



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO GUBERNAMENTAL

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Plan de mejora en la gestión de los procesos de compras de equipamiento: Proyectos de Modernización de Equipamiento (PME)- CONICET

AUTOR: Antonella Carnevale

DIRECTOR: Norma Beatriz Sterin de Speziale

JULIO, 2020

Agradecimientos

“La mente que se abre a una nueva idea, jamás volverá a su tamaño original”

Albert Einstein

Quiero agradecer a todas y cada una de las personas e instituciones que posibilitaron la realización de mi Trabajo Final de Maestría y me acompañaron a lo largo del proceso.

A mi familia y a amigos que siempre están presentes en cada etapa de mi vida de manera incondicional.

A mi Directora de Tesis, por su apoyo y confianza.

A mis compañeros y colegas que estuvieron aconsejando y acompañando desde el principio.

A los docentes y directivos de la Facultad de Ciencias Económicas.

Y a todos los que de alguna manera fueron parte de este logro.

¡Muchas gracias!

Resumen

El presente trabajo se centra en el diseño de un plan de mejora integral para disminuir las demoras en la gestión de los procesos de compras de equipamiento científico que tienen como beneficiario al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), dentro del marco de los Proyectos de Modernización de Equipamiento (PME), financiados por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCYT) durante los años 2015-2019. Es un estudio que posee un enfoque mixto y utilizará algunas estrategias de la investigación acción ya que recolectará datos cualitativos y cuantitativos que permitirán la descripción, a través del análisis de fuentes secundarias de documentos y el análisis bibliográfico asociado a la temática.

Se parte entonces de describir la situación observada en la implementación de los proyectos, ya que se encuentran duplicadas actividades y autorizaciones en los procesos de contratación, que impiden el logro de los resultados fijados y demoran el circuito administrativo para luego, realizar un análisis de sus causantes y en base a ellas elaborar propuestas de intervención que den respuesta a dichos inconvenientes.

Particularmente, según el plan de adquisiciones informado por la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales se observa que desde su aprobación en el año 2015, solo se han concretado al 2019 la compra del 14% de los equipos, quedando las restantes contrataciones a la espera de su desembolso o de la realización del proceso administrativo correspondiente. Por lo cual, las tareas a llevar adelante tienen por finalidad prevenir, controlar y minimizar los riesgos que afectan al proceso de contrataciones, aprovechar los tiempos, evitar duplicidades y definir responsabilidades. Estas acciones incluyen la definición de la estructura organizativa, la implementación de un plan de gestión de calidad y mejora continua que permita brindar las herramientas necesarias para enfrentar los problemas detectados, la confección de un cursograma, la planificación financiera, el desarrollo de proveedores y el establecimiento de límites a los tiempos de aprobación en las distintas etapas de ejecución de los proyectos. La base de la propuesta está centralizada en generar las articulaciones y consensos necesarios que permitan desarrollar las capacidades para constituir una cultura con nuevos métodos y hábitos de trabajo que faciliten el logro de los objetivos establecidos.

Palabras clave: Gestión de proyectos (H43); Contratación Pública (H570); Investigación y desarrollo (H540)

Índice

CAPÍTULO I: Introducción	1
1.1. Presentación.....	1
1.2. Relevancia y Justificación	1
1.3. Planteamiento del tema/problema	3
1.4. Objetivos: general y específicos	4
1.4.1. Objetivo general	4
1.4.2. Objetivos específicos.....	4
1.5. Hipótesis o supuestos	5
CAPÍTULO II: Marco teórico	6
2.1. La buena Administración Pública.....	6
2.2. Gestión por procesos	7
2.3. Proceso de Compras y Contrataciones	9
2.4. Metodología para el análisis de procesos	10
2.5. El análisis FODA.....	11
2.6. El árbol del problema: análisis del problema y búsqueda de soluciones.....	12
2.7. Rediseño o Reingeniería de Procesos	13
2.8. La calidad	14
2.8.1. Concepto y gestión de la calidad	14
2.8.2. Calidad según las Normas ISO	15
2.9. La mejora continua y el Ciclo de Deming.....	16
2.10. Metodología para la Evaluación de los Sistemas de Compras Públicas (MAPS).....	18
CAPÍTULO III: Metodología, técnicas de análisis y fuentes de datos	22
CAPITULO IV: Resultados/Hallazgos/Desarrollo	24
4.1. El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.....	24
4.2. Los Proyectos de Modernización de Equipamiento 2015 (PME 2015)	25
4.3. Normativa y Reglamento BID	27
4.4. Unidades de Ejecución de Proyectos (UEP).....	29
4.4.1. Creación de la Comisión de Pre adjudicación dentro de la Oficina de Comercio Exterior de CONICET	30
4.4.2. Organismos intervinientes.	31
4.5. Descripción del Proceso: contrataciones con organismos multilaterales de crédito	36
Análisis del proceso de compra: Compra Directa y Licitación Pública Nacional.....	38

4.6. Efectos y causas encontrados en la convocatoria 2015-2019.....	44
4.7. Análisis FODA	49
CAPITULO V: Propuesta de mejora o de intervención	51
5.1. Síntesis del problema a resolver	51
5.2. Objetivos de la propuesta	51
5.3. Estrategia a implementar	52
5.4. Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar	54
5.4.1. Conformación del equipo de trabajo y la DCyCE como impulsor del cambio	55
5.4.2. Definición de una nueva estructura organizativa	56
5.4.3. El diseño de un nuevo proceso de compras y adquisiciones para los Proyectos PME de CONICET	60
CONICET-DCyCE-9.01. Administrar Compras y Contrataciones de los Proyectos PME 2015 CONICET	63
CONICET-DCyCE-9.01.01. Confeccionar y Aprobar el Plan Anual de Compras (PCC) .	64
CONICET-DCyCE-9.01.02. Gestionar la Solicitud de Contratación	65
CONICET-DCyCE-9.01.03. Elaborar el Proceso de Compra	67
CONICET-DCyCE-9.01.04. Llamar y Recepcionar ofertas de los proveedores	71
CONICET-DCyCE-9.01.05. Evaluar ofertas	73
CONICET-DCyCE-9.01.06. Adjudicar	77
CONICET-DCyCE-9.01.07. Entregar y Recepcionar.....	79
CONICET-DCyCE-9.01.08. Pagar	81
5.4.4. La incorporación de las tecnologías de la información al proceso de compras y contrataciones. Vinculación con el Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) y Plataforma COMPR.AR	84
5.4.5. Vinculación del sistema presupuestario, la gestión de compras y la ejecución del gasto.....	86
5.4.6. Desarrollo de Proveedores.....	87
5.4.7. La implantación de la metodología del Ciclo de Deming y la mejora continua al proceso diseñado	88
Primera etapa	89
Segunda etapa.....	90
Tercera etapa.....	91
Cuarta Etapa	93
5.5. Monitoreo y Evaluación	93

CAPÍTULO VI: Conclusiones/reflexiones finales	97
Anexo I. Ficha Relevamiento de Proceso.....	105
Referencias bibliográficas	100
Anexos	105

Glosario de siglas

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos

ANPCYT: Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CCOO: Comunicación Oficial

CCT: Centro Científico Tecnológico

CIT: Centros de Investigaciones y Transferencia

CONICET: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

CONITYC: Consejo Nacional de Investigaciones Técnicas y Científicas

CP: Concurso Público

DCyCE: Dirección de Compras y Comercio Exterior

DCLT: Dirección de Control Legal y Técnica

DDJJ: Declaración Jurada

DGPyPSyE: Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales

DSJ: Dirección del Servicio Jurídico

EE: Expediente Electrónico

EU: Escritorio Único

FONCYT: Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica

FONARSEC: Fondo Argentino Sectorial

FONTAR: Fondo Tecnológico Argentino

FONSOFT: Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software

GA: Gerencia de Administración

GDE: Gestión Documental Electrónica

GEDO: Generador Electrónico de Documentos Oficiales

IF: Informe

IFGRA: Informe Gráfico

ISO: International Organization for Standardization

IR: Investigador Responsable

LPI: Licitación Pública Internacional

LPN: Licitación Pública Nacional

MAPS: Metodología para la Evaluación de los Sistemas de Compras Públicas

MINCYT: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva

OCE: Oficina de Comercio Exterior

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONC: Oficina Nacional de Contrataciones

PCC: Plan de Compras Consolidado

PME: Proyectos de Modernización de Equipamiento

RESOL: Resolución

REPSAL: Registro Público de Empleadores con Sanciones Laborales

SIPRO: Sistema de Información de Proveedores

UE: Unidad Ejecutora

UEP: Unidades de Ejecución de Proyectos

CAPÍTULO I: Introducción

1.1. Presentación

El presente trabajo propone el diseño de un plan integral de mejora que incorpora propuestas de intervención como la Reingeniería de procesos y el Ciclo de Deming en función del análisis de los causantes del atraso en la gestión de los procesos de compras y adquisiciones de los Proyectos de Modernización de Equipamiento (PME). Se centra en la Oficina de Comercio Exterior (OCE) de CONICET, responsable del nivel operativo y que funciona como nexo entre los investigadores titulares de los proyectos y las distintas áreas y organismos involucrados en su ejecución.

La estructura del estudio se presenta en seis capítulos que forman parte del presente Trabajo Final de Maestría. El capítulo I contiene la fundamentación, el planteamiento del tema problema, el objetivo general, los objetivos específicos de la Tesis y su hipótesis. En el segundo capítulo se expone el Marco Teórico, identificando los aspectos relevantes producto del proceso de revisión de la literatura y formando un conjunto de ideas, procedimientos y teorías que sustentan el estudio realizado. En el capítulo III, se describe la metodología, técnicas de análisis y fuentes de datos. Para continuar, en el capítulo IV se expone el diagnóstico incluyendo los hallazgos y resultados del trabajo. Como consecuencia del análisis realizado, dentro del capítulo V, se presenta la propuesta de intervención, entendida como la implementación de un plan integral de mejora, que incluya la gestión de la calidad a través de la implementación de técnicas como la Reingeniería de procesos y el Ciclo de Deming, para brindar solución a los inconvenientes detectados en la gestión de los proyectos. Para finalizar, en el capítulo VI, se presentan las conclusiones arribadas y reflexiones finales.

1.2. Relevancia y Justificación

El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) es el principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y la tecnología en la República Argentina. Para llevar adelante sus actividades posee, dentro de sus fuentes de financiamiento, crédito externo proveniente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estos préstamos tienen por objetivo apoyar técnica y financieramente a los países de América Latina y el Caribe con el fin de alcanzar el desarrollo sostenible, reducir la

pobreza y la desigualdad. Para tal fin se creó el Programa de Innovación Tecnológica IV - Préstamo BID 3497/OC-AR con el objeto de financiar la adquisición o mejora del equipamiento de Unidades Ejecutoras pertenecientes a instituciones públicas o privadas sin fines de lucro radicadas en nuestro país y dedicadas a la investigación científica tecnológica. Producto del contrato celebrado entre la República Argentina y el BID, el país y el CONICET como entidad beneficiaria del 52 % de los proyectos aprobados, se han comprometido al cumplimiento de plazos, procesos y métodos impuestos por la institución financiadora que permiten el logro de las obligaciones contraídas.

