



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



Licenciatura en Administración

Diseño de indicadores para el
proceso de compras en la Honorable
Cámara de Senadores de Mendoza -
FCE – UNCUYO

Trabajo de investigación

Por

Sebastián Daniel Abaurre

Profesor tutor

Cdora. Graciela Salvo

Mendoza - 2018

RESUMEN TÉCNICO

Muchas veces se aduce que en la administración pública de Argentina no existe eficiencia en los procesos de compras, debido al excesivo tiempo que insumen los plazos de tramitación en el estado, que éste no está organizado para administrar sus recursos con eficiencia y eficacia o que los bienes o servicios no llegan a tiempo a los usuarios de los mismos.

El objetivo general del trabajo es proponer mejoras para la organización administrativa de la Honorable Cámara de Senadores de Mendoza y algunos de sus objetivos específicos son:

- Establecer claramente el proceso de compras con sus distintas etapas.
- Identificar los plazos promedios que indiquen las metas del indicador a sugerir.
- Diseñar indicadores que conlleven a la mejora del proceso de contrataciones.

El presente trabajo plantea como hipótesis que la calidad institucional en el funcionamiento de las organizaciones públicas es lo que marca la diferencia en las distintas administraciones estatales, que se pueden establecer indicadores que permitan mejorar la eficiencia en las compras del estado y que además es posible definir nuevas herramientas para mejorar los procesos de la administración pública provincial.

La propuesta de investigación que se propone es:

- Verificar los aspectos de las contrataciones que pueden ser mejorados.
- Identificar las etapas o pasos de las contrataciones.
- Establecer plazos promedios como meta de cada una de las etapas.
- Diagramar el o los indicadores a los efectos de que se diseñen informáticamente los programas que permitan medir en forma automática los plazos y sus desvíos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I - ORGANIZACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PODER LEGISLATIVO DE MENDOZA	5
1. HISTORIA.....	5
2. ANTECEDENTES LEGALES DE LA CREACIÓN DEL PODER LEGISLATIVO	6
A. COMPOSICIÓN DE LAS CÁMARAS.....	7
B. COMPETENCIA	8
C. SESIONES.....	8
D. FACULTADES DE LAS CÁMARAS.....	9
3. REFERENCIA EN LA CONSTITUCIÓN DE MENDOZA.....	10
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA HONORABLE CÁMARA DE SENADORES DE MENDOZA.....	15
A. VICEGOBERNACIÓN – PRESIDENCIA HCS.....	16
B. SECRETARÍA LEGISLATIVA	17
C. SECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA.....	18
D. SECRETARÍA ADMINISTRATIVA	18
5.SÍNTESIS DEL CAPÍTULO	19
CAPÍTULO II - ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE HABILITACIÓN, COMPRAS Y SUMINISTROS DE LA HONORABLE CÁMARA DE SENADORES DE MENDOZA	20
1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	20
2. TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE ESTA DIRECCIÓN.....	22
3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA A NIVEL PROVINCIAL	29
4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRA CHICA EN LA HCS	35
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DIRECTA EN LA HCS.....	37
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA EN LA HCS	41

7.	SÍNTESIS DEL CAPÍTULO	45
CAPÍTULO III - PROPUESTA DE INDICADORES PARA EL PROCESO DE COMPRAS EN LA HONORABLE CÁMARA DE SENADORES DE MENDOZA		46
1.	LEGISLATURA ABIERTA	46
2.	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	54
3.	INDICADORES	56
A.	INTRODUCCIÓN	56
B.	POR QUÉ EVALUAR LA GESTIÓN.....	57
C.	INSTITUCIONALIDAD, ACTORES Y USUARIOS DE LOS SISTEMAS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	58
D.	CONCEPTO DE INDICADOR DE DESEMPEÑO	59
E.	TIPOLOGÍAS DE INDICADORES.....	60
4.	PROPUESTA DE INDICADORES PARA LOS PROCESOS INTERNOS DE LA DIRECCIÓN DE HABILITACIÓN, COMPRAS Y SUMINISTROS DE LA HCS	64
A.	INDICADORES DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES, PROMEDIO DE COMPRAS Y TIEMPOS DEL PROCESO	65
B.	INDICADORES UTILIZADOS ACTUALMENTE EN LA DIRECCIÓN DE HABILITACIÓN, COMPRAS Y SUMINISTROS	75
C.	INDICADORES DE PLAZOS DEL PROCESO: COMPRAS MENORES.....	77
D.	INDICADORES DE PLAZOS DEL PROCESO: LICITACIONES PÚBLICAS	81
E.	GESTIÓN DE CONSULTAS: PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANILLA PARA EL RELEVAMIENTO DE LAS CONSULTAS AL ÁREA DE COMPRAS	91
F.	ENCUESTA.....	98
5.	SÍNTESIS DEL CAPÍTULO	101
CONCLUSIONES		102
REFERENCIAS.....		104

INTRODUCCIÓN

Este documento desarrolla de manera conceptual y práctica el diseño de indicadores que permitan medir los procesos de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros de la Honorable Cámara de Senadores de Mendoza donde el autor del trabajo desempeña su actividad laboral en la actualidad.

A través de la propuesta de indicadores de desempeño se apunta a lograr mayor transparencia en la actividad pública como así también un mejoramiento en la gestión producto de la información que estas herramientas de medición pueden aportar.

Se buscará que estos indicadores trabajen aspectos tales como la eficiencia, eficacia, calidad y economía de los recursos y que ayuden a la toma de decisiones de los directivos en base a fundamentos sólidos junto a la posibilidad de someterse al proceso de rendición de cuentas sin dificultad alguna.

La incorporación eficaz de los indicadores de desempeño conllevan una serie de desafíos que es importante tener en cuenta al momento de su diseño e implementación tales como la cultura organizacional presente en la administración pública no acostumbrada al trabajo orientado a conseguir resultados de gestión junto a la difícil transición de un modelo burocrático consolidado que imposibilita establecer procedimientos confiables y transparentes hacia uno más comprometido con los resultados y la evaluación de la gestión como eje central.

El objetivo de este trabajo es brindar acceso a la conceptualización y metodología para el diseño de indicadores de desempeño en el ámbito público permitiendo realizar labores de capacitación que faciliten los procesos de mejoramiento de la gestión y la rendición de cuentas públicas.

La estructura del documento consiste en un primer capítulo donde se pone en conocimiento la organización y los antecedentes del Poder Legislativo de Mendoza, seguido de un segundo capítulo donde se da a conocer la estructura junto a las funciones de la Oficina de Compras. En el capítulo tres se desarrolla la propuesta de indicadores tanto de forma conceptual como práctica para luego ya en el último capítulo trabajar en las conclusiones sobre lo abordado en los capítulos anteriores sistematizando la experiencia de aplicación de los indicadores de desempeño en la administración pública.

CAPÍTULO I

ORGANIZACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PODER LEGISLATIVO DE MENDOZA

En este capítulo se abordará la historia, antecedentes y composición del Poder Legislativo de Mendoza, particularmente la Cámara de Senadores. El objetivo del capítulo es presentar el contexto, tanto histórico-legal como estructural, del cual forma parte la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros donde el autor del trabajo desarrolla su actividad laboral.

1. HISTORIA

Es probable que, al disolverse el Cabildo de la Ciudad de Mendoza, por Ley del 13 de mayo de 1825, la Junta de Representantes pasase a ocupar algunos locales del antiguo edificio del Cabildo. Damián Hudson relata en una 'Memoria", que hacia 1852, la Casa Departamental de Gobierno, (que agrupaba al Poder Ejecutivo, la Honorable Sala de Representantes y su secretaría, la Aduana con sus almacenes, la Policía y la Renta de Correos), funcionaba en una casa alquilada, cuya ubicación no se precisa.

Luego de la caída de Juan Manuel de Rosas, Mendoza fue signataria del Acuerdo de San Nicolás de los Arroyos (1852), representada por el general Pedro Pascual Segura y que luego de la firma del tratado fue designado Interventor Federal, cumpliendo ésta función desde su nombramiento el 3 de marzo de 1852, hasta que se redactó la Constitución Provincial y se convocó a elecciones el día 22 de febrero de 1856. El terremoto de 1861 destruyó la casa donde funcionaba la Sala de Representantes. A posteriori de estos acontecimientos no hay rastro a la Sede Legislativa, pero por el Libro de Actas de la Cámara que, hasta el 20 de mayo de 1862, la misma habría funcionado en sendos salones pertenecientes a los Calle y los Bombal.

En 1872, un nuevo plano de la ciudad, sitúa el Salón de los Representantes en la calle Unión N° 128 (actual Sarmiento esquina 9 de Julio). En 1877, el Departamento Topográfico a cargo del técnico Eleodoro Estrella, remitió el plano y presupuesto de refacción de un inmueble para la Honorable Cámara Legislativa.

Ya en 1902 el Gobernador Galigniana Segura presentó un proyecto de ley que contemplaba la venta de tierras fiscales y con su producido, se pretendía llevar adelante un plan de obras públicas, entre ellas el edificio de la Legislatura. Fue sancionada como Ley N°248. En 1904 se presentó otro Proyecto de ley para ejecutar numerosas e importantes obras de utilidad pública. El número del proyecto fue el 323 y esta Ley fijó la construcción del Edificio de la Legislatura en el octavo lugar en el orden de prioridades.

Pasó el tiempo y aunque no se derogaba expresamente la ley N°323, se desvaneció el plan de obras de Segura, y con él, el nuevo edificio de la legislatura Provincial. Finalmente, en 1909 el gobierno provincial, a cargo de Civit, compró el Club Social ubicado en Sarmiento y Patricias Mendocinas frente a la Plaza Independencia (por un monto de \$150.000, proyecto ad referendum de la Legislatura). Es el lugar donde hoy se encuentra la Casa de las Leyes mendocina y cuyo edificio tuvo en su haber varias remodelaciones hasta la actualidad. (<http://www.legislaturamendoza.gov.ar>)

2. ANTECEDENTES LEGALES DE LA CREACIÓN DEL PODER LEGISLATIVO

Así como la Constitución Nacional establece que Argentina asume una forma de gobierno representativa, republicana y federal; la provincia es parte integrante e inseparable de la Nación Argentina y la Constitución Nacional es su Ley Suprema. Su autonomía es de la esencia de su gobierno y lo organiza bajo la forma republicana representativa, manteniendo en su integridad todos los poderes no conferidos por la Constitución Federal al Gobierno de la Nación.

La división del gobierno en poderes legislativo, ejecutivo y judicial tiene como fundamento la idea de que cada uno de los órganos sirva de freno y de contrapeso al ejercicio y eventualmente abuso de autoridad por parte de los otros, lo cual no se podría lograr si el poder estuviera concentrado en un solo organismo o persona.

El poder legislativo se encarga de la regulación de los derechos y de las responsabilidades de los ciudadanos, del control de los actos de gobierno y fundamentalmente de representar a los ciudadanos, de acuerdo a lo establecido por la Constitución.

La primera Constitución de Mendoza, de 1854, estableció un Poder Legislativo de tipo unicameral. La Cámara no podía exceder los veinticinco representantes.

Las Constituciones de 1895, 1900 y 1910 previeron un sistema de tipo bicameral, en el cual una Cámara de Diputados representaba al pueblo de la provincia y una Cámara de Senadores se componía igualmente de representantes de base territorial.

La representación senatorial de los departamentos se mantuvo hasta 1916. El sistema de representación territorial departamental, fue dejado de lado por los constituyentes de 1915, pero mantuvo la existencia de las dos Cámaras: Cámara de Senadores y Cámara de Diputados. (<http://www.legislaturamendoza.gov.ar>)

A. COMPOSICIÓN DE LAS CÁMARAS

La Cámara de Senadores se conforma en base a la población de cada sección electoral en que se divide la Provincia, mediante elección directa, no pudiendo exceder de 40 la totalidad de los senadores.

Ninguna sección electoral podrá elegir un número menor de 6 senadores. Los senadores duran 4 años y son reelegibles. La Cámara se renueva por mitades cada 2 años. El Senado nombrará un presidente provisorio que lo presida en los casos de ausencia del vicegobernador o cuando éste ejerza las funciones de gobernador.

La Cámara de Diputados se conforma en base a la población de cada sección electoral en que se divide la Provincia, mediante elección directa, no pudiendo exceder de 50 la totalidad de los diputados.

Ninguna sección electoral podrá elegir un número menor de 8 diputados. Los diputados duran 4 años y son reelegibles. La Cámara se renueva por mitades cada 2 años. (<http://www.legislaturamendoza.gov.ar>)

B. COMPETENCIA

Es atribución exclusiva del Senado: juzgar en juicio político a los acusados por la Cámara de Diputados; prestar o negar su acuerdo al Poder Ejecutivo para los nombramientos que por la Constitución o por la ley deban hacerse con este requisito.

Es de competencia exclusiva de la Cámara de Diputados: ser Cámara iniciadora de las leyes de impuestos y presupuesto; acusar ante el Senado a los funcionarios sujetos a juicio político por la Legislatura.

Cada cámara:

- Hace su reglamento y puede corregir, suspender y aún excluir de su seno a cualquiera de sus miembros, por desorden de conducta en el ejercicio de sus funciones, o por indignidad y removerlo por inhabilidad física o moral sobreviniente a su incorporación o por inasistencia notable a sus sesiones.
- Nombra a sus autoridades y propone su respectivo presupuesto de gastos al Poder Ejecutivo para ser incluido en el proyecto general de presupuesto de la Provincia
- Puede hacer venir a su recinto a los ministros del Poder Ejecutivo para pedirles los informes y explicaciones que estime convenientes, y pedir al Poder Ejecutivo o al Judicial, los datos e informes que crea necesarios.
- Puede expresar su opinión por medio de resoluciones o declaraciones, sin fuerza de ley, sobre cualquier asunto que afecte a los intereses generales de la Nación o de la Provincia. (<http://www.legislaturamendoza.gov.ar>)

C. SESIONES

Las cámaras funcionan en sesiones ordinarias todos los años desde el 1 de mayo al 30 de setiembre y podrán prorrogar sus sesiones por propia iniciativa hasta 30 días. Las sesiones de ambas Cámaras son públicas, a menos que un grave interés declarado por ellas mismas, exigiera lo contrario, o cuando así se determine en casos especiales en sus respectivos reglamentos. (<http://www.legislaturamendoza.gov.ar>)

D. FACULTADES DE LAS CÁMARAS

- Legislar en materia e impuestos, presupuesto, tierras públicas, crédito público;
- Aprobar o desechar tratados celebrados con otras provincias;
- Legislar sobre organización de las municipalidades; determinar las divisiones territoriales para el régimen administrativo de la Provincia.
- Dictar leyes sobre la educación pública
- Dictar las leyes de organización de los tribunales y de procedimientos judiciales.
- Dictar la ley general de elecciones
- Dictar todas las leyes y reglamentos necesarios para poner en ejercicio los poderes y autoridades que establece la Constitución, así como las conducentes al mejor desempeño de sus atribuciones y para todo asunto de interés público y general de la Provincia, que por su naturaleza y objeto, no corresponda privativamente a los otros poderes provinciales o a los nacionales.

Asamblea General

Ambas Cámaras sólo se reunirán en Asamblea para:

1. Apertura de las sesiones.
2. Recibir el juramento de ley al gobernador y vicegobernador de la Provincia.
3. Tomar en consideración la renuncia de los mismos funcionarios.
4. Verificar la elección de senadores al Congreso Nacional.
5. Considerar en última instancia las elecciones de diputados y senadores en el caso previsto en el artículo 87 de esta Constitución. (<http://www.legislaturamendoza.gov.ar>)

3. REFERENCIA EN LA CONSTITUCIÓN DE MENDOZA

En el presente apartado se hará referencia a la composición del Poder Legislativo, el sistema de elección de las autoridades, el funcionamiento de ambas cámaras y las atribuciones que éstas tienen. Todo esto de acuerdo a la Constitución de la Provincia de Mendoza sancionada el 11 de febrero de 1916.

SECCION III

PODER LEGISLATIVO

CAPITULO I

DE LA LEGISLATURA

Art. 64º - El Poder Legislativo de la Provincia será ejercido por dos Cámaras: una de diputados y otra de senadores, elegidos directamente por secciones electorales con arreglo a las prescripciones de esta Constitución y a la ley de elecciones.

Art. 65º - No pueden ser miembros de las Cámaras legislativas, los eclesiásticos regulares, los condenados por sentencia mientras dure la condena, los encausados criminalmente después de haberse dictado auto de prisión preventiva en delitos no excarcelables, y los afectados por incapacidad física o moral.

Art. 66º - En ninguna de las Cámaras podrá haber más de la quinta parte de sus miembros con ciudadanía legal.

En caso de resultar elegido mayor número, se determinará por sorteo los que deban ser reemplazados.

CAPITULO III

DEL SENADO

Art. 75º - La Cámara de Senadores se compondrá de representantes del pueblo a base de la población de cada sección electoral en que se divida, mediante elección directa, no pudiendo exceder de 40 la totalidad de los senadores.

Art. 76º - Ninguna sección electoral podrá elegir un número menor de 6 senadores.

Art. 77º - Para ser elegido senador, se requiere tener la edad de treinta años cumplidos y demás condiciones establecidas respecto a los diputados.

Son también aplicables al cargo de senador, las incompatibilidades establecidas para ser diputado.

Art. 78º - Los senadores durarán 4 años en el ejercicio de sus funciones y son reelegibles. Esta Cámara se renovará por mitades cada 2 años.

Art. 79º - En ninguna sección electoral de la Provincia podrá convocarse a elecciones de senadores integrantes por un número menor de tres senadores.

