

GESTIÓN DE SUMINISTROS EN UNA ORGANIZACIÓN

PÚBLICA



Integrantes:

Apas Julian – Carrizo Juan – Grellet Maximiliano – Liquin Maximiliano – Lopez Gabriel.

Mail:

julianapas99@gmail.com - juanchycarrizo16mail@mail.com - maxigrellet@gmail.com -
maxiliquin@gmail.com - gablopezk@gmail.com

TUTOR: EMILIANO KOCH



Índice

Resumen.....	3
Introducción.....	3
Situación problemática.....	5
Preguntas de investigación.....	5
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Marco metodológico.....	6
Marco teórico.....	7
Aplicación.....	10
Conclusiones.....	29
Recomendaciones.....	30
Referencias.....	33



Resumen

La Fundación Miguel Lillo es una institución científica de proyección regional, nacional e internacional que se dedica a la investigación, protección y difusión científica y cultural de la flora, la fauna y la geología. Desarrolla su actividad en cuatro áreas científicas: Botánica, Geología, Zoología y Biología Integrativa.

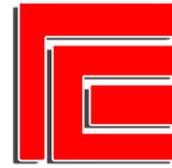
En el área de Suministros de la Fundación Miguel Lillo, los desafíos son particularmente notorios, debido principalmente a una falta de formalidad y control en el proceso de adquisición de insumos a través del uso de caja chica. Esta sección, creada hace relativamente poco tiempo, se enfrenta al reto de innovar y mejorar continuamente sus procesos y procedimientos.

Como estrategia metodológica se plantea un enfoque mixto mediante un estudio de caso, ya que se busca indagar en los procesos del área de Suministros. Esta investigación presenta un diseño DEXPLOS, donde se investigará sobre la problemática del área de suministros. En cuanto a las técnicas de recolección de datos se llevarán a cabo observaciones de campo, entrevistas abiertas y análisis documental. Se espera conocer en profundidad las tareas que realiza el área Suministro y cuáles son los desafíos que se les presenta a la hora de gestionar eficazmente el área.

Palabras Clave: Gestión - Suministros - Procesos – Procedimientos - Caja chica

Introducción

La Fundación Miguel Lillo (FML) es una institución científica de proyección regional, nacional e internacional que se dedica a la investigación, protección y difusión científica y cultural de la flora, la fauna y la geología. Desarrolla su actividad en cuatro áreas científicas: Botánica, Geología, Zoología y Biología Integrativa.



Desde su creación, la institución ha mantenido la responsabilidad de formar, enriquecer, custodiar y estudiar las colecciones Biológicas y Paleontológicas/geológicas, valioso patrimonio natural y referencia de investigadores del país y del exterior.

En la actualidad, la FML no reviste el carácter de fundación, la misma actúa como entidad autárquica con todas las facultades y obligaciones que rigen para ésta, y depende de la Secretaría de la Ciencia y Tecnología del Ministerio de Educación y Cultura.

En este contexto, la gestión eficiente de los recursos y la disponibilidad oportuna de los insumos necesarios para la fundación son fundamentales tanto para el cumplimiento de sus objetivos investigativos y el normal funcionamiento del mismo. Esto implica asegurar que todos los materiales, equipos y suministros requeridos para las actividades y proyectos de la fundación estén disponibles en el momento adecuado y en las cantidades necesarias, optimizando el uso de los recursos, evitando desperdicios y reduciendo costos innecesarios. La disponibilidad oportuna de insumos garantiza que las actividades de la fundación no se vean interrumpidas por la falta de materiales esenciales. Esto es crucial para el desarrollo continuo y efectivo de los numerosos proyectos que se llevan a cabo en la Fundación.

La investigación se enfoca en la sección de Suministros, perteneciente al área de Logística en la Dirección General Técnico Administrativa de la Fundación. Recientemente creada, esta sección cuenta con un equipo de cuatro personas responsables de coordinar el almacenamiento y la distribución de suministros, gestionar los pedidos y proporcionar servicios generales al personal. Suministros desempeña un papel fundamental en la gestión de pedidos de compra para otras áreas a través del uso de una caja chica, la cual es un método alternativo de compras pensado para afrontar gastos urgentes, siendo el principal usuario de este recurso. Por otro lado, el medio principal para adquirir insumos es a través del proceso de orden de compra, realizado en base a



un Plan Anual de Compras y gestionado por el área de Compras, perteneciente a la Dirección de Administración.

En el presente contexto, la sección de Suministros está emprendiendo una revisión de sus procesos, en pos de una mayor eficiencia y efectividad en la gestión de recursos y la provisión de insumos necesarios para el funcionamiento óptimo de la fundación.

Situación Problemática

Actualmente, la sección de Suministros enfrenta un desafío en su gestión ocasionado por el uso indiscriminado de caja chica. Dicha área recibe con regularidad pedidos repetitivos de insumos que ya se encuentran en los inventarios. Algunas causas de esta situación son:

- La ausencia de un registro de inventario para los materiales que ingresan y egresan del depósito.
- La falta de un sistema de clasificación eficiente para los diversos insumos.
- Dificultades para identificar adecuadamente el origen de la necesidad de los materiales.
- La falta de un análisis retrospectivo que identifique patrones de consumo.

Por esta razón, la fundación enfrenta dificultades que complican su capacidad para desarrollar proyecciones y estrategias de gestión de suministros a largo plazo. La conjunción de estas causas lleva a un aumento de los costos y a demoras en la ejecución de tareas esenciales dentro de la organización.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el procedimiento utilizado para solicitar insumos por parte de las distintas áreas?
- ¿Cómo fue evolucionando el gasto por caja chica en los últimos años?



- ¿Cuál es el impacto de la base de datos actual de consumos y requerimientos en la gestión del área de Suministros de la FML?

Objetivo General

Formular propuestas de acción/directrices que permitan la optimización de la gestión de insumos en la Fundación, contribuyendo a una planificación efectiva de compras.

Objetivos Específicos

- Identificar el procedimiento de solicitud de insumos por parte de las distintas áreas de la fundación.
- Examinar los patrones de consumo y tendencias de compra por caja chica.
- Releva el uso de la base de datos para identificar su influencia en la toma de decisiones y en la gestión de inventarios.

Marco Metodológico

Según Arroyo Morales A. (2020), “el método de investigación es el conjunto de procedimientos, actividades y estrategias pergeñadas para hacer ciencia de manera ordenada y creativa” por ello, como estrategia metodológica se plantea un **enfoque mixto**, con un **diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS)**. En primera instancia, se aplicó un enfoque cualitativo mediante un estudio de caso evaluativo, ya que se buscaba indagar en los procesos del área de Suministros de la FML, realizando una descripción y explicación de la problemática observada. Luego, a partir de la información recabada de la sección de suministros, se aplicó un enfoque cuantitativo a través del método no experimental.



El paradigma de investigación es **socio-crítico** porque busca transformar la realidad actual en cuanto a la forma en que se llevan a cabo las tareas en la sección de Suministros.

Para la selección de la muestra, se utilizó una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que se realizó en base a los casos disponibles a los cuales se tenía acceso.

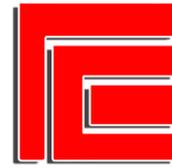
Con respecto a las **técnicas de recolección de datos** se llevaron a cabo observaciones de campo y entrevistas abiertas con distintos miembros de la fundación, con la finalidad de comprender el funcionamiento habitual de Suministros, así como también el uso de Caja Chica. Entre los entrevistados se incluyeron miembros de la sección de Suministros, compras y tesorería, con el objetivo de obtener información sobre las tareas que realizan.

Para el **análisis cualitativo**, se analizaron los datos utilizando la herramienta de nube de palabras, que permitió identificar visualmente las palabras más frecuentes y relevantes en las respuestas de los entrevistados.

Para el **análisis de los datos cuantitativos**, se utilizaron herramientas de estadística descriptiva, particularmente medidas de tendencia central, lo que proporcionará una comprensión profunda de los patrones de consumo y la evolución de los gastos en la Fundación Miguel Lillo.

