

Ministerio de
Educación



GOBIERNO DE
TUCUMÁN

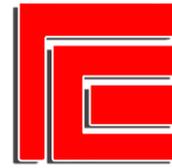
UN DESAFÍO ESTATAL: ESTANDARIZACIÓN EN EL DEPARTAMENTO COMPRAS Y CONTRATACIONES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Alumno/a: Cortina Aitana

Luján

Email: aiticortina1@gmail.com

Tutor: Rocha Cristian



INDICE

| | |
|---|-----------|
| Resumen | 3 |
| Introducción..... | 4 |
| Situación problemática | 5 |
| Preguntas de investigación | 6 |
| Objetivo general | 6 |
| Objetivos específicos..... | 7 |
| Marco metodológico | 7 |
| Marco teórico | 8 |
| Diagnostico | 15 |
| Estructura organizacional..... | 17 |
| Organigrama | 18 |
| Procesos..... | 20 |
| Flujograma..... | 34 |
| FODA..... | 35 |
| Propuestas de mejora | 35 |
| Estrategia..... | 35 |
| Visión..... | 36 |
| Misión | 36 |
| Objetivos operativos..... | 36 |
| Organigrama | 37 |
| Procesos..... | 38 |
| Sistema de gestión administrativa | 40 |
| Planes de acción | 46 |
| Recomendaciones..... | 49 |
| Conclusiones | 51 |
| Referencias | 52 |



Resumen

El presente trabajo analiza las ineficiencias operativas del Departamento de Compras y Contrataciones del Ministerio de Educación de Tucumán, con el objetivo de proponer herramientas para la estandarización de procesos y mecanismos de control que optimicen la gestión administrativa. A través de un enfoque cualitativo, se identificaron problemas recurrentes como la falta de estandarización en procedimientos, demoras en la tramitación de expedientes, errores en la documentación, y dificultades de los proveedores para adaptarse a los requerimientos administrativos.

El diagnóstico permitió proponer mejoras significativas, como la digitalización de procesos, la automatización de cotizaciones y cuadros comparativos, la creación de formularios estandarizados, y la optimización del circuito administrativo mediante plazos estrictos y sistemas de seguimiento automatizados. Estas estrategias buscan reducir los tiempos de respuesta, mejorar la precisión en las contrataciones y fortalecer la transparencia en el uso de recursos públicos.

Finalmente, se concluye que utilizar estas herramientas contribuirá a la eficiencia operativa del departamento, promoviendo un modelo replicable en otros sectores de la administración pública. Asimismo, estas mejoras impactarían positivamente en la calidad y oportunidad del servicio educativo, asegurando la entrega efectiva de insumos y servicios esenciales para las instituciones escolares.

Palabras Clave: estandarización–gestión pública–contrataciones– digitalización – transparencia.



Introducción

El Ministerio de Educación de Tucumán es el organismo gubernamental donde su principal objetivo es garantizar el acceso a una educación de calidad para todos los tucumanos, promoviendo la formación integral de los estudiantes y el desarrollo de las capacidades docentes.

Al frente de esta organización se encuentra la Ministra de Educación y de la misma dependen las diferentes Secretarías: Secretaría de Estado de Educación, Secretaría de Estado de Gestión Administrativa, Secretaria de Estado de Deportes y la Subsecretaría de Asistencia Legal y Técnica.

En el siguiente nivel de estas, se encuentran las diversas Direcciones, como ser la Dirección de Administración donde se ubica el Departamento Compras y Contrataciones.

El fin de este departamento es cubrir las necesidades de recursos de las diferentes dependencias del ministerio de educación. Como, por ejemplo: insumos informáticos, insumos de librería, insumos eléctricos, insumos de limpieza, entre otros.

Específicamente, las necesidades de compras pueden surgir por diferentes motivos:

- Planificaciones anuales de oficinas como direcciones y juntas que forman parte de este Ministerio, donde se requiere insumos y/o servicios para desarrollar las diferentes actividades.
- Proyectos especiales y/o eventos que generan necesidades de compras de insumos y la contratación de servicios puntuales.



- Mantenimiento y adquisición de bienes y equipos

En un entorno caracterizado por una alta demanda de transparencia y eficiencia, los procesos de compras y contrataciones son fundamentales para garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera óptima y que los contratos se gestionen con integridad. La administración pública, especialmente en el ámbito educativo, enfrenta desafíos únicos debido a la necesidad de cumplir con normativas estrictas y la presión para maximizar el impacto de cada gasto.

Los sistemas de contratación pública repercuten de forma significativa en el uso eficiente de los fondos públicos. El logro de una buena relación entre calidad y precio, el acceso público a la información relativa a las contrataciones, y las oportunidades equitativas para que los proveedores compitan, son requisitos esenciales de un sistema eficiente de contratación pública.

Situación Problemática

En el sector educativo de la administración pública, la eficiencia en los procesos de compras y contrataciones es crucial para asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva y se cumpla con las normativas vigentes y que lleguen oportunamente a las oficinas solicitantes que se encuentran dentro del organismo, como así también a los establecimientos escolares ubicadas dentro de la provincia. Sin embargo, se ha observado que los procesos actuales presentan ineficiencias que afectan negativamente al normal funcionamiento del departamento y a la adquisición de bienes y servicios educativos, entre las principales causas se encuentran la falta de conocimiento del personal sobre los distintos tipos de contrataciones y los circuitos administrativos, así



mismo, los tiempos requeridos para las firmas y la aprobación de las oficinas generan cuellos de botella en el proceso lo que retrasa la tramitación de los expedientes, los proveedores enfrentan dificultades a la hora de comprender los procedimientos lo que provoca demoras para responder las solicitudes de cotización, por otra lado, la inflación del país es un factor de incertidumbre ya que dificulta el mantenimiento de las ofertas por periodos prolongados.

A partir de este contexto, el problema principal que aborda el trabajo es la existencia de deficiencias operativas gestionadas en el área de compras y contrataciones del Ministerio de Educación.

Descrito dicho problema, se mencionan las preguntas que guiarán la investigación:

Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo es la estructura del Departamento Compras y Contrataciones?
2. Actualmente, ¿Cómo se desarrolla el proceso de compras?
3. ¿Cuáles son las principales variables que influyen en la eficiencia operativa en el departamento?
4. ¿Qué herramientas podrían implementarse para mejorar el proceso y lograr un mayor desempeño en el departamento?

Objetivo General

El objetivo principal de esta investigación es proponer herramientas para la estandarización de los procesos de compras y de mecanismos de control, logrando un desempeño ideal que satisfaga a los usuarios finales.



Objetivos Específicos

1. Describir la estructura organizacional del departamento.
2. Relevar el proceso de compras y sus procedimientos habituales.
3. Reconocer las principales variables que influyen en la eficiencia operativa del Departamento Compras y Contrataciones.
4. Diseñar herramientas que podrían implementarse en el sector con el fin de mejorar el proceso y lograr un desempeño más eficiente.

Marco Metodológico

El enfoque cualitativo, según Sampieri (2018) utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.

En este trabajo el enfoque será cualitativo, ya que permitirá una comprensión profunda de las causas y consecuencias de las ineficiencias.

El diseño propuesto es de teoría fundamentada, ya que se busca construir teoría a partir de datos basados en la evidencia empírica.

La recolección de datos se realizará por medio de:

- Observación Directa: Se llevará a cabo una observación directa de los procesos. Esta misma permitirá identificar los posibles cuellos de botella.



- Entrevistas: Se realizarán entrevistas con la jefa y personal del departamento Compras y Contrataciones. Las entrevistas permitirán obtener información detallada sobre los problemas actuales, las percepciones de los empleados sobre las ineficiencias y las posibles áreas de mejora.

Marco Teórico

GESTIÓN ESTATAL

Según Saguier (2017), la gestión estatal debe estar orientada a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, garantizando la equidad, la transparencia y la eficiencia en la prestación de servicios públicos.

Por otro lado, Cunill (2019) destaca la importancia de la profesionalización en la gestión estatal, señalando que la implementación de mecanismos de control y evaluación son fundamentales para garantizar la eficiencia y transparencia en la gestión de recursos públicos.

ORGANIZACIÓN

Según Henry Mintzberg (2003), una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Schelmenson (1998) que la define como “un sistema socio-técnico integrado, constituido con el propósito de cumplir con una Misión, satisfaciendo a sus miembros, a una población meta que le da sentido a su existencia y a otras partes interesadas”



Por lo tanto toda organización debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionan estrechamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

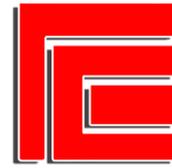
Los Factores Clave de Éxito (FCE) se definen como las áreas fundamentales en las que una organización debe sobresalir para asegurar su éxito y sostenibilidad en un entorno competitivo. En el contexto de las empresas públicas, los FCE no solo abarcan la eficiencia operativa y la efectividad en el uso de recursos, sino también la capacidad para cumplir con los objetivos de servicio público y las expectativas de los ciudadanos (Bryde & Robinson, 2019).