Art. 80º - El Senado nombrará un presidente provisorio que lo presida en los casos de ausencia del vicegobernador o cuando éste ejerza las funciones de gobernador.

Art. 81º - Es atribución exclusiva del Senado juzgar en juicio político a los acusados por la Cámara de Diputados.

Art. 82º - Su fallo en dicho juicio no tendrá más efecto que destituir al acusado, pero éste quedará, no obstante, sujeto a acusación y juicio ante los tribunales ordinarios si fuere algún delito común el que motivó el juicio político.

Art. 83º - Corresponde al Senado prestar o negar su acuerdo al Poder Ejecutivo para los nombramientos que por esta Constitución o por la ley deban hacerse con este requisito.

El voto será secreto.

El acuerdo se considerará prestado si el Senado no se pronuncia sobre la propuesta

del Poder Ejecutivo dentro del término de treinta días a contar desde aquel en que el mensaje entró en Secretaría y estando la Cámara en funciones. En caso de ser rechazado un candidato, el Poder Ejecutivo no podrá insistir en él durante dos años, y deberá proponer el nuevo candidato dentro de los treinta días siguientes. En todos los casos, la propuesta deberá tener entrada en sesión pública y ser tratada con dos días de intervalo por lo menos.

CAPITULO V

ATRIBUCIONES DEL PODER LEGISLATIVO

Art. 99º - Corresponde al Poder Legislativo:

- 1 - Aprobar o desechar los tratados que el Poder Ejecutivo celebrare con otras Provincias, de acuerdo con las prescripciones de la Constitución Nacional.
- 2 - Establecer los impuestos y contribuciones necesarios para los gastos del servicio público.
- 3 - Fijar anualmente el presupuesto de gastos y cálculos de recursos, no pudiendo aumentar los gastos ordinarios y sueldos proyectados por el Poder Ejecutivo.
Si el Poder Ejecutivo no presentase el proyecto de presupuesto en el penúltimo mes del período ordinario de sesiones, corresponderá la iniciativa a la Legislatura, tomando por base el presupuesto vigente.
Si la Legislatura no sancionare el presupuesto general de gastos hasta el 31 de diciembre, continuará el vigente en sus partidas ordinarias.
- 4 - Disponer el uso y enajenación de la tierra pública y demás bienes de la Provincia.
- 5 - Legislar sobre organización de las municipalidades y policías de acuerdo con lo establecido en esta Constitución.
- 6 - Determinar las divisiones territoriales para el régimen administrativo de la Provincia.

- 7 - Dictar leyes sobre la educación pública.
- 8 - Dictar una ley general de jubilaciones y pensiones civiles por servicios prestados a la Provincia, creando un fondo a base del descuento forzoso de los haberes correspondientes a los empleados que hubieren de gozar de sus beneficios.
En ningún caso podrán acordarse jubilaciones por leyes especiales.
- 9 - Crear y suprimir empleos para la mejor administración de la Provincia, determinando sus atribuciones y responsabilidades, y dictar la ley general de sueldos.
- 10 - Admitir y desechar las renunciaciones que hicieren de sus cargos el gobernador y vicegobernador o la persona que ejerza el Poder Ejecutivo, y declarar con dos tercios de votos de los miembros que componen cada Cámara, los casos de inhabilidad física o moral de los mismos, para continuar en su desempeño, llamando al funcionario que corresponda según esta Constitución.
- 11 - Dictar leyes estableciendo los medios de hacer efectivas las responsabilidades civiles de los funcionarios y empleados públicos.
- 12 - Dictar las leyes de organización de los tribunales y de procedimientos judiciales.
- 13 - Reglamentar la administración del Crédito Público.
- 14 - Autorizar la movilización de la milicia provincial o parte de ella, en los casos a que se refiere el artículo 108 de la Constitución Nacional, y aprobar o desechar la medida cuando el Poder Ejecutivo la hubiese dictado de por sí, en el receso de las Cámaras.
- 15 - Conceder privilegios por un tiempo limitado, o recompensas de estímulos a los autores o inventores, perfeccionadores o primeros introductores de nuevas industrias a explotarse en la Provincia.
- 16 - Nombrar senadores al Congreso Nacional.
- 17 - Conceder indultos o amnistías por delitos políticos.
- 18 - Legislar sobre el registro del estado civil de las personas.

19 - Autorizar el establecimiento de bancos, dentro de las prescripciones de la Constitución Nacional.

20 - Facultar al Poder Ejecutivo para contratar empréstitos o emitir fondos públicos como lo determina esta Constitución.

21 - Dictar la ley general de elecciones.

22 - Dictar todas las leyes y reglamentos necesarios para poner en ejercicio los poderes y autoridades que establece esta Constitución, así como las conducentes al mejor desempeño de las anteriores atribuciones y para todo asunto de interés público y general de la Provincia, que, por su naturaleza y objeto, no corresponda privativamente a los otros poderes provinciales o a los nacionales. (Constitución de la Provincia de Mendoza del 11 de febrero de 1916)

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA HONORABLE CÁMARA DE SENADORES DE MENDOZA



Figura 1 – Estructura HCS

Fuente: Legislatura de Mendoza – Dirección de Planificación y Control de Gestión

A continuación, se realizará una breve descripción de las funciones y tareas que se desarrollan en cada una de las secretarías y oficinas mencionadas en el gráfico:

A. VICEGOBERNACIÓN – PRESIDENCIA HCS

Este cargo representa la Presidencia de la Legislatura y reemplaza al Gobernador de acuerdo con lo establecido por la Constitución Provincial.

a) **Secretaría Privada**

Encargada de gestionar los compromisos de la Vicegobernadora a través de la recepción de la información; planificación activa de su agenda legislativa, administrativa, política, institucional y de la articulación con los organismos estatales y de la sociedad civil en cumplimiento de las normas que emanan de su función y facultades.

En forma conjunta con esta Secretaría, trabaja la unidad de Ceremonial y Protocolo cuya función es asistir a la Vicegobernadora y Senadores en las actividades y eventos oficiales, asimismo, es la responsable de coordinar y supervisar la organización y el correcto desenvolvimiento de los actos que se realicen en la Legislatura, asegurándose en todos los casos mencionados, el correcto ajuste a los debidos procedimientos protocolares.

b) **Unidad de Enlace**

Tiene como misión impulsar a través de la articulación plural, pragmática y científica, la participación de los sectores de la sociedad civil sobre las distintas temáticas que se planteen para lograr una producción legislativa consensuada y transparente en un marco de libertad, equidad y respeto.

Algunos de sus objetivos generales son:

- Promover la elaboración de documentos base de diseño de política pública de mediano y largo plazo, de modo interdisciplinario y participativo, a partir de la visión plural de la problemática planteada y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Propiciar la participación de los distintos sectores de la comunidad mediante foros y talleres interdisciplinarios, encuentros, asambleas y espacios de diálogo.
- Participar en la escuela de gobierno y capacitación legislativa en la organización y desarrollo de capacitaciones para contribuir en la actualización permanente de funcionarios y empleados públicos y legislativos.

c) Dirección de Análisis de Presupuesto y Hacienda

Es el área responsable de fortalecer la capacidad legislativa de contribuir en el proceso de formulación, aprobación, ejecución, modificación y control de las finanzas públicas impulsando la participación ciudadana en el proceso presupuestario.

d) Dirección de Planificación y Control de Gestión

Es la encargada de relevar y coordinar la formulación de los proyectos de gestión que desarrollan las diferentes áreas de la institución para aportar al desarrollo de los ejes de: calidad, transparencia y participación ciudadana.

Algunas de las tareas que realiza la Dirección son:

- Coordinación de la planificación estratégica
- Promoción de la estandarización y certificación de procesos con metodologías de gestión de calidad
- Asistencia con herramientas legales y técnicas
- Generación de indicadores de gestión para su seguimiento

B. SECRETARÍA LEGISLATIVA

Es la oficina encargada de coordinar las áreas que dan soporte al proceso legislativo velando por el cumplimiento normativo que rige a los mismos

a) Dirección de Comisiones

Es la oficina responsable de la prestación de los servicios técnicos, parlamentarios y jurídicos que requieran las Comisiones, los legisladores y los órganos de la Cámara de Senadores para el cumplimiento de sus funciones.

b) Dirección Escuela de Gobierno y Capacitación Legislativa

Es la dirección encargada de articular y participar en la elaboración y puesta en marcha de los planes estratégicos de formación y capacitación que favorecen un modelo de gestión por competencias, garantizando la profesionalización del personal ocupado en la administración pública de los distintos poderes.

c) Dirección de Participación Ciudadana y Relaciones Institucionales

Es la unidad encargada del desarrollo de los vínculos entre la Legislatura y los ciudadanos, y de esta con otros organismos gubernamentales o instituciones privadas mediante la realización de foros, talleres y capacitaciones.

C. SECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA

Es la unidad encargada de proveer a los órganos de la Honorable Cámara de Senadores, que ejercen la función administrativa activa, el soporte jurídico que se expresa por medio de la actividad administrativa consultiva, como recaudo sustancial del procedimiento previsto expresa o implícitamente por el orden normativo.

D. SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

Es la responsable de coordinar todas las áreas administrativas para instrumentar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios que den respuesta oportunamente a los requerimientos de la institución, con la finalidad de que esta pueda cumplir con sus objetivos estratégicos.

a) Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos es la responsable de la gestión del personal a través de acciones dirigidas a garantizar que los miembros de la institución sean personas competentes, productivas y motivadas, favoreciendo el sentido de pertenencia y orgullo por el ejercicio de la función pública en un ambiente saludable de trabajo.

b) Dirección de Comunicación Institucional

La Dirección de Comunicación Institucional es la responsable de diseñar, implementar y ejecutar estrategias que difundan todas las actividades inherentes al ámbito legislativo, todo esto bajo el paradigma de “Legislatura Abierta” que favorece la creación de espacios para la participación ciudadana.

c) Dirección de Habilitación, Compras y Suministros

Es la oficina responsable de ejecutar las compras y contrataciones de la Cámara de Senadores y Unidad Legislativa, realiza, además, el seguimiento y control de stocks de suministros favoreciendo de este modo la transparencia y eficacia en los procesos de adquisición de bienes y servicios.

d) Dirección de Infraestructura y Servicios Generales

La Dirección de Infraestructura y Servicios Generales es la responsable de ejecutar y/o coordinar el mantenimiento y reparación de todas aquellas mejoras que sean necesarias en la infraestructura legislativa, mobiliario e instalaciones para preservar el valor histórico de la casa de las leyes, todo esto bajo las medidas de higiene y seguridad en el trabajo.

e) Dirección de Contaduría

Es la oficina responsable del seguimiento y control de la ejecución del presupuesto, pagos, liquidación de haberes, rendición de cuentas, balances mensuales y balance anual y los aspectos concernientes al cumplimiento de la responsabilidad fiscal. (<http://www.legislaturamendoza.gov.ar>)

5. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

A lo largo del capítulo se desarrollaron conceptos como la historia del Poder Legislativo y sus antecedentes legales, la composición de ambas cámaras (Senadores y Diputados) con sus respectivas competencias y facultades, y la periodicidad de las sesiones. También se hizo hincapié en como la Constitución de la Provincia de Mendoza hace referencia a las obligaciones del órgano legislativo. Por último, se detalló la estructura organizativa de la Cámara de Senadores de Mendoza, sus distintas secretarías y oficinas, con sus respectivas funciones para luego, en el siguiente capítulo, desarrollar en mayor profundidad la composición y actividades que se llevan a cabo en la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros.

Todos los aspectos anteriormente destacados nos indican que el área de Compras se desenvuelve en un entorno político, que como tal, tiene su influencia en la dinámica cotidiana de la oficina.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE HABILITACIÓN, COMPRAS Y SUMINISTROS DE LA HONORABLE CÁMARA DE SENADORES DE MENDOZA

En este capítulo se profundizará sobre la estructura organizativa de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros, las tareas y responsabilidades del personal que forma parte de la oficina como así también la descripción de los distintos procesos de compras de la HCS.

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Como muestra el siguiente gráfico, la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros se encuentra conformada por:

- Director/a de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros (cargo sujeto a la duración de la gestión política de turno)
- Jefe/a de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros (cargo de planta permanente, no sujeto a la gestión política de turno)
- Administrativo – Mesa de entrada
- Auxiliar Administrativo de Compras
- Encargado de Control y Legalidad

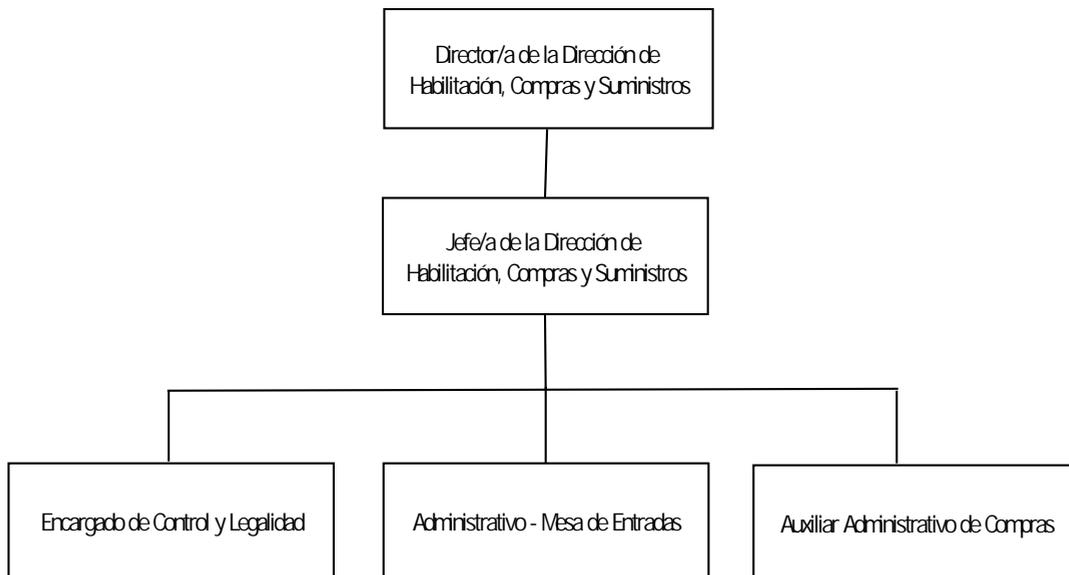


Figura 2 – Estructura Dirección de Habilitación, Compras y Suministros

Fuente: Elaboración propia

Esta dirección es la encargada de gestionar todas las compras que se realizan en la Cámara de Senadores. De acuerdo a lo establecido en la Ley de Presupuesto 2018 y conforme al cálculo que plantea la Ley de Administración Financiera 8.706 en su artículo 144 dichas compras se pueden clasificar de acuerdo a sus montos en:

- . Compras Chicas o Menores: hasta \$55.600
- . Contratación Directa: hasta \$139.000
- . Licitación Pública: hasta los \$1.390.000
- . Licitación Pública Mayores Montos: desde \$1.390.000

2. TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE ESTA DIRECCIÓN

TAREAS	RESPONSABLES				
	Perfil A: Director Habilitación, Compras y Suministros	Perfil B: Jefe de Compras	Perfil D: Encargado de Control y Legalidad	Perfil E: Administrativo- Mesa de Entrada	Perfil F: Auxiliar Administrativo de Compras
Servicio de mesa de entradas y salidas general.				X	
Envíode documentación entre oficinas.	X	X	X	X	X
Fotocopiado.	X	X	X	X	X
Atención telefónica.	X	X	X	X	X
Envío de correos electrónicos.	X	X	X	X	X
Atención de autoridades, agentes internos y proveedores externos.	X	X	X	X	X
Armado y foliado de expedientes.	X	X	X	X	X

Actualización de estado de requerimientos.	X	X	X	X	X
Actualización de proveedores en el sistema de compras.		X		X	
Organización de archivos internos.	X	X	X	X	X
Trámites externos inherentes a la oficina (por ejemplo: gestión de clave de intranet ante ATM).			X		
Control de requerimientos (dado que, en el sistema, el requerimiento de retiro de depósito es el mismo que el requerimiento de solicitud de compra).				X	
Solicitud de autorización de	X				

requerimientos ante Secretaría Administrativa.					
Confección de pedidos de cotización.	X	X	X	X	X
Envío de pedidos de cotización a proveedores.	X	X	X	X	X
Recepción de presupuestos de proveedores.	X	X	X	X	X
Confección de planillas comparativas.	X	X	X	X	X
Solicitud de imputaciones contables a Contaduría General.	X				
Envío de solicitud de información a proveedores.	X	X	X	X	X
Recepción de información de proveedores.	X	X	X	X	X
Envío de notificaciones a proveedores.	X	X	X	X	X

Registro de notificación del proveedor (firma de presupuesto, certificado de visita, órdenes de compra, presentación de facturas).	X	X	X	X	X
Envío de expediente y facturas a Contaduría General.				X	
Emisión/Recepción de notas a oficinas solicitantes de compras.				X	
Emisión/Recepción de notas a Secretaría Administrativa.				X	
Emisión/Recepción de notas a Secretaría Legal y Técnica.				X	
Emisión/Recepción de notas a otras oficinas internas.				X	

Emisión de órdenes de compra por compra directa o contratación directa.		X		X	
Emisión de órdenes de compra por licitaciones públicas.		X			
Administración de compras directas o contrataciones directas.	X	X		X	
Administración de licitaciones públicas.	X	X			
Confección de papeles de trabajo para procesos de contratación.	X	X	X	X	X
Validación de facturas electrónicas y manuales de proveedores.		X	X		
Confección y	X	X		X	

corrección de Resoluciones para contrataciones.					
Corrección de Dictámenes Legales.	X				
Control permanente de foliatura de expedientes.	X	X	X	X	X
Algunos controles de prestación de servicios y/o provisión de bienes.	X	X		X	
Confección de planillas de control interno.	X	X	X	X	
Administración de detalle de facturas.			X	X	
Administración de registro de órdenes de compra por proveedor, CUIT, monto y tipo de contratación.			X		

Administración de registro de proveedores.			X		
Asesoramiento técnico y legal a otras oficinas.	X		X		
Presentación de informes a oficinas internas.	X				

Tabla 1 - Listado de tareas y perfiles de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros.