Marco Teórico

Una **entidad autárquica** es una organización pública con autonomía administrativa y financiera, aunque sigue estando bajo el control del Estado. Estas entidades tienen la capacidad de tomar decisiones independientes en ciertos aspectos de su gestión, lo que les permite operar con mayor flexibilidad y eficiencia que las organizaciones gubernamentales tradicionales. La autonomía de las entidades autárquicas suele estar limitada por leyes y regulaciones específicas que establecen su marco de funcionamiento, asegurando que sus actividades estén alineadas



con los objetivos y políticas del Estado. **La Fundación Miguel Lillo (FML)** es una entidad autárquica en Argentina dedicada a la investigación científica, la educación y la conservación del patrimonio natural y cultural. La misma opera con un alto grado de autonomía administrativa y financiera, aunque sujeta a la supervisión y normativas del Estado argentino.

La FML se organiza en diversas áreas funcionales, cada una especializada en un ámbito específico de investigación y gestión de recursos. Estas áreas trabajan de manera coordinada para cumplir con los objetivos institucionales de la fundación. Para cumplir con sus objetivos, la FML necesita asegurar un flujo constante y eficiente de insumos y recursos. Aquí es donde toma relevancia el **área de Logística**, que es responsable de planificar, implementar y controlar el flujo eficiente de productos, servicios e información. Dentro del área de Logística, la **Sección de Suministros** desempeña un papel esencial. Esta sección se encarga de la planificación, adquisición y gestión de los materiales y servicios necesarios para las operaciones de la fundación. Autores como **Monczka, Trent y Handfield (2002)** definen la **gestión de suministros** como “el proceso de planificación, implementación y control de las operaciones de la cadena de suministro con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente de manera eficiente”.

Gestionar la cadena de suministros es un aspecto clave para la fundación, ya que le permitirá planificar cómo y cuándo adquirir insumos para sus actividades científicas y operativas. Además, será clave para la distribución interna de los insumos a los diferentes departamentos o áreas de investigación.

Para obtener dichos suministros, la fundación cuenta con dos mecanismos:

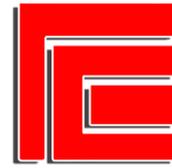
- 1) Por medio de **Licitación pública** (orden de compra mediante), procedimiento administrativo mediante el cual el Estado, a través de sus distintas entidades, invita públicamente a oferentes a presentar propuestas para la contratación de bienes, servicios u obras. Este proceso tiene como objetivo asegurar la transparencia, igualdad



de condiciones y eficiencia en la utilización de recursos públicos. Esto se encuentra regulado principalmente por la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional (Ley 24.156) y su reglamentación, el Decreto 1030/2016. Este marco normativo establece las bases y condiciones para la contratación de bienes y servicios por parte del Estado. Este proceso se basa en un Plan Anual de Compras y es gestionado por el área de Compras, perteneciente a la Dirección de Administración. **Lysons y Farrington (2006)** definen la **gestión de compras** como “la actividad responsable de la adquisición de materiales, suministros y servicios necesarios para la operación de una organización”. Por otro lado, el **Plan Anual de Compras** es una herramienta estratégica utilizada por las organizaciones para planificar y programar las adquisiciones de bienes y servicios a lo largo de un año fiscal. Según **Baily, Farmer, Crocker, Jessop y Jones (2015)**, un plan de compras bien estructurado permite a las organizaciones “establecer un calendario de adquisiciones basado en las necesidades previstas, optimizar el uso de recursos financieros y asegurar la continuidad de las operaciones sin interrupciones”.

- 2) A través del procedimiento de caja chica. **(Hornngren & Harrison, 2012)** definen la **caja chica** como un fondo de efectivo establecido para pagar gastos menores e imprevistos, que no justifican procedimientos administrativos completos. Este fondo proporciona eficiencia en la gestión de pagos pequeños y facilita la operación diaria sin demoras administrativas.

Para abordar los desafíos en la sección de Suministros, se emplearon herramientas de análisis de procesos y sistemas administrativos. Estas herramientas son útiles para comprender y mejorar la eficiencia de las operaciones.



Un **proceso** se define como "una serie de pasos secuenciales e interrelacionados diseñados para transformar entradas en salidas de valor" (Thompson, 2017). Estos procesos están configurados de acuerdo con la estructura y estrategia de la organización, representando las actividades fundamentales que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Los procesos son representados gráficamente a través del empleo de **cursogramas**, cuya finalidad es simplificar la comprensión y coordinación de la información. Se define como "una herramienta visual que descompone un proceso en sus componentes fundamentales, permitiendo una evaluación detallada y la mejora continua" (Rodríguez y Sánchez, 2020).

Por otro lado, el **organigrama** es una representación visual de la estructura jerárquica y funcional de una entidad, mostrando las relaciones y responsabilidades de cada área y posición dentro de la organización. Además, se hará uso de un **flujograma**, el cual "permite visualizar el proceso completo y facilita la identificación de áreas de mejora y la comunicación entre los miembros del equipo" (Davis y Gutiérrez, 2018).

Según Peter F. Drucker (1974), un **sistema administrativo** se define como 'el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas establecidas para llevar a cabo una función o tarea específica dentro de una organización'. Esta definición subraya la importancia de la estructura organizativa y los procesos formales en la coordinación y ejecución de actividades empresariales.

Aplicación

Para el desarrollo de este trabajo, se realizaron entrevistas con los responsables principales de la sección de logística y del área de tesorería. Durante estas entrevistas, se abordaron los aspectos clave de la adquisición de bienes y la posterior rendición de cuentas de las compras realizadas por este medio, además de compartir su experiencia e involucramiento

en la adquisición de insumos. A continuación, se presenta una nube de palabras que resume las entrevistas:

