICRCh1hwgluEAAYAyAAEqJqYfD_BwE) BUREAU VERITAS Certification.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**ANEXO:**

Fecha y Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

**Introducción: Trabajo de Investigación de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, sobre “la Propuesta para Promover la Mejora Continua en los Procesos de Contratación de la Municipalidad.**

**Preguntas:**

1. ¿qué opina de este organismo público?  
.....
2. ¿cómo se siente trabajando en el organismo público?  
.....
3. ¿Cómo se inicia el proceso de contratación?  
.....  
.....
4. ¿qué opina del proceso de contratación de la Municipalidad?  
.....  
.....
5. ¿Dónde cree que se demora más el proceso? ¿cuáles son las causas?  
.....  
.....  
.....
6. ¿Cuáles son las consecuencias de un mal proceso de contratación?  
.....  
.....
7. ¿Cree que todos conocen el proceso? ¿Por qué cree que pasa esto?  
.....  
.....  
.....
8. ¿Cómo cree que se trabaja en el proceso de contratación?  
.....  
.....
9. ¿Cómo se puede mejorar el proceso de contratación?  
.....  
.....  
.....



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

2018 - Año del Centenario de la  
Reforma Universitaria

DECRETO N° 3812 /SEH/18



Municipalidad de San Miguel de Tucumán "Ciudad Histórica"  
Secretaría de Economía y Hacienda

Cuando el valor estimado de la operación no exceda de \$150.000,00.- (Pesos Ciento Cincuenta Mil); Autoriza el Director de la Repartición o el Director de la Dirección General de Compras y Contrataciones en su caso y Aprueba el Secretario del área mediante Resolución.

b) **CONCURSO DE PRECIOS** a que se refiere el inciso b) del Artículo 65° de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80:

Cuando el valor estimado de la operación no exceda de \$500.000,00.- (Pesos Quinientos Mil); Autoriza el Director de la Dirección General de Compras por Resolución y Aprueba el Secretario del Área por Resolución.

c) **LICITACIONES PRIVADAS** a que se refiere el inciso a) del Artículo 65° de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80:

Cuando el valor estimado de la operación no exceda de \$1.000.000,00.- (Pesos Un Millón) Autoriza el Secretario del área por Resolución y Aprueba el Departamento Ejecutivo mediante Decreto.

d) **LICITACIONES PÚBLICAS** a que se refiere el inciso d) del Artículo 64° de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80:

Autoriza el Secretario del área respectiva en acuerdo con el Secretario de Economía y Hacienda mediante Resolución, y Aprueba el Departamento Ejecutivo mediante Decreto.

e) **CONTRATACIONES DIRECTAS** a que se refiere el Artículo 70° de la Ordenanza de Contabilidad:

- 1) Cuando el valor estimado de la operación no exceda de \$150.000,00.- (Pesos Ciento Cincuenta Mil) Autoriza el Secretario del área por Resolución y Aprueba el Secretario del área respectiva en acuerdo con el Secretario de Economía y Hacienda mediante Resolución.
- 2) Cuando el valor estimado de la operación no exceda de \$1.000.000,00.- (Pesos Un Millón) Autoriza el Secretario del área por Resolución y Aprueba el Departamento Ejecutivo mediante Decreto.
- 3) Cuando el valor estimado de la operación exceda de \$1.000.000,00.- (Pesos Un Millón) Autoriza el Departamento Ejecutivo mediante Decreto y Aprueba el Departamento Ejecutivo mediante Decreto.