Fuente: Honorable Cámara de Senadores de Mendoza – Manual de trabajo (2015)

PERFIL C: JEFE DE SUMINISTROS:

Es la persona responsable de:

- Organización del depósito.
- Inventario de los bienes en stock.
- Control del ingreso de bienes.
- Control de la salida de bienes.
- Comunicación al superior del faltante o bajo stock detectado en los bienes, y sus causas probables: consumo, faltante sin comprobantes, rotura, etc.

PERFIL G: AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SUMINISTROS

Es la persona responsable de:

- Colaboración en la organización del depósito.
- Colaboración en el inventario de los bienes en stock.
- Entrega y recepción de bienes.
- Ingreso de bienes al stock.
- Salida de bienes del stock.
- Revisión del stock y detección de faltantes o bajo stock en los bienes.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA A NIVEL PROVINCIAL

La Licitación Pública es un procedimiento administrativo por el que un ente público en ejercicio de la función administrativa invita a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas en el Pliego de Condiciones, formulen propuestas de entre las cuales se seleccionará la más conveniente.

El proceso por el cual se rige la licitación pública es el siguiente:

1. Aprobación y confección de pliegos de condiciones
2. Llamado a licitación
3. Presentación de las ofertas
4. Apertura de sobres
5. Preadjudicación
6. Adjudicación
7. Perfeccionamiento de acto administrativo

1. Aprobación y confección del pliego de condiciones

Los Pliegos de Condiciones son cláusulas formuladas unilateralmente que especifican el suministro, obra o servicio que se licita; pautas que rigen el contrato, derechos y obligaciones.

Dichas cláusulas se pueden clasificar en:

- Generales: Aplicables a todos los contratos de una misma categoría
- Particulares: Especificaciones que se establecen en forma particular para cada contrato (cantidad, calidad, plazo, forma)

Contenido del Expediente:

- Planilla de Insumos o Servicios Solicitados
- Pliegos Generales, Particulares y Técnicos
- Pliegos en Formato Electrónico

- Volante de Imputación Preventivo
- Dictamen Legal
- Norma Legal

2. Llamado a licitación

De acuerdo a lo que establecido por la ley de Administración Financiera 8.706, la licitación pública se publicará 1 día en el Boletín Oficial y con 8 días hábiles de anticipación o 6 días corridos en la página web de la Dirección General de Contrataciones Públicas y Gestión de Bienes.

3. Presentación de las ofertas

La presentación de las propuestas se admitirá hasta la fecha y hora indicada para el acto de apertura de la licitación, en sobre cerrado.

Dicho sobre contendrá:

- Nombre del proponente o representante legal
- Planillas de cotizaciones detallando artículos licitados
- Precio unitario, total por renglón y monto total de la oferta. Podrá cotizarse por todo o parte de lo licitado.
- Las ofertas no podrán contener raspaduras, enmiendas o interlineaciones
- Constancia de constitución de garantía de oferta, que no podrá ser inferior al 1% del monto del valor total de la oferta, la que será devuelta en caso de no ser aceptada la propuesta
- La constancia de haber adquirido los pliegos y bases de la licitación
- Firma del proponente o representante legal en toda la documentación
- Los demás requisitos que determinen los pliegos
- Documentación impositiva como impuesto a Ingresos Brutos, Impuesto a las Ganancias e Impuestos Previsionales.

El solo hecho de cotizar precio y firmar la planilla de presupuesto y pliegos, lleva implícita la conformidad a las cláusulas del pliego de condiciones, con la declaración expresa que las conoce y acepta en todas sus partes.

En las garantías de las ofertas que se realicen y de las adjudicaciones que se dispongan los interesados afianzarán sus propuestas de la siguiente forma y en dos momentos: en la oferta el 1% del valor total de la oferta y en la adjudicación 5% del valor total de la adjudicación.

Los oferentes se obligan a mantener sus propuestas por 30 días hábiles desde el día inmediato siguiente al del acto de apertura de las ofertas. Si el oferente no mantiene su oferta es facultad del organismo licitante considerar o no la propuesta. Las ofertas caducan automáticamente al vencimiento de los plazos fijados, o sus eventuales prórrogas, si no se hubiere efectuado la comunicación o notificación de la adjudicación.

4. Apertura de los sobres

Se dará comienzo al acto de apertura de las propuestas en el lugar, día y hora establecidos en presencia de funcionarios y empleados correspondientes y de interesados que concurren.

Antes de su iniciación podrán los interesados pedir o formular aclaraciones relacionadas con el acto, pero iniciada la apertura de sobres no se admitirá interrupción alguna.

Se procederá a revisar la documentación presentada y solamente estando ésta en orden, se abrirán los sobres que contuvieren las ofertas.

Solo se consideran las propuestas presentadas hasta la hora fijada para la recepción de los sobres. No se admitirán aclaraciones ni modificaciones sobre las propuestas presentadas que interrumpen el acto de apertura.

De surgir observaciones y/o impugnaciones los proponentes y/o sus representantes legales sólo podrán impugnar el acto de apertura cuando éste adolezca de requisitos esenciales propios del acto. Asimismo, podrán, una vez finalizada la apertura de los sobres y antes de terminado el acto, efectuar las observaciones que consideren pertinentes a las propuestas presentadas por los oferentes, las que deberán constar en el acta respectiva.

5. Preadjudicación

Una vez finalizado el acto se pasan las propuestas a estudio de organismos técnicos encargados de asesorar a la autoridad que ha de adjudicar la licitación.

Para el estudio de las propuestas y su adjudicación se tendrá presente, sin que ello signifique orden de prioridad:

- 1) Precios
- 2) Calidad de los artículos ofertados en relación a las necesidades que han de satisfacer
- 3) Plazo de entrega
- 4) Antecedentes comerciales de la firma oferente
- 5) Facilidad de pago
- 6) Otras condiciones que se consideren ventajosa

El proceso de preadjudicación consta de tres etapas:

- 1) Comisión de preadjudicación
- 2) Estudios comparativos
- 3) Acta de preadjudicación

6. Adjudicación

La adjudicación se hará a la oferta más conveniente a juicio de la Administración.

El precio será sólo uno de los factores a tener en cuenta.

La adjudicación podrá ser en forma total o parcial.

Los criterios que se tendrán en cuenta al momento de elegir entre las propuestas son:

- Precio
- Calidad
- Marca
- Muestra
- Bonificaciones y descuentos
- Experiencia de uso
- Antecedentes

- Características
- Ajuste a las especificaciones de pliegos
- Plazos de Entrega

7. Perfeccionamiento del acto administrativo

El acto de adjudicación emanado de autoridad competente y la notificación del mismo al adjudicatario, dentro del plazo previsto de mantenimiento de la oferta, perfecciona el contrato con todos sus efectos jurídicos.

La adjudicación será notificada al interesado en forma fehaciente.

La notificación de adjudicación constituye la orden de cumplimentar el contrato en las condiciones estipuladas en el trámite licitatorio.

Los proveedores deben cumplir con la siguiente documentación:

- Impuestos nacionales
- Impuestos provinciales
- Sistema único de previsión social
- Inscripción en el Registro Único de Proveedores

Existe una normativa del Registro Único de Proveedores cuyo uso es obligatorio para:

- Administración Central
- Organismos descentralizados
- Cuentas especiales
- Otros entes comprendidos en la ley de presupuesto provincial

La finalidad de dicha normativa es simplificar el trámite administrativo y ahorrar costos. El Registro Único de Proveedores centraliza información y antecedentes de cada proveedor, habilitado o no y está organizado por legajos individuales que contienen la información básica de cada proveedor. (Apuntes de cátedra de Administración del Sector Público, 2015)

Las inscripciones que deben realizar los proveedores dependerán de si son Personas Físicas o Personas Jurídicas.

Persona Física:

1. Inscripción web
2. Impuestos
3. Manifestación de bienes
4. Poder notarial

Persona Jurídica:

1. Inscripción web
2. Impuestos
3. Balance vigente
4. Estatuto
5. Actas
6. Poder notarial

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRA CHICA EN LA HCS

ETAPAS	DETALLE
1º	RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTO DEL ÁREA SOLICITANTE, CON NOTA ADJUNTA
2º	ENVÍO DE REQUERIMIENTO A SECRETARÍA ADMINISTRATIVA PARA SU AUTORIZACIÓN
3º	RECEPCIÓN DEL REQUERIMIENTO AUTORIZADO
4º	CONFECCIÓN DE PEDIDO DE COTIZACIÓN Y ENVÍO DE CORREOS ELECTRÓNICOS DE SOLICITUD DE PRESUPUESTO A PROVEEDORES
5º	RECEPCIÓN DE PRESUPUESTOS Y DOCUMENTACIÓN DE PROVEEDORES
6º	CONFECCIÓN DE PLANILLAS DE ANÁLISIS COMPARATIVO Y DE ADJUDICACIÓN
7º	ENVÍO DE NOTA A CONTADURIA SOLICITANDO VIP/VID - CUANDO SE TRATE DE GASTOS PROTOCOLARES: SOLO SE SOLICITA VIP
7º BIS	CUANDO SE TRATE DE GASTOS PROTOCOLARES: SE TRAMITA LA RESOLUCIÓN CORRESPONDIENTE
7º TER	CUANDO SE TRATE DE GASTOS PROTOCOLARES: SE SOLICITA VID
8º	RECEPCIÓN DE VIP/VID DE CONTADURIA
9º	EMISIÓN DE ORDEN DE COMPRA EN 4 COPIAS (ORIGINAL, DUPLICADO, TRIPLICADO, PROVEEDOR)

10º	ENVÍO DE CORREO ELECTRÓNICO AL PROVEEDOR PARA QUE SE NOTIFIQUE DE LA ORDEN DE COMPRA A SU NOMBRE
11º	NOTIFICACIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA DEL PROVEEDOR EN EL EXPEDIENTE (ENTREGA DE COPIA DE OC AL PROVEEDOR)
12º	RECEPCIÓN DE FACTURA DEL PROVEEDOR Y VALIDACIÓN ANTE AFIP
12º BIS	BIENES CON ALTA DE INVENTARIO – SE ENVÍA EL EXPEDIENTE A INVENTARIO
12º TER	BIENES CON ALTA DE INVENTARIO – SE RECIBE EL EXPEDIENTE DE INVENTARIO CON EL ALTA DE INVENTARIO Y EL CARGO ORIGINAL
13º	FIRMA DE LA FACTURA POR EL ÁREA SOLICITANTE
13º BIS	BIENES CON ALTA DE INVENTARIO – FIRMA DEL CARGO POR QUIEN SE HACE RESPONSABLE DEL BIEN
13º TER	BIENES CON ALTA DE INVENTARIO – FOTOCOPIA: 1 ORDEN DE COMPRA ORIGINAL, 1 FACTURA FIRMADA, 1 ALTA DE INVENTARIO, 2 CARGO FIRMADO
14º	VISTO BUENO DEL ÁREA SOLICITANTE POR EL SERVICIO PRESTADO O BIENES RECIBIDOS
15º	PASE DEL EXPEDIENTE A CONTADURÍA GENERAL PARA EL PAGO

Tabla 2 - Descripción del Proceso de Compras Chica en la HCS

Fuente: Honorable Cámara de Senadores de Mendoza – Manual de trabajo (2015)

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DIRECTA EN LA HCS

ETAPAS	DETALLE
1º	RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTO DEL ÁREA SOLICITANTE, CON NOTA ADJUNTA
2º	ENVÍO DE REQUERIMIENTO A SECRETARÍA ADMINISTRATIVA PARA SU AUTORIZACIÓN
3º	RECEPCIÓN DEL REQUERIMIENTO AUTORIZADO
4º	ESTIMACIÓN DEL MONTO DEL REQUERIMIENTO (MEDIANTE SOLICITUD DE PRESUPUESTOS A PROVEEDORE)
5º	SOLICITUD A CONTADURÍA DEL VIP
6º	ELABORACIÓN DEL PLIEGO DE CONDICIONES PARTICULARES (SI CORRESPONDE SOLICITAR MUESTRAS INDICANDO OPORTUNIDAD DE PRESENTACIÓN)
7º	SOLICITUD DE ELABORACIÓN DEL PLIEGO DE CONDICIONES TÉCNICAS (SI CORRESPONDE)
8º	ELABORACIÓN DEL PEDIDO DE COTIZACIÓN
9º	SOLICITUD DE DICTAMEN LEGAL A SECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA
10º	RECEPCIÓN DEL DICTAMEN LEGAL
11º	CONFECCIÓN DE EXPEDIENTE PARA CONTRATACIÓN DIRECTA

12º	SOLICITUD A SECRETARÍA ADMINISTRATIVA DE AUTORIZACIÓN PARA EL LLAMADO A CONTRATACIÓN DIRECTA
13º	NOTA DE SECRETARÍA ADMINISTRATIVA AL PRESIDENTE DEL SENADO, PARA SOLICITAR RESOLUCIÓN PARA EL LLAMADO A CONTRATACIÓN DIRECTA
14º	RECEPCIÓN DE RESOLUCIÓN DE LLAMADO A CONTRATACIÓN DIRECTA (REVISIÓN DE CONTENIDO Y FIRMAS)
15º	LLAMADO A CONTRATACIÓN DIRECTA (PUBLICACIÓN)
15º BIS	PRESENTACIÓN DE MUESTRAS (ANTES O SIMULTÁNEAMENTE AL ACTO DE APERTURA DE PROPUESTAS)
16º	DESARROLLO DEL ACTO DE APERTURA DE PROPUESTAS (SOBRES)
17º	ELABORACIÓN Y FIRMA DEL ACTA DE APERTURA DE PROPUESTAS
18º	INCORPORACIÓN DE TODA LA DOCUMENTACIÓN AL EXPEDIENTE
19º	SOLICITUD DE INFORME TÉCNICO DEL ÁREA SOLICITANTE (SI CORRESPONDE)
20º	SOLICITUD DE DICTAMEN LEGAL A SECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA
SI NO CONTINUA EL PROCESO	PETICIÓN A CONTADURÍA DE LA BAJA DEL VIP Y NOTIFICACIÓN DE LA FINALIZACIÓN DEL PROCESO AL ÁREA SOLICITANTE

ERRORES SALVABLES	SOLICITUD POR CORREO ELECTRONICO AL PROVEEDOR, LA DOCUMENTACIÓN FALTANTE; Y LUEGO DE RECIBIDA, PEDIDO DE DICTAMEN LEGAL.
SI NO EXISTEN ERRORES	CONTINUACIÓN DEL PROCESO
21º	REMISIÓN A CONTADURÍA DE LAS GARANTÍAS DE OFERTA
22º	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CONTRATACIÓN DIRECTA
23º	FORMACIÓN DE LA COMISIÓN DE PREADJUDICACIÓN Y EMISIÓN DEL ACTA DE PREADJUDICACIÓN
SI NO CONTINUA EL PROCESO	PETICIÓN A CONTADURÍA DE LA BAJA DEL VIP Y NOTIFICACIÓN DE LA FINALIZACIÓN DEL PROCESO AL ÁREA SOLICITANTE
SI NO EXISTEN ERRORES	CONTINUACIÓN DEL PROCESO
24º	EL PRESIDENTE DEL SENADO REALIZA LA EMISIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE ADJUDICACIÓN (REVISIÓN DE CONTENIDO Y FIRMAS)
25º	SOLICITUD DE VID A CONTADURIA GENERAL
26º	RECEPCIÓN DE VID DE CONTADURIA GENERAL
27º	EMISIÓN DE ORDEN DE COMPRA A NOMBRE DEL PROVEEDOR O LOS PROVEEDORES ADJUDICADOS
28º	NOTIFICACIÓN AL PROVEEDOR PARA QUE SE NOTIFIQUE DE LA ORDEN DE COMPRA Y PRESENTE GARANTÍA DE

	ADJUDICACIÓN
29º	EL PROVEEDOR SE NOTIFICA EN EL EXPEDIENTE DE LA ORDEN DE COMPRA (SE ENTREGA COPIA DE ORDEN DE COMPRA AL PROVEEDOR)
30º	REMISIÓN A CONTADURÍA DE LAS GARANTÍAS DE ADJUDICACIÓN
31º	RECEPCIÓN DE FACTURA DEL PROVEEDOR Y VALIDACIÓN ANTE AFIP
31º BIS	BIENES CON ALTA DE INVENTARIO – SE ENVÍA EL EXPEDIENTE A INVENTARIO
31º TER	BIENES CON ALTA DE INVENTARIO – SE RECIBE EL EXPEDIENTE DE INVENTARIO CON EL ALTA DE INVENTARIO Y EL CARGO ORIGINAL
32º	FIRMA DE LA FACTURA POR EL ÁREA SOLICITANTE
32º BIS	BIENES CON ALTA DE INVENTARIO – FIRMA DEL CARGO POR QUIEN SE HACE RESPONSABLE DEL BIEN
32º TER	BIENES CON ALTA DE INVENTARIO – FOTOCOPIA: 1 ORDEN DE COMPRA ORIGINAL, 1 FACTURA FIRMADA, 1 ALTA DE INVENTARIO, 2 CARGO FIRMADO
33º	VISTO BUENO DEL ÁREA SOLICITANTE POR EL SERVICIO PRESTADO O BIENES RECIBIDOS
34º	PASE DEL EXPEDIENTE A CONTADURÍA GENERAL PARA EL PAGO