Alvarez et al. (2019) menciona que los Factores Claves de Éxito pueden incluir aspectos como liderazgo efectivo, la gestión de la calidad, la comunicación eficaz y la capacitación del personal.

La transparencia y la ética en las prácticas de adquisiciones públicas son factores clave para garantizar la legalidad y legitimidad de las acciones del departamento. En este sentido, es fundamental que se establezcan mecanismos de control y seguimiento que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas en todas las etapas del proceso de compras y contrataciones (García, 2016).

La comprensión y gestión adecuada de los FCE son fundamentales para la formulación de estrategias exitosas. Permite a las organizaciones asignar recursos de manera más eficiente, anticipar desafíos y oportunidades, y mantener una ventaja competitiva.

COMUNICACIÓN



Se establece la comunicación como el proceso por el cual se transmite información de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores (Chiavenato, 2007). Zayas – Agüero (2010) lo definen como “un proceso social, una forma para que las personas interactúen con el grupo, la comunidad y la sociedad.”

Hay dos formas fundamentales de comunicación: la comunicación externa y la comunicación interna.

- La comunicación externa se refiere a todas las interacciones que se llevan a cabo entre los miembros de la empresa y agentes externos, como clientes, proveedores, socios comerciales y otras partes interesadas. La comunicación interna, en cambio, es el conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, se le denomina comunicación interna (Torres L., 2012).
- La comunicación interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en el entorno empresarial cambiante. Es una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de empresa en un clima de confianza y motivación. Desde un punto de vista más operativo, la comunicación interna permite a la organización mantener la coordinación entre las distintas áreas, favoreciendo así



la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales. (Berceruelo B., 2014).

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

Según Robert Simons (2008). La arquitectura organizacional es lo que sostiene a la estrategia. Está compuesta por tres elementos fundamentales:

- El diseño organizacional o estructura organizativa, es decir, el conjunto de puestos, tareas, roles y funciones.
- El sistema de información, contable o no, que mide lo que se realiza y ejecuta para ver la congruencia de las acciones con la estrategia.
- El sistema de desempeño e incentivos, que se utiliza para evaluar el desempeño de los miembros de la organización y proporcionar incentivos.

La estructura organizativa está representada por los Organigramas. Estos sirven para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa.

PROCESOS

Procesos según (Hammer y Champy, 1994) se definen los procesos como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”, debe también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados. Los tipos más comunes que se desarrollan en



una organización son los siguientes: Ventas, I+D, Suministro de Productos y Servicios, Aprovisionamiento, Almacenamiento, Responsabilidad de la Gestión, Gestión de Recursos y Medición, Análisis y mejora, entre otros.

Su estudio es importante ya que nos permite entre otras cosas predecir y controlar los cambios, mejorar el uso de los recursos, manejar las interrelaciones, ofrecer una visión sistemática de las actividades. También tiene implicancias en la detección y prevención de errores, y nos brinda un sistema de evaluación y medida de costos.

Tipos de Procesos:

- Procesos estratégicos: destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- Procesos operativos: permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente. Son los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.
- Procesos de apoyo o soporte: son las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Formalizar los procesos de la empresa

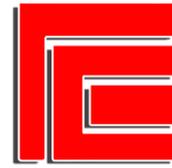
La formalización de los procesos en las empresas se refiere a la estandarización y documentación de los procedimientos y actividades que guían la operación diaria de una organización. Según Kaplan y Norton (2020), la formalización no solo ayuda a mejorar la



eficiencia, sino que también asegura consistencia y control en la ejecución de tareas, permitiendo una mejor toma de decisiones a largo plazo.

Según (Gilli J.J., 2007) algunas herramientas más utilizadas para formalizar los procesos de la empresa son:

- Diagrama de flujo de datos: permite hacer una representación completa con pocos elementos. Los elementos detallados en el mismo son los procesos, el flujo de datos entre estos, el destino de datos y el almacenamiento de datos.
- Diagrama de bloque: para tener una visión sintética del sistema administrativo
- Mapa de proceso: también útil para tener una visión global del proceso. Se compone de un cuadro con columnas en las que se indican los sectores intervinientes; dentro de cada columna se describen las operaciones que se realizan en ese sector.
- Cursograma: es más analítico que los anteriores. Permite presentar en detalle la secuencia de actividades, los soportes de información y los archivos utilizados.
- Manuales: cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas. Puede ser de funciones donde se describen las tareas y funciones que le son asignadas a cada jefatura; o también puede ser de procedimientos, en la que se explican el desarrollo de los procesos administrativos.



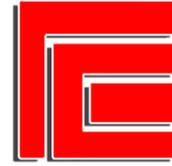
FODA

Sánchez Huerta (2020) menciona, el análisis FODA, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización sobre sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

Cada sigla de un análisis FODA o DAFO representa uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de fortaleza, D de debilidades, O de oportunidades y A de amenazas.

La forma de un análisis FODA es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada.

- **Fortaleza**: Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades.
- **Oportunidad**: Las oportunidades son factores externos positivos que una organización puede aprovechar para lograr sus objetivos y mejorar su posición en el mercado. Estas oportunidades pueden surgir de tendencias del mercado, cambios en la tecnología, demanda del consumidor o eventos económicos y sociales favorables.
- **Debilidad**: Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja dentro del mercado.
- **Amenaza**: Las amenazas son factores externos negativos que pueden perjudicar la organización o negocio. Estas amenazas pueden surgir de la competencia,



cambios en la regulación gubernamental, fluctuaciones económicas, desastres naturales u otros eventos imprevistos.

ORGANIGRAMA

En el área de compras y contrataciones, un organigrama claramente definido permite identificar puntos críticos de decisión y facilita la creación de flujos de trabajo estandarizados, asegurando que los procedimientos de adquisición sigan rutas preestablecidas y se ejecuten con consistencia.

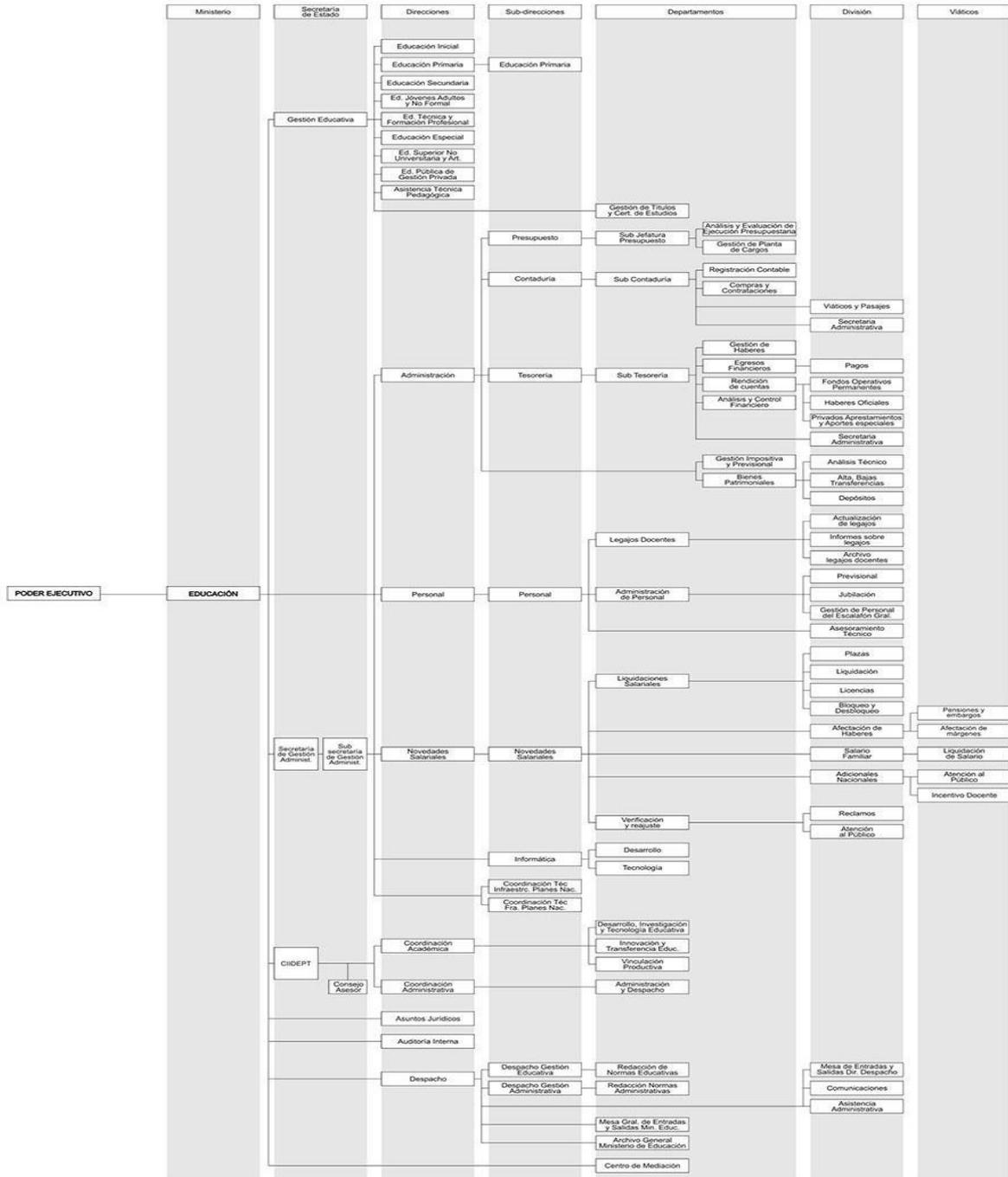
Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una entidad, mostrando las relaciones jerárquicas y funcionales entre los distintos departamentos y roles. Según Daft (2021), el organigrama es "un instrumento esencial para visualizar las relaciones de autoridad, la cadena de mando, y la distribución de responsabilidades dentro de una organización".