**Artículo 2°.** Establécense los montos para la realización de los procedimientos de venta de bienes muebles, concesiones, arrendamientos y locación de inmuebles establecidos en los artículos 75°, 76° y 77° de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80, y los funcionarios que deberán autorizar y aprobar los mismo de conformidad al detalle que se indica a continuación:

a) **CONTRATACIONES DIRECTAS** a que se refiere el inciso c) del Artículo 76° de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80:

Hasta \$150.000.- (Pesos Ciento Cincuenta Mil); Autoriza el Director de la Repartición mediante Resolución y Aprueba el Secretario del área en acuerdo con el Secretario de Economía y Hacienda mediante Resolución.

b) **CONCURSO DE PRECIOS** a que se refiere el inciso b) del Artículo 75° de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80:







**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

2018 - Año del Centenario de la  
Reforma Universitaria

DECRETO N° 3010/18

Municipalidad de San Miguel de Tucumán "Ciudad Histórica"  
Secretaría de Economía y Hacienda

Cuando el valor estimado de la operación no exceda de \$500.000.- (Pesos Quinientos Mil); Autoriza el Secretario del área respectiva mediante Resolución y Aprueba el Departamento Ejecutivo mediante decreto.

c) **LICITACIONES PRIVADAS** a que se refiere el inciso a) del Artículo 76° de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80:  
Cuando el valor estimado de la operación no exceda de \$1.000.000,00.- (Pesos Un Millón); Autoriza el Secretario del área respectiva en acuerdo con el Secretario de Economía y Hacienda mediante Resolución y Aprueba el Departamento Ejecutivo mediante decreto.

d) **LICITACIONES PÚBLICAS** a que se refiere el del Artículo 75° de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80:  
Autoriza el Departamento Ejecutivo mediante Decreto, y Aprueba el Departamento Ejecutivo mediante Decreto.

e) **CONTRATACIONES DIRECTAS** a que se refiere el Artículo 77° de la Ordenanza de Contabilidad:  
Autoriza el Departamento Ejecutivo mediante Decreto, y Aprueba el Departamento Ejecutivo mediante Decreto.

Artículo 3°. Dispónese que toda actuación administrativa destinada a la compra y/o contratación de bienes y/o servicios, tramitada bajo el amparo legal de la Ordenanza N° 570/80, se ajustará al siguiente procedimiento básico:

a) La repartición de origen, de acuerdo a sus misiones y funciones, iniciará las actuaciones administrativas a pedido del área solicitante, con la descripción de la necesidad y la formulación del pedido respectivo que deberá estar ajustado a los requisitos del artículo 4° del Decreto EH 683/80. La valoración de su costo a los efectos de la estimación presupuestaria se realizará con un presupuesto que se ajuste a la calidad y características del pedido formulado, el que deberá considerar precios de plaza de contado efectivo (salvo excepciones debidamente justificadas).

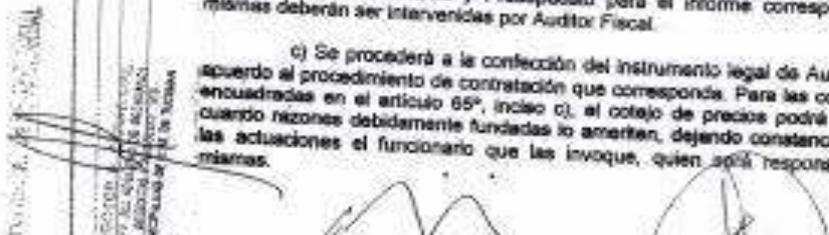
Con esta documentación la Sección Habilitación procederá a la confección de la siguiente documentación:

Documento 1 - Solicitud de compra; en el que se consignarán todas las especificaciones del bien, y/o servicio que se requiere, y la partida con la cual se atenderá el gasto, conforme al nomenclador de partidas vigente.

Documento 8 - En el cual se realizará la afectación preventiva del gasto y se indicará el procedimiento de contratación pertinente.

b) Una vez suscriptos los Documentos 1 y 8 por el Servicio Administrativo y el Director de la Repartición, y en forma previa a la remisión del expediente a la Dirección de Planeamiento y Presupuesto para el informe correspondiente, las mismas deberán ser intervenidas por Auditor Fiscal.

c) Se procederá a la confección del instrumento legal de Autorización de acuerdo al procedimiento de contratación que corresponda. Para las contrataciones encuadradas en el artículo 65°, inciso c), el cotaje de precios podrá exceptuarse cuando razones debidamente fundadas lo ameriten, dejando constancia de ello en las actuaciones el funcionario que las invoque, quien será responsable de las mismas.