Tabla 3 - Descripción del Proceso de Contratación Directa en la HCS

Fuente: Honorable Cámara de Senadores de Mendoza – Manual de trabajo (2015)

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA EN LA HCS

ETAPAS	DETALLE
1º	RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTO DEL ÁREA SOLICITANTE, CON NOTA ADJUNTA
2º	ENVÍO DE REQUERIMIENTO A SECRETARÍA ADMINISTRATIVA PARA SU AUTORIZACIÓN
3º	RECEPCIÓN DEL REQUERIMIENTO AUTORIZADO
4º	ESTIMACIÓN DEL MONTO DEL REQUERIMIENTO (MEDIANTE SOLICITUD DE PRESUPUESTOS A PROVEEDORE)
5º	SOLICITUD A CONTADURÍA DEL VIP
6º	ELABORACIÓN DEL PLIEGO DE CONDICIONES PARTICULARES (SICORRESPONDE SOLICITAR MUESTRAS INDICANDO OPORTUNIDAD DE PRESENTACIÓN)
7º	SOLICITUD DE ELABORACIÓN DEL PLIEGO DE CONDICIONES TÉCNICAS (SI CORRESPONDE)
8º	ELABORACIÓN DEL PEDIDO DE COTIZACIÓN
9º	SOLICITUD DE DICTAMEN LEGAL A SECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA
10º	RECEPCIÓN DEL DICTAMEN LEGAL

11º	CONFECCIÓN DE EXPEDIENTE PARA LICITACIÓN PÚBLICA
12º	SOLICITUD A SECRETARÍA ADMINISTRATIVA DE AUTORIZACIÓN PARA EL LLAMADO A LICITACIÓN PÚBLICA
13º	NOTA DE SECRETARÍA ADMINISTRATIVA AL PRESIDENTE DEL SENADO, PARA SOLICITAR RESOLUCIÓN PARA EL LLAMADO A LICITACIÓN PÚBLICA
14º	RECEPCIÓN DE RESOLUCIÓN DE LLAMADO A LICITACIÓN PÚBLICA (REVISIÓN DE CONTENIDO Y FIRMAS)
15º	LLAMADO A LICITACIÓN PÚBLICA (PUBLICACIÓN)
15º BIS	PRESENTACIÓN DE MUESTRAS (ANTES O SIMULTÁNEAMENTE AL ACTO DE APERTURA DE PROPUESTAS)
16º	DESARROLLO DEL ACTO DE APERTURA DE PROPUESTAS (SOBRES)
17º	ELABORACIÓN Y FIRMA DEL ACTA DE APERTURA DE PROPUESTAS
18º	INCORPORACIÓN DE TODA LA DOCUMENTACIÓN AL EXPEDIENTE
19º	SOLICITUD DE INFORME TÉCNICO DEL ÁREA SOLICITANTE (SI CORRESPONDE)
20º	SOLICITUD DE DICTAMEN LEGAL A

	SECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA
SI NO CONTINUA EL PROCESO	PETICIÓN A CONTADURÍA DE LA BAJA DEL VIP Y NOTIFICACIÓN DE LA FINALIZACIÓN DEL PROCESO AL ÁREA SOLICITANTE
ERRORES SALVABLES	SOLICITUD POR CORREO ELECTRONICO AL PROVEEDOR, LA DOCUMENTACIÓN FALTANTE; Y LUEGO DE RECIBIDA, PEDIDO DE DICTAMEN LEGAL.
SI NO EXISTEN ERRORES	CONTINUACIÓN DEL PROCESO
21º	REMISIÓN A CONTADURÍA DE LAS GARANTÍAS DE OFERTA
22º	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA LICITACIÓN PÚBLICA
23º	FORMACIÓN DE LA COMISIÓN DE PREADJUDICACIÓN Y EMISIÓN DEL ACTA DE PREADJUDICACIÓN
SI NO CONTINUA EL PROCESO	PETICIÓN A CONTADURÍA DE LA BAJA DEL VIP Y NOTIFICACIÓN DE LA FINALIZACIÓN DEL PROCESO AL ÁREA SOLICITANTE
SI NO EXISTEN ERRORES	CONTINUACIÓN DEL PROCESO
24º	EL PRESIDENTE DEL SENADO REALIZA LA EMISIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE ADJUDICACIÓN (REVISIÓN DE CONTENIDO Y FIRMAS)
25º	SOLICITUD DE VIDA A CONTADURÍA GENERAL

26º	RECEPCIÓN DE VID DE CONTADURIA GENERAL
27º	EMISIÓN DE ORDEN DE COMPRA A NOMBRE DEL PROVEEDOR O LOS PROVEEDORES ADJUDICADOS
28º	NOTIFICACIÓN AL PROVEEDOR PARA QUE SE NOTIFIQUE DE LA ORDEN DE COMPRA Y PRESENTE GARANTÍA DE ADJUDICACIÓN
29º	EL PROVEEDOR SE NOTIFICA EN EL EXPEDIENTE DE LA ORDEN DE COMPRA (SE ENTREGA COPIA DE ORDEN DE COMPRA AL PROVEEDOR)
30º	REMISIÓN A CONTADURÍA DE LAS GARANTÍAS DE ADJUDICACIÓN
31º	RECEPCIÓN DE FACTURA DEL PROVEEDOR Y VALIDACIÓN ANTE AFIP
31º BIS	BIENES CON ALTA DE INVENTARIO – SE ENVÍA EL EXPEDIENTE A INVENTARIO
31º TER	BIENES CON ALTA DE INVENTARIO – SE RECIBE EL EXPEDIENTE DE INVENTARIO CON EL ALTA DE INVENTARIO Y EL CARGO ORIGINAL
32º	FIRMA DE LA FACTURA POR EL ÁREA SOLICITANTE
32º BIS	BIENES CON ALTA DE INVENTARIO – FIRMA DEL CARGO POR QUIEN SE HACE RESPONSABLE DEL BIEN

32º TER	BIENES CON ALTA DE INVENTARIO – FOTOCOPIA: 1 ORDEN DE COMPRA ORIGINAL, 1 FACTURA FIRMADA, 1 ALTA DE INVENTARIO, 2 CARGO FIRMADO
33º	VISTO BUENO DEL ÁREA SOLICITANTE POR EL SERVICIO PRESTADO O BIENES RECIBIDOS
34º	PASE DEL EXPEDIENTE A CONTADURÍA GENERAL PARA EL PAGO

Tabla 4 - Descripción del Proceso de Licitación Pública en la HCS

Fuente: Honorable Cámara de Senadores de Mendoza – Manual de trabajo (2015)

7. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

A lo largo del capítulo se detalló la estructura organizativa de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros, con los perfiles y funciones de cada uno de sus integrantes. Además, se desarrollaron conceptualmente los distintos procesos de compras que se llevan a cabo. Por un lado, se hizo hincapié en el concepto de Licitación Pública y su proceso a nivel provincial y luego se detallaron los procesos y etapas que se dan en las Compras Menores, Contrataciones Directas y Licitaciones Públicas que trabaja el área de Compras de la Cámara de Senadores de Mendoza.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE INDICADORES PARA EL PROCESO DE COMPRAS EN LA HONORABLE CÁMARA DE SENADORES DE MENDOZA

En este capítulo se profundizará sobre el tema central del trabajo de investigación, los indicadores como propuesta de mejora. Se explicará el concepto de Legislatura Abierta con el cual trabaja la gestión actual, se abordará el tema de los indicadores desde el punto de vista conceptual para luego pasar al diseño de los indicadores que se proponen para la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros.

1. LEGISLATURA ABIERTA

Actualmente la Legislatura de Mendoza se encuentra trabajando en el concepto de Legislatura Abierta, cuyos pilares son la transparencia, calidad y participación ciudadana. La idea de esta Legislatura es plantear instituciones eficaces, responsables y transparentes que garanticen el acceso público a la información. El objetivo del programa es alcanzar un trabajo coordinado que involucre todas las áreas de la Legislatura, desde la Secretaría Administrativa, Legislativa, Unidad de Enlace, oficina de Presupuesto y Hacienda, a través del plan de Gestión con Unidad de Planificación en coordinación con el área de Prensa y Comunicación. La propuesta es elaborar un producto que sea lo más amigable al usuario, brindar mejor transparencia a los procesos legislativos y obtener una mayor participación por parte de la ciudadanía.

Esta política de calidad contiene acciones directas que buscan modernizar y mejorar la calidad de los procesos, sustentados en la búsqueda de la participación ciudadana, con normas de transparencia del sector público y el seguimiento y control de la gestión pública, con la

estandarización de procesos y la incorporación de mecanismos de medición, garantía de transparencia y difusión de resultados de la gestión. (<http://www.legislaturamendoza.gov.ar>)

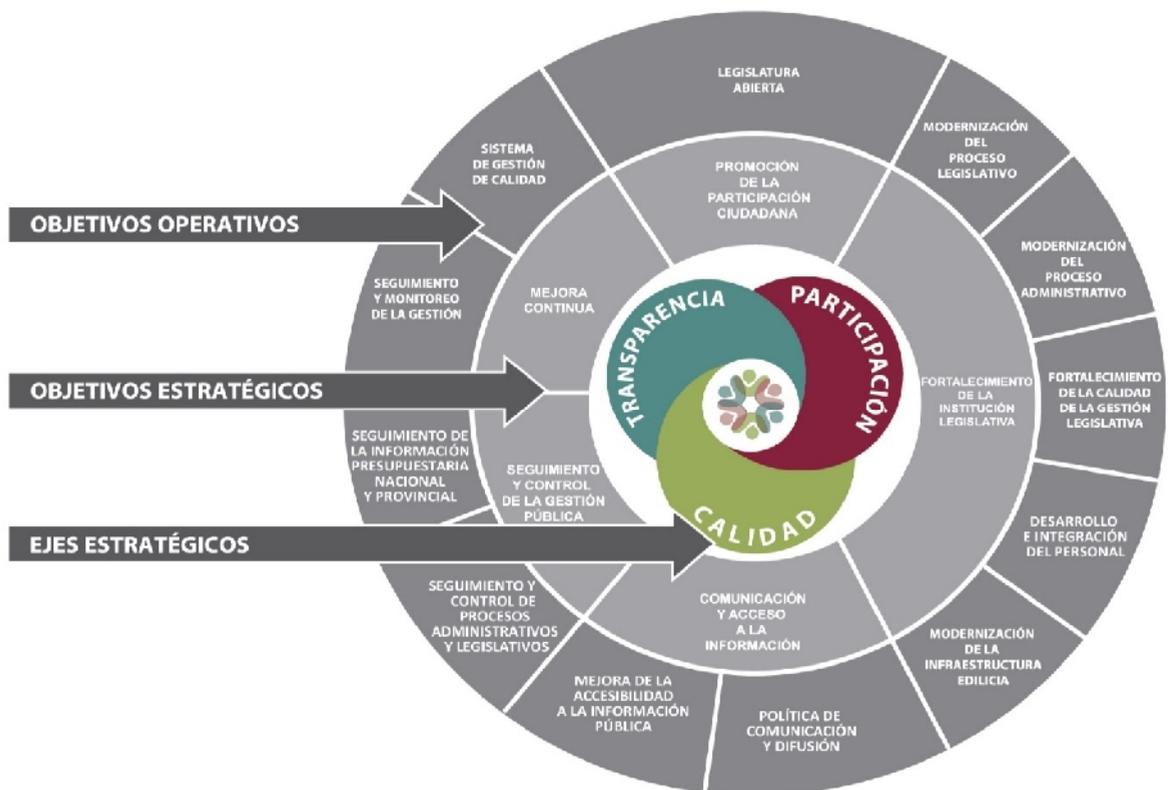


Figura 3 – Planificación Estratégica

Fuente: Legislatura de Mendoza – Dirección de Planificación y Control de Gestión

El fortalecimiento de la institución legislativa comprende acciones destinadas a modernizar y mejorar la calidad de los procesos legislativos y administrativos, jerarquizar el recurso humano y modernizar y refuncionalizar la estructura edilicia.

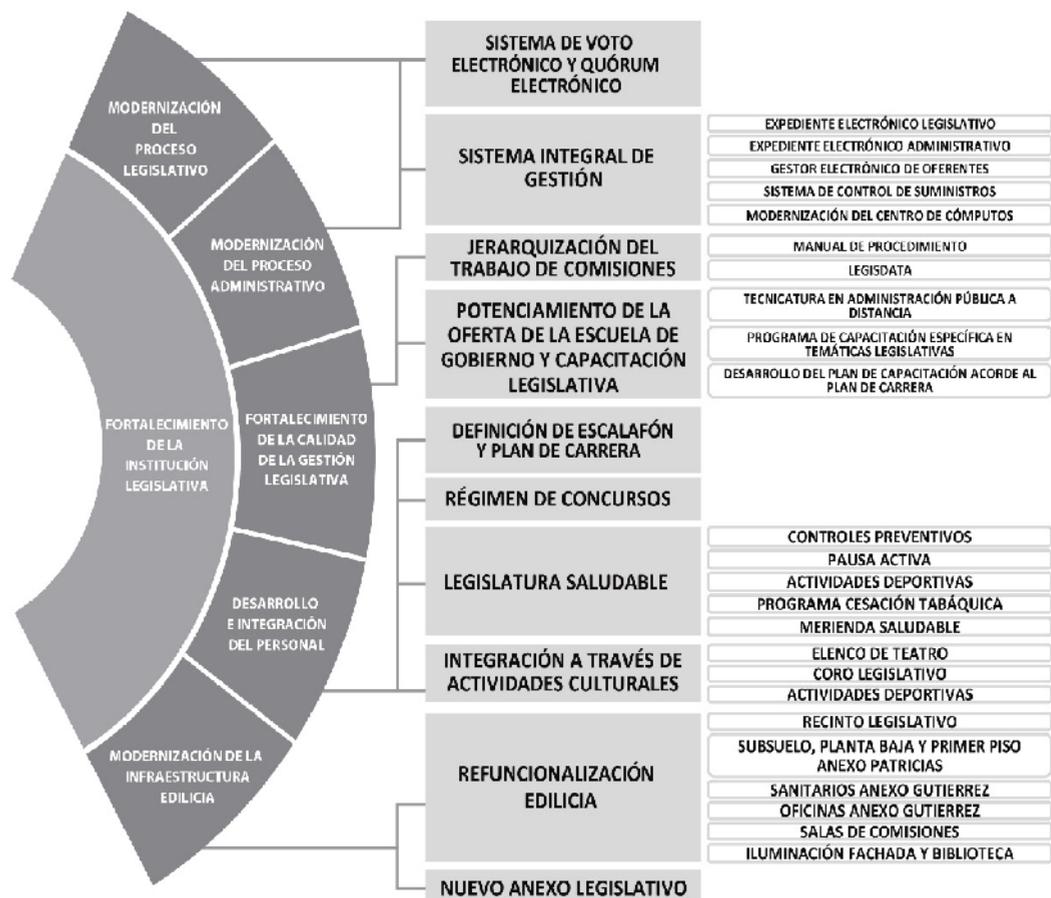


Figura 4 – Fortalecimiento de la institución legislativa

Fuente: Legislatura de Mendoza – Dirección de Planificación y Control de Gestión

La comunicación y acceso a la información incluye acciones para mejorar la difusión de los proyectos y la información sobre el proceso parlamentario y garantizar fuentes de consultas accesibles y amigables al ciudadano.

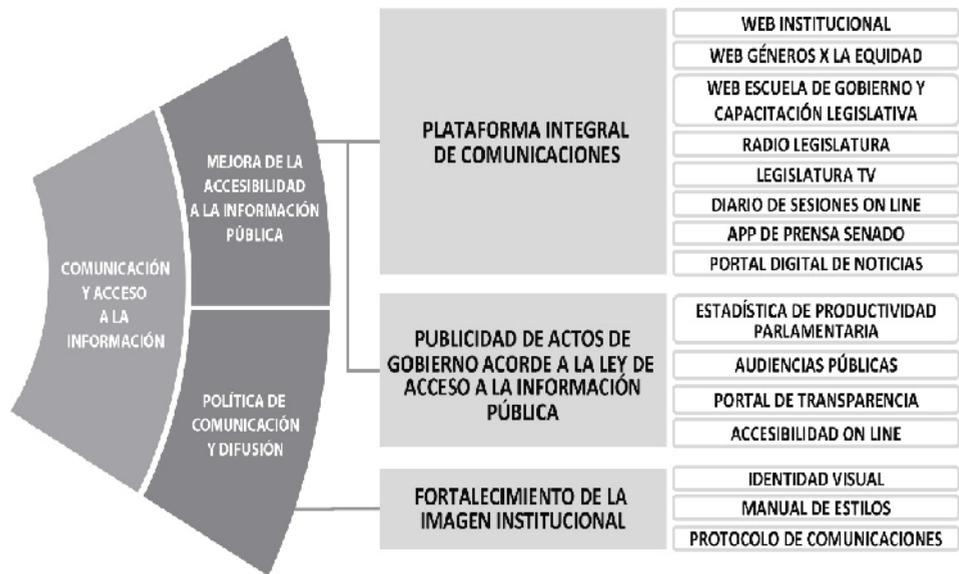


Figura 5 – Comunicación y acceso a la información

Fuente: Legislatura de Mendoza – Dirección de Planificación y Control de Gestión

La promoción del ejercicio de la participación ciudadana comprende acciones que impulsan la participación de la sociedad civil, normativas de transparencias del sector público y estructuras de vinculación ciudadana.