Diagnóstico

El Ministerio de Educación cuenta con una estructura formalizada que se detalla a continuación.



Imagen Nº 1. Organigrama del Ministerio de Educación de la provincia de Tucumán



Fuente: Ministerio de Educación de la provincia de Tucumán



Departamento Compras y Contrataciones

El Departamento de Compras y Contrataciones del Ministerio de Educación se estableció con el objetivo de centralizar y organizar los procesos de adquisición de bienes y servicios necesarios para el correcto funcionamiento del sistema educativo. Su creación responde a la necesidad de dotar al Ministerio de un área específica que garantice la eficiencia, transparencia y legalidad en los procedimientos de compra, en consonancia con las normativas vigentes en materia de administración pública y contratación estatal. Desde sus inicios, el Departamento ha experimentado un proceso de evolución marcado por la creciente demanda de recursos educativos y la complejidad de los procesos administrativos. En sus primeras etapas, la estructura operativa del Departamento era limitada, con procedimientos mayormente manuales y centralizados en la obtención de insumos básicos. Con el tiempo, y a medida que aumentaron tanto las exigencias normativas como las necesidades educativas, se implementaron mecanismos más rigurosos para mejorar la planificación, la evaluación de las ofertas, y la relación con proveedores.

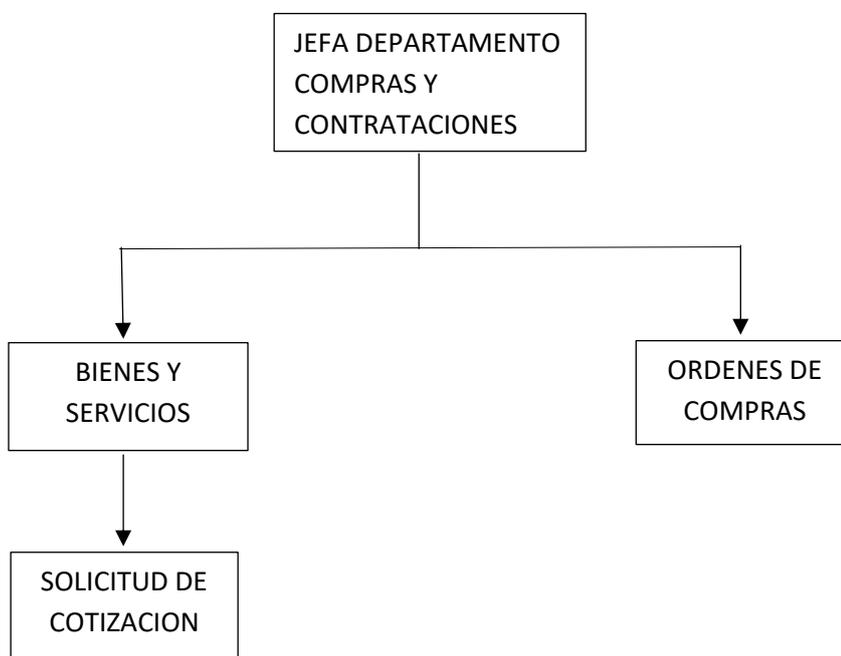
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Después de realizar una observación directa a la oficina de Compras, se recopiló información necesaria, la cual es representada a través de diversas técnicas de análisis y diagnóstico estratégico. Estas técnicas brindaron una visión exhaustiva de la situación actual del sector.

Organigrama:

Si bien el Ministerio de Educación posee un organigrama de todo el organismo público, el Departamento Compras y Contrataciones no dispone de uno formalizado. Sin embargo, se graficó el siguiente con el fin de representar la estructura observada:

Imagen Nº 2. Organigrama del Departamento Compras y Contrataciones.



Fuente: Elaboración propia.

Durante el proceso de relevamiento, se identificaron variables que impactan directamente en la eficiencia operativa del área, entre ellos se puede mencionar:

- Nivel de solicitudes iniciales presentadas: Implica la cantidad y calidad de las solicitudes generadas por las distintas áreas u oficinas para la adquisición de bienes y servicios. Esto genera demoras en la gestión, ya que requiere múltiples devoluciones o ajustes antes de avanzar con el proceso.



- Variabilidad en cotizaciones: Implica que las ofertas recibidas de los proveedores para un mismo bien o servicio presentan una amplia dispersión en precios o condiciones. Esto dificulta la comparación objetiva y puede generar incertidumbre o elecciones menos óptimas.
- Tiempo de tránsito de expedientes: Representa el tiempo que un expediente tarda en pasar por las diferentes áreas administrativas para su revisión, firma y aprobación. Este factor impacta directamente en el cumplimiento de los plazos establecidos y puede extender la duración total del proceso.
- Nivel de error de documentación: Incluye errores frecuentes en las notas de pedido, remitos, facturas, órdenes de compra y otros documentos. Estos errores abarcan información incorrecta como números de CUIT, montos, fechas, o descripciones, lo que genera rechazos, devoluciones y retrasos.
- Relación con proveedores: Hace referencia a la calidad de la interacción con los proveedores, incluyendo su capacidad para comprender los procedimientos, responder en tiempo y forma, y entregar los productos o servicios en las condiciones pactadas. Problemas como falta de comunicación o incumplimientos en entregas afectan la eficiencia del proceso.
- Impacto de la inflación: La inflación influye en la validez de las cotizaciones y precios ofertados, especialmente si los procesos administrativos se demoran. Los valores inicialmente estimados pueden quedar desfasados respecto a los precios reales, lo que lleva a renegociaciones o incluso al reinicio del proceso.



- Nivel de automatización y digitalización de procesos: Indica la integración de herramientas tecnológicas para gestionar las actividades del área. Una baja digitalización genera dependencia de procesos manuales, mayor propensión a errores y tiempos más largos de procesamiento.
- Nivel de complejidad en marco normativo y procedimientos administrativos: Se refiere a la existencia de normativas o procedimientos extensos, rígidos o difíciles de interpretar, lo cual complica la toma de decisiones. Esto incluye trámites con requisitos excesivos o contradictorios.
- Nivel de comunicación interna y externa: Mide la efectividad de la interacción tanto dentro del área como con otras dependencias y proveedores. Una comunicación deficiente genera malentendidos, duplicación de esfuerzos y errores, afectando el desarrollo del proceso y la relación entre las partes.

Procesos:

Se identificaron los diversos tipos de contrataciones que se ejecutan de manera diaria para la adquisición de bienes y servicios solicitados. Estos tipos de contrataciones se encuentran regulados por la Ley de Administración Financiera, que constituye el marco normativo bajo el cual opera dicho departamento. Entre los procedimientos de contratación identificados se destacan: las Contrataciones Directas, conforme a lo dispuesto en los artículos 59.1 y 59.2 de la Ley, y los Concursos de Precios.

Asimismo, los mencionados tipos de contrataciones están sujetos a una Escala de Contrataciones, la cual define los montos correspondientes a cada modalidad,

delimitando así los procedimientos aplicables según el valor de las provisiones de bienes y servicios solicitados por las distintas oficinas del Ministerio.