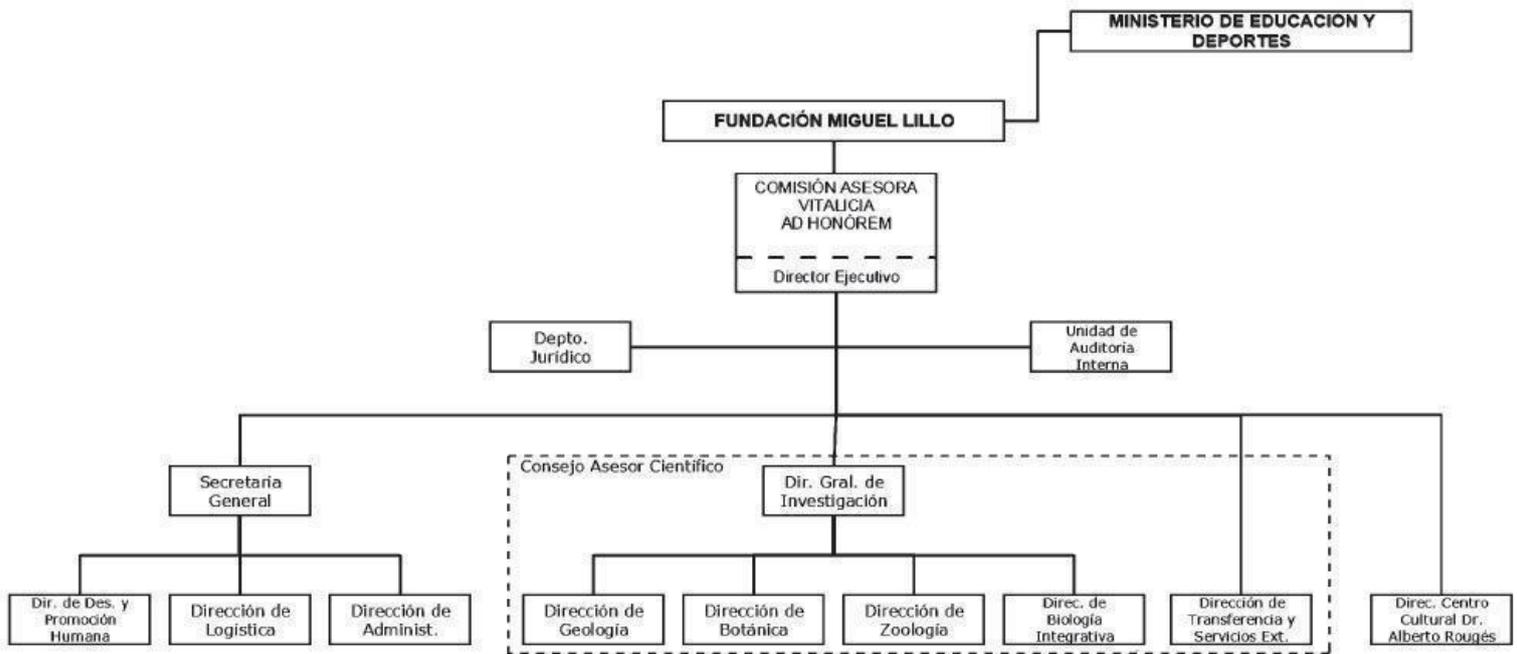
Gráfico N°1 : Nube de Palabras



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos subrayan la importancia de analizar detalladamente el proceso de adquisición de insumos por medio de caja chica. Para facilitar la comprensión de cómo se ejecuta dicho proceso, se presenta el organigrama de la Fundación, de manera de identificar las áreas intervinientes.

Gráfico N°2 : Organigrama de la Fundación Miguel Lillo



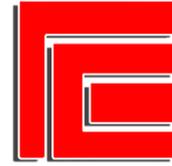
Fuente: Área de Recursos Humanos de la Fundación Miguel Lillo.

Es de particular interés la sección de Suministros, correspondiente a la Dirección de Logística, y Tesorería, dependientes de la Dirección de Administración, ya que estas áreas de trabajo son las principales protagonistas en el uso y administración de la Caja Chica. A continuación, se detallan algunas de sus tareas y responsabilidades:

Sección de Suministros

Tareas:

- Gestionar el inventario, manteniendo un registro actualizado de todos los suministros almacenados, incluyendo cantidades disponibles, ubicación y fechas de vencimiento (si corresponde).



- Coordinar el almacenamiento, organizando y manteniendo el espacio de almacenamiento de manera eficiente, asegurando que los suministros estén almacenados de forma segura y accesible.
- Distribuir suministros a los diferentes departamentos y áreas de la Fundación según sea necesario.
- Realizar pedidos de suministros, en base a la identificación de las necesidades de suministros de cada departamento.
- Gestionar la Caja Chica, implica registrar los pedidos de suministros obtenidos y se documenten todas las transacciones.
- Elaborar informes periódicos sobre el estado del inventario, los gastos realizados y otras métricas relevantes para la gestión de suministros, proporcionando información útil para la toma de decisiones.

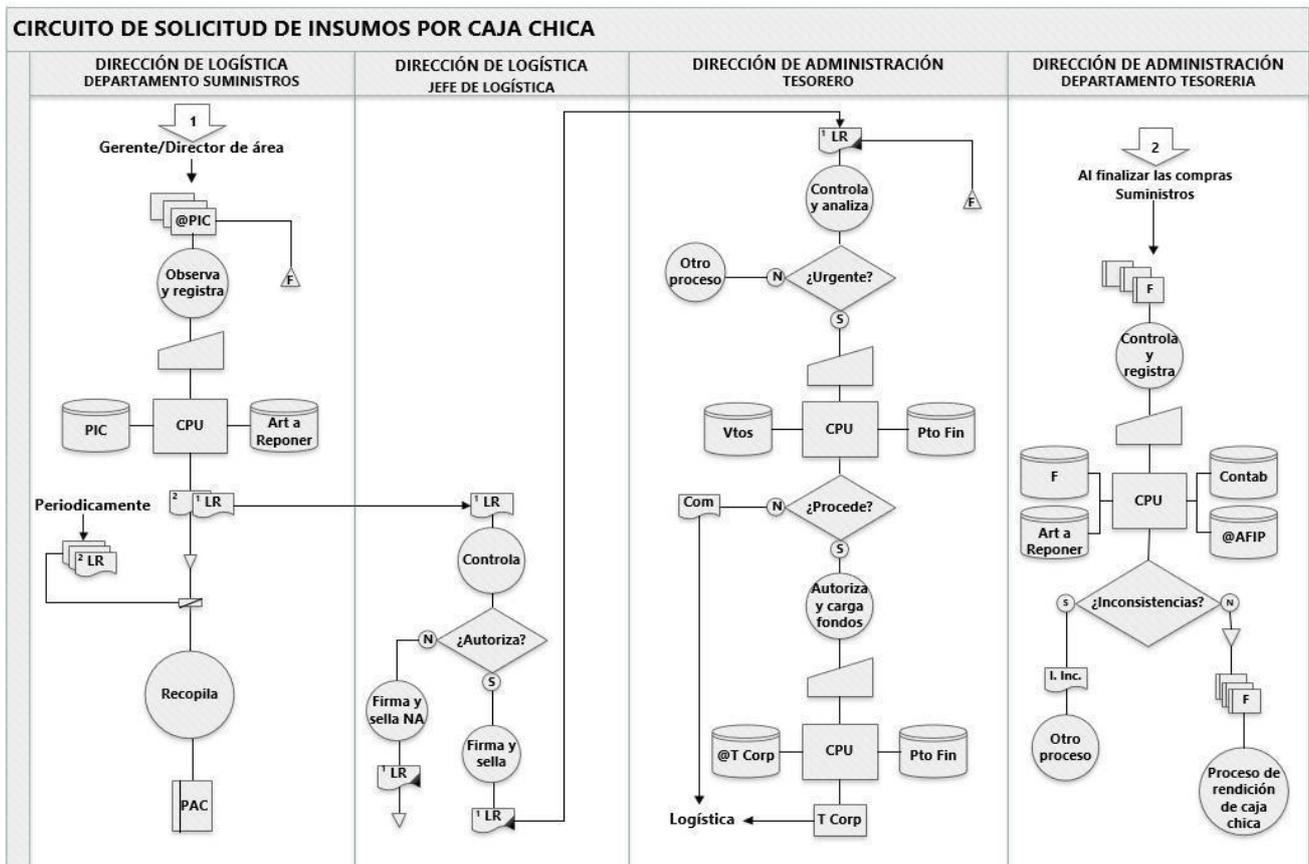
Sección de Tesorería

- Supervisar que las operaciones, el funcionamiento y la administración de los fondos de Caja Chica se realicen de acuerdo con los criterios establecidos.
- Realizar arquezos sorpresivos de Cajas Chicas.
- Realizar la conciliación entre los saldos y los registros en el Sistema de Tarjetas Corporativas y las Cajas Chicas.
- Controlar la validez formal y material de las rendiciones de Caja Chica.
- Controlar que los gastos rendidos estén debidamente autorizados.
- Solicitar la autorización para la reposición de la Caja Chica, una vez controlada la rendición conforme a lo establecido en el Manual de Procedimientos.

- Responder por la autorización de gastos indebidos con la devolución de los fondos, independientemente de las responsabilidades.

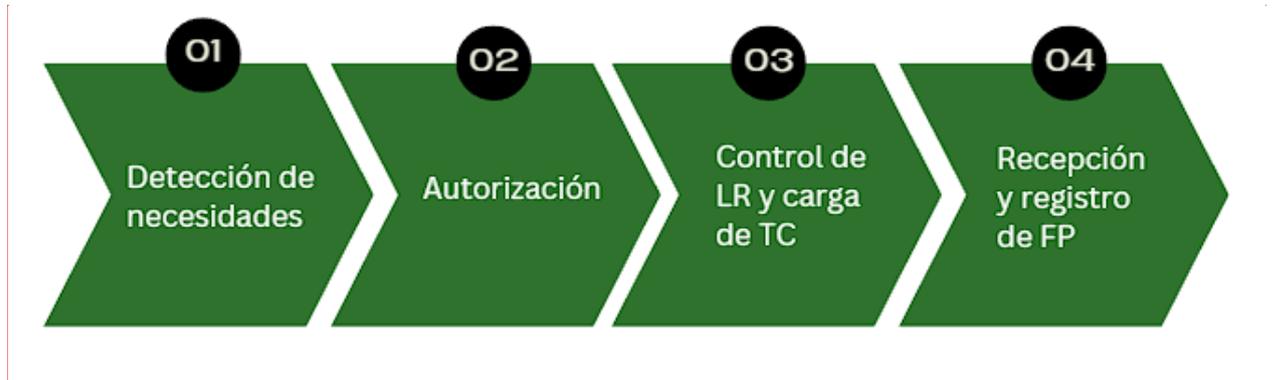
Por lo tanto, con base en la información recopilada, se procedió a identificar el procedimiento actual para la adquisición de bienes a través de caja chica, así como la fragmentación de dicho proceso.