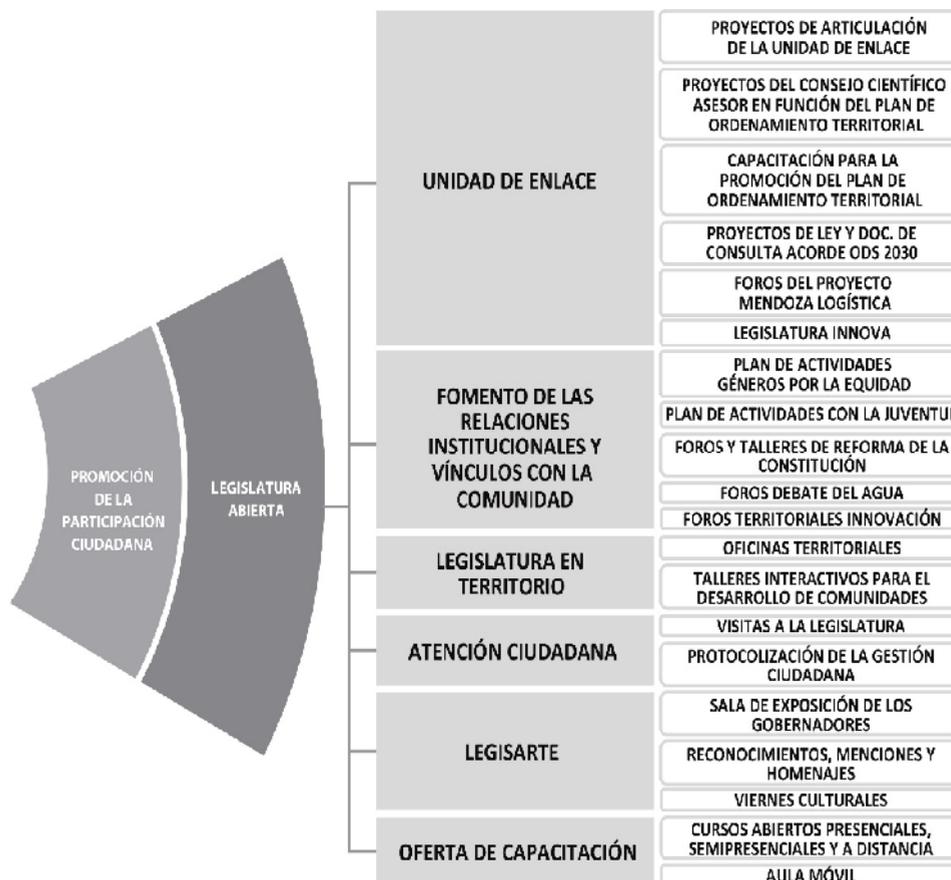


Figura 6 – Promoción del ejercicio de la participación ciudadana

Fuente: Legislatura de Mendoza – Dirección de Planificación y Control de Gestión

El seguimiento y control de la gestión pública incluye acciones de estandarización de procesos e incorporación de mecanismos de medición, garantía de transparencias y difusión de resultados de la gestión.



Figura 7 – Seguimiento y control de la gestión pública

Fuente: Legislatura de Mendoza – Dirección de Planificación y Control de Gestión

La mejora continua que se pretende comprende la aplicación sistemática de la gestión bajo el principio de innovación y calidad.

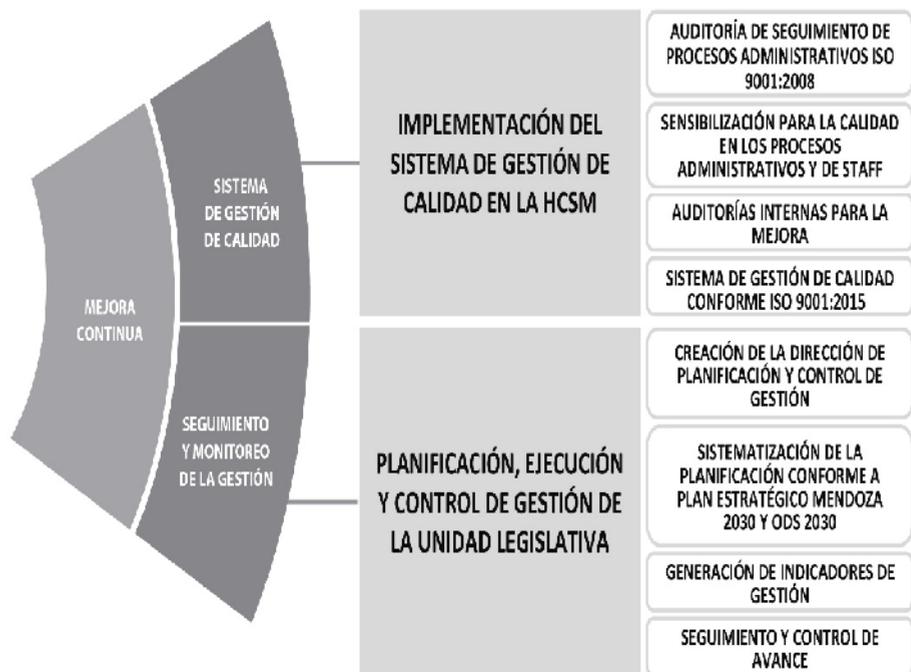


Figura 8 – Mejora continua

Fuente: Legislatura de Mendoza – Dirección de Planificación y Control de Gestión

POLÍTICA DE CALIDAD

 **Legislatura
MENDOZA**

Nuestra política de calidad se manifiesta en:

- ✓ El fortalecimiento de la Institución Legislativa, con acciones destinadas a modernizar y mejorar la calidad de los procesos legislativo y administrativo, desarrollar el recurso humano, modernizar y refuncionalizar la estructura edilicia.
- ✓ La comunicación y el acceso a la información, mejorando la difusión de los proyectos y procesos, la información sobre la gestión parlamentaria y generando fuentes de información accesibles y amigables al ciudadano.
- ✓ La promoción de la participación ciudadana, impulsando normativas de transparencia del sector público y estructuras de vinculación con la ciudadanía.
- ✓ El seguimiento y control de la gestión pública, con la estandarización de procesos e incorporación de mecanismos de medición, garantía de transparencia y difusión de resultados de la gestión.
- ✓ La aplicación sistemática de una gestión bajo el principio de la mejora continua.

HCSM.SGC.PO.01 - REV 01

Figura 9 – Política de Calidad

Fuente: Legislatura de Mendoza – Dirección de Planificación y Control de Gestión

2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Actualmente, la Unidad de Gestión Legislativa de la Honorable Cámara de Senadores se encuentra en el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) acorde a la Norma ISO 9001:2015.

“La ISO 9001 es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, sin distinción de sector de actividad. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. Hoy por hoy, la norma ISO 9001 es la norma de mayor renombre y la más utilizada alrededor del mundo.

La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa u organismo debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen SGC.”
(<http://www.iso.org>)

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta compuesta por un conjunto de normas y estándares internacionales que, bajo un esquema de proceso, les permite a las organizaciones planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de su misión bajo el paradigma de la búsqueda de la mejora, brindando un mejor servicio al ciudadano.

El sistema de gestión de calidad permite, a través de la mejora continua, llevar a cabo todos los procesos requeridos con eficiencia y eficacia, siendo preponderante la inversión de esfuerzos en:

- Competencia de los recursos humanos
- Implementación de herramientas tecnológicas y nuevos mecanismos de comunicación
- Adecuada infraestructura de trabajo
- Gestión de conocimientos

3. INDICADORES

A. INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

El modelo de gestión burocrático-tradicional se ha caracterizado por un énfasis en los insumos del proceso y en el control externo, a diferencia del modelo de gestión pública orientada a los resultados que se propone.

Los indicadores de desempeño al proveer información sobre áreas fundamentales de la acción de los entes públicos tales como la eficiencia, eficacia, calidad, y economía de los recursos, aportan al logro de un mejoramiento de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública. En efecto, contar con una batería de indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, apoya la toma de decisiones de los directivos sobre bases más ciertas, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios más racionales, junto con posibilitar la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés.

La incorporación eficaz de los indicadores de desempeño en el ámbito público trae consigo una serie de desafíos a tener en cuenta tanto en la fase de diseño como en la de implementación.

Entre estos desafíos se destaca la cultura organizacional presente en las administraciones públicas, que dificulta transitar hacia una gestión más comprometida por los resultados y posicionar el tema de la evaluación de la gestión como eje central de las preocupaciones gubernamentales. Junto a lo anterior, se añade la debilidad de los sistemas de servicio civil que limita la delegación de facultades y alcanzar mayores niveles de responsabilización de los directivos públicos. Por último, se señala el débil proceso de consolidación de los modelos burocráticos que posibiliten el funcionamiento de administraciones públicas con procedimientos transparentes y

confiables, sobre los que se pueda asentar el tránsito hacia una mayor responsabilización por los resultados. (Juan Cristobal Bonnefoy y Marianela Armijo, 2005).

B. POR QUÉ EVALUAR LA GESTIÓN

En el ámbito público el tema de la evaluación cobra una importancia mayor en la medida que a diferencia del sector privado los parámetros para identificar el cumplimiento de resultados requieren construir medidas explícitas de lo que se considera un buen desempeño. Las instituciones públicas, no cuentan con la “última línea del balance” o “bottom line” que tienen las instituciones privadas a través de los beneficios o pérdidas de su gestión. En efecto, la justificación de la existencia pública de esa entidad gubernamental, está dada por un mandato legal, que la faculta a realizar dicha producción de bienes y servicios. Sin embargo, a diferencia del sector privado, las instituciones públicas enfrentan un conjunto de dificultades para precisar e identificar claramente el tema del mandato (qué es lo que debe producirse), los usuarios y los parámetros con los cuales se juzgará el buen o mal desempeño. Entre las dificultades más relevantes se mencionan:

- Ambigüedad de los objetivos que tienen que cumplir los organismos públicos.
- No existe claridad de quiénes deben responder por los resultados.
- No se establecen las consecuencias del buen o mal desempeño, haciendo que la evaluación muchas veces sea un ejercicio inútil.

Sintetizando, los beneficios de la evaluación a través de indicadores de desempeño son múltiples, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios: eliminar tareas innecesarias o repetitivas, tramites excesivos o se definan los antecedentes para reformulaciones organizacionales.

- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.

- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.

- Apoya la introducción de sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal e individual. (Juan Cristóbal Bonnefoy y Marianela Armijo, 2005)

C. INSTITUCIONALIDAD, ACTORES Y USUARIOS DE LOS SISTEMAS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

En la mayor parte de los países las iniciativas orientadas al desarrollo de sistemas de indicadores de desempeño en las entidades públicas han estado inserta en un esfuerzo mayor por mejorar el proceso presupuestario. La posibilidad de contar con medidas que den cuenta del uso de los recursos y de los resultados logrados, se constituye en un insumo para el proceso presupuestario en su etapa de formulación, ejecución y evaluación.

Independientemente de donde radique la institucionalidad para la evaluación del desempeño, existe un conjunto de requisitos y aspectos a considerar en el proceso de implementación de sistemas de indicadores de desempeño en el ámbito público. Parte importante del éxito o fracaso de la aplicación de los indicadores y su uso, tiene que ver, por un lado, con el diseño macro de la institucionalidad para la evaluación y por otro, con el desarrollo de los estímulos e incentivos necesarios para que las instituciones construyan e implementen indicadores de desempeño que cumplan con los requisitos de pertinencia, relevancia e independencia.

Por último, un aspecto clave en la construcción de una institucionalización de la evaluación es la implementación de un conjunto de buenas prácticas que fomenten una cultura de evaluación al interior de las instituciones públicas y del gobierno en su conjunto. (Juan Cristóbal Bonnefoy y Marianela Armijo, 2005)

D. CONCEPTO DE INDICADOR DE DESEMPEÑO

El concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. Además de estas dos dimensiones del desempeño público, recientemente se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la prestación de los servicios públicos.

Una definición general de indicador de desempeño, sin entrar aún a especificar los ámbitos o niveles de su uso, es la siguiente “los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución.”

Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de desarrollo. La definición anterior implica que el indicador es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas a lograr son otra parte.

Desde la perspectiva de las funciones que puede tener el indicador se pueden señalar dos: una primera **función descriptiva** que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa, por ejemplo el número de estudiantes que reciben beca, y por otro lado una **función valorativa** que consiste en añadir a la información anterior un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, en este caso “número de becas entregadas con relación a los estudiantes carenciados”. Esta última expresión nos está dando información sobre el logro de la actuación del objetivo de “Aumentar el número de becas para estudiantes carenciados” (suponiendo que este es un objetivo intermedio).

Las reflexiones anteriores respecto del concepto de indicador llevan a tener en cuenta varios elementos:

- La calidad y utilidad del indicador (en tanto instrumento de medición de las variables asociadas al cumplimiento de objetivos) estarán determinadas por la claridad y relevancia de la meta que tiene asociada.
- El requisito fundamental para el diseño del indicador es el establecimiento previo de los objetivos y metas “lo que será medido”.

- El resultado de la medición del indicador entrega un “valor” de comparación el cual está referido a alguna meta asociada. Por ejemplo, si la relación que se obtiene entre el gasto de la administración del programa y el gasto total es de un 15% y la comparamos con la meta fijada previamente de 10%, estaremos en presencia de un mal resultado, en cambio si la meta fijada era de 20%, se habrá superado incluso la propia meta.

- El indicador deberá estar focalizado y orientado a “medir aquellos aspectos claves”, lo cual implica la necesidad de tener claridad cuáles son los “objetivos o propósitos” de la institución, y no todos, sino aquellos más relevantes que se relacionan con los productos estratégicos, dirigidos a los usuarios externos. (Juan Cristóbal Bonnefoy y Marianela Armijo, 2005)

E. TIPOLOGÍAS DE INDICADORES

La clasificación de los indicadores de desempeño es muy variada, hay autores que establecen tipologías de indicadores que abarcan seis o más categorías, incorporando a las dimensiones de evaluación de la eficiencia, eficacia, economía, calidad, y también los atributos de dichas medidas tales como “equidad”, “entorno”, “tecnología”, etc.

No obstante, lo anterior, y teniendo en cuenta el objetivo de los indicadores de desempeño en el ámbito público, se abordará la siguiente taxonomía:

- Indicadores que entreguen información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos:

- Insumos (Inputs)
- Procesos o actividades
- Productos (outputs)
- Resultados finales (outcomes)

- Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía.

La primera clasificación permite referirse a los instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos: cuántos insumos se utilizaron, cuántos productos y servicios se entregaron y cuáles son los efectos finales logrados.

Mientras que la segunda clasificación se asocia al juicio que se realiza una vez finalizada la intervención, y las preguntas que se intenta responder son: en qué medida se cumplieron los

objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuán oportunamente llegó el servicio. Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto.

En forma gráfica, en el siguiente cuadro, se puede examinar las interrelaciones existentes entre ambas categorías de indicadores en una lógica de la perspectiva del proceso productivo, integrando además los niveles de servicio provistos y dimensiones relativas a la utilización y satisfacción de los usuarios.

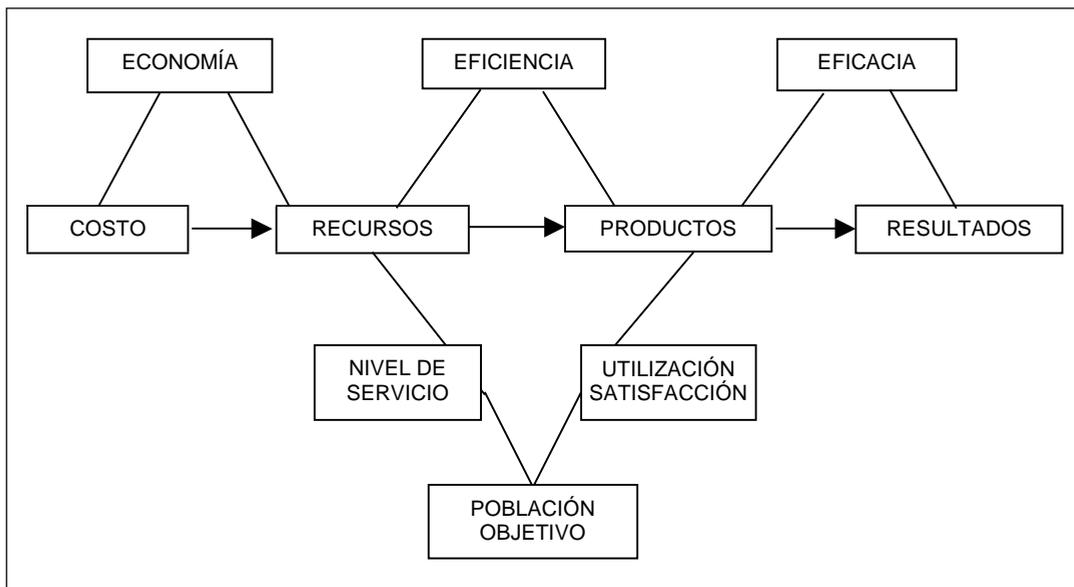


Figura 11 – Tipología de Indicadores

Fuente:Indicadores de Gestión para las EntidadesPúblicas. Juan Cristóbal Bonnefoy y Marianela Armijo, 2005.

En síntesis, los primeros indicadores son más funcionales al objetivo de rendición de cuentas, en tanto que los indicadores de la segunda clasificación están más orientados al objetivo de mejoramiento de la gestión y toma de decisiones. Un ambicioso programa de gestión por resultados debe tender a ambos tipos de objetivos, por lo que existe una complementariedad e interdependencia entre los dos tipos de indicadores.