Para su cumplimiento juega un rol preponderante el sistema de compras y contrataciones del Estado, ya que permite mediante su operatoria, obtener los bienes de consumo, bienes de capital y servicios de terceros que necesitan para la gestión de las organizaciones en la oportunidad, calidad y bajo las mejores condiciones de mercado. Es por ello, que el análisis de las compras y contrataciones públicas resulta de importancia a la hora de promocionar un gasto público eficiente, así como también promover el interés de preservar valores institucionales como la transparencia, la concurrencia, la participación ciudadana y la prevención de los actos de corrupción.

En el caso de estudio y según un informe presentado al Directorio de CONICET por la Oficina de Comercio Exterior (OCE), al año 2019 las demoras en el avance del plan de adquisiciones y la falta de cumplimiento de la planificación fijada preocupan a todo el sistema científico debido a la necesidad de contar con los equipos por parte de las Unidades Ejecutoras solicitantes. Por tal motivo, se pretende analizar la ejecución de los proyectos PME como recurso para la comprensión de la capacidad de gestión a partir del estudio del proceso de adquisición y de los modos de conformación de la organización del Estado. El plan integral de mejora que se propone generará posibilidades de obtención de ahorros en los recursos permitiendo la expansión de los servicios brindados y el reconocimiento de méritos en el personal, centrando la atención en los requerimientos y expectativas de los involucrados. En este aspecto, se pretende identificar la importancia de la gestión estatal en la vida de los investigadores científicos de manera de aportar métodos y técnicas de mejora en los procesos que optimicen los resultados y objetivos fijados.

Particularmente, se hará foco en la Oficina de Comercio Exterior (OCE) de CONICET, responsable de la operativa y que funciona como nexo entre los investigadores titulares y las distintas áreas y organismos que gestionan las aprobaciones. La propuesta para la implementación de un plan integral de mejora buscará encontrar procedimientos adecuados para que los procesos lleguen a término en los tiempos previstos y formen un

camino hacia la instauración de planes estratégicos a largo plazo en los organismos involucrados.

1.3. Planteamiento del tema/problema

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los proyectos del organismo buscan ayudar al desarrollo social y económico de los países miembros a través del apoyo financiero y técnico. Particularmente, los PME son una línea de financiamiento que se enmarca dentro del Programa de Innovación Tecnológica IV Préstamo BID 3497/OC-AR. El Reglamento Operativo de dicho Programa fija como objetivo general: mejorar la competitividad y la productividad de las empresas a través del aumento de la inversión en investigación, desarrollo e innovación. De allí se dependen los objetivos específicos: aumentar las capacidades empresariales de innovación, aumentar la generación de conocimiento científico y tecnológico y mejorar las capacidades de seguimiento, evaluación, articulación y difusión de las políticas de ciencia, tecnología e innovación.

Las Bases de la Convocatoria de los proyectos PME los define como proyectos orientados al fortalecimiento de las capacidades centrales de una Unidad Ejecutora, en el marco de sus actividades a nivel local y regional y en vinculación con los problemas identificados como relevantes en el Plan Argentina Innovadora 2020, a través de la adquisición de equipos nuevos y/o accesorios destinados a la investigación científica tecnológica. Por lo cual, el estudio a desarrollar se centra en el análisis de la ejecución de los proyectos para compras de equipamiento científico de la entidad beneficiaria CONICET durante los años 2015-2019 basándose en la gestión por procesos de la organización y proponiendo un plan de mejora.

El acuerdo celebrado entre la República Argentina y el BID establece un plazo de ejecución para el programa de dieciocho meses, sin embargo, según un informe de la OCE, desde su aprobación en el año 2015 y a término del 2019, sólo se han concretado la compra de doce equipos sobre un total de ochenta y seis, quedando las restantes contrataciones a la espera de su desembolso o de la realización del proceso de compra correspondiente.

Por lo tanto, el presente trabajo pretende analizar, mediante la constatación de documentación, los inconvenientes que poseen los procesos de adquisiciones en la República Argentina, específicamente en el CONICET, para cumplir con los objetivos y plazos estipulados en la normativa. Por regla general, las compras directas realizadas por CONICET deberían cancelarse en un plazo de 120 días corridos. Sin embargo, se observa

que más del 90% exceden este plazo, incurriendo en atrasos, en algunos casos, de hasta tres años. Esta situación se ve reflejada en la labor diaria, con continuos reclamos de los investigadores y proveedores que generan tensión y desmotivación en el ambiente laboral.

En consecuencia, el presente estudio busca realizar un análisis de las causantes del atraso en la gestión de compras y contrataciones de la oficina de Comercio Exterior de CONICET y en base a ellas, diseñar un plan integral de mejora con propuestas de intervención para realizar los ajustes y sugerencias que den respuesta a dichos inconvenientes. Las siguientes preguntas guiarán el presente trabajo: ¿Cuál es la normativa vigente para llevar adelante la ejecución? ¿La OCE tiene definidos los procesos de trabajo? ¿Qué etapas componen el proceso de compra y desembolso y quiénes intervienen? ¿Qué fortalezas e inconvenientes se presentan en la trayectoria? ¿Cuáles son los causantes de esos inconvenientes? ¿Cómo se puede mejorar la gestión de compras y contrataciones?

1.4. Objetivos: general y específicos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un plan de mejora integral en la Oficina de Comercio Exterior de CONICET para disminuir los retrasos y demoras en la gestión de los procesos de compras y contrataciones de los Proyectos PME (Fondos BID) cuyo beneficiario es el CONICET.

1.4.2. Objetivos específicos:

1. Describir el proceso de gestión de compras y adquisiciones de la Oficina de Comercio Exterior de CONICET para los Proyectos PME.
2. Identificar fortalezas y debilidades en las etapas del proceso de gestión de compras y contrataciones de la Oficina de Comercio Exterior de CONICET.
3. Rediseñar y elaborar manuales de procedimientos de los procesos de compras y contrataciones para los Proyectos PME.
4. Elaborar propuestas de mejora que incluyan la gestión de calidad a través de la implementación de técnicas como la Reingeniería de procesos y el Ciclo de Deming para brindar solución a los inconvenientes detectados en la gestión de los proyectos.

1.5. Hipótesis o supuestos

La elaboración de nuevos procesos y procedimientos contribuirá a la mejora del desempeño de la Oficina de Comercio Exterior de CONICET y a la ejecución de los Proyectos PME.

CAPÍTULO II: Marco teórico

2.1. La buena Administración Pública

La Carta Iberoamericana de Calidad en Gestión Pública propone adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas para garantizar que sean instrumentos útiles, efectivos, y confiables al servicio de sus respectivas sociedades. Para ello promueve el establecimiento de una mirada común en relación a los conceptos de calidad y excelencia en la gestión pública, que permitan la formulación de planes, políticas, modelos y mecanismos que posean como base la mejora continua. La importancia de este reconocimiento es el empoderamiento de los ciudadanos para exigir el cumplimiento de sus demandas, necesidades y expectativas.

En los últimos años, el Estado ha cambiado su rol y se encuentra prestando servicios y produciendo bienes al igual que cualquier otro tipo de organización. Es evaluado por el cliente-ciudadano quien necesita que sus necesidades y expectativas sean satisfechas. Como plantea Arnoletto (2002, p.4): “Hay que construir una nueva legitimidad para la Administración Pública sobre la base de prestar servicios a los ciudadanos para crear valor público con eficacia y eficiencia”. Por consiguiente, la calidad en la gestión pública reconoce el derecho del ciudadano de exigir la mejora continua en su propio beneficio y su participación directa en ella. Esta posición hace que la Administración Pública tenga que plantearse como meta ser más eficiente y participativa. Para lograrlo necesita definir las actividades que realiza, revisar los procesos que lleva a cabo y hacer más sencillos los trámites acercándose al ciudadano en todas sus funciones.

Dentro de las ideas que se desarrollan en la Carta, se puede remarcar el concepto de calidad en la Gestión Pública medida como:

“la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad”. (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008, p. 6)

Para lograrlo se requiere la coordinación interadministrativa de los órganos y entes participantes que permitan obtener como resultado la prestación de un servicio integral. Se deberán contemplar los principios de economía, responsabilidad, eficacia, eficiencia y transparencia entre otros, y sobre todo la evaluación interna y externa permanente y

orientada a la identificación de oportunidades de mejora continua de los procesos y servicios.

Este cambio de paradigma hace que la Administración Pública necesite analizar y definir las tareas y actividades que realiza para, a partir de la revisión de los procesos, se puedan agilizar los trámites, determinar puntos críticos de control y posteriormente ajustarlos evitando la duplicidad de acciones y demoras.

Como establece Rodríguez Arana (2013, p.54) “una buena Administración Pública es una administración que busca la mejora permanente de sus servicios” y cita en este sentido un informe del Comité de Gestión Pública de junio de 1981, elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que se pregunta acerca de la buena administración y detalla: “para mejorar nuestra forma de prestar los servicios, necesitamos que todas las partes de la administración trabajen mejor juntas. Necesitamos una administración unida. Necesitamos una administración integrada”.

2.2. Gestión por procesos

La Norma ISO 9000/2015 describe un proceso como: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (ISO 9000, 2015, p. 19). Es decir, un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas en una secuencia lógica que se caracterizan por requerir determinados insumos y actividades específicas que implican agregar valor para obtener resultados.

Ardoino define:

“Un proceso de negocio es una colección de actividades alineadas con las políticas, que implementan las reglas de negocio y que en conjunto describen en forma lógica la manera en que se realiza el trabajo, con el fin de de obtener un producto o servicio a los cuales agrega valor para un cliente interno o externo, utilizando para su ejecución, diversos recursos de la organización” (Ardoino, 2014, p. 165)

Por su parte, Hammer y Champy (1994) definen proceso de negocios como: “un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crean un producto de valor para el cliente” (p. 37). Con esta visión, para su análisis resulta necesario comprender la división del trabajo planteada en la organización bajo estudio y la asignación de las funciones de manera horizontal, incluyendo a todas las partes intervinientes. Siguiendo esta línea de pensamiento y la dinámica de la estructura y los procesos, Gilli (2007) propone: “En el caso de los procesos corresponde estudiar las formas en que se ejecutan las

tareas en la organización, pero no desde la visión del puesto, sino de la secuencia de actividades que enlaza distintas funciones y departamentos” (p. 51). De esta manera, Gilli (2007) identifica tres niveles de análisis que permiten evaluar la dinámica de las estructuras y los procesos en las organizaciones. Desde su perspectiva, el primer nivel es el funcional que enfatiza las relaciones que se dan en la misma y está representado por el organigrama que describe qué tareas se realizan y quiénes las ejecutan. El segundo nivel está dado por los procesos que atraviesan las funciones y de esta forma, el análisis va más allá del organigrama y comprende el flujo de trabajo, determinando de qué manera se realiza el trabajo. El último y tercer nivel descrito por el autor es el del puesto. En este caso, es un análisis que se centra en el reclutamiento de las personas, las responsabilidades de los cargos, sus recompensas y entrenamientos. Unificando los tres niveles, se pretende estudiar las formas en que se ejecutan las tareas en la OCE de CONICET, analizando la secuencia de actividades que enlazan las distintas funciones, departamentos y organismos externos que entran en juego en el proceso de compras de los proyectos PME. Krieger (2016) establece que la visión horizontal de la organización lleva a observar los procesos o las secuencias de actividades que conducen a la generación del producto o servicio que el ciudadano o destinatario valora. “Estas secuencias de actividades van atravesando las distintas divisiones funcionales que se observan en un organigrama formal (departamentos, direcciones) o funcional (coordinaciones, responsables), las que de acuerdo a sus funciones o competencias participan del proceso y del cumplimiento de la finalidad del mismo” (Krieger, 2016, p.138).