Gráfico N°3 : Cursograma del proceso de caja chica



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°4 : Fragmentación del proceso de caja chica



Fuente: Elaboración propia

La sección de Suministros, adscrita a la Dirección de Logística, gestiona la adquisición de insumos a través de los Pedidos Internos de Compra (PIC). Este proceso comienza con la recepción de los pedidos de las distintas áreas que solicitan insumos de manera urgente. Dichos PICs son registrados en una base de datos y, con base en la información que contienen, se emite un Listado de Reposición (LR) en original y duplicado. El duplicado, junto con registros anteriores de LR, se utiliza como información de apoyo para confeccionar el Plan Anual de Compras (PAC), el cual es responsabilidad del área de Compras, perteneciente a la Dirección de Administración. El LR original es enviado al jefe de Logística para su control y autorización. Si se aprueba, es firmado y sellado, y se remite al Departamento de Tesorería para su análisis financiero y determinación de urgencia. Si no se aprueba, se firma como 'No Autorizado' y se archiva. En Tesorería, el tesorero analiza si el gasto es urgente. Si no lo es, se procede con el proceso de compra por medio de una Licitación de Compra, la cual es gestionada por el área de Compras. Si el gasto es urgente, se evalúa su viabilidad financiera. Aquí se presentan dos posibles acciones: si no se aprueba, se genera una comunicación que es enviada a Suministros, o si se aprueba, se



asignan fondos a través de la tarjeta corporativa, la cual es enviada a la misma sección para permitir las compras correspondientes.

Una vez finalizadas las compras, Suministros proporciona las facturas y recibos al Departamento de Tesorería. Aquí se lleva a cabo un proceso de registro contable, se verifican las facturas en la plataforma web de AFIP para garantizar su autenticidad y se da de baja a los artículos a reponer, comparando las compras realizadas con lo realmente requerido. En caso de inconsistencias, se genera un informe correspondiente para su análisis posterior.

Si no se detectan inconsistencias, las facturas y recibos se remiten al proceso de rendición de la caja chica. Para una comprensión más detallada de las actividades y decisiones en cada etapa del proceso, se presenta a continuación el flujograma correspondiente:

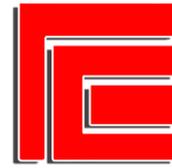
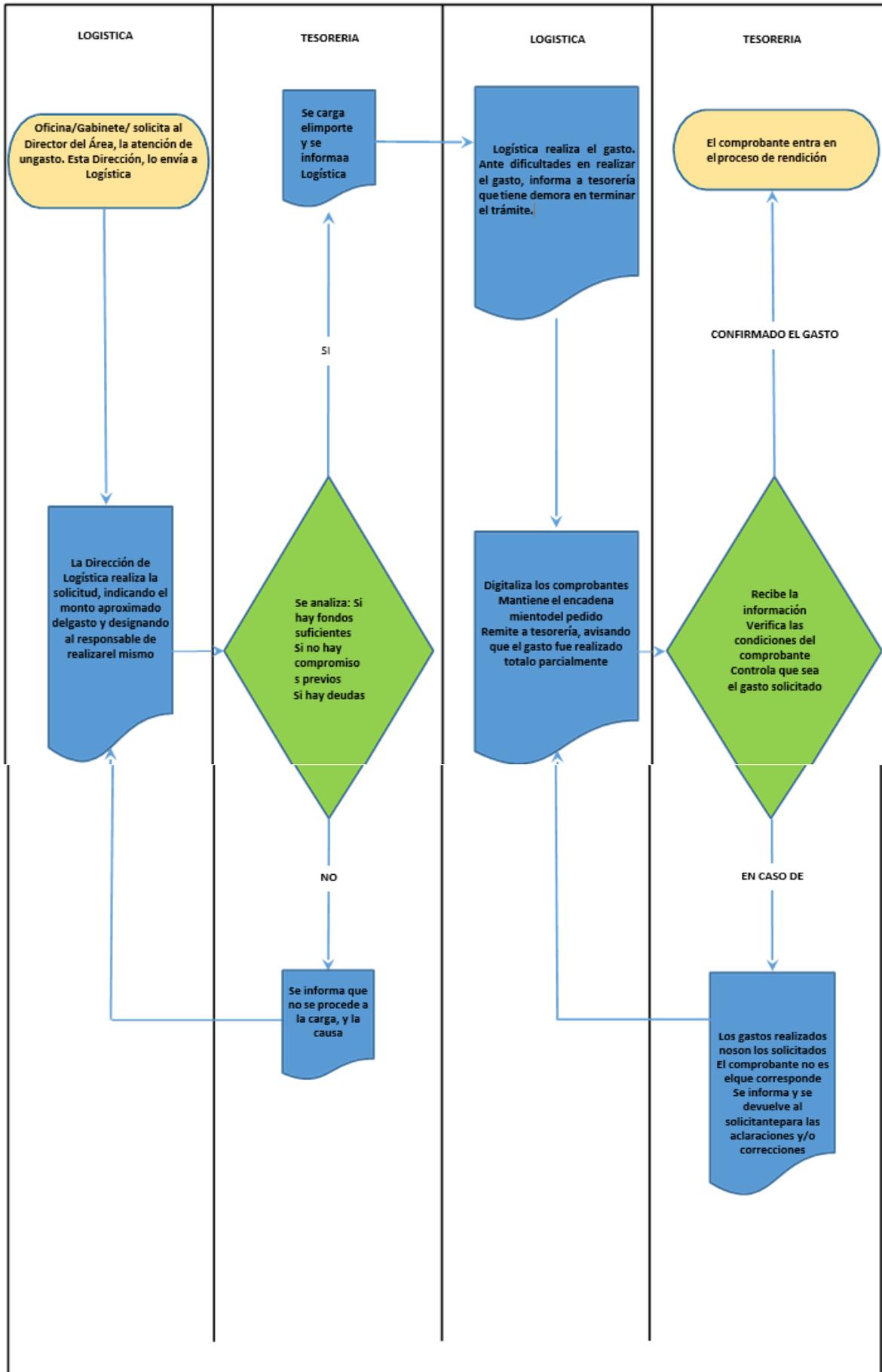


Gráfico N°5: Flujoograma del trámite de solicitud / rendición del pedido de Caja Chica





Fuente: Manual de Procedimiento para la Administración de Caja Chica. Armet (2023)

Según **Armet (2023)**:

Funcionamiento de las Cajas Chicas

Una vez establecido el importe y el monto máximo de la Caja Chica, el Tesorero (o el Sub-Tesorero en su reemplazo) deberá disponer el respectivo desembolso en el sistema Tarjeta Corporativa del BNA.

En forma previa a cualquier recepción de rendición de gastos, el responsable de la administración y custodia de Caja Chica verificará que el trámite y la documentación respaldatoria cumplan con lo establecido.