A continuación, se describen los procesos actuales de cada una de las contrataciones con sus respectivas ineficiencias encontradas:

Tipo de contratación: Contratación Directa (59.1) hasta \$256.000

imagen Nº 3. Fragmentación de Contratación Directa (59.1).



Fuente: Elaboración propia.

1. Solicitud inicial y creación del expediente

- La oficina solicitante realiza el pedido del bien y/o servicio manualmente, el cual es dirigido hacia Mesa General de Entradas, donde se le asigna número de expediente y referencia.
- El expediente pasa a la Secretaría de Estado de Gestión Administrativa, donde toma conocimiento y es autorizado por el Secretario o Subsecretaria. Luego, este mismo pasa a la Dirección de Administración para ser autorizado por la Directora.
- Se da curso al expediente hacia el Departamento de Compras y Contrataciones.

INEFICIENCIA:



Las notas de pedido generadas por la oficina solicitante presentan deficiencias en la especificación de las características de los insumos solicitados.

2. Evaluación de insumos y estimación de gasto

- En el Departamento de Compras, se evalúa el tipo de insumo requerido (informático, electricidad, librería, limpieza, etc.) y se estima el gasto basado en precios de contrataciones anteriores o a través de solicitudes de cotización a proveedores.

3. Proceso de cotización (para montos hasta \$256.000)

- Si el monto resulta ser hasta \$256.000, se requiere solo un proveedor.
- En ese momento, se envían las solicitudes de cotización por correo electrónico (al correo oficial del proveedor), donde las ofertas económicas recibidas son evaluadas.
- Se elabora una nota de pase a la Oficina de Presupuestos, donde se detallan:
 - Proveedor pre adjudicado.
 - Monto de pre adjudicación.
 - Datos del proveedor (AFIP, RENTAS, Declaración Jurada, Contrato Social).

INEFICIENCIA:

En varios casos, el valor estimado inicialmente difiere del precio final ofertado al formalizar la contratación, siendo superior en algunos casos. Este problema se agrava cuando el monto final excede el límite de \$256.000, lo que obliga a cambiar el tipo de procedimiento de contratación, generando retrasos.

4. Revisión y autorizaciones



- El expediente pasa por las siguientes oficinas:
 - Presupuesto: Verifica si hay fondos disponibles.
 - Administración: Toman conocimiento y autorizan que siga el curso del expediente.
 - Contaduría General de la Provincia: Revisa el expediente.
 - Despacho: Oficina de paso.
 - Área Técnica (Despacho): Elabora la Resolución que autoriza y aprueba la contratación.
 - Comunicaciones: Protocoliza el instrumento legal y lleva los expedientes al Tribunal de Cuentas.
 - Contaduría: Realizan el Compromiso de Pago al proveedor adjudicado.

INEFICIENCIA:

Las demoras en el tránsito del expediente por las distintas oficinas administrativas impactan negativamente en el cumplimiento de los plazos establecidos por los proveedores. Estas dilaciones pueden superar los 20 días hábiles provocando la caducidad de las ofertas.

5. Acta de adjudicación y Orden de Compra

- Llega a Compras con el Acta de Adjudicación y se verifica que el expediente esté completo de manera manual.
- Se elabora y emite la Orden de Compra (OC). Una vez hecha la OC, se notifica al proveedor y éste procede a entregar los insumos requeridos.

6. Recepción de insumos y pago

- Al recibir los insumos, junto con la factura y remito, se avisa a la oficina solicitante que el pedido está listo, donde el responsable de la oficina (Director/a, Jefe/a, Referente, etc.) procede a firmar la factura.
- Se realiza una nota de pase a Contaduría para gestionar el pago al proveedor.

INEFICIENCIA:

En algunos casos, los expedientes llegan incompletos, con firmas faltantes o con errores formales. Los proveedores también demoran en notificarse y en entregar los insumos, y cuando lo hacen, las entregas son parciales o con productos incorrectos. Además, las facturas y remitos presentan errores frecuentes, tales como CUIT incorrectos del Ministerio, fechas equivocadas, inconsistencias en la descripción de los insumos, y discrepancias entre los precios unitarios y totales respecto a la Orden de Compra.

Tipo de contratación: Contratación Directa (59.2) de \$256.001 hasta \$1.282.000

Imagen Nº 4. Fragmentación de Contratación Directa (59.2).



Fuente: Elaboración propia.

1. Solicitud inicial y creación del expediente

- La oficina solicitante realiza el pedido del bien y/o servicio manualmente, el cual es dirigido hacia Mesa General de Entradas, donde se le asigna número de expediente y referencia.



- El expediente pasa a la Secretaría de Estado de Gestión Administrativa (SEGA), donde toma conocimiento y es autorizado por el Secretario o Subsecretaria. Luego, este mismo pasa a la Dirección de Administración para ser autorizado por la Directora.
- Finalmente, se da curso al expediente hacia el Departamento de Compras y Contrataciones.

INEFICIENCIA:

Las notas de pedido generadas por la oficina solicitante presentan deficiencias en la especificación de las características de los insumos solicitados.

2. Evaluación de necesidad y urgencia, y estimación de gasto

- En Compras, se verifica: por un lado, que exista un pedido de necesidad y urgencia que justifique el tipo de contratación, y por otro lado, el tipo de insumo requerido (informático, electricidad, librería, limpieza, etc.).
- Se estima el gasto a incurrir basado en: precios de contrataciones anteriores y en solicitudes de cotización a proveedores (estimadas).

3. Proceso de cotización (mínimo tres proveedores)

- Se solicita cotización a un mínimo de tres proveedores por correo electrónico (al mail oficial del proveedor), donde los presupuestos deben estar firmados por los proveedores. Desde el envío de las solicitudes, se cuentan dos días hábiles para recibir las respuestas.



- Una vez recibidos los presupuestos, se elabora un informe técnico hacia la oficina solicitante, para verificar si los insumos cumplen con las características requeridas.
- Al regresar el expediente con la confirmación de la oficina solicitante, se elabora un cuadro comparativo de precios con los proveedores que enviaron sus cotizaciones en tiempo y forma. Y, por último, se arma la nota de pase a la Oficina de Presupuestos con detalles de los proveedores, el proveedor pre adjudicado, monto de pre adjudicación y datos del proveedor (AFIP, RENTAS, Declaración Jurada y Contrato Social).

INEFICIENCIA:

En varios casos, el valor estimado inicialmente difiere del precio final ofertado al formalizar la contratación, siendo superior en algunos casos. Los proveedores no responden en tiempo y forma a los correos electrónicos enviados, lo que genera retrasos en el proceso. En algunos casos, no cumplen con el plazo estipulado de 20 días hábiles para mantener la validez de las ofertas.

4. Revisión y autorizaciones

- El expediente pasa por las siguientes oficinas:
 - Presupuesto: Verifica si hay fondos disponibles.
 - Administración: Toman conocimiento y autorizan que siga el expediente.
 - SEGA: Toma conocimiento y autoriza el tipo de contratación.
 - Contaduría General de la Provincia (oficina externa): Realiza un estudio contable de las partidas y el objeto de la contratación.



- Jurídico: Realiza el Dictamen Legal, verificando que toda la documentación esté correcta.
- Despacho: Oficina de paso.
- Área Técnica (Despacho): Elabora la Resolución que autoriza y aprueba la contratación.
- Comunicaciones: Protocoliza el instrumento legal y envía los expedientes al Tribunal de Cuentas.
- Contaduría: Realiza el Compromiso de Pago para el proveedor adjudicado.

INEFICIENCIA:

Las demoras en el tránsito del expediente por las distintas oficinas administrativas impactan negativamente en el cumplimiento de los plazos establecidos por los proveedores. Estas dilaciones pueden superar los 20 días hábiles provocando la caducidad de las ofertas.

5. Acta de Adjudicación y Orden de Compra

- El expediente vuelve a Compras con el Acta de Adjudicación y se verifica que el expediente esté completo de manera manual.
- Se elabora y emite la Orden de Compra (OC). Una vez hecha la OC, se notifica al proveedor y éste procede a entregar los insumos requeridos.

6. Recepción de insumos y pago

- Al recibir los insumos, junto con la factura y remito, se avisa a la oficina solicitante que el pedido está listo, donde el responsable de la oficina (Director/a, Jefe/a, Referente, etc.) procede a firmar la factura.
- Se realiza una nota de pase a Contaduría para gestionar el pago al proveedor.

INEFICIENCIA:

En algunos casos, los expedientes llegan incompletos, con firmas faltantes o con errores formales. Los proveedores también demoran en notificarse y en entregar los insumos, y cuando lo hacen, las entregas son parciales o con productos incorrectos. Además, las facturas y remitos presentan errores frecuentes, tales como CUIT incorrectos del Ministerio, fechas equivocadas, inconsistencias en la descripción de los insumos, y discrepancias entre los precios unitarios y totales respecto a la Orden de Compra.