Para entender cómo se llevan adelante las tareas y poder asignar roles y funciones, es necesario realizar un mapeo de los procesos llevados adelante en la organización. Evans y Lindsay establecen: “diseñar un proceso requiere un enfoque sistémico. Para la mayoría de los procesos, esto consiste en definir la secuencia de pasos que es preciso llevar a cabo, junto con la documentación formal de los procedimientos y requerimientos” (Evans y Lindsay, 2015, p. 214). Es entonces que la herramienta propuesta por los autores es la realización de un diagrama de flujo donde queden plasmados los pasos específicos, su secuencia lógica y los puntos de decisión requeridos. Si se profundiza aún más, el cursograma es una herramienta útil para la gestión, siendo un diagrama analítico que “mediante un conjunto de símbolos, permite representar en detalle la secuencia de actividades, los soportes de información y los archivos utilizados” (Gilli, 2007, p. 205).

“A diferencia de un proceso, un procedimiento es el conjunto de tareas que se relacionan con la finalidad de cumplir con un objetivo parcial del proceso (comúnmente a

corto plazo), que se realizan repetidamente” (Krieger, 2016, p. 138). La suma de las tareas y su forma de ejecución conforman la rutina de trabajo que lleva al logro de los objetivos en condiciones de eficiencia y eficacia y a la obtención de información oportuna para la toma de decisiones (Krieger, 2016).

En consecuencia, el presente trabajo se focaliza en la OCE de CONICET que es la encargada de llevar adelante la parte operativa de los proyectos, analizando las contrataciones públicas llevadas adelante por medio del estudio de los procesos de compras y contrataciones.

2.3. Proceso de Compras y Contrataciones

La Oficina Anticorrupción define el concepto de contratación pública como:

“Toda declaración bilateral o de voluntad común, productora de efectos jurídicos entre dos personas, de las cuales una se encuentra en ejercicio de la función pública administrativa, cuyo objeto puede estar constituido por la realización de una obra, la prestación de un servicio público, así como la obtención o enajenación de un bien o servicio que tenga por finalidad el fomento de los intereses y la satisfacción de las necesidades generales” (Oficina Anticorrupción, 2007, p. 2)

Pungitore (1994) define a la función de compras como la adquisición de los recursos materiales necesarios para que una organización funcione bajo las mejores condiciones de contratación. “Es contar con la disponibilidad de los bienes y servicios que necesita un organismo para realizar su gestión” (Halliburton, 2006). En este sentido, analizar el funcionamiento de las compras de un Estado plantea dos objetivos fundamentales: constituir una política vinculada al desarrollo y generar mayores capacidades de control y rendición de cuentas (Capello y García Oro, 2014).

Lo primero que debe considerarse en su estudio es qué tipo de bienes y servicios suele adquirir o contratar típicamente el Estado. Entre ellos encontramos: bienes o servicios que requieren un proceso de investigación y o desarrollo especializado, contrataciones en el marco de proyectos complejos, productos disponibles en mercados desarrollados pero que requieren de una adaptación particular a las necesidades de los gobiernos y productos y servicios con cierto grado de estandarización y de consumo habitual (Capello y García Oro, 2014).

De esta manera, el desafío es lograr un Estado previsor que logre anticiparse a los momentos de necesidad de contratación y compra priorizando mejorar las condiciones de

de contrataciones y adquisiciones de los bienes y servicios estandarizados y de compra habitual, para luego profundizar en la generación de mejoras en las condiciones de los bienes y servicios de mayor especificidad y complejidad.

En relación a los PME 2015, dentro del Reglamento Operativo del BID se establecen los procesos de adquisiciones que se podrán llevar adelante con los métodos aplicables en función a los montos fijados. Para el caso de adquisiciones de bienes y/o servicios de NO consultoría los procedimientos habilitados son: compra directa, toma de precios, concurso de precios, Licitación Pública Nacional y Licitación Pública Internacional.

A los fines del presente estudio, solo se examinan los procesos de compra directa y Licitación Pública Nacional por considerarlos los más representativos.

Según Capello y García Oro (2014), los trabajos desarrollados en materia internacional han detectado múltiples debilidades y deficiencias en los procesos de contrataciones públicas. Entre ellas se pueden enumerar normativas incompletas u obsoletas, deficiencia en la planificación anual, falta de revisión de las compras habituales, errores en la confección de los pliegos licitatorios, demoras en los procesos de gestión, problemas en la afectación presupuestaria, canales de publicidad deficitarios o no instrumentados, inconvenientes y demoras en los pagos a proveedores, entre otras falencias. De esta manera, generar las capacidades de mejora, control y rendición de cuentas deben ser actividades centrales a la hora de priorizar el desarrollo de políticas públicas que propongan revertir estas cuestiones.

2.4. Metodología para el análisis de procesos

Los procedimientos y procesos desarrollados en una organización deberán ser analizados con el fin de detectar inconsistencias, duplicación de funciones o retrasos en la labor cotidiana. Siguiendo los lineamientos expuestos por Krieger (2016, p.144) se pueden enumerar los siguientes pasos que implican la metodología para el análisis de un proceso:

- a) Nombrar el proceso para permitir su diferenciación.
- b) Determinar el responsable, es decir la unidad orgánica y titular de dicha unidad que tiene la responsabilidad principal por el éxito o fracaso del proceso.
- c) Establecer el objetivo y/o finalidad del proceso.
- d) Diagramar el proceso.

- e) Determinar los factores críticos del proceso. Son los puntos del proceso donde los resultados favorables son necesarios para el cumplimiento con éxito del objetivo.
- f) Determinar los puntos clave del proceso. Encontrar el momento y lugar donde tomar decisiones que afectan a todo el proceso en su conjunto.
- g) Definir la visión del destinatario. Determinar y analizar en función a las variables cuantitativas y cualitativas que deben tenerse en cuenta para responder a las expectativas del destinatario final.

2.5. El análisis FODA

La técnica de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta que se orienta a la detección y resolución de problemas a partir de la conformación de un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, para permitir la toma de decisiones acorde con los objetivos y políticas formuladas. Es uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica; ya que como plantean García López y Cano Flores “permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su know how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional” (2000, p. 89).

La técnica requiere del análisis de los diferentes aspectos que forman parte del funcionamiento interno de la organización, como así también emplea los principales puntos de estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan obstáculos para su operación. Por consiguiente, las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos incluyendo los puntos fuertes y débiles, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control o si lo tiene es muy escaso.

Ramírez Rojas (2009) lo define como una herramienta que permite establecer un diagnóstico situacional que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización a partir del análisis de cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias en su beneficio.

Por su parte, los Cuadernos Prácticos de Gestión de la Junta de Galicia (2012) establecen que los resultados del análisis FODA facilitarán la previsión de la situación del organismo en el corto y mediano plazo y permitirá establecer la estrategia para lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Para tener en cuenta en la construcción de la matriz, Ramírez Rojas (2009) aborda cada una de las variables a identificar y a modo de resumen describe lo siguiente:

1. **Fortaleza:** algo en lo que la organización es competente. Son aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y con posibilidades atractivas en el futuro.
2. **Debilidad:** es una deficiencia o carencia. La organización tiene bajo nivel de desempeño y es vulnerable con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro.
3. **Oportunidades:** son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan. Pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos.
4. **Amenazas:** son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas, que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos. Pueden ser cambios o tendencias que crean incertidumbre e inestabilidad donde la organización tiene muy poca o nula influencia.

De esta manera, el objetivo primario del FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias del contexto, a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

2.6. El árbol del problema: análisis del problema y búsqueda de soluciones

La técnica de la confección del árbol del problema es una herramienta para identificar adecuadamente un problema y, a partir del análisis de sus causas y efectos, buscar la mejor solución posible. Sanín Ángel (2008) contempla seis pasos en su confección que parten de la definición de un problema central como resultado de un diagnóstico, la determinación de sus efectos e identificación de sus causas para formar una idea del alcance o trascendencia del mismo. De esta manera queda conformado en tres partes el árbol del problema: el problema central representado por el tronco, los efectos que conforman las ramas y las causas que representan sus raíces. El cuarto paso establecido por el autor es la definición del objetivo, determinado como la situación esperada que, si se alcanza, resolverá el problema. Como consecuencia, al pasar del árbol del problema al árbol de objetivos, las causas se convertirán en medios y los efectos en fines que permitirán la exploración de las acciones y planteamiento de alternativas que lleven como conclusión a la selección de la alternativa óptima para el logro de los resultados esperados.

2.7. Rediseño o Reingeniería de Procesos

La Reingeniería es una de las intervenciones de cambio drástico y total en las organizaciones, que implica el abandono de los procedimientos establecidos anteriormente y requiere examinar el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio que le entrega algo de valor al usuario (Krieger, 2016). Se puede utilizar para dar respuestas a distintas situaciones: corrección de deficiencias en el proceso, reestructuración en respuesta a un cambio externo, búsqueda de mejora continua o estructuración de un proceso nuevo (Halliburton, 2006).

Hammer y Champy (1994) resumen el concepto en la frase: “empezar de nuevo” (p. 33). En su definición determinan que “reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p. 34).

Ospina Duque (2006, p. 95) establece:

“La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a efecto de lograr incrementos significativos y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.”

Específicamente, Krieger describe etapas que aconseja seguir a la hora de implementar la técnica de intervención de Reingeniería de Procesos. La primera de ellas es la movilización, que tiene como propósito saber quiénes integrarán el equipo, determinar sus pautas y el plan de trabajo. La segunda es el análisis, donde se confirma la estrategia de la organización y la visión global de los procesos clave relacionados. La tercera es la selección de los procesos donde se focalizará la reingeniería. La cuarta etapa consiste en el diseño de los procesos y la definición del soporte tecnológico y de personal. Por último, la cuarta etapa es la de implementación donde se programa la puesta en marcha de los nuevos procesos y las tareas necesarias para su funcionamiento (2016, p. 148).

2.8. La calidad

2.8.1. Concepto y gestión de la calidad

Para el estudio en desarrollo es preciso comprender el concepto de calidad ya que ha sido de gran importancia a lo largo del tiempo. La evolución del concepto de calidad supone que ya no se puede hablar solo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión engloba el concepto de calidad total. Si bien en la visión tradicional se trataba de conseguir calidad a través de la inspección en el área de producción, en el enfoque moderno la perspectiva es más amplia afirmando que toda la organización va a ser la que permita alcanzar esa meta por medio de la prevención (J.J. Tarí Guilló, 2000).