No podrán realizarse erogaciones que individualmente superen la suma de \$64000

Utilización de los Fondos de Caja Chica

El responsable de realizar el gasto tiene las siguientes obligaciones:

- Debe exigir el correspondiente comprobante respaldatorio.
- Toda compra debe ser realizada a nombre de la “F. Miguel Lillo”, y deberá
- contener el C.U.I.T. de la FML.
- En ningún caso el comprobante podrá estar emitido a nombre de terceros.
- El original del comprobante debe llevar leyenda de pagado y fecha.
- El importe total debe ser expresado obligatoriamente en moneda nacional.
- El comprobante debe contener la descripción del artículo o servicio y el precio.
- No se reconocerán aquellos que tengan la descripción de “varios”, sin excepción.
- Los comprobantes de pago deben cumplir con los requisitos establecidos por la AFIP para la emisión de facturas, tickets y recibos (código de autorización – CAI – CAE – CF – CAEA – CESP – NA).



- Debe tratarse únicamente de facturas “B”, facturas “C”, tickets o tickets-factura (en ningún caso deben aceptarse facturas A).
- Las facturas deben poseer, el CAI – CAE – CF – CAEA – CESP – NA. , el cual no debe estar vencido al momento de realizar la compra. Deben poseer numeración preimpresa, excepto que se trate de comprobantes emitidos a través de sistemas computarizados.
- Las facturas deben contener los siguientes datos del proveedor: nombre y apellido o razón social; domicilio comercial; categorización en el I.V.A.; Clave Única de Identificación Tributaria (C.U.I.T.); número de Inscripción en Ingresos Brutos o condición de exento.
- La condición de venta debe ser contado.
- Los comprobantes no deben presentar enmiendas, raspaduras y/o alteraciones, excepto que estén debidamente salvados por su emisor.

Gastos permitidos

La Caja Chica se utiliza para atender gastos de menor cuantía que no tengan el carácter de previsibles y/o que por razones de urgencia deban ser atendidos de inmediato, tales como:

- Útiles de oficina y escritorio, siempre y cuando no existan los artículos requeridos en stock y se haya obtenido la certificación de su inexistencia, a través de la consulta a la casilla de correo
- Arreglo y adquisición de cerraduras y otros elementos de seguridad.
- Gastos de servicio de comunicaciones (telefonía, Internet) siempre que no se trate de abonos periódicos, cuando por razones de urgencia no puedan ser realizados por medios preestablecidos.



- Reparaciones menores de los automóviles de la Fundación, cuando por cuestiones de urgencia no puedan realizarse siguiendo el trámite normal.
- Mantenimiento o reparación menor de edificios del Organismo, tales como: mampostería, vidrios, pintura u otros de características similares. En estos casos deberá exponerse las razones de urgencia que impiden el trámite normal.
- Reparaciones de bienes en general, cuando el costo de las mismas no supere el 20% del valor de mercado del bien a reparar.
- Adquisición de artículos de limpieza e higiene no provistos por Suministros.

Gastos prohibidos

No podrá utilizarse la Caja Chica en gastos que sean previsibles y que no tengan el carácter de “urgente”, ni en aquellos que individualmente superen el importe de \$64000.

- No podrán aplicarse los fondos en los siguientes conceptos:
- Gastos personales de funcionarios o empleados.
- Compras de bienes inventariables
- Servicios periódicos y otras adquisiciones que reúnan las características de regulares y continuas, por cuanto ello significaría eludir el trámite normal que rija para las adquisiciones y contrataciones, tales como: suscripciones, alquileres, servicio de limpieza, provisión de agua de mesa envasada, servicios de mantenimiento, otros.
- Servicios por provisión de energía eléctrica, gas, agua, telefonía, internet.
- Impuestos y tasas municipales.
- Apertura de cuentas corrientes, o cajas de ahorro.
- Otorgamiento de préstamos personales o anticipos de sueldo y/o viáticos.
- Pasajes y/o gastos de movilidad y viáticos.



- Pagos de matrículas por cursos, seminarios y otros similares.
- Regalos, premios, donaciones,
- Tarjetas personales.

Por otra parte, las entrevistas realizadas a la sección de Suministros revelaron la utilización de dos sistemas de gestión, los sistemas "Diaguita" y "Jurumi", junto con una hoja de cálculo de Excel elaborada por ellos mismos. Estos sistemas no están integrados entre sí, lo que resulta en un manejo fragmentado de la información. Esta situación resalta la necesidad de formalizar y estandarizar la gestión de las solicitudes de insumos y servicios que llegan a Suministros.

Relevamiento de datos

Para iniciar el desarrollo de carácter cuantitativo debemos realizar antes una breve introducción sobre la disposición de los datos, sus características, y el tratamiento al que fueron sometidos. El análisis fue realizado a través del programa computacional "Excel".

La base de datos fue proporcionada por el área de Tesorería de la FML e incluía registros desde el año 2018 hasta finales del año 2023. Dicha base de datos fue extraída del sistema de gestión integral utilizado por la FML. Allí se cargan cada una de las compras realizadas por caja chica teniendo en cuenta las siguientes variables:

Ejercicio del comprobante: en dicho campo se carga el año en el cual se está generando la carga de la compra realizada por caja chica. Dicho periodo inicia en el 2018, y se extiende hasta el año 2023. Esta variable es de tipo cuantitativa - discreta

Identificación del beneficiario: en este campo se carga el tipo de identificación del proveedor al cual se realizó la compra. Puede ser CCG, CDI, CUI, EIN, VATIE. Esta variable es de tipo cualitativa - nominal - multirrespuesta.



Número de comprobante en el sistema: es el número de carga que genera el sistema cuando se ingresa un gasto realizado por caja chica (no es el número de factura). Esta variable es de tipo cuantitativa - discreta

Fecha de emisión: indica la fecha en que se generó un determinado número de comprobantes. Esta variable es de tipo cuantitativa - continua

Clasificación del objeto de gasto: La clasificación por objeto del gasto es una manera ordenada de categorizar los bienes y servicios, transferencias, y cambios en activos y pasivos que el sector público utiliza en sus actividades. El clasificador tiene tres niveles de cuentas: incisos, que es el más general de todos y dentro de la base de datos abarca del 2 (Bienes de consumo), 3 (Servicios no personales) y 4 (Bienes de uso); partidas principales; y partidas parciales. Ambas partidas buscan generar una mayor especificidad en el objeto de gasto que se incurrió. La base de datos utilizada abarca del 1 al 9. Esta variable es de tipo cuantitativa - discreta.

Importe de cada gasto: es el valor monetario en que se incurrió para la compra del objeto necesario. Es de tipo cuantitativa - continua

Observaciones: en este campo se ingresan todas las observaciones que se creen pertinentes de agregar para un mayor entendimiento del gasto. Normalmente se carga en qué se gastó y un indicativo del área. Ej: Taxi - Log, aquí el área de Logística pago a través de caja chica un taxi.



Imagen N°1: Base de datos

	A	B	C	D	E	F	G	I	K
	EJERCICIO DEL COMPROBANTE (AÑO DE CAD.)	IDENTIFICACION DEL BENEFICIARIO	NUMERO DE COMPROBANTE DE SISTEMA (N)	FECHA DE EMISION (FECHA DE LA FACTUR)	INCISO	PARTIDA PRINCIPAL	PARTIDA SECUNDARIA	IMPORTE DE CADA GASTO (PUEDE HABER)	OBSERVACION DE FACTURA DE FONDO
1	2018	CCG	39	19/09/2018	3	7	2	69,30	TAXI - LOG
2	2018	CCG	194	03/10/2018	3	7	2	138,60	TAXI - TESO
3	2018	CCG	1008	01/10/2018	3	7	2	94,50	TAXI - TESO
4	2018	CCG	1409	05/06/2018	3	7	2	113,90	TAXI - TESO
5	2018	CCG	2098	06/12/2018	3	7	2	84,00	TAXI - DTYSE
6	2018	CCG	2117	06/09/2018	3	7	2	112,20	TAXI - TESO
7	2018	CCG	2616	07/08/2018	3	7	2	163,20	TAXI - OFIC. TEC.
8	2018	CCG	2696	02/09/2018	3	7	2	64,60	TAXI - LOG

Fuente: Sistema de gestión del área de Tesorería de la FML

A continuación, se presentan a modo de ejemplo las caracterizaciones que se indican en el catálogo de cuentas con los respectivos objetos de gastos.