Tipo de contratación: Concurso de precios, de \$256.001 hasta \$1.710.000

Imagen Nº 5. Fragmentación de Concursos de precios.



Fuente: Elaboración propia.

1. Solicitud del bien y creación del expediente

- La oficina solicitante realiza el pedido del bien y/o servicio manualmente, el cual es dirigido hacia Mesa General de Entradas, donde se le asigna número de expediente y referencia.



- El expediente pasa a la Secretaría de Estado de Gestión Administrativa (SEGA), donde toma conocimiento y es autorizado por el Secretario o Subsecretaria. Luego, este mismo pasa a la Dirección de Administración para ser autorizado por la Directora.
- Finalmente, se da curso al expediente hacia el Departamento de Compras y Contrataciones.

INEFICIENCIA:

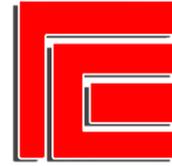
Las notas de pedido generadas por la oficina solicitante presentan deficiencias en la especificación de las características de los insumos solicitados.

2. Evaluación de insumos y estimación de gasto

- En el Departamento de Compras, se evalúa el tipo de insumo requerido (informático, electricidad, librería, limpieza, etc.) y se estima el gasto basado en precios de contrataciones anteriores o a través de solicitudes de cotización a proveedores.

3. Invitación y solicitud de cotización a proveedores

- Se requieren tres proveedores como mínimo.
- Se realizan las invitaciones formales en papel a proveedores del rubro correspondiente, detallando: insumos a cotizar, fecha, hora y lugar de apertura de las ofertas y condiciones para presentar la documentación.
- Las invitaciones son escaneadas y enviadas por correo electrónico a los proveedores, solicitando acuse de recibido dentro de un plazo de 2 días hábiles.



A partir de ese recibido, se cuentan 3 días hábiles para proceder a la apertura de las ofertas.

- El día de la apertura, a la hora pactada, se abren los correos electrónicos y se verifica que la documentación solicitada esté completa.
- Se realiza el acta de apertura, detallando: proveedores que presentaron ofertas económicas, monto total cotizado y verificación de la documentación entregada (según lo establecido en las invitaciones enviadas). Luego el acta de apertura es firmada y sellada.
- Se elabora un cuadro comparativo de las propuestas recibidas. A partir del cuadro, se identifica el/los proveedor/es pre adjudicado/s. Toda la documentación (invitaciones, documentos de proveedores y cuadro comparativo) se adjunta y se realiza un informe técnico para la oficina solicitante, verificando si los insumos cumplen con las características solicitadas.

4. Nota de pase a Presupuestos

- Al recibir la respuesta de la oficina solicitante, si es afirmativa, el expediente vuelve al Departamento de Compras y Contrataciones. A partir de allí, se elabora una nota de pase a la Oficina de Presupuestos, detallando:
 - Toda la documentación adjunta en el expediente.
 - Datos del/los proveedor/es (AFIP, RENTAS, Declaración Jurada y Contrato Social).



INEFICIENCIA:

Los proveedores no responden en tiempo y forma a los correos electrónicos enviados, lo que genera retrasos en el proceso. En repetidas ocasiones, los presupuestos enviados carecen de la firma y sello requeridos. Estos son firmados por personas que no son los representantes legales de la empresa, conforme a lo estipulado en el contrato social. Los proveedores no envían la confirmación de “recibido” de las invitaciones, lo cual es esencial para asegurar la recepción adecuada de las comunicaciones y evitar problemas futuros en la validación del proceso. La documentación entregada por los proveedores no cumple con los requisitos detallados en la invitación. Esto incluye la omisión de ciertos documentos o el envío de la información fuera del horario estipulado para la apertura de las ofertas.

5. Revisión y autorizaciones

- El expediente pasa por las siguientes oficinas:
 - Presupuesto: Verifica si hay fondos disponibles.
 - Administración: Toman conocimiento y autorizan que siga el expediente.
 - SEGA: Toma conocimiento y autoriza el tipo de contratación.
 - Contaduría General de la Provincia (oficina externa): Realiza un estudio contable de las partidas y el objeto de la contratación.
 - Jurídico: Realiza el Dictamen Legal, verificando que toda la documentación esté correcta.
 - Despacho: Oficina de paso.



- Área Técnica (Despacho): Elabora la Resolución que autoriza y aprueba la contratación.
- Comunicaciones: Protocoliza el instrumento legal y envía los expedientes al Tribunal de Cuentas.
- Contaduría: Realiza el Compromiso de Pago para el proveedor adjudicado.

INEFICIENCIA:

Las demoras en el tránsito del expediente por las distintas oficinas administrativas impactan negativamente en el cumplimiento de los plazos establecidos por los proveedores. Estas dilaciones pueden superar los 20 días hábiles provocando la caducidad de las ofertas.

6. Acta de Adjudicación y Orden de Compra

- El expediente vuelve a Compras con el Acta de Adjudicación y se verifica que el expediente esté completo de manera manual.
- Se elabora y emite la Orden de Compra (OC). Una vez hecha la OC, se notifica al proveedor y éste procede a entregar los insumos requeridos.

7. Recepción de insumos y pago

- Al recibir los insumos, junto con la factura y remito, se avisa a la oficina solicitante que el pedido está listo, donde el responsable de la oficina (Director/a, Jefe/a, Referente, etc.) procede a firmar la factura.
- Se realiza una nota de pase a Contaduría para gestionar el pago al proveedor.

INEFICIENCIA:



En algunos casos, los expedientes llegan incompletos, con firmas faltantes o con errores formales. Los proveedores también demoran en notificarse y en entregar los insumos, y cuando lo hacen, las entregas son parciales o con productos incorrectos. Además, las facturas y remitos presentan errores frecuentes, tales como CUIT incorrectos del Ministerio, fechas equivocadas, inconsistencias en la descripción de los insumos, y discrepancias entre los precios unitarios y totales respecto a la Orden de Compra.

INEFICIENCIAS EN GENERAL

1. Deficiencias en la elaboración de la nota de pedido

Se ha observado que, en ocasiones, las notas de pedido presentan deficiencias, esto genera confusión en etapas posteriores del proceso de contratación y puede derivar en retrasos o errores en la adquisición de los bienes y/o servicios.

2. Variabilidad en las cotizaciones y problemas con los proveedores

Existen inconsistencias en las cotizaciones y en los presupuestos enviados por los proveedores, suelen responder con tardanza a las solicitudes de cotización y no mantienen sus ofertas vigentes durante los días estipulados. Además, la documentación solicitada no cumple con los requisitos establecidos.

3. Retrasos en el procesamiento de los expedientes por parte de las oficinas

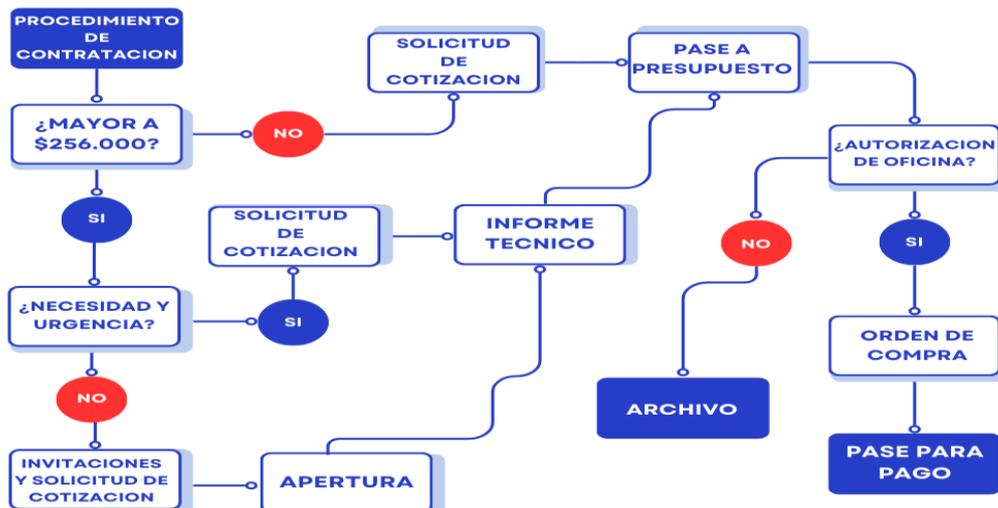
Las demoras en el tránsito del expediente por las distintas oficinas administrativas impactan negativamente en el cumplimiento de los plazos establecidos por los proveedores. Estas dilaciones pueden superar los 20 días hábiles, lo que provoca la caducidad de las ofertas y obliga a reiniciar el proceso de contratación, incrementando los tiempos de adquisición.