Producir de la mejor manera y evitando errores ha sido una preocupación vigente en todos los sistemas y grupos de sociedades. Desde la perspectiva de la Administración Pública, para Arnoletto (2002) se trata de construir una nueva legitimidad sobre la base de la prestación de servicios con eficiencia para la totalidad de los ciudadanos. El desafío es lograr que el servicio o producto se elabore de acuerdo a los estándares y especificaciones establecidas desde el primer momento, convirtiendo el hábito de hacer las cosas bien desde la primera vez como una rutina. Las diferentes funciones deberán ser establecidas de manera ordenada de tal modo que puedan ser medidas y controladas (P. Crosby, 1987)

Por su parte, P. Crosby (1987) caracteriza a la calidad como una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser aplicada en las organizaciones que deseen hacerlo, teniendo como parámetro que deberán trabajar de manera ardua para entenderla e incorporarla. La define como: “cumplir con los requisitos” y establece que su administración es una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma en que fueron establecidas previniendo los problemas a través de controles y acciones preventivas. Para Crosby “no existe la economía de la calidad, siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez”. Plantea contar con una sociedad abierta que posea los criterios de objetividad e integridad. De esta manera, la objetividad permite no culpar a las personas por los problemas dirigiendo las comprobaciones y preguntas hacia el trabajo concreto, y no a los individuos en particular y a su vez, la integridad lleva a instaurar como política la realización de las cosas de manera correcta y siguiendo los parámetros fijados. Coincide en que la iniciativa de mejorar la calidad debe ser implantada a través de un plan a largo plazo requiriendo un cambio cultural y basado en cuatro pilares: actitud y participación de la dirección, administración profesional de la calidad, programas originales y el reconocimiento. (Crosby, 1987).

2.8.2. Calidad según las Normas ISO.

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas elaboradas por la International Standard Organization (ISO), que permiten configurar un sistema de gestión de calidad a partir de recomendaciones y guías esbozadas con el objeto del mejoramiento interno y la eficiencia de los procesos. Dentro de la familia ISO 9000 encontramos: la norma ISO 9000 que especifica la terminología y los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad, la norma ISO 9001 que detalla los requisitos necesarios y aplicables, la Norma ISO 9004 que tiene por objetivo brindar las directrices que el sistema necesita para lograr la mejora del desempeño y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, y por último la norma ISO 19011 que detalla cuestiones relacionadas a las auditorías y la gestión ambiental.

La norma ISO9000 indica que calidad es la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas. La implementación de la gestión de calidad proporciona beneficios directos que contribuyen a la gestión de costos y riesgos. La base de las normas ISO 9000 se centra en ocho principios de gestión de calidad que pueden ser utilizados por la dirección con el objetivo de guiar a la organización hacia la mejora del desempeño. Tal es así que, en su cuerpo normativo, la Norma ISO 9000/2015 establece:

1. Enfoque al cliente: las organizaciones deberán comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: los líderes deberán crear y mantener un ambiente interno para conseguir el involucramiento del personal con los objetivos de la organización. Son quienes establecen la orientación y unidad de propósito.
3. Participación del personal: el compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: las actividades y recursos gestionados a través de un proceso posibilitan la generación de resultados de manera más eficiente.
5. Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.
6. Mejora continua: se establece como objetivo permanente para el desempeño global de la organización.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: análisis de datos e información para la toma de decisiones eficaces.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: aumenta la capacidad de ambos para crear valor ya que las organizaciones y sus proveedores son interdependientes.

Por su parte, la norma ISO 9001/2015 promueve la adopción del enfoque basado en procesos y establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad. Para su implementación, la Administración Pública debe ser adaptativa y mediadora entre la sociedad, el Estado, los ciudadanos y los diferentes sectores que intervienen dentro de las instituciones públicas con el fin de lograr la satisfacción de los requerimientos.

2.9. La mejora continua y el Ciclo de Deming

Siguiendo con la idea de calidad y su concepto de mejora, es importante mencionar de acuerdo a su creador Masaaki Imai, el término kaizen. Kaizen proviene de dos ideogramas japoneses: “kai” que significa cambio y “zen” que significa para mejorar. De este modo, podemos decir que kaizen es “cambio para mejorar” o “mejoramiento continuo”. Imai (2001, p. 39) entonces define:

“La esencia de Kaisen es sencilla y directa: Kaisen significa mejoramiento. Más aun, Kaisen significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. La filosofía del Kaisen supone que nuestra forma de vida (sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar) merece ser mejorada de manera constante”.

Kaizen se centra en el personal y la estandarización de los procesos basándose en dos pilares fundamentales: los equipos de trabajo y la ingeniería industrial. Se debe practicar la mejora con el personal operativo coordinado por un facilitador. Su objetivo es incrementar la productividad controlando los procesos mediante la reducción de los tiempos del ciclo, la estandarización de los criterios de calidad y de los métodos de trabajo enfocándose en la eliminación de los desperdicios (Imai, 2001). Entre los instrumentos utilizados en kaizen se encuentra el Ciclo de Deming impulsado por W. Edwards Deming, quien lo toma y difunde como una alternativa para encarar proyectos de acción o mejora sobre los procesos y cuya técnica fue desarrollada por W. A. Shewart entre 1930 y 1940.

Deming (1989) es uno de los referentes en temas de calidad. En sus trabajos utiliza métodos estadísticos que permiten el control de la producción permitiendo identificar la frecuencia con la que se generan los problemas, de manera tal de poder resolverlos. El plantea que al analizar las variaciones que se producen en los procesos, es posible llevar a

cabo acciones que detectan y eliminan los desperdicios y defectos reduciendo los costos y aumentando la productividad. El concepto de calidad propuesto por Deming fue revolucionario desde el punto de vista que estableció métodos estadísticos al control y que, dichos métodos serían enseñados a quienes iban a aplicarlos y analizar los resultados de su medición.

Tal es así, que dentro de la Norma ISO 9001/2015, se describe el ciclo de Deming y se establece una metodología a partir de la autoevaluación que lleva a destacar los puntos fuertes que hay que mantener y las aéreas que requieren cambios en el proceso estudiado, con el objetivo de lograr la mejora continua. Está compuesto por cuatro etapas cíclicas: planificar, hacer, verificar y actuar. A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las etapas:

1. Planificar: en esta etapa se trabaja en la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora y se elaboran los objetivos a alcanzar. Se analiza el problema para poder definir las actividades, responsables y tiempos. La aplicación del ciclo requiere tener la mirada sobre un proceso, oportunidad o problema. Una vez que se tiene con claridad el problema, se plantea la estrategia o secuencia de actividades que conducirá a mejorar el proceso, abordar la oportunidad o solucionar el problema. Si no hay una buena planificación, los resultados no serán los deseados. Lo mínimo que debe tener un plan de acción es: actividades, fechas y responsables. También se deberán incluir aspectos como: sitios o lugares, recursos, materiales, riesgos, factores críticos de éxito, medios y especificación del cumplimiento de la actividad. El control de esta planificación se puede realizar a través de herramientas como el Diagrama de Gantt. Según el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009), el Diagrama de Gantt es un gráfico de barras horizontales que consiste en hacer una lista de actividades que se indican verticalmente en un diagrama y en forma horizontal se detalla el tiempo que se estima demande cada una de ellas.

2. Hacer: se generan los cambios, se lleva adelante el proceso de acuerdo a lo planificado y se realiza generalmente una prueba piloto. Es decir, se realiza cada una de las actividades planteadas teniendo en cuenta los parámetros establecidos (recursos, riesgos, tiempos, etc.). Según la complejidad del plan de acción se puede considerar hacer cambios a una pequeña escala o prueba piloto.

3. Verificar: una vez implantada la mejora, se deberá poner a prueba por un periodo de tiempo para verificar su funcionamiento mediante herramientas de control. ¿En qué medida se cumplió lo planificado? Esta verificación se puede hacer actividad por actividad o a

nivel del cambio esperado que supone el plan de acción. Es aconsejable que se haga de dos formas:

-Mientras se va ejecutando el plan de acción se evalúa la eficacia de la actividad realizada, esto es que genere el resultado esperado en los tiempos dispuestos (tiempo, costo, etc.)

-Análisis final que determine el resultado del plan de acción y oriente mejor hacia la etapa de ajustar.

4. Actuar: en esta etapa se deben comparar los resultados obtenidos con el objetivo marcado inicialmente. Si los resultados son positivos, se implementará la mejora de forma definitiva, de lo contrario se deberán confeccionar los ajustes necesarios. Las desviaciones entre lo planificado y lo realizado se abordan al cerrar las brechas evidenciadas en la verificación. Durante esta etapa suelen surgir planes futuros o recomendaciones, que es precisamente lo que lleva hacia la mejora continua. Se deberá realizar la estandarización de la solución, su recopilación o documentación sobre procedimientos y procesos y su posterior difusión.

Una vez finalizado el ciclo, se deberán repetir los pasos de forma periódica para estudiar nuevas mejoras a implantar.

2.10. Metodología para la Evaluación de los Sistemas de Compras Públicas (MAPS)

El Departamento Administrativo de la Función Pública define los indicadores como “una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables” (2012, p.17). De esta manera, permiten la comparación con periodos anteriores, con una meta o compromiso y permiten la evaluación del desempeño y su evolución en el tiempo.

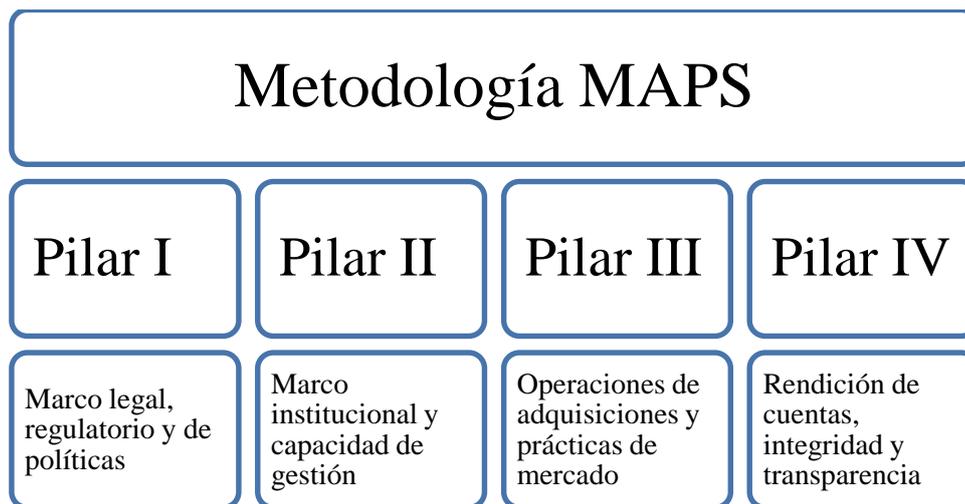
La utilización de indicadores posibilita la obtención de beneficios para la definición, con mayor precisión, del nivel de desempeño de los organismos intervinientes en el proceso analizado. El Departamento Administrativo de la Función Pública (2012) determina que los beneficios en la utilización de indicadores son: el apoyo al proceso de planificación (definición de objetivos y metas), detección de procesos en los cuales existen problemas de gestión como uso ineficiente de recursos y demoras excesivas, análisis entre la información del desempeño efectuado y el planificado, realización de ajustes y readecuación de cursos de acción, mayores niveles de transparencia respecto del uso de los

recursos públicos, como así también, la satisfacción de las necesidades de los destinatarios y el seguimiento de los procesos.