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

2013 - Año del Centenario de la  
República Universitaria

DECRETO N° 3913/13



Municipalidad de San Miguel de Tucumán "Ciudad Patrimonio"  
Secretaría de Economía y Hacienda

d) Las ofertas o propuestas se recibirán con las formalidades y requisitos establecidos en el artículo 19° y concordantes del Decreto N° EH 663/80, Reglamentario de la Ordenanza de Contabilidad. El Acto de Apertura se realizará de conformidad a lo dispuesto en el artículo 31° y concordantes del reglamento antes citado, el cual también se ajustará todo lo relativo a la Preadjudicación de ofertas.

e) En base a lo aconsejado en la Preadjudicación, se confeccionará el Documento 15 (Aprobación de la Contratación, Adjudicación y Afectación Definitiva), el cual deberá ser intervenido por el Auditor Fiscal.

f) Previo a la emisión del instrumento legal de aprobación, las actuaciones serán giradas a la Secretaría de Economía y Hacienda para autorización del titular de la misma, el que deberá indicar la cuenta con la que se afrontará el gasto.

g) Emitido el instrumento legal por el cual se Aprueba el procedimiento realizado y se dispone la Adjudicación, corresponde confeccionar Orden de Compra y/o Provisión por triplicado, numerada en forma correlativa e identificada por Repartición, siendo intervenida por Director, Auditor Fiscal y Habilitado en su caso, y Encargado o Jefe Departamental destinatario de los bienes, cuando corresponda. El ejemplar original de Orden de Compra y/o Provisión se entregará al Proveedor, quien deberá dejar constancia de tal situación en el Duplicado de la orden. Para el caso de compras de Bienes de Capital, la Orden de Compras debe estar notificada al Departamento Patrimonial de Contaduría General. El duplicado se adjuntará al Expediente, y el Triplicado será archivado en la Repartición.

h) Una vez provistos los bienes y/o prestados los servicios, el Proveedor presentará remito y factura que deberá ser confirmada por Director, Habilitado y Encargado o Jefe Departamental de la Repartición o Solicitante de la Contratación (según se trate). Cumplido este requisito, el Servicio Administrativo actuante procederá a la emisión del libramiento de pago suscripto por Director, Auditor Fiscal y Habilitado. Cuando la obligación deba ser cancelada con cargo a una Cuenta Especial, deberá ser indicada en el Libramiento de Pago conforme lo dispone el Instrumento Legal de Aprobación.

i) Realizada la liquidación del libramiento por Contaduría General, corresponderá su remisión a Tesorería General o al Servicio Administrativo - según corresponda - a fin de que se proceda al pago.

Las normas aquí transcritas, no obstan la observancia de las normas específicas de cada tipo de procedimiento según su naturaleza y la etapa en la que deban cumplirse cada una de ellas.

**Artículo 4.** Dispónese que para el supuesto de las contrataciones de bienes y servicios que se efectúan mediante los procedimientos de concurso de precios, licitación privada y licitación pública, se dará cumplimiento a lo establecido en el artículo 3° incisos a) y b) del presente Decreto, debiendo adjuntar la repartición solicitante las especificaciones particulares de la contratación cuando así correspondiera.

Cumplido el procedimiento indicado en el párrafo precedente, las actuaciones serán remitidas a la Dirección General de Compras y Contrataciones para proceder conforme lo establecido en los incisos c) y d) del artículo 3° del presente Decreto. En todos los supuestos, la repartición de origen será la encargada de emitir los formularios.



Presentado el 22/03/2013

F. CASTELLANA  
SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  
M. S. M. T.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

2018 - Año del Centenario de la  
República Universitaria

DECRETO N° 3912 ISEH/18



Municipalidad de San Miguel de Tucumán "Ciudad Histórica"  
Secretaría de Economía y Hacienda

**Artículo 5°. Dispónese** que los procedimientos de contratación directa previstos en los artículos 65° inciso c) y 70° de la Ordenanza de Contabilidad podrán ser tramitados a través de la Dirección General de Compras y Contrataciones a requerimiento de las reparticiones.