Imagen N°2

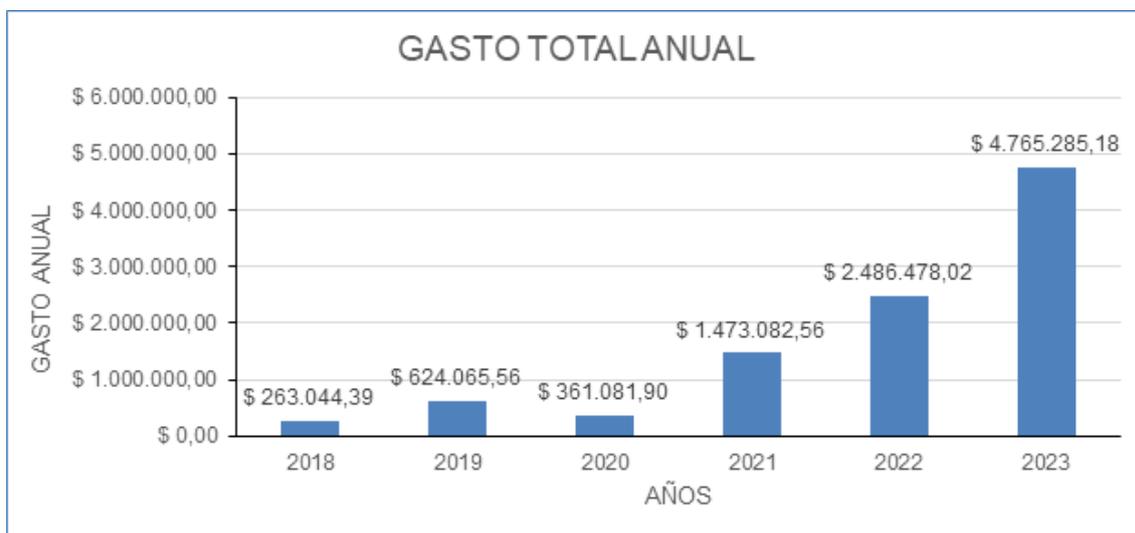
<p>2. Bienes de consumo</p> <p>Materiales y suministros consumibles para el funcionamiento de los entes estatales, incluidos los que se destinan a conservación y reparación de bienes de capital. Incluye la adquisición de bienes para su transformación y/o enajenación ulterior por aquellas entidades que desarrollan actividades de carácter comercial, industrial y/o servicios, o por dependencias u organismos que vendan o distribuyan elementos adquiridos con fines promocionales luego de su exhibición en exposiciones, ferias, entre otros.</p> <p>Las principales características que deben reunir los bienes comprendidos en este inciso son: que por su naturaleza estén destinados al consumo final, intermedio, propio o de terceros, y que su tiempo de utilización sea relativamente corto, generalmente dentro del ejercicio.</p> <p>21 Productos alimenticios, agropecuarios y forestales</p> <p>Bebidas y productos alimenticios, manufacturados o no, incluidos los animales vivos para consumo y para experimentación, aceites y grasas animales y vegetales; forrajes y otros alimentos para animales, productos agrícolas, ganaderos y de la silvicultura, caza y pesca. Incluye el pago de gastos de comida, almuerzos o cenas de trabajo y el reintegro de erogaciones en concepto de racionamiento o sobreración, liquidado de acuerdo con las normas vigentes.</p> <p>211 <u>Alimentos para personas</u></p> <p>Productos alimenticios, manufacturados o no, aceites y grasas animales y</p>

Fuente: Clasificador Nacional de Gastos

Para el análisis de los datos se utilizó la herramienta de tablas dinámicas del programa Excel, y la presentación de los resultados obtenidos en base a dichas tablas dinámicas fueron graficados utilizando el mismo programa.

Lo primero a analizar fue el gasto por año que la FML realizó en compras a través de caja chica

Gráfico N°6: Distribución del gasto total por año

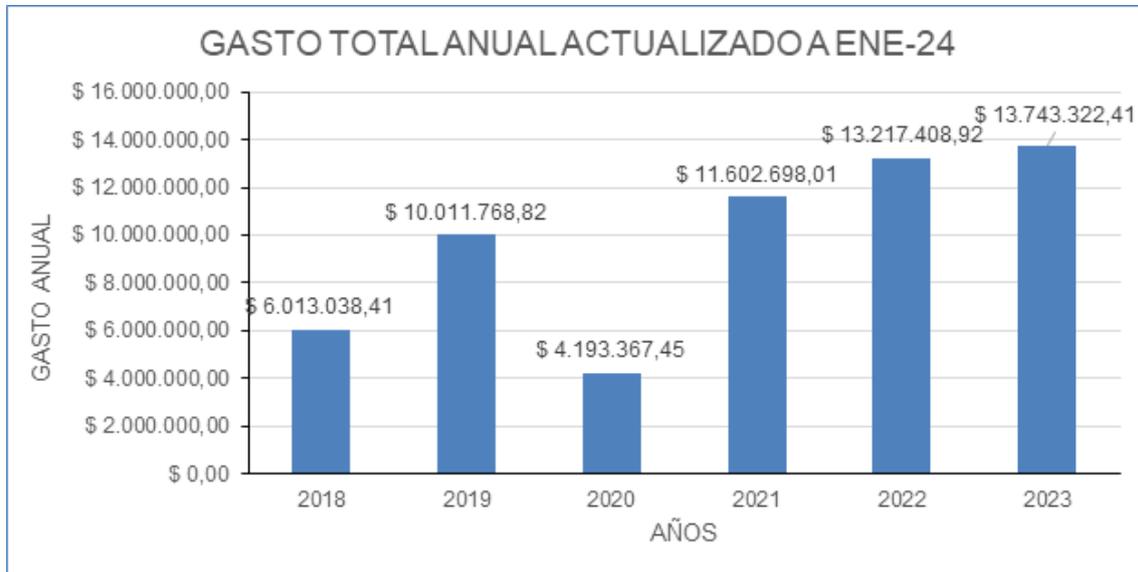


Fuente: Elaboración propia

El Gráfico N°6 muestra una evolución significativa en el gasto realizado por la FML a través de caja chica desde 2018 hasta 2023, con un aumento de \$263,044.39 en 2018 a \$4,765,285.18 en 2023, lo que representa un incremento de aproximadamente 18 veces en términos nominales. Este notable crecimiento podría atribuirse a factores como la inflación, cambios en las políticas de gasto, y una posible expansión en las actividades de la FML.

A fin de profundizar y lograr un mejor análisis de los datos obtenidos, se actualizaron por inflación todos los gastos a Enero/2024. Los resultados se muestran en los siguientes gráficos:

Gráfico N°7: Distribución del gasto total por año actualizado a Enero/24



Fuente: Elaboración Propia

Del Gráfico N°7 se puede lograr una interpretación más precisa de los gastos que se realizaron por año en compras de caja chica gracias a las actualizaciones de los montos. Si analizamos el gasto desde el año 2018 (\$6.013.038,41) hasta el año 2023 (\$13.743.322,41) podemos observar una evolución del mismo del 128,56%, en términos reales, y una tendencia creciente del gasto que se realiza anualmente. Resulta pertinente realizar una salvedad con respecto al año 2020, caracterizado por su bajo nivel de gasto a causa de la pandemia por COVID-19.