Al respecto, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2016) desarrolló herramientas y técnicas para fortalecer las contrataciones públicas. La Metodología para la Evaluación de los Sistemas de Compras Públicas (MAPS) es una herramienta universal que apunta a catalizar y acelerar la implementación de un sistema de compras moderno, eficiente, sostenible y más inclusivo permitiendo identificar los aspectos en donde se requieren reformas e indicar la mejor manera de implementarlas. Se relaciona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas, específicamente con el número doce, que llama a promover las prácticas sostenibles de adquisiciones, de acuerdo con las políticas y prioridades nacionales y con el objetivo número dieciséis que aboga por instituciones efectivas y responsables.

En ese contexto, el sistema de indicadores de la evaluación MAPS descansa en cuatro categorías principales para empoderar la gestión de los procesos de compras gubernamentales: a) el marco legal y de políticas existente que regula las adquisiciones en el país, b) el marco institucional y las capacidades de gestión, c) la operación del sistema y la competitividad del mercado nacional y d) la rendición de cuentas, la integridad y la transparencia del sistema de adquisiciones. Cada pilar tiene un número de indicadores y sub indicadores a ser evaluados, que presentan los criterios para una comparación instantánea entre el sistema vigente y los estándares establecidos. En la Figura N° 1 se presentan los pilares de la Metodología MAPS.

Figura 1. Pilares de la Metodología MAPS



Fuente: Elaboración propia en base a la Metodología MAPS propuesta por la OCDE.

La aplicación de los indicadores se establece mediante una revisión del sistema aplicando criterios de evaluación expresados en términos cualitativos y cuantitativos. Como primer punto se aconseja la revisión cualitativa del marco regulatorio y de políticas existentes para determinar si el estándar definido se ha alcanzado o no mediante encuestas y entrevistas a los participantes de los procesos. De esta manera a través de un informe se podrá comparar la situación actual con los criterios de evaluación, estableciendo fortalezas y debilidades del sistema. Como segundo paso se propone la evaluación usando indicadores cuantitativos relacionados con las prácticas de adquisiciones que resulten útiles para exhibir resultados.

En este sentido la evaluación deberá establecer objetivos claros, identificar la situación actual y comprometer a las partes claves interesadas. Se proponen las siguientes etapas a cumplimentar para llevar a cabo la evaluación: primero, se realizará la recolección de datos; segundo, se analizarán los hallazgos determinando fortalezas y debilidades; por último y en caso de corresponder, se ofrecerán recomendaciones para una estrategia de reforma.

Es importante recalcar lo que describe Halliburton (2006) sobre la medición en el nivel de los procesos, ya que plantea que medir es el único medio por el cual se puede diagnosticar y evaluar el funcionamiento de un proceso y sus resultados. De esta manera, evaluar implica medir la calidad de su gestión y los resultados obtenidos para poder

establecer el grado de eficiencia, cumplimiento de metas y objetivos y la satisfacción de los ciudadanos por los bienes y servicios recibidos.

CAPÍTULO III: Metodología, técnicas de análisis y fuentes de datos

El enfoque que se utilizó en el presente trabajo es mixto, ya que se recolectaron datos cualitativos y cuantitativos, permitiendo que la combinación de atributos de ambos métodos atienda de mejor manera a las exigencias del problema de investigación. Es un estudio de caso intrínseco, según la tipología establecida por Stake (1995), donde a partir del interés del autor se describió una situación específica: el análisis no experimental de la ejecución de los PME cuya entidad beneficiaria es el CONICET a través de la observación de los procesos de compras y contrataciones desarrollados. Simons (2011, p. 42) define estudio de caso como “una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de un determinado proyecto, política, institución, programa o sistema en un contexto real. Se basa en la investigación, integra diferentes métodos y se guía por las pruebas”.

Cabe mencionar que el presente trabajo se enmarcó en una investigación-acción, ya que partió de la comprensión de una situación organizacional y su problematización, para mediante la elaboración de un diagnóstico, diseñar una propuesta de cambio y transformación (Krieger, 2016).

El alcance de la investigación fue descriptivo, ya que como plantea Sampieri (2010, p. 122) “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. En relación a la recolección de los datos, se utilizaron herramientas cualitativas como el análisis de fuentes secundarias de documentos. Como complemento se recurrió a técnicas cuantitativas para analizar variables tales como: cantidad de equipos adquiridos, niveles de proyectos ejecutados y tiempos de ejecución del proceso de compras y contrataciones. La temporalidad de los datos utilizados fue transversal ya que se analizó la ejecución en un periodo determinado de tiempo: 2015-2019 considerando las siguientes dimensiones de análisis: fases del proceso, actores a cargo, beneficiarios, contexto, modalidades de compra y presupuesto.

Las fuentes secundarias de documentos utilizadas fueron: el Programa de Innovación Tecnológica IV Préstamo BID 3497/OC-AR, el Reglamento Operativo BID, las bases de la convocatoria, la Resolución de Directorio N° 1242/2017 de CONICET, las Políticas para la adquisición de Obras y Bienes BID, el Plan de Adquisiciones, los modelos de DDJJ y documentos estándar de LPN proporcionados por el Banco y la Ley de Procedimiento Administrativo N° 19.549/72, los expedientes, informes y reportes por parte de la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DGPyPSyE) y de la

Oficina de Comercio Exterior (OCE). En la Tabla N° 1 se detallan las fuentes y técnicas de procesamiento consultadas para el desarrollo del presente estudio.

Tabla 1

Fuentes y Técnicas de Procesamiento

Objetivo específico	Fuente de Información	Técnicas de procesamiento
Describir el proceso de Compras	-Programa de Innovación Tecnológica IV Préstamo BID 3497/OC-AR -Reglamento Operativo BID -Bases de la Convocatoria -Resolución de Directorio N° 1242/2017 de CONICET -Políticas para la adquisición de Obras y Bienes BID -Plan de Adquisiciones -Modelos de DDJJ y Documentos Estándar de LPN -Ley de Procedimiento Administrativo N° 19.549/72 -Registros, actas, reportes, Expedientes	-Análisis Documental
Identificar fortalezas y debilidades en las etapas del proceso	-Registros, reportes, Expedientes por parte de la DGPyPSyE y de la OCE que dan prueba del seguimiento del proceso de compras y contrataciones -Mails, notas de los investigadores	-Análisis Documental - FODA
Rediseñar y elaborar manuales de procedimientos	-Documentos y sistemas utilizados -Normativa Administración Pública y BID -Bibliografía sobre la Temática	Elaboración propia en base a: -Análisis Documental

Elaborar	-Documentos y sistemas	Elaboración
propuestas de	-Normativa Administración Pública y BID	propia en base a:
mejora que	-Bibliografía sobre la Temática	-Análisis
incluyan las		Documental
técnicas del Ciclo		
de Deming y		
Reingeniería de		
procesos		

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV: Resultados/Hallazgos/Desarrollo

4.1. El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

A mediados del Siglo XX el Estado argentino asume un papel activo en la promoción y articulación de las actividades de investigación científica y tecnológica. Por tal motivo, se crea en el año 1951 el Consejo Nacional de Investigaciones Técnicas y Científicas (CONITYC) siendo la primera institución dedicada al desarrollo científico y tecnológico nacional de manera exclusiva. Posteriormente, en el año 1958 y por Decreto/Ley N° 1291 se forma el CONICET respondiendo a la necesidad de estructurar un organismo académico que tenga como misión promover, coordinar y orientar las investigaciones en el campo de las ciencias puras y las aplicadas.

A partir del Decreto N° 1661/96, el CONICET se establece como ente autárquico del Estado Nacional teniendo por misión el fomento y ejecución de actividades científicas y tecnológicas en todo el territorio nacional y en las distintas áreas del conocimiento.

Al año 2019, es conducido por un Directorio integrado por ocho miembros y un Presidente, según lo estipulado en el Decreto N° 1661/96. El Presidente es propuesto por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación y designado por el Poder Ejecutivo Nacional. Por su parte, los miembros del Directorio surgen de ternas propuestas al Poder Ejecutivo Nacional y constituidas de la siguiente manera:

- Cuatro ternas electas por los investigadores activos de cada una de las grandes áreas de conocimiento (Ciencias Sociales y Humanidades; Ciencias Biológicas y de la Salud; Ciencias Exactas y Naturales; Ciencias Agrarias, de Ingeniería y de Materiales)
- Una terna propuesta por el Consejo de Universidades establecido por la Ley N° 24.521.

- Una terna propuesta por las organizaciones representativas de la industria
- Una terna propuesta por las organizaciones representativas del agro.
- Una terna propuesta por los máximos organismos responsables de la Ciencia y Tecnología de los Gobiernos Provinciales y el Gobierno Autónoma de la Ciudad de Buenos Aires.

Los miembros del Directorio duran cuatro años en sus funciones siendo renovados por mitades cada dos años. Eligen entre sus miembros dos Vicepresidentes, uno de Asuntos Científicos y otro de Asuntos Tecnológicos. Tanto el Presidente, como los Vicepresidentes duran en sus funciones dos años, pudiendo ser reelegidos por otro período consecutivo una sola vez.

Según el Decreto N° 310/07, la estructura de la red institucional de CONICET se encuentra organizada en Centro Científicos Tecnológicos (CCT), Unidades Ejecutoras y Centros de Investigaciones y Transferencia (CIT) descentralizados en todo el territorio nacional. Los mismos son concebidos como ámbitos de generación de iniciativas regionales y de representación local con descentralización administrativa.

Desde fines del 2018, el CONICET posee en todo el territorio nacional 266 Unidades Ejecutoras (UE), mayormente de doble dependencia con Universidades nacionales y otros centros científico-tecnológicos, 13 Centros de Investigaciones y Transferencia (CIT), 1 Centro de Investigación Multidisciplinario y 15 Centros Científicos Tecnológicos (CCT).

Todos en conjunto contribuyen a interrelacionar las Unidades Ejecutoras y los grupos de investigación, brindar servicios de apoyo, articular y mantener relaciones de cooperación y difusión con la comunidad. siendo el motor para la constitución de parques tecnológicos e incubadoras que posibiliten la interacción con el sector productivo de bienes y servicios.

Para su funcionamiento cuenta con diferentes formas de financiamiento que provienen del Tesoro Nacional, crédito interno, recursos propios y a través de la obtención de contratos de préstamo con organismos externos. El caso de los Proyectos a desarrollar en este trabajo corresponde a operaciones de crédito externo donde el CONICET es el principal beneficiario del contrato celebrado con el Banco Interamericano de Desarrollo debiendo cumplir las exigencias pactadas en el mismo.

4.2. Los Proyectos de Modernización de Equipamiento 2015 (PME 2015)

Los PME 2015 son una línea de financiamiento que se enmarca dentro del Programa de Innovación Tecnológica IV Préstamo BID 3497/OC-AR y posee como objetivo específico: aumentar las capacidades empresariales de innovación, aumentar la generación de conocimiento científico y tecnológico y mejorar las capacidades de seguimiento, evaluación, articulación y difusión de las políticas de ciencia, tecnología e innovación. Dentro del detalle de inversiones que lo forman se encuentran tres componentes:

Componente 1: Fortalecimiento de capacidades de innovación tecnológica.

Componente 2: Fortalecimiento de capacidades de investigación científica y tecnológica.