En estos casos la Repartición solicitante dará previo cumplimiento a lo dispuesto en los incisos a) y b) del artículo 3° del presente Decreto y girará las actuaciones a la Dirección General de Compras y Contrataciones para que esta proceda conforme a los incisos c) y d) del mismo artículo. Lo dispuesto en primer término de este párrafo no aplica para las contrataciones encuadradas en el artículo 70°, inciso 2) de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80.-

**Artículo 6°. Modifícase** el Art. 18°, inciso 4° del Decreto N° EH/669/80, Reglamentario de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80, en mérito a los considerandos que anteceden, el que quedará redactado de la siguiente manera:

**"EXCEPCIONES.**  
Inciso 4°: No será requisito indispensable la inscripción en el Registro de Proveedores Municipales, en los casos siguientes:

- a) Cuando se trate de artistas, técnicos, artesanos o profesionales, solo por dichas actividades.
- b) En general en la compraventa de bienes raíces, arrendamientos, locaciones de inmuebles o concesiones en general que efectúe la Municipalidad.
- c) En los casos de compra directa a que se refiere el Art. 65, inciso c) de la Ordenanza de Contabilidad 570/80, cuando la aprobación del procedimiento esté a cargo del Director del área solicitante o del Director de la Dirección General de Compras de corresponder.
- d) Los transportistas.
- e) Los proveedores por las suscripciones de diarios, revistas y publicaciones especializadas."
- f) Las contrataciones realizadas al amparo del artículo 70° de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80, excepto su inciso 2°."
- g) Los proveedores de otras provincias en cuanto no posean sucursal en San Miguel de Tucumán."

**Derógase** el Art. 18° - inciso 3° - apartado c) del Decreto N° EH/669/80, Reglamentario de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80, en mérito a los considerandos que anteceden.

**Derógase** el Art. 18° - inciso 7°, del Decreto N° EH/669/80, Reglamentario de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80, en mérito a los considerandos que anteceden.

**Modifícase** el Art. 18° - inciso 8° del Decreto N° EH/669/80, Reglamentario de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80, en mérito a los considerandos que anteceden, el que quedará redactado de la siguiente manera:

"Inciso 8°: El proveedor deberá reinscribirse al producirse modificaciones contractuales, cambios de actividad económica, cambios de domicilio, o cualquier otro suceso que al solo juicio del proveedor, o a pedido de la municipalidad, sea necesario."

**Artículo 7°. Modifícase** el último párrafo del artículo 7° inciso e) del Decreto N° EH/669/80, reglamentario de la Ordenanza de Contabilidad N° 570/80, el que quedará redactado de la siguiente manera:

"No será necesario el aval cuando el monto de la garantía no supere la suma de \$25.000,00.- (Pesos: Veinticinco Mil)".





**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



Firma del Estudiante\_\_\_\_\_

Fecha\_\_\_\_\_

Aclaración\_\_\_\_\_

Firma del Director\_\_\_\_\_

Fecha\_\_\_\_\_

Aclaración\_\_\_\_\_

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 8.- COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

El trabajo desarrollado por el alumno Martínez Luis Esteban, en el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, planteó como objetivo ambicioso el mejorar los procesos de contratación de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán.

Es un trabajo que propone una mejora de procesos para una obtención de objetivos eficaces y con eficiencia en un sector en particular de un organismo público municipal. Es una propuesta que para poder implementarse en un futuro deberá existir una decisión desde la conducción del organismo público e impregnar el cambio de procesos desde la cultura organizacional.

A pesar de estos aspectos que son importantes de ser considerados, el alumno mostró un gran interés y preocupación para que desde el organismo pueda ofrecerse un mejor servicio de contrataciones.

Es destacable el tiempo y esfuerzo mostrado por las limitaciones que fue encontrando para el desarrollo del presente trabajo y que con su dedicación y compromiso pudo llegar a concretar el mismo de manera adecuada.

Firma del Director \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_