En las dos subsecciones siguientes, se explican en forma detallada los indicadores según ámbito y según dimensión de la evaluación, respectivamente:

a. Indicadores según ámbito de medición

Indicadores de insumos (inputs): cuantifica los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc. Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de cuantos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final.

Indicadores de procesos: se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte). Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc.

Indicadores de productos: muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de producto, (por ejemplo, número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, número de inspecciones, etc.) no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos.

Indicadores de resultado final o impacto: miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. La información que entrega se refiere por ejemplo al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y que son exclusivamente atribuibles a dichos bienes.

b. Dimensiones de la evaluación: Indicadores de eficiencia, eficacia, economía y calidad

Para los efectos de este trabajo se analizarán los indicadores de desempeño que comúnmente se conocen como las "3 E": Eficiencia, Economía, Eficacia, agregando el indicador de

Calidad de forma separada del indicador de “eficacia”, que en muchos manuales se considera un atributo de esta categoría.

- **Eficacia:** cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios.

- **Eficiencia:** cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.

- **Economía:** cuan adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.

- **Calidad:** cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.

(Juan Cristóbal Bonnefoy y Marianela Armijo, 2005)

4. PROPUESTA DE INDICADORES PARA LOS PROCESOS INTERNOS DE LA DIRECCIÓN DE HABILITACIÓN, COMPRAS Y SUMINISTROS DE LA HCS

En esta sección se desarrollarán los indicadores que el autor considera pueden ser de utilidad para la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros. Se trabajará en la idea de poder implementar indicadores y herramientas de medición que permitan arrojar resultados provechosos para el área de compras. Se insistirá en la idea de hacer foco en los pilares de eficacia, eficiencia, economía y calidad de los recursos de modo de alcanzar mejoras en los procesos y mayor transparencia en las distintas instancias que estos conllevan.

Se detallarán cada uno de los indicadores propuestos por el autor justificando por qué se considera necesaria la implementación de estos y la metodología de elaboración que se aplicará para cada caso.

Algunos de los objetivos que se intentarán alcanzar con la propuesta de los indicadores son los siguientes:

- Detectar aquellos procedimientos en los que el uso de los recursos sea ineficiente, donde la asignación de personal a las distintas tareas no sea la adecuada, aquellos en los que se puedan observar demoras excesivas, etc.
- Eliminar inconsistencias entre el quehacer de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros y sus objetivos prioritarios, dejar de lado tareas innecesarias o repetitivas, evitar trámites excesivos, etc.
- Establecer sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto a nivel grupal como individual.
- Alentar un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la Dirección.

A continuación, se presentarán y desarrollarán los indicadores que el autor del trabajo propone y considera importantes para el proceso de compras

A. INDICADORES DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES, PROMEDIO DE COMPRAS
y TIEMPOS DEL PROCESO

1. Indicador N° 1

Indicador: Cumplimiento del proveedor de la Orden de Compra
Objetivo: Medir el grado de cumplimiento por parte del proveedor de los ítems que conforman la Orden de Compra.
Responsable de la medición: Personal encargado de las Contrataciones Directas y Licitaciones Públicas.
Frecuencia de la medición: cada vez que exista una no conformidad en la recepción
Forma de cálculo: $\frac{\text{Ítems no conformes en la OC}}{\text{Número total de ítems de la OC}}$
Meta: A definir por la gestión de turno
Tipología: Indicador de eficacia
Análisis de resultados: Este indicador permitirá analizar el cumplimiento del proveedor a los ítems solicitados en la OC, ya sea que se trate de ítems correspondientes a entrega de bienes o prestación de servicios. Se deberán registrar en un archivo todos estos indicadores por cada proveedor, a los efectos de analizar para futuras compras.
Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros y Jefe de Habilitación, Compras y Suministros.

2. Indicador N° 2

Indicador: Pago a proveedores
Objetivo: Determinar la importancia relativa de las compras totales de un proveedor en el período de un año respecto del total facturado por ellos para el mismo ejercicio.
Responsable de la medición: Personal encargado de Control y Legalidad.
Frecuencia de la medición: Anualmente
Forma de cálculo: $\frac{\text{Pago a proveedores (\$)}}{\text{Total de proveedores al año}}$
Meta: A definir por la gestión de turno
Tipología: Indicador de eficiencia
Análisis de resultados: Se realizará un análisis a partir del cual puede: 1) Detectar las compras habituales a un determinado proveedor, pudiendo efectuar una sola compra anual. 2) Reflejar el gasto efectuado por proveedor durante el ejercicio anual, a los efectos de evaluar la posibilidad de ampliar el espectro de proveedores a los cuales se les compra.
Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros y personal encargado del Control y Legalidad.

3. Indicador N° 3

Indicador: Cumplimiento del proveedor al ciclo del pedido de entrega
Objetivo: Determinar la efectividad del plazo en el cual se compromete el proveedor a entregar la mercadería o prestar el servicio.
Responsable de la medición: Personal de Control y Legalidad, encargado de verificar el plazo de entrega acordado en los pliegos del contrato con el servicio efectivamente prestado.
Frecuencia de la medición: En cada una de las compras generadas, sean éstas Compras Menores, Contrataciones Directas o Licitaciones Públicas.
Forma de cálculo: $\frac{\text{Tiempo de entrega en días}}{\text{Tiempo acordado en días}}$
Meta: A definir por la gestión de turno
Tipología: Indicador de proceso
Análisis de resultados: Este indicador permitirá evaluar el cumplimiento de los proveedores a las condiciones de contratación establecida en los pliegos, entre ellas el plazo de entrega del servicio o producto.
Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros y Encargado de Suministros.

4. Indicador N° 4

Indicador: Cumplimiento de proveedores al pedido de cotización
Objetivo: Determinar el nivel de cumplimiento a los pedidos de cotización efectuados en las Compras Menores.
Responsable de la medición: Personal encargado de las Compras Menores.
Frecuencia de la medición: En cada una de las Compras Menores en las que se le solicite al proveedor cotización de productos o servicios.
Forma de cálculo: $\frac{\text{Pedidos de cotización contestados}}{\text{Pedidos de cotización realizados}}$
Meta: A definir por la gestión de turno
Tipología: Indicador de eficacia
Análisis de resultados: Este indicador permitirá constatar el grado de efectividad de los pedidos de cotización que se generan y su correspondiente respuesta, indicando si el medio a partir del cual se realizan estos pedidos es el indicado y si los proveedores invitados son los adecuados. Este indicador debe archivar por cada proveedor invitado por rubro de bienes o servicios, a los fines de poder establecer un banco de datos de proveedores por rubros.
Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros y Jefe de Habilitación, Compras y Suministros.

5. Indicador N° 5

Indicador: Promedio de bienes efectivamente ingresados en proporción con el total adjudicado
Objetivo: Determinar porcentaje de cumplimiento de los bienes ingresados versus los bienes adjudicados según Orden de Compra emitida por la oficina de Compras.
Responsable de la medición: Personal encargado de Compras Menores, Contrataciones Directas y Licitaciones Públicas, según el tipo de compra que se trate, en conjunto con las áreas solicitantes del bien y personal de la oficina de suministros.
Frecuencia de la medición: En cada una de las compras, cada vez que se realice la entrega de bienes físicos (corrientes o de capital).
Forma de cálculo: $\frac{\text{Bienes ingresados}}{\text{Bienes comprados (adjudicados)}}$
Meta: A definir por la gestión de turno
Tipología: Indicador de eficacia
Análisis de resultados: Este indicador determinará, del total de bienes físicos (corrientes o de capital) que se compraron, cuáles efectivamente son dados de alta por la oficina de suministros, es decir cuáles se ajustan a lo detallado en la OC y de esta forma pueden sumarse al stock del depósito con su correspondiente proceso de inventariado. Indican el cumplimiento de los contratos ejecutados por la Legislatura y el grado de eficacia en las compras.
Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros y Jefe de la oficina de Suministros.

6. **Indicador N° 6**

<p>Indicador: Medición de la cantidad de requerimientos generados por las oficinas administrativas.</p>
<p>Objetivo: Del total de requerimientos efectuados dentro del área administrativa, determinar cuál es la oficina que más solicita, es decir que más requerimientos genera.</p>
<p>Responsable de la medición: Personal encargado de Control y Legalidad.</p>
<p>Frecuencia de la medición: Anualmente</p>
<p>Forma de cálculo: $\frac{\text{Req. Generado Of. Adm X1}}{\text{Total de Req. Año X}} ; \frac{\text{Req. Generado Of. Adm X2}}{\text{Total de Req. Año X}} ; \dots ;$ $\frac{\text{Req. Generado Of. AdmXn}}{\text{Total de Req. Año X}}$</p>
<p>Meta: A definir por la gestión de turno</p>
<p>Tipología: Indicador de resultado final o impacto.</p>
<p>Análisis de resultados: Estos indicadores permitirán a la Dirección de Compras determinar cuál es la oficina administrativa que más requerimientos genera y si dicha cantidad se encuentra justificada o si lo que se observa es un exceso en la generación de estos. También permite analizar las causas que provocan esos requerimientos, y si obedecen a falta de previsión anual de las adquisiciones o existencia de otro motivo que genera una mayor cantidad de requerimientos.</p>
<p>Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros y Jefe de Compras, Habilitación, Compras y Suministros.</p>

7. Indicador N° 7

Indicador: Promedio de compras anuales																		
Objetivo: Determinar la proporción del total de compras anuales en relación con los 4 años de gestión política.																		
Responsable de la medición: Personal encargado de Control y Legalidad																		
Frecuencia de la medición: Anualmente																		
<p>Forma de cálculo : Considerando a las Licitaciones Públicas con la letra “a”, las Contrataciones Directas con la letra “b” y las Compras Menores con la letra “c”, entonces:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Año X1: ax1) Licitaciones Públicas</td> <td style="width: 50%;">Año X2: ax2) Licitaciones Públicas</td> </tr> <tr> <td>bx1) Contrataciones Directas</td> <td>bx2) Contrataciones Directas</td> </tr> <tr> <td>cx1) Compras Menores</td> <td>cx2) Compras Menores</td> </tr> <tr> <td>Año X3: ax3) Licitaciones Públicas</td> <td>Año X4: ax4) Licitaciones Públicas</td> </tr> <tr> <td>bx3) Contrataciones Directas</td> <td>bx4) Contrataciones Directas</td> </tr> <tr> <td>cx3) Compras Menores</td> <td>cx4) Compras Menores</td> </tr> </table> <p>Total de Compras Año X1 = ax1+bx1+cx1; Total de Compras Año X2 = ax2+bx2+cx2; Total de Compras Año X3 = ax3+bx3+cx3; Total de Compras Año X4 = ax4+bx4+cx4</p> <p>Total de Compras 4 años de Gestión = Total de Compras Año X1 + Total de Compras Año X2 + Total de Compras Año X3 + Total de Compras Año X4</p> <p>Indicadores:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">$\frac{\text{Total Compras Año X1}}{\text{Total Compras 4 Años}}$</td> <td style="text-align: center;">;</td> <td style="text-align: center;">$\frac{\text{Total Compras Año X2}}{\text{Total Compras 4 años}}$</td> <td style="text-align: center;">;</td> <td style="text-align: center;">.....;</td> <td style="text-align: center;">$\frac{\text{Total Compras Año X4}}{\text{Total Compras 4 años}}$</td> </tr> </table>	Año X1: ax1) Licitaciones Públicas	Año X2: ax2) Licitaciones Públicas	bx1) Contrataciones Directas	bx2) Contrataciones Directas	cx1) Compras Menores	cx2) Compras Menores	Año X3: ax3) Licitaciones Públicas	Año X4: ax4) Licitaciones Públicas	bx3) Contrataciones Directas	bx4) Contrataciones Directas	cx3) Compras Menores	cx4) Compras Menores	$\frac{\text{Total Compras Año X1}}{\text{Total Compras 4 Años}}$;	$\frac{\text{Total Compras Año X2}}{\text{Total Compras 4 años}}$;;	$\frac{\text{Total Compras Año X4}}{\text{Total Compras 4 años}}$
Año X1: ax1) Licitaciones Públicas	Año X2: ax2) Licitaciones Públicas																	
bx1) Contrataciones Directas	bx2) Contrataciones Directas																	
cx1) Compras Menores	cx2) Compras Menores																	
Año X3: ax3) Licitaciones Públicas	Año X4: ax4) Licitaciones Públicas																	
bx3) Contrataciones Directas	bx4) Contrataciones Directas																	
cx3) Compras Menores	cx4) Compras Menores																	
$\frac{\text{Total Compras Año X1}}{\text{Total Compras 4 Años}}$;	$\frac{\text{Total Compras Año X2}}{\text{Total Compras 4 años}}$;;	$\frac{\text{Total Compras Año X4}}{\text{Total Compras 4 años}}$													
Meta: A definir por la gestión de turno																		
Tipología: Indicador de resultado final o impacto.																		
Análisis de resultados: Este indicador permitirá reflejar la modalidad de gasto en cada uno de los																		

años de la gestión política de turno, dando a conocer las tendencias de compras en cada uno de los períodos anuales, en qué año se gasta más, en cuál se gasta menos, siendo este un análisis de carácter orientativo.

Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros y Jefe de Compras

8. Indicador N° 8

Indicador: Promedio de Licitaciones Públicas, Contrataciones Directas y Compras Menores

Objetivo: Determinar la proporción del total de cada una de este tipo de compras en el período de 1 año en relación con el total de éstas en los 4 años de gestión política

Responsable de la medición: Personal encargado de Control y Legalidad

Frecuencia de la medición: Anualmente

Forma de cálculo: Considerando a las Licitaciones Públicas con la letra “a”, las Contrataciones Directas con la letra “b” y las Compras Menores con la letra “c”, entonces:

Año X1: ax1)	Licitaciones Públicas	Año X2: ax2)	Licitaciones Públicas
bx1)	Contrataciones Directas	bx2)	Contrataciones Directas
cx1)	Compras Menores	cx2)	Compras Menores

Año X3: ax3)	Licitaciones Públicas	Año X4: ax4)	Licitaciones Públicas
bx3)	Contrataciones Directas	bx4)	Contrataciones Directas
cx3)	Compras Menores	cx4)	Compras Menores

Luego,

Total de Licitaciones Públicas 4 años de Gestión = $ax1+ax2+ax3+ax4$

Total de Contrataciones Directas 4 Años de Gestión: $bx1+bx2+bx3+bx4$

Total de Compras Menores 4 Años de Gestión: $cx1+cx2+cx3+cx4$

Indicadores:

$$\frac{\text{Licitaciones Públicas Año X1 ;;; Licitaciones Públicas Año X4}}{\text{Total LP 4 años de Gestión}} \quad \frac{\text{Licitaciones Públicas Año X4}}{\text{Total LP 4 años de Gestión}}$$

$$\frac{\text{Contrataciones Directas Año X1 ;;; Contrataciones Directas Año X4}}{\text{Total CD 4 años de Gestión}} \quad \frac{\text{Contrataciones Directas Año X4}}{\text{Total CD 4 años de Gestión}}$$

$$\frac{\text{Compras Menores Año X1 ;;; Compras Menores Año X4}}{\text{Total CM 4 años de Gestión}} \quad \frac{\text{Compras Menores Año X4}}{\text{Total CM 4 años de Gestión}}$$

Meta: A definir por la gestión de turno

Tipología: Indicador de resultado final o impacto

Análisis de resultado: Este indicador reflejará la proporcionalidad de las 3 modalidades de compras del período de 1 año en relación con el total de éstas en los 4 años del mandato político, dando a conocer en forma aproximada las tendencias acerca de qué tipo de compra es superior a otra en dicho período de gestión.

Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros y Jefe de Compras

9. Indicador N° 9

Indicador: Tiempo Total del Proceso (TTP)
Objetivo: Determinar la cantidad de días promedio de demora en cada uno de los procesos de compra.
Responsable del análisis: Personal encargado de Compras Menores, Contrataciones Directas o Licitaciones Públicas, de acuerdo al tipo de compra en cuestión.
Frecuencia de la medición: Anualmente
Forma de cálculo: TTP de Compras Menores: $\frac{\text{días de proceso de Compras Menores}}{\text{N° total de Compras Menores realizadas}}$ TTP de Contrataciones Directas: $\frac{\text{días de proceso de Contrataciones Directas}}{\text{N° total de Contrataciones Directas realizadas}}$ TTP de Licitaciones Públicas: $\frac{\text{días de proceso de Licitaciones Públicas}}{\text{N° total de Licitaciones Públicas realizadas}}$
Meta: A definir por la gestión de turno
Tipología: Indicador de proceso
Análisis de resultados: Este indicador permitirá determinar la relación que existe entre el tiempo total del proceso de cada una de las compras (TTP) y el número total de cada una de ellas en el período de 1 año.
Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros, y Jefe de Compras.