4. Problemas en la documentación y entrega de insumos

Se han identificado varias irregularidades en la documentación y la entrega de los insumos por parte de los proveedores. En algunos casos, los expedientes llegan incompletos, con firmas faltantes o con errores formales. Los proveedores también demoran en notificarse y en entregar los insumos, y cuando lo hacen, las entregas son parciales o con productos incorrectos. Además, las facturas y remitos presentan errores frecuentes, tales como CUIT incorrectos del Ministerio, fechas equivocadas, inconsistencias en la descripción de los insumos, y discrepancias entre los precios unitarios y totales respecto a la Orden de Compra.

Flujograma

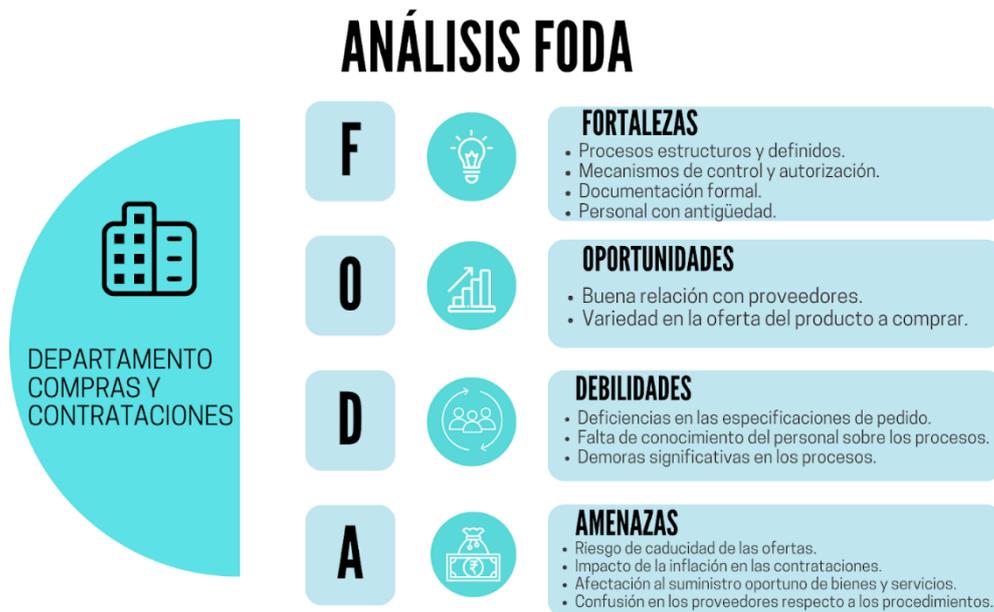
Imagen N° 6. Flujograma de las contrataciones.



Fuente: Elaboración propia.

FODA

Imagen N° 7. FODA del Departamento Compras y Contrataciones.



Fuente: Elaboración propia.

Propuestas de mejora

A partir del diagnóstico realizado y de contar con un panorama más amplio de las problemáticas existentes en los procesos actuales, se procedió a elaborar propuestas de mejoras.

Estrategia

Compras no cuenta con una estrategia bien definida, es por este motivo que, a partir de una entrevista realizada a la jefa del departamento, se logró formular una visión, misión y objetivos operativos.



Visión

La visión del Departamento Compras y Contrataciones es la de garantizar procesos de adquisición eficientes, transparentes y alineados con las necesidades educativas del Ministerio, enfocándose en cuatro pilares clave: modernización tecnológica, desarrollo del capital humano, mejora de la calidad en la documentación, y fortalecimiento de la comunicación interna y externa.

Misión

Proveer al Ministerio de Educación de bienes y servicios esenciales a través de procesos de compras y contrataciones eficientes, transparentes y oportunos, garantizando el cumplimiento normativo, la optimización de recursos públicos y el fortalecimiento de la relación con los proveedores. A través de la estandarización de procesos, la integración tecnológica y la promoción de una comunicación efectiva con todas las partes involucradas, se busca asegurar que las contrataciones se realicen en tiempo y forma, contribuyendo al fortalecimiento del sistema educativo provincial

Objetivos Operativos

En función de los plazos

- Reducir los tiempos de tramitación administrativa en un 30% mediante la implementación de plazos específicos para cada etapa del proceso y un sistema automatizado de alertas para expedientes retenidos más de 48 horas.
- Garantizar que las cotizaciones y concursos se resuelvan dentro de los plazos estipulados (20 días hábiles máximo), reduciendo el impacto de la inflación sobre los costos estimados.
- Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real que permita a las oficinas solicitantes monitorear el estado de sus expedientes, asegurando mayor transparencia y cumplimiento de plazos.



Según el tipo de contratación

- **Contrataciones Directas (59.1):**
 - Agilizar el proceso mediante la automatización de cotizaciones para garantizar una adjudicación en no más de 10 días hábiles.
 - Consolidar acuerdos con proveedores estratégicos para bienes y servicios recurrentes, reduciendo tiempos de negociación y costos.
- **Contrataciones Directas (59.2):**
 - Asegurar que las solicitudes a proveedores sean respondidas dentro de los plazos establecidos mediante un sistema de notificaciones automáticas.
 - Reducir el tiempo de análisis técnico y de aprobación del expediente a un máximo de 15 días hábiles mediante el uso de herramientas digitales de evaluación y generación de informes técnicos.
- **Concursos de Precios:**
 - Estandarizar y digitalizar las invitaciones formales para garantizar que el proceso sea trazable y todas las ofertas se reciban en tiempo y forma.
 - Establecer un protocolo para resolver empates en propuestas económicas mediante criterios predefinidos de calidad, tiempo de entrega y antecedentes del proveedor.

Organigrama

Se propuso un nuevo organigrama donde se incluyen niveles funcionales y áreas complementarias. En este mismo, se cuenta con la centralización de responsabilidades, asignando tareas precisas a cada unidad y se incorporan líneas de comunicación más explícitas, como por ejemplo los vínculos horizontales.

Imagen N° 8. Organigrama propuesto para el Departamento Compras y Contrataciones.



Fuente: Elaboración propia.

Procesos

En este contexto, se establecieron mejoras significativas en los procesos administrativos para optimizar la eficiencia, reducir errores y acortar tiempos de respuesta. A continuación, se detallan las principales modificaciones para los distintos tipos de contratación que actualmente generan cuellos de botellas:

- Digitalización de la solicitud inicial

Las solicitudes de bienes y servicios se podrían efectuar a través de un sistema digitalizado. Este cambio garantiza una mayor trazabilidad, asigna automáticamente un número de expediente y referencia en Mesa de Entradas, y reduce los errores asociados al manejo de documentos físicos.

- Estimación de gastos basada en bases de datos históricas



Utilizar bases de datos con precios históricos y cotizaciones recientes para evaluar de manera más precisa el gasto estimado en cada proceso de contratación. Este sistema reduce la dependencia de cálculos manuales y asegura mayor consistencia en las evaluaciones económicas.

- Automatización en el proceso de cotización

Para las contrataciones directas (59.1 y 59.2), se establecen mejoras como:

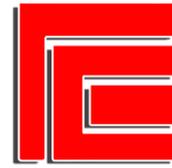
- Elaboración de cuadros comparativos de precios generados automáticamente, lo que asegura precisión y uniformidad en la comparación de ofertas.
- Reducción del tiempo de respuesta esperado por parte de los proveedores, estableciendo plazos claros y centralizados.

En el caso de concursos de precios, las invitaciones a proveedores realizarlas únicamente de forma digital, sin la necesidad de escanear manualmente, lo que incluye notificaciones electrónicas y la posibilidad de registrar acuses de recibo. Este cambio reduce la pérdida de documentación y mejora la comunicación.

- Revisión y autorizaciones optimizadas

El proceso de revisiones internas y externas se puede reorganizar para incluir:

- Autorizaciones mediante sistemas digitalizados, reduciendo el uso de papel y agilizando las aprobaciones en las oficinas de Presupuesto, SEGA, Jurídico y Contaduría General de la Provincia.



- Verificaciones contables y legales centralizadas, disminuyendo tiempos muertos entre instancias.
- Eliminando oficinas que solo sean de paso, con firmas y/o autorizaciones que son irrelevantes para las contrataciones actuales.
- Ajustar a plazos más cortos en los cuales se tiene al expediente en cada oficina, dependiendo la función que cada una de ellas cumpla. De esta manera, se podría agilizar el proceso y llegar más rápido a la oficina de Compras y Contrataciones para realizar la Orden de Compra correspondiente y pagar a proveedores.