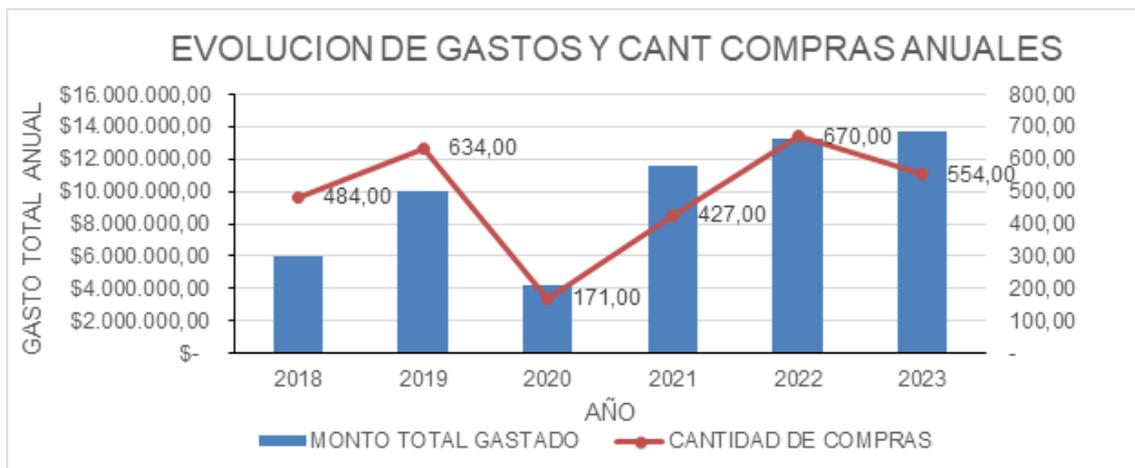
Se observa también que la mediana (medida de tendencia central utilizada ya que la observación del año 2020 de \$4.193.367,45 representa un caso atípico) de gasto anual es de \$10.807.233,42. A medida que se realizaban mayores interpretaciones de dicho gráfico surgieron las dudas acerca de las cantidades anuales que se compraban.

Este análisis sugiere un incremento sostenido en los gastos de caja chica, aunque la anomalía del 2020 plantea preguntas sobre las fluctuaciones en las cantidades anuales



compradas. Las interpretaciones adicionales del gráfico han generado dudas sobre la exactitud de las cantidades anuales adquiridas, sugiriendo la necesidad de una revisión más detallada de los datos para garantizar la precisión en los reportes financieros.

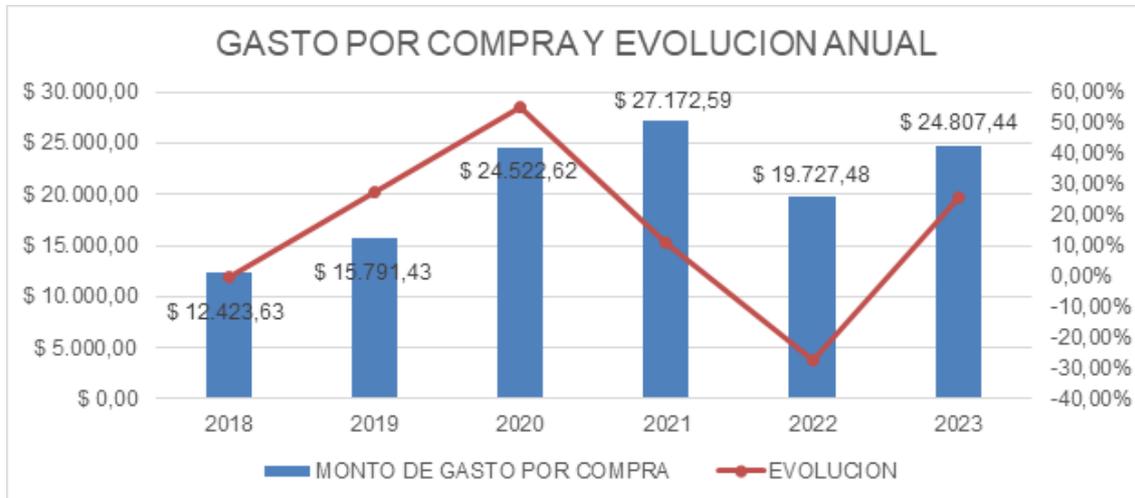
Gráfico N°8: Evolución del gasto y cantidad de compras anuales



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico N°8 muestra la cantidad total de veces que se utilizó la caja chica para la adquisición de bienes y servicios. La mediana de compras realizadas a través de caja chica es de 519 compras por año. Las observaciones más interesantes son aquellas donde, a pesar de tener un alto número de compras realizadas por caja chica, no superan la mediana de gasto anual del Gráfico N°6 (\$10,807,233.42). Un ejemplo de esto es el año 2019, con un gasto anual de \$10,011,768 y 634 compras por caja chica. Por otro lado, hay observaciones que, aunque están por debajo de la mediana de compras anuales, su gasto total supera la mediana de gasto anual. Un ejemplo de esto es el año 2021, con un gasto anual de \$11,602,698.01 y 427 compras por caja chica. De estas observaciones destacadas se realizó un análisis orientado al gasto por compra que se realiza cada año a través de caja chica.

Gráfico N°9: Promedio de gasto por compra y evolución anual

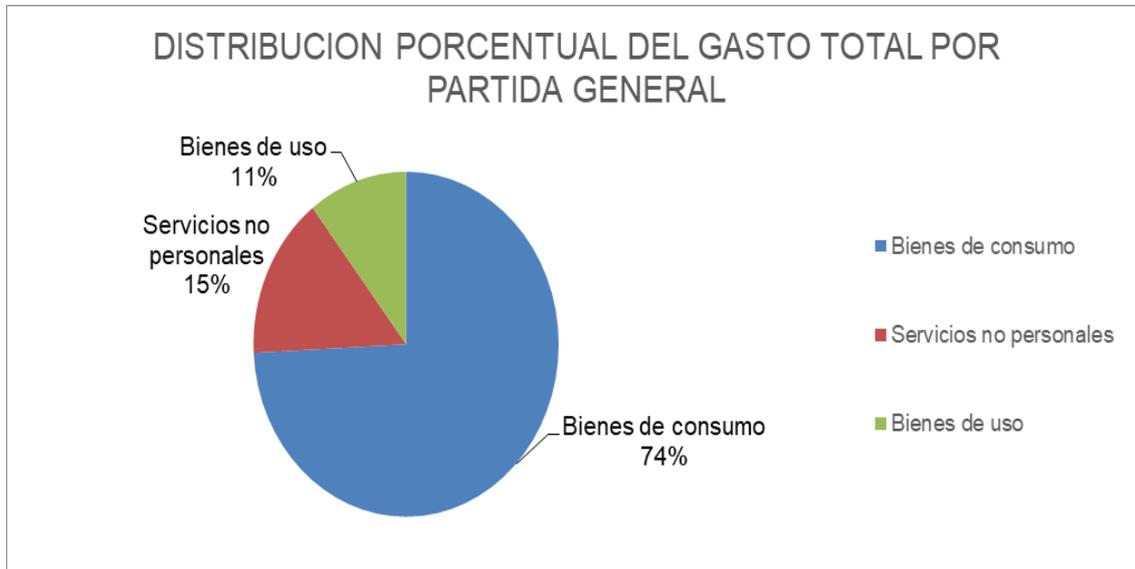


Fuente: Elaboración Propia

La base de datos proporcionada por el área de Tesorería de la FML no especificaba cuántas unidades de cada bien o insumo se adquirirían en cada compra. Por lo tanto, para analizar estos datos, se dividió el gasto total anual entre la cantidad de compras realizadas a través de la caja chica en el mismo año. El objetivo principal fue calcular el gasto promedio de cada compra realizada, ya que no solo importa el gasto total ni la frecuencia de uso de la caja chica, sino también el promedio de gasto por compra. Observando los resultados en la gráfica, se puede notar una tendencia creciente en el gasto por compra realizada a través de la caja chica. Esta tendencia mostró un aumento de casi el 60% entre los años 2018 y 2020. Sin embargo, a partir de entonces, la tendencia cambió a una disminución hasta el año 2023, donde se observa otro cambio en la dirección de la tendencia. Este análisis revela cómo ha evolucionado el gasto promedio por compra a lo largo de los años, proporcionando información importante sobre la eficiencia y la gestión de recursos a través de la caja chica de la FML.

Se procede a analizar, en base a los datos obtenidos, como se distribuye el gasto total teniendo en cuenta las partidas principales del Clasificador Nacional de Gastos.