B. INDICADORES UTILIZADOS ACTUALMENTE EN LA DIRECCIÓN DE HABILITACIÓN, COMPRAS Y SUMINISTROS

10. Indicador N° 10

Indicador: Medición de plazos (Ingreso del requerimiento – Emisión Orden de Compra)
Objetivo: Determinar el plazo que existe entre el ingreso del requerimiento a la oficina de Compras y Suministros y la confección de la Orden de Compra, en cada una de las modalidades de compras.
Frecuencia de la medición: En cada una de las Compras Menores, Contrataciones Directas y Licitaciones Públicas.
Forma de cálculo: [Fecha de ingreso del requerimiento – Fecha de emisión de la OC]
Tipología: Indicador de proceso

11. Indicador N° 11

Indicador: Medición de plazos (Ingreso del requerimiento – Envío de facturas a Contaduría)
Objetivo: Determinar el plazo que existe entre el ingreso del requerimiento a la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros y el envío de las facturas emitidas por el proveedor, en cada una de las modalidades de compras.
Frecuencia de la medición: En cada una de las Compras Menores, Contrataciones Directas y Licitaciones Públicas.
Forma de cálculo: [Fecha de ingreso del requerimiento – Fecha de envío de facturas a la Dirección de Contaduría]
Tipología: Indicador de proceso

12. Indicador N° 12

Indicador: Medición de plazos (Pedido de VIP/VID – Recepción de VIP/VID)
Objetivo: Determinar el plazo que existe entre el pedido que realiza la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros del Volante de Imputación Preventivo (VIP) o Volante de Imputación Definitivo (VID), según el tipo de compra que se trate, y su correspondiente ingreso a la oficina de Compras.
Frecuencia de la medición: En cada una de las Compras Menores, Contrataciones Directas y Licitaciones Públicas.
Forma de cálculo: [Fecha de pedido de VIP/VID a la Dirección de Contaduría – Fecha de ingreso del expediente con VIP/VID a la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros]
Tipología: Indicador de proceso.

13. Indicador N° 13

Indicador: Medición de plazos (Pedido de autorización del requerimiento – Recepción del requerimiento autorizado)
Objetivo: Determinar el plazo que existe entre el pedido que realiza la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros a Secretaría Administrativa para la autorización por parte de ésta del requerimiento que se encuentra en proceso.
Frecuencia de la medición: En cada una de las Compras Menores, Contrataciones Directas y Licitaciones Públicas.
Forma de cálculo: [Fecha de pedido de autorización del requerimiento a Secretaría Administrativa – Fecha de ingreso del requerimiento autorizado a la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros]
Tipología: Indicador de proceso

C. INDICADORES DE PLAZOS DEL PROCESO: COMPRAS MENORES

Se realizó el análisis de 3 expedientes de Compras Menores de bienes corrientes, tomados como muestra del universo de todas las Compras Menores del año 2018. Resulta importante aclarar que la información recopilada relativa a los plazos en cada una de las instancias es de carácter estimativo, ya que si bien se cuenta con los datos precisos del tiempo entre el ingreso del requerimiento y la emisión de la Orden de Compra y el tiempo entre el ingreso del requerimiento y el envío de la factura a Contaduría, los plazos intermedios en cada una de las instancias son aproximados ya que aún no se cuenta con la información del tiempo de duración de cada una de las etapas del proceso.

Es por esto que el objetivo de este indicador es medir con precisión los plazos que se dan en cada una de las fases administrativas como así también detectar aquellas áreas donde se producen las mayores demoras para luego, a partir de esto, corregir los desvíos existentes y buscar alternativas que hagan al proceso de compra más práctico y eficiente.

14. Indicador N° 14

Etapas	Compra Menor: Req. Nro. 53220 - Sellos	Compra Menor: Req. Nro. 52191 - Vidrios	Compra Menor: Req. Nro. 52054 - Tonners
1- Ingreso del Requerimiento a la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros			
	Plazo: 2 días	Plazo: 3 días	Plazo: 1 día
2- Envío del Requerimiento a Secretaría Administrativa para su autorización			
	Plazo: 3 días	Plazo: 4 días	Plazo: 2 días
3- Recepción del Requerimiento autorizado por Secretaría Administrativa			
	Plazo: 2 días	Plazo: 1 día	Plazo: 1 día
4- Pedido de cotización a proveedores			
	Plazo: 3 días	Plazo: 4 días	Plazo: 5 días
5- Recepción de pedidos de cotización			
	Plazo: 2 días	Plazo: 2 días	Plazo: 1 día
6- Solicitud al área generadora del requerimiento de:			

- Elección del proveedor - Informe técnico que justifique la elección			
	Plazo: 5 días	Plazo: 3 días	Plazo: 4 días
7- Recepción de lo solicitado en el paso anterior			
	Plazo: 2 días	Plazo: 1 día	Plazo: 2 días
8- Solicitud de VIP/VID a la Dirección de Contaduría			
	Plazo: 4 días	Plazo: 3 días	Plazo: 4 días
9- Recepción de VIP/VID			
	Plazo: 2 días	Plazo: 1 día	Plazo: 2 días
10- Emisión de Orden de Compra			
	Plazo: 1 día	Plazo: 2 días	Plazo: 1 día
11- Notificación al proveedor de la Orden de Compra			
	Plazo: 3 días	Plazo: 4 días	Plazo: 3 días
12- Notificación del proveedor en la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros de la Orden de Compra.			
	Plazo: 3 días	Plazo: 4 días	Plazo: 5 días

13- Provisión del bien y emisión de factura por parte del proveedor			
	Plazo: 3 días	Plazo: 2 días	Plazo:2 días
14- Envío de factura al área solicitante para el Visto Bueno			
	Plazo: 4 días	Plazo: 5 días	Plazo: 5 días
15- Recepción de factura por parte del área solicitante con el Visto Bueno			
	Plazo: 2 días	Plazo: 2 días	Plazo: 1 día
16- Envío de factura a la Dirección de Contaduría			
Tiempo Promedio	44 días	41 días	39 días

A partir del análisis comparativo de los procesos de Compras Menores se observa que las principales demoras se dan cuando:

- Se realiza el pedido de cotización a los proveedores, muchas veces surgen confusiones con respecto al bien que se requiere, las cantidades, forma de pago, lugar de entrega, etc.
- El área solicitante del bien debe elegir el proveedor de acuerdo a los criterios establecidos (precio, calidad, forma de pago, etc.).
- El proveedor entrega mercadería que no se corresponde con lo adjudicado en la Orden de Compra.
- Se confeccionan los Volantes de Imputación, tantos preventivos como definitivos (VIP/VID) por parte de la Dirección de Contaduría.

- Las áreas solicitantes del bien deben dar el Visto Bueno de la factura.

A partir de este indicador, el cual brindará la posibilidad de medir los tiempos en cada una de las etapas del proceso, se intentará establecer un tiempo máximo a aquellas oficinas donde se producen las demoras más frecuentes, para que no se produzcan estancamientos en estas instancias y así acelerar el curso administrativo de la compra.

D. INDICADORES DE PLAZOS DEL PROCESO: LICITACIONES PÚBLICAS

Se realizó el análisis de 3 expedientes de Licitaciones Públicas de bienes corrientes, tomados como muestra del universo de todas las Licitaciones Públicas del año 2017. Resulta importante aclarar que la información recopilada relativa a los plazos en cada una de las instancias es de carácter estimativo, ya que si bien se cuenta con los datos precisos del tiempo entre el ingreso del requerimiento y la emisión de la Orden de Compra y el tiempo entre el ingreso del requerimiento y el envío de la factura a Contaduría, los plazos intermedios en cada una de las instancias son aproximados ya que aún no se cuenta con la información del tiempo de duración de cada una de las etapas del proceso.

Es por esto que el objetivo de este indicador es medir con precisión los plazos que se dan en cada una de las fases administrativas como así también detectar aquellas áreas donde se producen las mayores demoras para luego, a partir de esto, corregir los desvíos existentes y buscar alternativas que hagan al proceso de compra más práctico y eficiente.

15. Indicador N° 15

Etapas	Licitación Pública N° 1002/2017– Bidones de agua	Licitación Pública N°1007/2017– Provisión de viandas	Licitación Pública N° 1014/2017– Librería y Papelería
1- Ingreso del Requerimiento a la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros.			
	Plazo: 3 días	Plazo: 2 días	Plazo: 3 días
2- Envío del Requerimiento a Secretaría Administrativa para su autorización.			
	Plazo: 3 días	Plazo: 3 días	Plazo: 4 días
3- Recepción del Requerimiento autorizado por Secretaría Administrativa.			
	Plazo: 4 días	Plazo: 3 días	Plazo: 2 días
4 – Solicitud del Volante de Imputación Preventivo (VIP) a la Dirección de Contaduría.			
	Plazo: 10 días	Plazo: 8 días	Plazo: 5 días
5 – Recepción del Volante de Imputación Preventivo (VIP) de la Dirección de Contaduría.			
	Plazo: 5 días	Plazo: 3 días	Plazo: 2 días
6 – Envío del Requerimiento a Mesa de Entrada para que ésta le dé			

número de expediente.			
	Plazo: 2 días	Plazo: 1 día	Plazo: 1 día
7- Recepción del Expediente de Mesa de Entrada.			
	Plazo: 4 días	Plazo: 5 días	Plazo: 4 días
8- Confección de los Pliegos Particulares, Generales, Técnicos (en el caso que corresponda) y Presupuesto.			
	Plazo: 4 días	Plazo: 5 días	Plazo: 3 días
9- Envío del Expediente a Secretaría Administrativa para autorizar el llamado a Licitación Pública, y luego, desde ahí, se envía a Secretaría Legal y Técnica para la confección del Dictamen Legal y Resolución.			
	Plazo: 10 días	Plazo: 8 días	Plazo: 9 días
10- Recepción del Expediente proveniente de las oficinas mencionadas en la etapa anterior.			
	Plazo: 3 días	Plazo: 2 días	Plazo: 3 días
11- Publicación de la Licitación Pública en el Boletín Oficial, en la página web de la Dirección General de Contrataciones Públicas y Gestión de Bienes y en la página web de la Legislatura de Mendoza.			

	Plazo: 6 días	Plazo: 6 días	Plazo: 6 días
12- Apertura de sobres.			
	Plazo: 5 días	Plazo: 6 días	Plazo: 4 días
13- Armado del expediente con la documentación presentada por los proveedores.			
	Plazo: 3 días	Plazo: 2 días	Plazo: 2 días
14- Elaboración del Acta de Preadjudicación por parte de la Comisión encargada.			
	Plazo: 1 día	Plazo: 2 días	Plazo: 2 días
15- Pedido de documentación faltante a los proveedores, en caso que se hiciera falta, y solicitud de informe técnico al área solicitante del bien o servicio en cuestión.			
	Plazo: 5 días	Plazo: 4 días	Plazo: 3 días
16- Elaboración del Acta de Preadjudicación final.			
	Plazo: 2 días	Plazo: 2 días	Plazo: 1 día
17- Envío del expediente a Secretaría Administrativa para que tome conocimiento, y luego, a Secretaría Legal y Técnica para confección de Dictamen Legal y Resolución de adjudicación.			

	Plazo: 10 días	Plazo: 8 días	Plazo: 7 días
18- Recepción del expediente de Secretaría Administrativa y Secretaría Legal y Técnica.			
	Plazo: 2 días	Plazo: 1 día	Plazo: 2 días
19- Solicitud del Volante de Imputación Definitivo (VID) a la Dirección de Contaduría.			
	Plazo: 5 días	Plazo: 4 días	Plazo: 4 días
20- Recepción del Volante de Imputación Definitivo (VID) a la Dirección de Contaduría.			
	Plazo: 2 días	Plazo: 1 día	Plazo: 2 días
21- Emisión de Orden de Compra			
	Plazo: 1 día	Plazo: 1 día	Plazo: 1 día
22- Notificación al proveedor de la Orden de Compra			
	Plazo: 3 días	Plazo: 2 días	Plazo: 3 días
23- Notificación por parte del proveedor en la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros de la Orden de Compra y presentación del Documento de Garantía de Adjudicación.			

	Plazo: 5 días	Plazo: 4 días	Plazo: 3 días
24- Presentación de la mercadería y emisión de factura por parte del proveedor.			
	Plazo: 2 días	Plazo: 2 días	Plazo: 2 días
25- Envío de la factura al Visto Bueno del área correspondiente			
	Plazo: 4 días	Plazo: 3 días	Plazo: 4 días
26- Recepción de la factura con el Visto Bueno del área correspondiente			
	Plazo: 2 días	Plazo: 2 días	Plazo: 2 días
27- Envío de factura a la Dirección de Contaduría.			
Tiempo Promedio	106 días	90 días	84 días

A partir del análisis comparativo de los procesos de Licitaciones Públicas se observa que las principales demoras se dan cuando:

- Se confeccionan los Volantes de Imputación, tantos preventivos como definitivos (VIP/VID) por parte de la Dirección de Contaduría.
- La oficina de Secretaría Legal y Técnica debe confeccionar Dictamen y Resolución Legal
- Las oficinas que solicitan los bienes deben dar el Visto Bueno de las facturas.
- El proveedor entrega mercadería que no se corresponde con lo adjudicado en la Orden de Compra, como así también confusiones con respecto al bien que se requiere, las cantidades, forma de pago, lugar de entrega, etc.

A partir de este indicador, el cual brindará la posibilidad de medir los tiempos en cada una de las etapas del proceso, se intentará establecer un tiempo máximo a aquellas oficinas donde se producen las demoras más frecuentes, para que no se produzcan estancamientos en estas instancias y así acelerar el curso administrativo de la compra.

Con la finalidad de organizar los indicadores anteriormente planteados, en la página siguiente se propone un tablero de control en el cual se detallan cada uno de los indicadores con sus correspondientes fórmulas de cálculos, tipologías y objetivos.

	INDICADORES:	FÓRMULA	TIPOLOGÍA/OBJETIVO
1.	Cumplimiento del proveedor de la Orden de Compra	$\left[\frac{\text{Ítems no conformes en la OC}}{\text{Nº total de ítems de la OC}} \right]$	* Indicador de EFICACIA: Este indicador permitirá analizar que tanto se ajusta el proveedor a los ítems solicitados en la OC, ya sea que se trate de ítems correspondientes a entrega de bienes o prestación de servicios.
2.	Pago a proveedores	$\left[\frac{\text{Pago a proveedores (\$)}}{\text{Total de proveedores al año}} \right]$	* Indicador de EFICIENCIA: Se realizará un análisis a partir del cual se intentará reflejar el gasto efectuado en concepto de pago a proveedores durante el ejercicio anual.
3.	Cumplimiento del proveedor al ciclo del pedido de entrega	$\left[\frac{\text{Tiempo de entrega}}{\text{Tiempo acordado}} \right]$	* Indicador de PROCESO: Este indicador permitirá evaluar el acatamiento de los proveedores a las condiciones de contratación establecida en los pliegos, entre ellas el plazo de entrega del servicio o producto.
4.	Cumplimiento del proveedor al pedido de cotización	$\left[\frac{\text{Pedidos de cotización contestados}}{\text{Pedidos de cotización realizados}} \right]$	* Indicador de EFICACIA: Este indicador permitirá constatar el grado de efectividad de los pedidos de cotización que se generan y su correspondiente respuesta, indicando si el medio a partir del cual se realizan estos pedidos es el indicado.
5.	Promedio de bienes efectivamente ingresados en proporción con el total adjudicado	$\left[\frac{\text{Bienes ingresados}}{\text{Bienes comprados (adjudicados)}} \right]$	* Indicador de EFICACIA: Este indicador determinará, del total de bienes físicos (corrientes o de capital) que se compraron, cuáles efectivamente son dados de alta por la oficina de suministros, es decir cuáles se ajustan a lo detallado en la OC y de esta forma pueden sumarse al stock del depósito con su correspondiente proceso de inventariado.
6.	Promedio de bienes efectivamente ingresados en proporción con el total adjudicado (Desarrollo completo en página 66)	$\left[\frac{\text{Req. Generado Of. Adm X1}}{\text{Total de Req. Año X}} \right]$	* Indicador de RESULTADO FINAL O IMPACTO: Estos indicadores permitirán a la Dirección de Compras determinar cuál es la oficina administrativa que más requerimientos genera y si dicha cantidad se encuentra justificada o si lo que se observa es un abuso en la generación de estos.
7.	Promedio de compras anuales. (Desarrollo completo en páginas 67/68)	$\left[\frac{\text{Total Compras Año X1}}{\text{Total Compras 4 Años}} \right]$	* Indicador de RESULTADO FINAL O IMPACTO: Este indicador permitirá reflejar la modalidad de gasto en cada uno de los años de la gestión política de turno, dando a conocer las tendencias de compras en cada uno de los períodos anuales, en qué año se gasta más, en cuál se gasta menos, siendo este un análisis de carácter orientativo.

8	Promedio de Licitaciones Pùblicas, Contrataciones Directas y Compras Menores. (Desarrollo completo en páginas 68/69)	$\left[\frac{\text{Licitaciones Pùblicas Año X1}}{\text{Total LP 4 años de Gestión}} \right]$	*Indicador de RESULTADO FINAL O IMPACTO. Este indicador reflejará la proporcionalidad de las 3 modalidades de compras del período de 1 año en relación con el total de éstas en los 4 años del mandato político, dando a conocer en forma aproximada las tendencias acerca de qué tipo de compras superior a traen dicho período de gestión.
9	Promedio de Licitaciones Pùblicas, Contrataciones Directas y Compras Menores. (Desarrollo completo en páginas 68/69)	$\left[\frac{\text{días de proceso de Licitaciones Pùblicas}}{\text{Nº total de Licitaciones Pùblicas realizadas}} \right]$	*Indicador de PROCESO. Este indicador permitirá determinar la relación que existe entre el tiempo total del proceso de cada una de las compras (TTP) y el número total de cada una de ellas en el período de 1 año.
10	Medición de plazos	[Fecha de ingreso del requerimiento - Fecha de la emisión de la OC]	*Indicador de PROCESO. Determinar el plazo que existe entre el ingreso del requerimiento a la oficina de Compras y Suministros y la confección de la Orden de Compra, en cada una de las modalidades de compras.
11	Medición de plazos	[Fecha de ingreso del requerimiento - Fecha de envío de facturas a la Dirección de Contaduría]	*Indicador de PROCESO. Determinar el plazo que existe entre el ingreso del requerimiento a la Dirección de Habilidadación, Compras y Suministros y el envío de las facturas emitidas por el proveedor, en cada una de las modalidades de compras.
12	Medición de plazos	[Fecha de pedido de MP/MD a la Dirección de Contaduría - Fecha de ingreso del expediente con MP/MD a la Dirección de Habilidadación, Compras y Suministros]	*Indicador de PROCESO. Determinar el plazo que existe entre el pedido que realiza la Dirección de Habilidadación, Compras y Suministros del Vdante de Imputación Preventivo (MP) o Vdante de Imputación Definitivo (MD), según el tipo de compra que se trate, y la emisión de éstos por parte de la Dirección de Contaduría y su correspondiente ingreso a la oficina de Compras.