- Gestión de expedientes digitalizada

Incluir sistemas automatizados para verificar la completitud de los expedientes. Esto permite identificar y corregir errores antes de emitir las órdenes de compra, minimizando retrasos innecesarios.

- Optimización de la recepción de insumos y gestión de pagos

En la etapa final, priorizar las notificaciones eficientes a las oficinas solicitantes para que validen rápidamente la recepción de insumos, ajustando tiempos y plazos más cortos.

Sistema de Gestión Administrativa

Una matriz administrativa facilita el análisis de los procesos desde una perspectiva integral, ayudando a identificar áreas de oportunidad o procesos que aún pueden seguir siendo optimizados. Por tal motivo, se elaboró una matriz para poder visualizar de



manera sistemática cada etapa de los procesos mejorados, identificando los sectores involucrados, las actividades realizadas y las herramientas utilizadas.

Cuadro Nº1. Matriz Administrativa de los tipos de contrataciones dentro del Departamento Compras y Contrataciones.

| PROCESO | SUBPROCESOS | SECTOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES | SALIDAS |
|----------------------------------|-------------------------------------|--|--------------------------------|---|--|
| Solicitud de compra | Creación y asignación de expediente | Oficina Solicitante Mesa General de Entradas | Pedido digitalizado | -Se completa el pedido en el sistema digital -Se asigna número de expediente y se genera una referencia. | Pedido digitalizado Expediente creado con número y referencia |
| | Firma de autoridades | Secretaría de Estado de Gestión Dirección de Administración | Expediente en papel | -Expediente revisado y autorizado por el Secretario o Subsecretaria -Expediente revisado y autorizado por la Directora de Administración | Expedientes autorizados |
| | Envío al Departamento de Compras | Departamento de Compras | Expediente autorizado | -Se da curso al expediente a Compras y Contrataciones | Expediente recibido |
| Evaluación de necesidad y | Verificación de pedido | Departamento de Compras | Pedido de necesidad y urgencia | -Verificación de la urgencia para justificar el tipo de contratación | Pedido validado como urgente o no |



| | | | | | |
|--------------------------------|---|-------------------------|---|--|---|
| estimación del gasto | <i>(solo en contrataciones de tipo 59.2)</i> | | | | |
| | Evaluación y estimación del gasto | Departamento de Compras | Expediente Precios históricos, cotizaciones recientes | -Se analiza el tipo de insumo solicitado -Se estima el gasto en base a cotizaciones recientes y precios históricos | Tipo de insumo identificado Gasto estimado |
| Solicitud de cotización | Solicitud de cotización | Departamento de Compras | Lista de proveedores, correos oficiales | -Se envían solicitudes de cotización a los proveedores por correo electrónico -En 59.2 se envían solicitudes de cotización a al menos tres proveedores | Proveedores notificados |
| | Invitación formal Recepción de recibido <i>(solo en contrataciones de tipo Concurso de precios)</i> | Departamento de Compras | Listado de proveedores, correo electrónico Invitaciones enviadas | -Se envían invitaciones formales detallando insumos a cotizar, fecha de apertura de ofertas y condiciones -Los proveedores confirman la recepción del correo electrónico dentro de los 2 días hábiles | Invitaciones enviadas a proveedores Acuse de recibido de los proveedores |
| | Evaluación técnica de insumos | Oficina Solicitante | Presupuestos recibidos | -Se elabora un informe técnico para confirmar si los | Informe técnico aprobado |



| | | | | | |
|---|---|-------------------------|---|--|--|
| | | | | insumos cumplen con las características requeridas | por oficina solicitante |
| | Análisis de precios <i>(solo en contrataciones de tipo 59.2)</i> | Departamento de Compras | Presupuestos, informe técnico aprobado | -Se elabora automáticamente un cuadro comparativo de precios unitarios y totales | Cuadro comparativo de precios |
| | Pre adjudicación del proveedor | Departamento de Compras | Informe técnico, cuadro comparativo | -Se elabora nota de pase con el proveedor pre adjudicado y sus datos | Nota de pase enviada a Presupuestos |
| Apertura de ofertas (solo en contrataciones de tipo Concurso de precios) | Verificación de documentos y Elaboración de acta de apertura | Departamento de Compras | Correos electrónicos con ofertas, documentación de proveedores Ofertas recibidas | -Los mails se abren a la hora pactada y se verifica que la documentación esté completa -Elaboración de acta de apertura detallando los proveedores que presentaron ofertas, monto total y demás documentación | Documentación verificada Acta de apertura firmada |
| | Cuadro comparativo | Departamento de Compras | Acta de apertura, ofertas recibidas | -Se elabora un cuadro comparativo automático consignando precios unitarios y totales, donde se identifica al proveedor/es pre adjudicado/s | Cuadro comparativo Proveedor pre adjudicado |



| | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|---|--|
| | | | | conforme al cuadro elaborado | |
| | Informe técnico | Oficina Solicitante | Documentación y cuadro comparativo | -Informe técnico para verificar si los insumos cumplen con las características solicitadas | Informe técnico enviado |
| | Elaboración de nota de pase | Departamento de Compras | Informe técnico, cuadro comparativo, documentos de proveedores | -Confección de nota de pase a Presupuestos con documentación del proveedor pre adjudicado (AFIP, RENTAS, Declaración Jurada, Contrato Social) | Nota de pase enviada Proveedor pre adjudicado |
| Revisión y autorización | Revisión de presupuesto | Oficina de Presupuesto | Expediente con proveedor pre adjudicado | -Verificación de si hay fondos disponibles | Expediente aprobado por Presupuesto |
| | Autorización y aprobación administrativa /contable | SEGA (solo en 59.2) Dirección de Administración Contaduría General | Expediente aprobado por Presupuesto | -SEGA toma conocimiento y autoriza -Aprobación y autorización adm./contable de la contratación mediante firma digitalizada | Expediente autorizado y aprobado |



| | | | | | |
|--|--------------------------------------|---|---|---|---|
| | Dictamen legal y resolución técnica | Jurídico (solo en 59.) Área Técnica (Despacho) | Expediente aprobado por Jurídico y Contaduría | -Se realiza un Dictamen Legal (solo en 59.2) -Se elabora la Resolución que aprueba finalmente la contratación | Dictamen legal emitido (solo en 59.2) Resolución elaborada |
| | Protocolización y Compromiso de pago | Comunicaciones Contaduría | Resolución aprobada y protocolizada | -Protocolización del instrumento legal y envío al Tribunal de Cuentas -Realización de compromiso de pago con proveedor ya adjudicado | Expediente protocolizado Compromiso de pago emitido |
| Adjudicación y recepción de suministros | Recepción del acta | Departamento de Compras | Acta de adjudicación | -Verificación del expediente por escáner | Expediente completo |
| | Elaboración de OC | Departamento de Compras | Expediente completo OC elaborada | -Se elabora la Orden de Compra (OC) -Notificación al proveedor | Orden de Compra (OC) |
| | Recepción del acta | Departamento de Compras | Acta de adjudicación | -Verificación del expediente por escáner | Expediente completo |
| | Elaboración de OC | Departamento de Compras | Expediente completo OC elaborada | -Se elabora la Orden de Compra (OC) -Notificación al proveedor | Orden de Compra (OC) |



| | | | | | |
|--|--|-------------------------|---|--|---|
| | Recepción de insumos y Notificación a Contaduría | Departamento de Compras | Insumos, factura, remito, factura firmada, nota de pase | -Se reciben los insumos de los proveedores y se verifica que coincidan con el pedido. -Se envía una nota a Contaduría para gestionar el pago al proveedor | Insumos verificados, factura firmada, nota de pase enviada, expediente completo |
|--|--|-------------------------|---|--|---|

PLANES DE ACCIÓN

Luego de este análisis y de las herramientas llevadas a cabo en el presente trabajo, se consideraron los siguientes planes de acción que fomentará a una mejor estandarización de procesos en el Departamento bajo estudio, brindando una guía y un mayor control de las tareas a realizarse día a día.