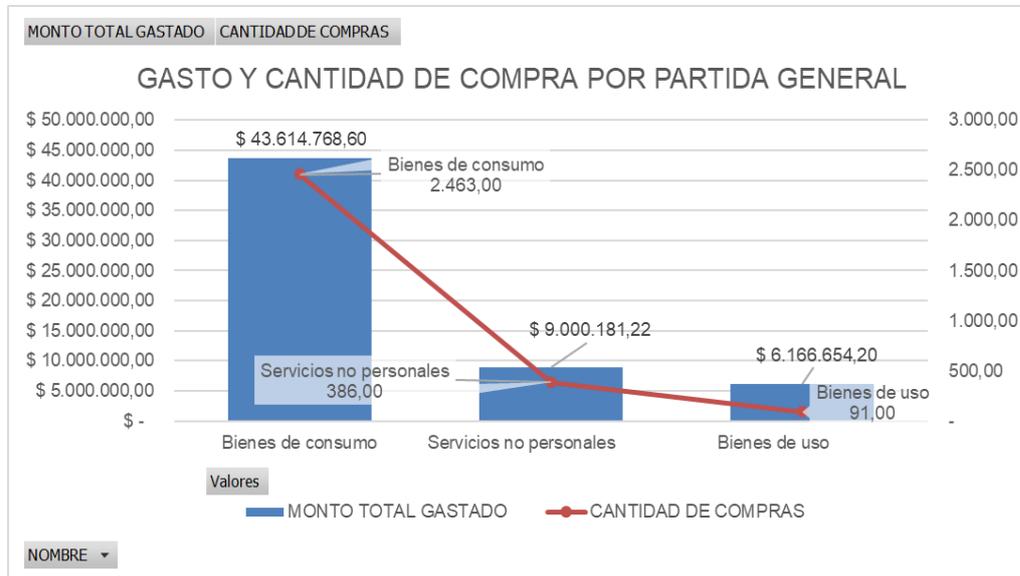
Gráfico N°10: Distribución porcentual del gasto total por partida general



Fuente: Elaboración Propia

De la observación del gráfico N°10 se puede concluir que el gasto que más se realizó fueron en los bienes que consumo (Partida Principal 200), esta partida está caracterizada por, explícitamente según el Clasificador Nacional de Gastos "...las principales características que deben reunir los bienes comprendidos en este inciso son: que por su naturaleza estén destinados al consumo final, intermedio, propio o de terceros, y que su tiempo de utilización sea relativamente corto, generalmente dentro del ejercicio.", seguido por el gasto realizado en Servicios No Personales (Partida Principal 300).

Gráfico N°11: Distribución del gasto total y cantidad de compras realizadas por partida general



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, el Gráfico N°11 muestra la distribución del gasto total según las partidas principales y la cantidad de compras realizadas a través de la caja chica. Este análisis visualiza cómo se distribuyen los recursos financieros entre las diferentes categorías de gastos y cómo varía la cantidad de compras realizadas en cada una a través de la caja chica. Estos gráficos proporcionan una visión detallada de cómo se han asignado los recursos financieros en diferentes categorías de gastos y la frecuencia de las compras realizadas a través de la caja chica, ofreciendo insights importantes para la gestión y la planificación presupuestaria de la entidad analizada.

CONCLUSIONES

La investigación realizada ha revelado varias áreas críticas que requieren atención para optimizar los procesos y mejorar la eficiencia operativa de la entidad. El análisis de los datos históricos de los gastos realizados mediante la caja chica entre los años 2018 y 2023 mostró una



tendencia creciente, con un incremento del 128.56% en términos reales. Este aumento sostenido, sugiere una creciente dependencia de la caja chica para la adquisición de bienes y servicios. Paralelamente, el análisis cualitativo reveló la existencia de múltiples bases de datos, "Diaguita" y "Jurumi", que gestionan la información de manera fragmentada, lo cual indica la necesidad de formalizar y estandarizar el manejo de las solicitudes de insumos.

Actualmente, la gestión de estas solicitudes y su posterior uso de la caja chica se realiza de manera desorganizada, lo que puede llevar a ineficiencias y errores.

Recomendaciones

Es esencial implementar un protocolo unificado que regule la recepción y gestión de necesidades, asegurando que todas las solicitudes sean adecuadamente registradas y justificadas.

La variabilidad en la cantidad de compras realizadas y el gasto total asociado destaca la importancia de revisar las políticas de gestión de compras. Esto sugiere que las políticas de compra deben enfocarse tanto en la racionalización del número de transacciones como en el control de los costos unitarios para maximizar la eficiencia del gasto. Además, el análisis cualitativo identificó la necesidad de la implementación de una base de datos con mayor estructurada, la cual cumpla con los registros de entradas y salidas de insumos, detallando no solo las cantidades y tipos de insumos, sino también las áreas destinatarias y los usos específicos de dichos insumos. Este registro detallado permitirá un seguimiento más preciso de los recursos y contribuirá a una mayor transparencia y control en el manejo de los insumos.

La implementación de instancias de control interno dentro del proceso de compra mediante caja chica en la Fundación es crucial para asegurar la eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos. Una de las acciones más relevantes y con mayor potencial de generar control efectivo es la **verificación de inexistencia de insumos en el inventario de suministros**. Dicha



verificación implica un procedimiento riguroso y sistemático que debe ser realizado antes de autorizar cualquier compra a través de la caja chica.

La metodología de esta verificación debe seguir un protocolo bien definido que incluya los siguientes pasos:

1. **Consulta de Bases de Datos:** Revisión de las bases de datos "Diaguita" y "Jurumi", y otras herramientas de registro para verificar la disponibilidad del insumo.
2. **Revisión de Registros Físicos y Digitales:** Comprobación de los registros físicos (libros de inventarios, etiquetas) y digitales (sistemas informáticos) para asegurar precisión y evitar errores
3. **Informe de Disponibilidad:** Genera y revisa un informe que documente si el insumo está disponible.
4. **Aprobación y Autorización:** Si el insumo no está en inventario, autoriza la compra mediante caja chica con la firma de un responsable para asegurar trazabilidad y rendición de cuentas.

La implementación de este control interno preventivo no solo ayuda a evitar compras innecesarias, sino que también optimiza el uso de los recursos existentes al asegurar que se utilicen primero los insumos disponibles antes de adquirir nuevos.

En resumen, la unificación y formalización de las bases de datos, la implementación de protocolos claros para la gestión de solicitudes de insumos y servicios, y la inclusión de instancias de control interno son medidas esenciales para mejorar la gestión de suministros en la Fundación Miguel Lillo de Tucumán. Estas acciones no solo contribuirán a una mayor eficiencia operativa, sino que también fortalecerán la transparencia y la responsabilidad en el uso de los recursos, apoyando de manera efectiva las actividades de investigación de la Fundación. Los hallazgos integrados sugieren que la Fundación debe priorizar la optimización de sus procesos de adquisición y distribución mediante un monitoreo continuo y detallado, la



capacitación del personal y la redefinición del uso de la caja chica, asegurando así un apoyo eficiente y efectivo a sus importantes actividades de investigación.

Referencias

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., & Jones, D. (2015). *Compras: Principios y gestión*. Pearson Educación.

Davis, J., & Gutiérrez, M. (2018). *Análisis y diseño de procesos empresariales*. Ciudad Editorial.

Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.

García, P., & López, S. (2017). *Herramientas para la mejora de procesos*. Editorial Técnica.

Horngren, C. T., & Harrison, W. T. (2012). *Contabilidad*. Pearson Educación.

Lysons, K., & Farrington, B. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management*. Pearson Education.

Martínez, L., & Pérez, R. (2019). *Gestión de procesos y mejora continua*. Editorial Empresarial.

Monczka, R., Trent, R., & Handfield, R. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management*. Thomson Learning.

Rodríguez, A., & Sánchez, L. (2020). *Optimización de procesos organizacionales*. Editorial Académica.

Thompson, J. (2017). *Procesos empresariales: Principios y aplicaciones*. Editorial Profesional.

Roberto Gustavo Armet (2023). *Manual de Procedimiento para la Administración de Caja Chica*.