Componente 3: Seguimiento, evaluación, articulación y difusión de las políticas de CTI.

Los PME que serán objeto de estudio del presente trabajo se encuentran formando parte del Componente 2 del Programa. Por lo tanto, se definen como capacidades centrales a aquellas orientadas al desarrollo y aplicación de nuevos conocimientos para la resolución de problemas socio-productivos y que reúnen las siguientes características:

- Son críticas para el liderazgo y diferenciación de la Unidad Ejecutora en su campo de actividad a nivel nacional e internacional
- Mejoran en el mediano plazo la capacidad tecnológica nacional en áreas consideradas como estratégicas
- Tienen una demanda social o productiva concreta.

A continuación, se presenta la Tabla N° 2 que resume las principales características distintivas de los proyectos bajo estudio:

Tabla 2

Características generales de los Proyectos de Modernización de Equipamiento (PME)

Línea de financiamiento	Objetivos	Financiación	Ejecución Beneficiarios
Proyectos de Modernización de Equipamiento (PME)	Fortalecimiento de las capacidades centrales de Unidades Ejecutoras de instituciones públicas o privadas sin fines de	Aporte ANPCYT por proyecto de mínimo 6 investigadores entre \$2.000.000 y \$5.000.000 y por	Unidades Ejecutoras pertenecientes a Instituciones públicas o privadas sin fines de lucro- radicadas en

lucro radicadas en nuestro país dedicadas a la investigación científica tecnológica, mediante la adquisición o mejora de equipamiento.	proyecto de mínimo de 12 investigadores entre \$5.000.001 y \$15.000.000.	nuestro país dedicadas a la investigación científica tecnológica. Por Ej.: CONICET
--	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de las Bases de la Convocatoria a Proyectos para Modernización de Equipamiento de Unidades Ejecutoras PME 2015

Cada institución beneficiaria suscribe el contrato con la ANPCYT, que incluye todos los PME adjudicados, siendo responsable de la realización de los procedimientos de adquisición que correspondan de acuerdo a los montos involucrados y lo estipulado en las normas de adquisiciones del Banco. En la Tabla N° 3 se indican los métodos aplicables para cada tipo de contratación:

Tabla 3

Métodos de contratación aplicable según el monto del bien a adquirir

Categoría	Monto	Método
	\geq USD 1.500.000,00	Licitación Pública Internacional (LPI)
	$<$ USD 1.500.000,00 y \geq USD 100.000,00	Licitación Pública Nacional (LPN)
Bienes y Servicios	$<$ USD 100.000,00	Concurso Público (CP)
	$<$ USD 5.000,00	Toma de Precios (Comparación de tres cotizaciones)
	Sin límite de monto	Compra Directa

Fuente: Elaboración propia a partir del Reglamento Operativo Programa de Innovación Tecnológica
IV Préstamo BID 3497/C-AR

A los fines del presente estudio, solo se examinan los procesos de compra directa y Licitación Pública Nacional por considerarlos los más representativos.

4.3. Normativa y Reglamento BID

Este apartado tiene como propósito describir en términos generales la normativa y reglamentos del BID, necesarios para llevar adelante la ejecución de los proyectos focalizando en la gestión de compras y contrataciones de la OCE. Para ello, es importante definir las normas que rigen durante la ejecución del Programa, comenzando con la firma del Contrato de Préstamo. Toda compra o contratación que se realice se ajusta a las Políticas para la adquisición de Obras y Bienes financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo, al Plan de Adquisiciones y al Reglamento Operativo del Programa. A su vez, dependiendo del tipo de contratación, se cuenta con modelos de Declaraciones Juradas y Documentos Estándar de LPN para Bienes. La suma de la normativa brinda los lineamientos y modelos requeridos para llevar adelante el proceso de adquisición y obtener las aprobaciones. Además, debe sumarse a lo mencionado anteriormente que se deberán respetar las particularidades de cada organismo beneficiario, a la hora de implementar el circuito administrativo. Lo que puede observarse en el caso de CONICET es que, si bien se siguen los lineamientos del BID, se respetan las instancias que todo proceso administrativo debe cumplimentar según la Ley de Procedimiento Administrativo N° 19.549/72.

Según el Reglamento Operativo del Programa (Anexo A), las adquisiciones se deben realizar de forma descentralizada por los beneficiarios del Programa y bajo la supervisión y apoyo de la ANPCYT para verificar el cumplimiento de las políticas del Banco. De esta manera, la ANPCYT está encargada de mantener los archivos de las adquisiciones de los proyectos que se desarrollen, mientras que los beneficiarios deberán conservar los archivos originales de las adquisiciones descentralizadas realizadas, proporcionando copias de los mismos.

El método de supervisión por parte del Banco es ex post. Cabe destacar que hay casos donde se requiere que la revisión del Banco sea ex ante, como son: los procesos correspondientes a Licitación Pública Internacional, Contrataciones Directas y aquellos procesos que por su complejidad o riesgo lo justifiquen. En el caso de las adquisiciones y contrataciones de los PME, la ANPCYT revisará todos los documentos con carácter previo y otorgará su conformidad en las siguientes etapas:

- Revisión y conformidad con el aviso y el Pliego
- Revisión y conformidad con el informe de evaluación y recomendación de adjudicación
- Revisión y conformidad con el borrador del contrato negociado.

Como funciones para las instituciones beneficiarias como el CONICET, el Reglamento Operativo estipula que deberán avalar la presentación de los proyectos PME, asegurar los montos de contrapartida correspondientes, garantizar la infraestructura de personal, servicios, insumos e instalaciones necesarias para el correcto funcionamiento del equipamiento y su incorporación a los Sistemas Nacionales del Ministerio y garantizar el uso efectivo de los nuevos recursos que se incorporan. Para ello, cada institución beneficiaria suscribe el contrato con la ANPCYT que incluye todos los PME adjudicados, siendo responsable de la realización de los procedimientos de adquisición que correspondan para lo que se designará una Comisión que actuará en todas las instancias del proceso.

Una vez efectuados los procedimientos de adquisición y habiéndose verificado todas las intervenciones que para cada caso correspondan, la ANPCYT realizara desembolsos en la forma de pago directo a los proveedores locales o del exterior, previa verificación de haberse cumplimentado las instancias comerciales exigibles en cada caso y el origen de los bienes, hasta totalizar los montos adjudicados a cada PME.

4.4. Unidades de Ejecución de Proyectos (UEP)

El ciclo de vida de todo proyecto financiado por el BID comprende las fases de: programación, preparación de proyectos, ejecución de los mismos y su posterior finalización y evaluación. En la etapa de programación se analizan las condiciones, prioridades de desarrollo y recursos de financiamiento. En la etapa de preparación, se examinan elementos tales como la pre-inversión, disponibilidad legal, capacidad institucional y el diseño del esquema de ejecución de los proyectos. Seguidamente, la fase de ejecución se inicia con la aprobación por el Banco. Si bien la responsabilidad de la ejecución del proyecto es del prestatario, el Banco supervisa el proceso a fin de garantizar que se ajusten al calendario y se respeten los procedimientos de adquisición establecidos. Por último, además de las evaluaciones concomitantes que se realizan durante todo el ciclo, en la fase de finalización y evaluación se produce el informe final del proyecto con

el fin de valorar y evaluar resultados, cumplimiento de objetivos y calificaciones de desempeño.

El eje del presente trabajo se centra en el análisis de la fase de ejecución, sobre todo en el funcionamiento de las Unidades de Ejecución de Proyectos (UEP).

Puede definirse a las UEP como aquellas unidades que tienen a su cargo la implementación de los proyectos. Según Martínez Nogueira (2002):

Las UEP participan en la implementación con intervención única o compartida en las etapas de programación operativa, ejecución, control y monitoreo. Sus responsabilidades son: a) administrativas (preparación del plan financiero y de operaciones, monitoreo de la disponibilidad de fondos, licitaciones, contrataciones y adquisiciones, supervisión de ejecución, etc.); b) técnico-sustantivas (seguimiento de la ejecución y la preservación de la orientación y estrategia del proyecto); c) de promoción (facilitación de la operación del proyecto, construyendo y afirmando su legitimidad ante las autoridades políticas y administrativas y ante otros actores); d) de apoyo y capacitación a las agencias ejecutoras; y e) de coordinación de los componentes con múltiples subejecutores. (p. 9)

Para su funcionamiento, las UEP cuentan con pautas de trabajo estipuladas en relación a la duración de los proyectos y basados en procedimientos formalizados en manuales y reglamentos. La intención de su creación es la superación de las carencias en las capacidades de gestión, persiguiendo la superación de las limitaciones de sectores públicos débiles, marcos normativos ineficientes y complejos. Por tal motivo, uno de los objetivos que se le plantea, es establecer reglas y conductas administrativas que permitan generar modelos para el resto del sector público vinculados a los principios de transparencia y eficiencia. Las UEP, por lo tanto, deben implementar los proyectos con el fin de introducir innovaciones en las formas de desempeño de las funciones estatales, persiguiendo evitar las rigideces, limitaciones y obstáculos que se presenten.

Si bien se describe la finalidad con la cual se han creado estas unidades de gestión, en el desarrollo del trabajo se verá que su implementación se complica debido a que cada proyecto financiado por el BID reviste particularidades. De esta manera, generar los mecanismos para los consensos dentro de los organismos miembros y su vinculación con el sistema y normativa vigente en la Administración Pública requiere hacer un mapeo de recursos, procesos y personal, que lleven a la definición de las tareas a desarrollar en base a las metas y plazos fijados originalmente. Para el caso de los PME 2015, son varios los organismos que conforman la UEP. Por tal motivo, se describe a continuación y para

entender su composición, las partes intervinientes y la creación de una Comisión de Pre adjudicación exigida al efecto de la realización de los procesos de compra.

4.4.1. Creación de la Comisión de Pre adjudicación dentro de la Oficina de Comercio Exterior de CONICET.

Como consecuencia del contrato firmado y siguiendo el instructivo publicado por la ANPCYT, se ha creado por Resolución de Directorio de CONICET N° 1242/2017 una Comisión de Pre adjudicación, que debe atender todas las etapas que permitan concretar la adquisición de los equipos, facilitando a los investigadores el acceso a los mismos y mejorando las condiciones de tramitación. La comisión está constituida por tres miembros titulares y dos suplentes que deberán hacerse responsables del cumplimiento estricto de las normas establecidas en el contrato, manteniendo informado al Directorio de CONICET del estado de situación del Programa y sus respectivos proyectos.

El Directorio de CONICET decidió crearla en el ámbito de la Oficina de Comercio Exterior, producto de la vinculación existente entre la principal función del área y los objetivos fijados en los proyectos. Por lo tanto, la OCE y la comisión formada al efecto, se convirtió en la oficina ejecutora de los programas BID para la adquisición de equipamiento en la convocatoria bajo estudio. La principal función de la oficina es la planificación de la importación/exportación de bienes del organismo, colaborando con los investigadores de todo el país en la selección de insumos y equipamientos acordes en calidad y precio, con el fin de igualar o superar las características técnicas y requisitos exigidos por sus investigaciones.