13	Medición de plazos	[Fecha de pedido de autorización del requerimiento a Secretaría Administrativa – Fecha de ingreso del requerimiento autorizado a la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros]	*Indicador de PROCESO. Determinar el plazo que existe entre el pedido que realiza la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros a Secretaría Administrativa para la autorización por parte de ésta del requerimiento que se encuentra en proceso.
14	Medición de plazos. (Desarrollo completo en páginas 73/75)	Tiempo promedio del proceso completo de tres (3) Compras Menores tomadas como muestra.	*Indicador de PROCESO. Se realizó el análisis de 3 expedientes de Compras Menores de bienes corrientes, tomados como muestra del universo de todas las Compras Menores del año 2018. Se observó en cada uno de ellos el tiempo existente entre cada una de las etapas, para luego poder determinar las etapas críticas del proceso y el tiempo promedio final en cada una de las compras.
15	Medición de plazos. (Desarrollo completo en páginas 75/79)	Tiempo promedio del proceso completo de tres (3) Licitaciones Públicas tomadas como muestra.	*Indicador de PROCESO. Se realizó el análisis de 3 expedientes de Licitaciones Públicas de bienes corrientes, tomados como muestra del universo de todas las Licitaciones Públicas del año 2018. Se observó en cada uno de ellos el tiempo existente entre cada una de las etapas, para luego poder determinar las etapas críticas del proceso y el tiempo promedio final en cada una de las licitaciones.

E. GESTIÓN DE CONSULTAS: PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANILLA PARA EL RELEVAMIENTO DE LAS CONSULTAS AL ÁREA DE COMPRAS

En esta parte del trabajo se propone trabajar en indicadores que reflejen los tipos de consultas que realizan las distintas áreas administrativas y legislativas de la H. Cámara de Senadores, los tiempos que ellas demandan y su injerencia en la jornada laboral del personal de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros ya que las consultas son paralelas a los demás procesos inherentes al área.

A continuación, se plantearán las planillas sobre las que el personal del área de Compras analizará las consultas gestionadas y los indicadores que se desprenden de dicho análisis.

Aclaraciones:

Consultas tipo A: Atención a proveedores.

Consultas tipo B: Consultas que requieren capacitación (explicaciones de conceptos, procedimientos, formas, etc.).

Consultas tipo C: Consultas generales (resolución de cualquier otra situación que no requiera capacitación o consultas externas a la Cámara de Senadores).

Duración de la jornada laboral: 6 horas

Planilla modelo individual: la que usará cada personal del área de Compras para registrar las consultas que gestionó, solo o con otros compañeros.

N°	Mes	Tipo	Canal	Tiempo de resolución (en horas)	¿Quién realizó la consulta? (área)	¿Quién más intervino en la gestión de la consulta?
1	ENE	A	Tel.	5,00		Juan - Pedro - María
2	ENE	B	Mail	1,30		
3	ENE	B	Tel.	3,00		
4	FEB	C	Personal	2,30		
5	FEB	C	Personal	4,00		
6	FEB					
7	FEB					
8	MAR					
9	ARB					
10	MAY					
11	JUN					
12	JUL					
13	AGO					
14	SEP					
15	OCT					
16	NOV					
17	DIC					

Planilla modelo final: la que estará linkeada a la planilla de cálculo de los indicadores

N°	Mes	Tipo	Canal	Tiempo total de resolución (en horas)	Usuarios (áreas internas)	N° personas intervinientes en la gestión
1	ENE	A	Tel	3,00		4
2	ENE	B	Mail	1,00		
3	ENE	B	Tel	2,30		
4	FEB	C	Personal	5,00		
5	FEB	C	Personal	6,00		
6	FEB					
7	FEB					
8	MAR					
9	ARB					
10	MAY					
11	JUN					
12	JUL					
13	AGO					
14	SEP					
15	OCT					
16	NOV					
17	DIC					

a) **Gestión de consultas: Indicadores**

16. **Indicador N° 16**

Indicador: Promedio mensual de consultas
Objetivo: Determinar el nivel de relación que existe entre las consultas de distinto tipo que se gestionan en el área de Compras con el número total de meses en las que éstas se efectúan.
Responsable de la medición: Todo el personal que forme parte de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros llevará en forma individual el control del registro de consultas a partir de la planilla descrita anteriormente.
Frecuencia de la medición: Semestralmente
Forma de cálculo: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de consultas (tipo A, B o C) gestionadas}}{\text{N}^\circ \text{ de meses involucrados}}$
Meta: A definir por la gestión de turno
Tipología: Indicador de resultados o impacto final
Análisis de resultados: Este indicador permitirá establecer un diagnóstico sobre la cantidad de consultas que se resuelven en el área, consumiendo recursos de la misma en cuanto a tiempo y personal involucrado en un número determinado de meses.
Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros; Jefe de Habilitación, Compras y Suministros; y Personal encargado de Control y Legalidad.

17. Indicador N° 17

Indicador: Tiempo medio del personal ocupado en la gestión de una consulta
Objetivo: Establecer el nivel de relación que existe entre los tiempos de gestión de consultas (tipo A, B o C) y el número total de éstas.
Responsable de la medición: Todo el personal que forme parte de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros llevará en forma individual el control del registro de consultas a partir de la planilla descrita anteriormente.
Frecuencia de la medición: Semestralmente
Forma de cálculo: $\frac{\text{Tiempos de gestión de consultas (tipo A, B o C)}}{\text{N° de consultas (tipo A, B o C) gestionadas}}$
Meta: A definir por la gestión de turno
Tipología: Indicador de eficiencia
Análisis de resultados: Este indicador es útil para saber en promedio cuánto tiempo del personal se ocupa para la resolución de consultas en relación con el número total de éstas.
Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros; Jefe de Habilitación, Compras y Suministros; y Personal encargado de Control y Legalidad.

18. Indicador N° 18

Indicador: Porcentaje del tiempo total del personal ocupado en la gestión de consultas
Objetivo: Determinar el nivel de relación que existe entre los tiempos de gestión de las consultas y el tiempo laboral de todo el personal.
Responsable de la medición: Todo el personal que forme parte de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros llevará en forma individual el control del registro de consultas a partir de la planilla descrita anteriormente.
Frecuencia de la medición: Semestralmente
Forma de cálculo: $\frac{\text{Tiempos de gestión de las consultas (tipo A, B o C)}}{\text{Tiempo laboral de todo el personal}} \times 100$
Meta: A definir por la gestión de turno
Tipología: Indicador de eficiencia
Análisis de resultados: Este indicador es útil para determinar la proporción del tiempo del personal que se ocupa en la resolución de consultas, y quizá proponer la necesidad de personal o la redistribución de funciones del mismo, ya que las consultas son paralelas a los demás procesos inherentes al área.
Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros; Jefe de Habilitación, Compras y Suministros; y Personal encargado de Control y Legalidad.

19. Indicador N° 19

Indicador: Porcentaje de consultas (tipo A, B o C) respecto del total de éstas
Objetivo: Determinar el nivel de relación que existe entre el número de consultas (tipo A, B o C) gestionadas y el número total de éstas.
Responsable de la medición: Todo el personal que forme parte de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros llevará en forma individual el control del registro de consultas a partir de la planilla descrita anteriormente.
Frecuencia de la medición: Semestralmente
Forma de cálculo: $\frac{\text{Número de consultas gestionadas (tipo A, B o C)}}{\text{Número total de consultas}} \times 100$
Meta: A definir por la gestión de turno
Tipología: Indicador de eficacia
Análisis de resultados: Este indicador puede servir para determinar qué tipo de consulta es la que más se repite y respaldar así la necesidad de capacitaciones en ciertas áreas o algunas otras medidas.
Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros; Jefe de Habilitación, Compras y Suministros; y Personal encargado de Control y Legalidad.

F. ENCUESTA

a. Concepto

Se pensó en la idea de utilizar la encuesta como un instrumento de medición que refleje resultados útiles para trabajar sobre la información que estos generen. Se considera a la encuesta como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante las cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (García Ferrando, 1992)

Entre sus ventajas se puede decir que:

- Permite el registro de alguna propiedad de la población a partir del análisis de una muestra.
- Ayuda a estandarizar la información.
- Permite hacer análisis estadísticos fácilmente.
- En general suelen ser de bajo costo.

Pero también se pueden detectar en esta herramienta ciertas limitaciones, algunas de ellas:

- Los resultados que se obtienen son aproximaciones, no certezas.
- Los encuestados se pueden negar a responder.
- Información condicionada por la formulación de preguntas.
- No es fácil elaborar cuestionarios de calidad.
- Superficialidad de la información.

A continuación, se plantea la encuesta como indicador de calidad y se propone una encuesta que permita medir el nivel de satisfacción de las distintas áreas internas de la Cámara de Senadores con respecto al nivel de calidad que éstas hayan recibido en las consultas e interacciones con el personal de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros.

b) **La encuesta como indicador de calidad**

20. Indicador N° 20

Indicador: Encuesta de satisfacción
Objetivo: Medir el nivel de satisfacción de las distintas áreas de la Cámara de Senadores que por distintos motivos debieron establecer contacto con la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros, ya sea por medio presencial, telefónico o mail.
Responsable de la medición: Encargado de Control y Legalidad
Frecuencia de la medición: Semestralmente
Forma de cálculo: Método de encuesta según modelo planteado en la página 93.
Meta: A definir por la gestión de turno
Tipología: Indicador de calidad
Análisis de resultados: El propósito de ésta encuesta es que pueda ser utilizada como un indicador de calidad que refleje el porcentaje de clientes internos satisfechos por la atención del personal de la oficina de Compras.
Responsable del análisis: Director de Habilitación, Compras y Suministros; Jefe de Habilitación, Compras y Suministros; y Personal encargado de Control y Legalidad.

c) Modelo de encuesta

La presente es voluntaria y anónima. Le agradecemos su participación ya que su opinión será de inestimable utilidad para alcanzar los objetivos de la mejora continua conforme a la Norma ISO 9001:2015.

- 1. Marque con una cruz cuántas veces ha realizado requerimientos de bienes/servicios y/o pedidos de aclaración o consultas al área de Compras durante el semestre.**

	No realicé pedidos	Entre 1 – 5 pedidos	Entre 6 – 15 pedidos	Más de 16
Requerimientos de bienes/servicios y/o pedidos de aclaración o consultas al área de Compras durante el 2018.				

- 2. Califique del 1 al 4, siendo 1 el puntaje más bajo y 4 el mayor puntaje.**

CRITERIO A EVALUAR				
Pertinencia en la calidad del bien/servicio recibido respecto del solicitado.				
Satisfacción de los plazos del proceso (desde la solicitud del requerimiento hasta la recepción del bien/servicio solicitado).				
Si realizaron consultas al área, el grado de satisfacción de las respuestas recibidas.				
Satisfacción respecto de la actitud del personal (cordialidad, atención personalizada, predisposición, etc.).				

- 3. Agradecemos sus comentarios y/o sugerencias.**

--

5. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

En el último capítulo se desarrolla el concepto de Legislatura Abierta cuyos pilares son la transparencia, calidad y participación ciudadana, y se aborda el tema de los indicadores desde el punto de vista conceptual. El punto más importante del capítulo llega con el diseño de los indicadores, tema central del trabajo, donde se proponen distintos indicadores de medición cuyo objetivo es hacer más eficiente el proceso de compras en la Cámara de Senadores. Dichos indicadores se proponen tanto de forma teórica como de forma práctica, ésta última con casos concretos de la actual gestión.

Entre los puntos a destacar que se desprenden de esta propuesta de mejora se pueden enumerar los siguientes:

- Gran variedad de indicadores que permiten medir distintas instancias del proceso de compras.
- Los indicadores arrojan información útil para la toma de decisiones y apoyan el proceso de planificación y formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilitan la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Eliminan inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios

CONCLUSIONES

Los indicadores de desempeño se están comenzando a implementar con el objetivo de alcanzar mayor transparencia en la actividad gubernamental y eficiencia en el gasto público.

Se observa que el escaso desarrollo de los sistemas de información y la débil consolidación de un modelo burocrático susceptible de procedimientos transparentes y confiables sobre los que se pueda trabajar focalizados en los resultados, son los elementos que se deben considerar al momento de desarrollar sistemas de evaluación de gestión apoyados en los indicadores de desempeño. Muchas veces se observa que existe una importante desvinculación entre la información que los indicadores aportan y su utilización para la toma de decisiones de los directivos y funcionarios.

Un indicador puede ser considerado como “bueno” por la facilidad en la construcción y en su manejo por la organización, pero puede ser considerado “deficiente” con respecto a la información final que entrega en los usuarios finales. Puede suceder que los esfuerzos institucionales se dirijan principalmente a lo que es más visible y fácil de mostrar, descuidando un aspecto clave de la evaluación del desempeño que es la focalización en los aspectos estratégicos.

Los indicadores propuestos en este trabajo poseen entre sus objetivos brindar resultados que sean útiles para la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros, como así también, para la Cámara de Senadores en general, siendo esta la unidad organizativa que la nuclea. Pero, además, lo que se busca con esta propuesta es generar una cultura organizacional predispuesta al trabajo orientado a resultados y a un proceso transparente que transmita hacia el personal involucrado la motivación de trabajar hacia un objetivo claro con metas específicas susceptibles de evaluación.

Un ejercicio que debe llevar a cabo la institución que tiene entre sus tareas mostrar su desempeño es alinear los indicadores hacia aspectos estratégicos de la gestión y hacer un balance si en los objetivos están efectivamente representadas las prioridades.

Como consecuencia de esto muchas veces suelen aparecer dificultades a la hora de encarrilar los objetivos de la institución con el desarrollo de los indicadores por lo que el ejercicio de la construcción de éstos se transforma en una carga burocrática que no estimula el interés por la evaluación. En determinadas ocasiones el compromiso interno por la evaluación y la construcción

de indicadores radican en unos pocos funcionarios y aparte de la autoridad central que demanda los indicadores no existe interés por conocer los resultados. Tampoco se vislumbra el valor agregado de construir indicadores: a la institución no le trae ninguna consecuencia presupuestaria, incentivo económico, etc.

Dicho lo anterior, para definir una estrategia de implementación participativa de los indicadores de desempeño resulta importante fomentar la colaboración del personal afectado; buscar el apoyo de personas influyentes y claves dentro de la organización; asociar el proceso de implementación de los indicadores con la resolución de algunas posibles insatisfacciones de los trabajadores; destacar las ventajas del nuevo sistema y no ocultar los inconvenientes; reducir al máximo los puntos de incertidumbre que pueda generar la implementación.

El nuevo modelo de gestión que se propone a través del desarrollo de indicadores considera relevante centrarse en los resultados y en las dimensiones de eficiencia, calidad y economía de los procesos, para lo cual se requiere lograr cambios significativos en la cultura organizacional de las entidades públicas.

Para finalizar se puede decir que se acepta fehacientemente la hipótesis planteada al principio de este trabajo de investigación.

REFERENCIAS

- Bonnefoy, J., Marianela, A., (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: CEPAL-SERIE Manuales.
- Constitución de la Provincia de Mendoza, 1916, arts. 64, 65, 66, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83,99.
- García, Ferrando (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos; p. 70-141.
- Honorable Cámara de Senadores de Mendoza – Manual de trabajo (2015). *Descripción de Procesos: Compras Chicas, Contrataciones Directas y Licitaciones Públicas según Normas ISO 9001-2008*. Mendoza, Argentina.
- Honorable Cámara de Senadores de Mendoza – Manual de trabajo (2015). *Listado de tareas y perfiles de la Dirección de Habilitación, Compras y Suministros según Normas ISO 9001*. Mendoza, Argentina.
- Legislatura de Mendoza – Estructura Organizativa de la Honorable Cámara de Senadores de Mendoza. (s.f). Obtenido de <http://www.legislaturamendoza.gov.ar>
- Legislatura de Mendoza - Historia. (s.f). Obtenido de <http://www.legislaturamendoza.gov.ar>
- Legislatura de Mendoza – Legislatura Abierta. (s.f). Obtenido de <http://www.legislaturamendoza.gov.ar>
- Legislatura de Mendoza – Sistema de Gestión de Calidad. (s.f). Obtenido de <http://www.legislaturamendoza.gov.ar>
- Legislatura de Mendoza –Antecedentes legales de la creación del Poder Legislativo. (s.f). Obtenido de <http://www.legislaturamendoza.gov.ar>
- Ley de Administración Financiera Nº 8706 Decreto 1000/15. Boletín Oficial, Provincia de Mendoza, 24 de Junio de 2015.

- Ley de Presupuesto Nº 9033. Boletín Oficial, Provincia de Mendoza, 28 de diciembre de 2017.
- Normas ISO. (s.f). Obtenido de <http://www.normas9000.com>
- Salvo, Graciela (2015). Apuntes de cátedra de Administración del Sector Público. Facultad de Ciencias Económicas - UNCuyo.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 22 de octubre del 2018


Sebastián
Daniel Abaurre

Firma y aclaración

28.503

Número de registro

34.807.833

DNI