Cuadro Nº2. Plan de Acción Nº1.

| Plan de Acción 1: Formularios estandarizados para la solicitud de insumos | |
|--|---|
| ESTRATEGIA | Crear formularios digitales estandarizados, que incluyan campos obligatorios sobre las características de los productos solicitados. |
| OBJETIVO | Asegurar que las solicitudes de insumos sean claras, completas y precisas, minimizando errores y retrasos |
| ACTIVIDADES | -Diseñar el formulario con los campos obligatorios (marca, modelo, especificaciones técnicas, cantidad, posibles proveedores). -Implementar el formulario en un sistema digital accesible para todas las áreas solicitantes. |



| | |
|--------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Capacitar al personal en el uso del formulario. -Monitorear el uso del formulario y realizar ajustes si es necesario. |
| RESPONSABLES | <ul style="list-style-type: none"> -Jefe del Departamento de Compras y Contrataciones -Equipo de Informática -Personal administrativo de las áreas solicitantes |
| DURACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> -Diseño del formulario: 1 mes. -Implementación y capacitación: 2 meses. -Monitoreo y ajustes: Continuo |

Cuadro N°3. Plan de Acción N°2.

| Plan de Acción 2: Sistema de estimación de presupuestos más preciso | |
|--|---|
| ESTRATEGIA | Implementar una base de datos de precios históricos y herramientas de análisis de precios ajustados por inflación. |
| OBJETIVO | Mejorar la precisión de los presupuestos iniciales y evitar grandes variaciones entre los valores estimados y los precios finales. |
| ACTIVIDADES | <ul style="list-style-type: none"> -Crear y mantener una base de datos de precios históricos y proveedores. -Desarrollar un sistema que ajuste automáticamente los precios según las fluctuaciones del mercado y la inflación. -Integrar esta herramienta en el proceso de estimación de presupuestos. -Revisar periódicamente la precisión de los presupuestos y ajustar el sistema si es necesario. |
| RESPONSABLES | <ul style="list-style-type: none"> -Oficina de Informática. -Jefe del Departamento de Compras. |
| DURACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> Creación de base de datos y sistema de ajuste: 3 meses. -Revisión periódica: Cada 6 meses. |



Cuadro N°4. Plan de Acción N°3.

| Plan de Acción 3: Establecer plazos estrictos y seguimiento de expedientes | |
|---|---|
| ESTRATEGIA | Implementar plazos claros en cada una de las oficinas que cumplen la función de revisión y/o aprobación de expedientes y automatizar el seguimiento para evitar demoras. |
| OBJETIVO | Reducir los tiempos muertos en el proceso de compra y asegurar que los expedientes se gestionen de manera eficiente. |
| ACTIVIDADES | Definir plazos razonables para cada oficina involucrada en la revisión y aprobación de expedientes. -Establecer un sistema digital que envíe alertas a las oficinas cuando se excedan los plazos. -Monitorear el cumplimiento de los plazos y ajustar los procedimientos según sea necesario. |
| RESPONSABLES | -Jefe del Departamento de Compras y Contrataciones. -Oficinas administrativas involucradas. -Oficina de Informática. |
| DURACIÓN | -Definición de plazos y configuración del sistema: 2 meses. |

Cuadro N°5. Plan de Acción N°4.

| Plan de Acción 4: Sistema de notificación automática para proveedores | |
|--|--|
| ESTRATEGIA | Desarrollar un sistema de notificación automática para proveedores sobre fechas límite y auditorías periódicas de desempeño. |
| OBJETIVO | Mejorar la puntualidad y precisión de las entregas de insumos por parte de los proveedores. |
| ACTIVIDADES | -Diseñar correos electrónicos de alertas automáticos para proveedores indicando fechas límites de entrega y plazos para notificarse. |



| | |
|--------------|--|
| | <p>-Realizar auditorías periódicas de las entregas de los proveedores (calidad, puntualidad, precisión).</p> <p>-Incluir cláusulas de penalización en los contratos de proveedores recurrentes por incumplimientos.</p> <p>-Implementar un sistema de gestión para calificar el desempeño de los proveedores y ajustar futuras contrataciones.</p> |
| RESPONSABLES | <p>-Jefe del Departamento de Compras y Contrataciones.</p> <p>-Oficina de Informática.</p> <p>-Asesoría Jurídica.</p> |
| DURACIÓN | <p>-Implementación de auditorías y penalizaciones: 3 meses.</p> <p>-Monitoreo y ajustes: Continuo.</p> |

Recomendaciones

Para poner en marcha las propuestas elaboradas a lo largo de este trabajo, se recomienda:

- Definir y formalizar una estrategia para la gestión de compras es crucial para alinear las operaciones del departamento con los objetivos estratégicos del Ministerio de Educación. La importancia de contar con esta estrategia radica en que proporciona una hoja de ruta para la toma de decisiones, facilitando la estandarización de procesos y asegurando que las adquisiciones respondan de manera efectiva a las necesidades del sistema educativo. Además, una gestión estratégica en compras promueve relaciones sostenibles con los proveedores, impulsa la innovación en las contrataciones y mejora la calidad del servicio brindado y los insumos entregados, consolidando la confianza de las partes interesadas.



- Crear formularios estandarizados para la solicitud de insumos que incluyan campos obligatorios y detallados sobre las características de los productos (como marca, modelo, especificaciones técnicas, cantidad, y posibles proveedores). Esto asegura que toda la información necesaria sea completada de manera clara y precisa.
- Introducir un sistema de estimación de presupuestos más preciso, basado en un análisis actualizado del mercado. Se puede usar una base de datos de precios históricos, proveedores frecuentes, e incluso utilizar herramientas de análisis de precios ajustados por inflación.
- Establecer plazos estrictos y razonables para cada oficina en cuanto al tiempo permitido para revisar y aprobar un expediente. Se puede utilizar un sistema de seguimiento que alerte automáticamente a los responsables cuando un expediente se encuentra retenido por demasiado tiempo.
- Revisar y optimizar el circuito administrativo para identificar procesos redundantes o ineficientes. Se puede realizar diagramas de flujos actuales para determinar si existen etapas que se puedan simplificar o eliminar.
- Crear un sistema de notificación automática que alerte a los proveedores sobre las fechas límite de entrega de insumos y los plazos para notificarse. Este sistema también podría emitir alertas cuando la entrega de los insumos es parcial o incorrecta. Realizar auditorías periódicas del desempeño de los proveedores en cuanto a la precisión y puntualidad de sus entregas.



- Incluir cláusulas de penalización en los contratos de compra para proveedores que demoren en la entrega o presenten errores en la documentación. Esto incentivaría a los proveedores a cumplir con los requisitos formales y los plazos establecidos.

Conclusiones

La formalización de procedimientos en el departamento puede ser un modelo replicable en otras áreas de la administración pública provincial, elevando el estándar general de gestión pública.

Se concluye con la necesidad de instaurar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, de esta manera poder fomentar la iniciativa del personal para identificar y proponer soluciones a los problemas cotidianos y establecer espacios regulares de retroalimentación y capacitación.

En base al diagnóstico y al relevamiento realizado en el Departamento de Compras y Contrataciones, se puede ver que las principales deficiencias identificadas radican en la falta de estandarización de los procesos, las demoras administrativas, y las ineficiencias en la comunicación tanto interna como externas (proveedores). Estas limitaciones han impactado negativamente en la agilidad, precisión y transparencia de las contrataciones públicas, comprometiendo el uso eficiente de los recursos educativos.

La introducción de propuestas como la digitalización de procesos, la formalización de flujos de trabajo, y la mejora en la interacción con los proveedores contribuirán a un sistema de contrataciones públicas más eficiente, transparente y adaptable a las



exigencias normativas y operativas actuales. Estas mejoras no solo optimizarán el uso de recursos públicos, sino que también fortalecerán la confianza de los usuarios finales y partes interesadas en la gestión del Ministerio de Educación.

La estandarización no solo facilita los procesos internos, sino que también promueve un uso más transparente y eficiente de los recursos públicos. También, un sistema de gestión centralizado permitirá la trazabilidad de cada expediente y reducirá significativamente las instancias de errores humanos, lo que mejorará la credibilidad institucional.

Referencias

- Álvarez, J., López, M., & Pérez, A. (2019). Factores Claves de Éxito en la gestión de compras.
- Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay. (2008). Sistemas de control de gestión (12ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Bryan, J., Hughes, R., & Meyer, D. (2021). *Operational Efficiency in Public Sector Organizations*. Journal of Public Administration Research and Theory, 31(2), 310-325.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cunill, M. (2019). La profesionalización en la gestión estatal. Buenos Aires: Ediciones CEPAL.
- García, L. (2016). Transparencia y ética en las adquisiciones públicas.



-
- Hammer y Champy (1994). “Reingeniería de procesos”.
 - Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.
 - Saguier, R. (2017). Gestión estatal y políticas públicas: una mirada crítica desde América Latina. Revista de Estudios Latinoamericanos, 10(2), 45-63.
 - Sánchez Huerta (2020) “Análisis FODA o DAFO”. Bubok Publishing. Business & Economics.
 - Schelmenson Aldo (1998). Analisis organizacional y empresa unipersonal crisis y conflicto En contextos turbulentos. Editorial Paidós.