4.4.2. Organismos intervinientes.

A través del análisis de la estructura de los organismos que intervienen en el proceso, se pretende conocer como se ha conformado la unidad orgánica que desarrolla las tareas y sus relaciones de subordinación e información. De esta manera, “la visión funcional vertical presta atención a la estructura jerárquica, la división de tareas y la consecuente especialización, fácilmente observable a través de un organigrama” (Krieger, 2016, p. 138).

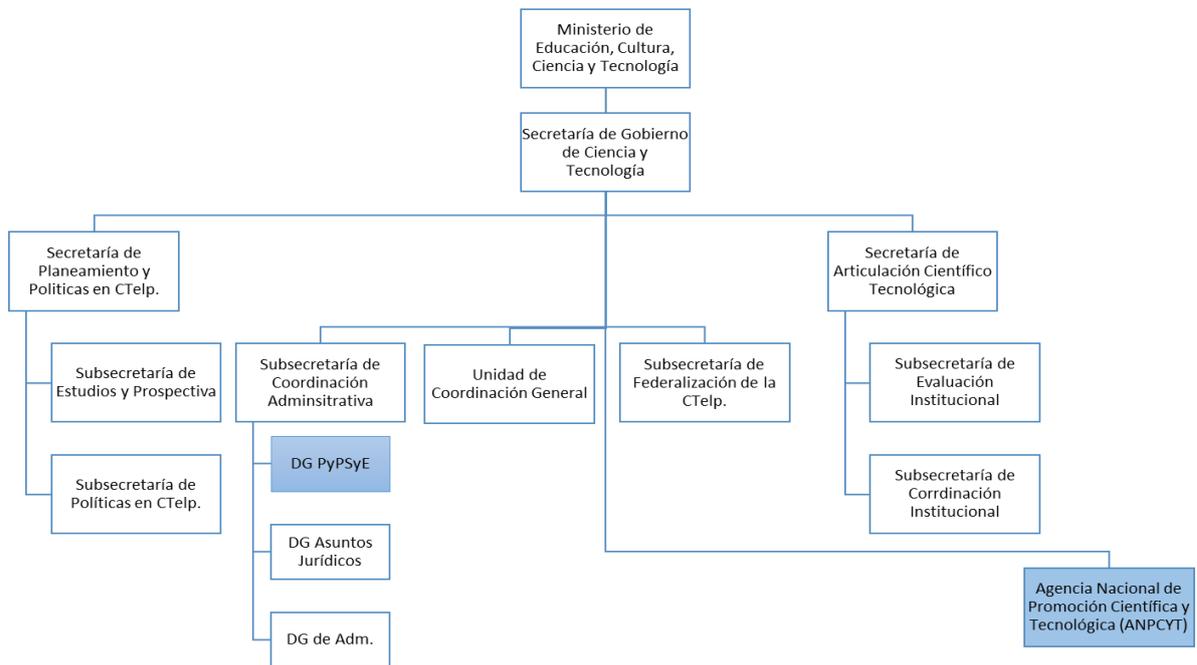
Para tal fin, se enumeran los distintos actores intervinientes en el proceso bajo estudio:

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Organismo financiador. Su propósito es financiar proyectos de desarrollo económico, institucional y social de manera viable. Para ello brinda ayuda a los países miembros para formular políticas de desarrollo y proporciona asistencia técnica y financiera con el fin de eliminar la pobreza, desigualdad y promover el crecimiento económico sostenible.
- Investigador Responsable: es el responsable del proyecto de investigación y quien determina el equipo a adquirir y sus especificaciones técnicas.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT): Organismo prestatario del contrato de préstamo. Pasó a formar parte del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología (MECCyT) en el año 2018 constituyéndose como Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. A los fines del contrato, el MINCYT delega algunas actividades a la ANPCYT.
- Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCYT): Organismo nacional desconcentrado que depende de la Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Tiene por objetivo promover la investigación científica, la generación de conocimiento y la innovación productiva de la Argentina para mejorar su perfil productivo y calidad de vida de la población. Está compuesta por cuatro fondos: el Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCYT), el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT) y el Fondo Argentino Sectorial (FONARSEC).
- Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCYT): Oficina de gestión de proyectos de investigación dependiente de la ANPCYT. Gestiona la aplicación de los recursos presupuestarios del Tesoro Nacional provenientes de operaciones de crédito externo y de cooperación internacional. Tiene por objeto financiar proyectos y actividades cuya finalidad es la generación de nuevos conocimientos científicos, tecnológicos y de innovación, desarrollados por instituciones públicas o privadas sin fines de lucro radicadas en el país. Supervisa la ejecución de los proyectos financiados prestando atención a los siguientes aspectos: avance de la ejecución según el plan de trabajo acordado, documentación de la ejecución financiera, registros contables, documentación probatoria de gastos e inversiones realizadas conforme al plan de erogaciones.
- Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DGPyPSyE): La Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales es la Dirección de la ANPCYT encargada de gestionar y aplicar los recursos presupuestarios del Tesoro

Nacional, los provenientes de operaciones de crédito externo y de cooperación internacional.

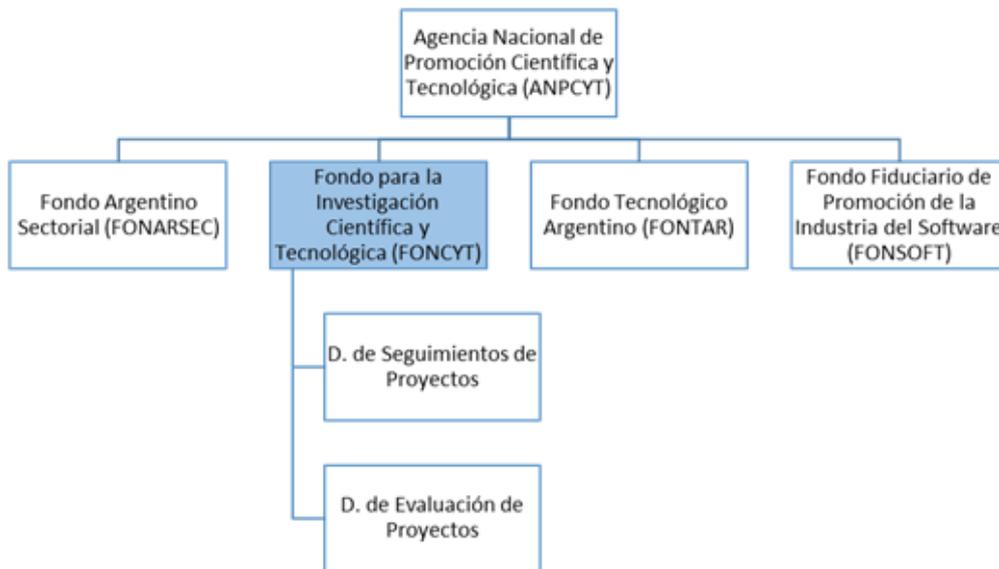
A continuación, se presenta en la Figura N° 2 el organigrama del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología (MECCyT) y se muestran coloreados los organismos que forman parte del proceso bajo análisis dentro del ámbito del Ministerio. A su vez, se amplía en la Figura N° 3 como se encuentra conformada la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCYT) y los Fondos que la componen.

Figura 2. Organigrama del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología



Fuente: Elaboración propia a partir de: Mapa del Estado. Jefatura de Gabinete de Ministros. Presidencia de la Nación. MECCyT. Administración Centralizada - Desconcentrada.

Figura 3. Organigrama de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica en función a los fondos que la componen



Fuente: Elaboración propia a partir de: Mapa del Estado. Jefatura de Gabinete de Ministros. Presidencia de la Nación. MECCyT. Administración Centralizada - Desconcentrada.

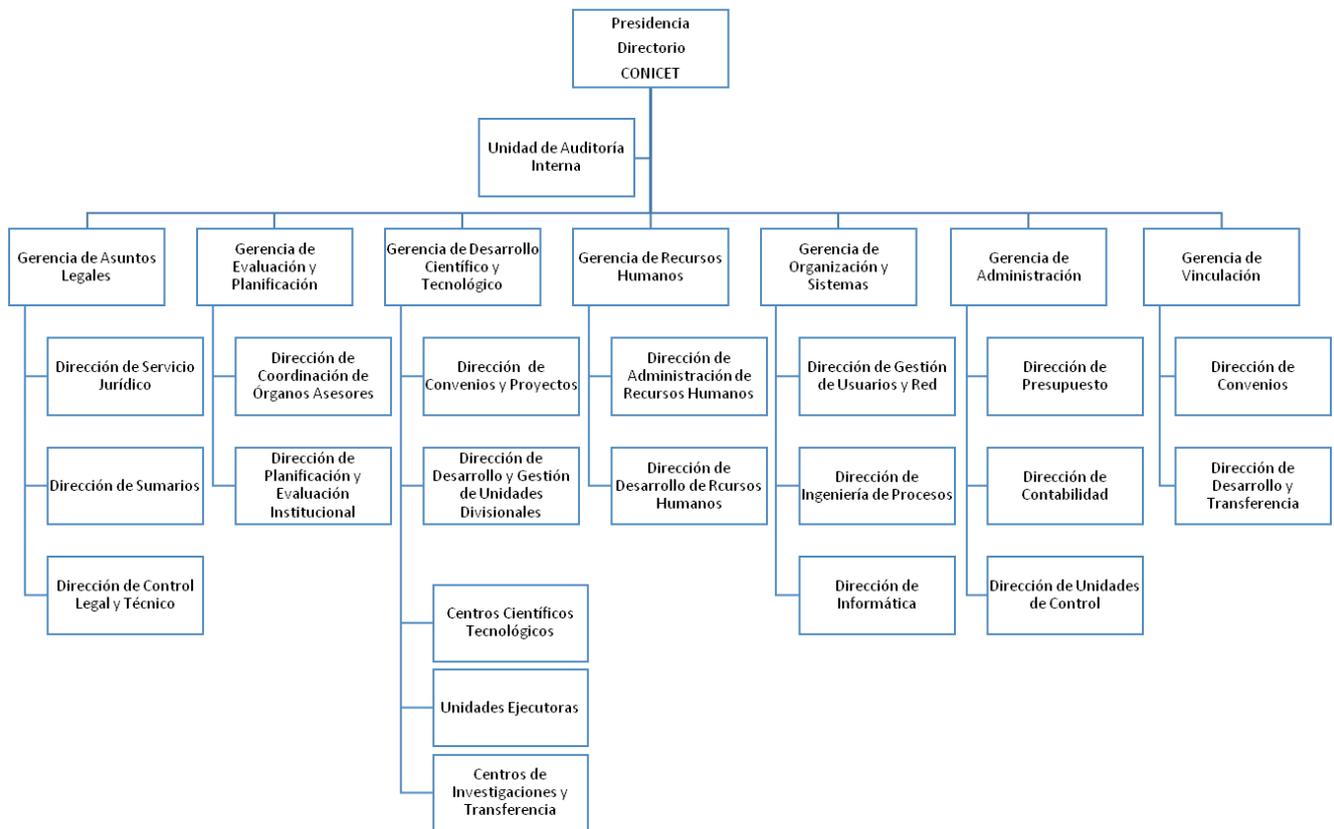
Continuando con la descripción de las estructuras, se presenta a continuación el detalle y el organigrama de CONICET, destacándose dentro del mismo, la ausencia de la Oficina de Comercio Exterior:

- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET): Organismo beneficiario de los proyectos PME. Es el principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y la tecnología en Argentina. Tiene por misión el fomento y ejecución de actividades científicas y tecnológicas en todo el territorio nacional dentro de las cuatro áreas de conocimiento que desarrolla: Ciencias Agrarias, de Ingeniería y de Materiales; Ciencias Biológicas y de la Salud; Ciencias Exactas y Naturales y Ciencias Sociales y Humanidades.
- Oficina de Comercio Exterior de CONICET: Oficina ejecutora de los programas BID para la adquisición de equipamiento. Se encuentra dentro de la Gerencia de Administración de CONICET y es la encargada de optimizar el sistema de importación y exportación, a efectos de desarrollar y administrar la totalidad de operaciones de Comercio Exterior que realiza el CONICET. Particularmente, en relación a los proyectos PME 2015 y siguiendo el instructivo publicado por la ANPCYT, se ha creado por Resolución de Directorio N° 1242/2017 de CONICET una Comisión de Pre adjudicación que debe atender todas las etapas que permitan concretar la adquisición de los equipos, facilitando a los investigadores el acceso a los mismos y mejorando las condiciones de tramitación. La Comisión está constituida por tres miembros titulares y dos suplentes que deberán hacerse responsables del cumplimiento estricto de las normas establecidas en el contrato

manteniendo informado al Directorio de CONICET del estado de situación del programa y sus respectivos proyectos. Cabe destacar que la misma no se encuentra definida en su estructura y resulta de vital importancia a la hora de la adquisición de equipamiento con fondos externos. En estas operaciones con equipos importados es necesario afrontar negociaciones con los proveedores, con la Aduana, con el resto de Organismos públicos intervinientes (SENASA, INAL, ANMAT, ROECYT, INASE, RENPRE, Seguridad Eléctrica, Lealtad Comercial, entre otros) e incluso poder definir las remuneraciones del área. En consecuencia, poder contar con una estructura adecuada permitirá definir roles, responsabilidades y funciones.

Se presenta en la Figura N° 4 el organigrama de CONICET.

Figura 4. Organigrama del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)



Fuente: Elaboración propia a partir de: Decreto 310/2007. Estructura organizativa de CONICET.

Como puede observarse en los organigramas anteriores, las instituciones intervinientes en el proceso (ANPCYT, DGPyPSyE y CONICET), tienen en sus estructuras duplicadas las funciones no solamente de control legal y técnico, sino también las áreas administrativas de seguimiento de proyectos, sobre todo en lo que hace a la coordinación, generando unidades que se sobreponen, duplicaciones funcionales y pérdidas de eficiencia que en suma llevan al desperdicio de recursos.

Ramió (1999) enumera entre las disfunciones típicas de las estructuras administrativas las siguientes:

- Excesiva longitud de las estructuras: supone que hay una excesiva distancia entre las unidades de dirección estratégica y las unidades directamente operativas habiendo muchos cargos intermedios. Esta elevada longitud suele estar vinculada a la lentitud y rigidez en la gestión
- Excesiva fragmentación horizontal: genera un exceso en la divisionalización en áreas o sectores competenciales que ocasiona una pérdida de la visión integrada en muchos ámbitos de la gestión. Por lo cual cada unidad se concentra en perseguir sus objetivos particulares sin preocuparse por los generales de la organización dificultando la definición e implementación de programas integrados
- Inflación orgánica: elevada densidad en el número de unidades administrativas. La mayoría de las organizaciones públicas suelen presentar una proporción de unidades o jefaturas mucho mayor de la que sería objetivamente necesaria.

Particularmente, todas las instancias realizadas por la OCE son aprobadas por el Directorio de CONICET con dictamen del Servicio Jurídico. A su vez, las mismas tareas son aprobadas por el FONCYT y la DGPyPSyE con dictamen del Servicio Jurídico de la ANPCYT quedando en evidencia la duplicidad del circuito operativo y de control. Todo se traduce en tiempos de espera innecesarios que, en épocas de inestabilidad económica influyen a la hora de concretar las operaciones. Esta situación evidencia la ausencia de unidades con visión de conjunto y con orientación a largo plazo que puedan identificar las necesidades y se las comuniquen a los niveles superiores que se encargan de negociar con los organismos multilaterales para determinar las demandas y prioridades del país y produciendo duplicidad de los procesos administrativos con múltiples controles ejercidos.

4.5. Descripción del Proceso: contrataciones con organismos multilaterales de crédito

Para definir el problema de estudio, se toma la dimensión de los procesos y estructura organizacional, evaluando la coordinación y adecuación de los actores intervinientes y de las distintas actividades que deben realizarse para llevar a cabo los objetivos propuestos en la convocatoria, centrando la atención en la OCE y con una visión horizontal de la organización. “La organización por procesos complementa la estructura funcional integrándola en forma horizontal” (Fuertes, 2013, p.449). Es por ello que al analizar un proceso y al establecer cada una de las relaciones y objetivos que poseen las aéreas y actores que participan, se evitarán duplicaciones de tareas y se eliminarán actividades que no agreguen valor. Krieger (2016, p.140) establece tres pasos para definir los procesos en una organización:

1. Definir el objetivo del proceso
2. Realizar un relevamiento de la secuencia de actividades que conforma el proceso
3. Diagramar el proceso

De esta manera, propone como metodología de relevamiento obtener las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Para qué se hace? ¿Qué trabajo se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace? ¿Cuándo se hace?

Como primer punto, el objetivo de cada institución beneficiaria que suscribe el contrato es la realización de los procedimientos de adquisición que correspondan, de acuerdo a los montos involucrados, lo estipulado en las normas de adquisiciones del Banco y las especificaciones técnicas esbozadas por los investigadores titulares de los proyectos.

En consecuencia, los procesos de compras y contrataciones son impulsados por la OCE estableciéndose como la principal ejecutora y generando los nexos necesarios para cumplimentar los requisitos establecidos. Tal como se expresa en la Resolución N° 3743/17 de creación de la Comisión de Pre adjudicación de CONICET, el objetivo del proceso es facilitar y asegurar a los investigadores el acceso a equipamiento garantizando el cumplimiento de las condiciones para su tramitación.

Entrando en el detalle de la descripción del proceso, cabe mencionar que el circuito de control se repite en el interior de la ANPCYT estableciendo como regla general que la documentación presentada en las instancias de los procesos de contrataciones requiera una primera etapa de control en el FONCYT y luego, una segunda etapa en la DGPYPSyE quienes en base a sus lineamientos administrativos y legales permiten obtener las aprobaciones necesarias para continuar con el trámite. Los dos organismos pueden realizar observaciones, con la diferencia que el FONCYT es quien comunica todas las recomendaciones. Es decir que, si la DGPYPSyE realiza objeciones o encuentra errores,

por regla general se las comunica al FONCYT y es quien luego lo comunica a la OCE a través de email o llamado telefónico. Más allá de la regla general, la DGPyPSyE en muchas ocasiones comunica directamente las observaciones o pedido de correcciones, quedando el FONCYT fuera del circuito y siendo notificado cuando recibe nuevamente la documentación corregida para su elevación. Todas las instancias realizadas por la OCE son aprobadas por el Directorio de CONICET con dictamen del Servicio Jurídico. A su vez, las mismas tareas son aprobadas por el FONCYT y la DGPyPSyE con dictamen del Servicio Jurídico de la ANPCYT quedando en evidencia la duplicidad del circuito operativo y de control. A continuación, se verá en detalle cada paso del proceso a realizar por la OCE en una Compra Directa y en una Licitación Pública Nacional por considerarlos dos de los tipos más representativos de la convocatoria en cuestión.

Análisis del proceso de compra: Compra Directa y Licitación Pública Nacional.

Para ayudar a su entendimiento se describe a continuación el proceso de compra que realiza la OCE utilizando dos tipos de modalidad de contratación diferente: Compra Directa y Licitación Pública Nacional. Se eligen esos dos modos, ya que según el relevamiento realizado en la convocatoria son los dos procesos utilizados en función al tipo de contratación requerida por la normativa y en función a los montos fijados. Se parte de la base que describir el circuito permite un análisis más profundo y valioso de las causas y efectos que provoca esta situación.

Para el caso de CONICET, durante el periodo analizado se llevan tramitadas treinta tres Compras Directas y veintiún Licitaciones Públicas (que incluyen varios equipos discriminados en lotes). Más allá de los procesos realizados, al finalizar el año 2018 solo se han adjudicado doce equipos, quedando los restantes a la espera de su desembolso o bien han tenido que ser cancelados debido a la disparidad entre el monto otorgado en el proyecto y el monto de las ofertas recibidas. Durante la investigación realizada, mediante la observación directa y el análisis de la documentación se corroboró que se experimentan inconvenientes para cumplir con los objetivos y plazos estipulados. Por regla general, las compras directas realizadas por CONICET se deberían cancelar en 120 días (realizando el circuito requerido por la ANPCYT y CONICET), sin embargo, se observa que en la convocatoria analizada más del 90% de las compras exceden ese plazo, incurriendo en atrasos de hasta tres años y existiendo procesos presentados que se encuentran con la orden

de compra emitida y en la etapa final de desembolso. Esta situación se ve reflejada en la labor diaria de la OCE por continuos reclamos de los investigadores y proveedores, áreas paralizadas por falta de fondos que esperan una definición, tensión y desmotivación en el ambiente laboral, entre otras cuestiones.

Específicamente, para la primera etapa del proceso de una compra directa se necesita cumplimentar los siguientes puntos:

1. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación elabora el Plan de Compras Consolidado (PCC). Incluye detalles técnicos de los bienes y la justificación del procedimiento de compra elegido.
2. Si es Compra Directa, el Investigador responsable (IR) elabora la DDJJ y Anexos de Compras Directas en base a los modelos suministrados por el BID y los envía a la OCE.
3. El responsable de la recepción de documentación en la OCE abre un expediente y carga el mismo en una planilla de cálculo para su seguimiento, identificando los números de proyectos adjudicados y equipos a adquirir.
4. El responsable de la recepción de documentación en la OCE verifica la documentación y si es correcta la presenta para su aprobación en la ANPCYT guardando copia en el expediente respectivo. Si requiere alguna modificación o cambio solicita al IR que cumpla con las mismas a través de un e-mail o llamado telefónico. Una vez recibidas las modificaciones presenta los documentos para su aprobación en la ANPCYT.
5. Obtenida la aprobación de la ANPCYT, el integrante de la Comisión de Pre adjudicación designado, la incorpora al expediente y confecciona el documento de comunicación para la firma del Gerente de Administración. El documento de comunicación se anexa al expediente para su firma y se realiza el pase a la Gerencia de Administración (GA).
6. Con el visto bueno de la GA, el integrante de la Comisión de Pre adjudicación realiza el pase del expediente, incluyendo todos los documentos requeridos para la intervención del Servicio Jurídico de CONICET, con el fin de obtener el Dictamen favorable, incluyendo la elaboración del proyecto de Resolución para la firma del Presidente de CONICET.
7. Recibido el Dictamen favorable, el encargado de la Comisión realiza el pase del expediente a la Dirección de Control Legal y Técnico (DCLT) para obtener la Resolución de Directorio.

8. Con la Resolución de Directorio, el responsable de la Comisión de Pre adjudicación verifica el saldo disponible del proyecto y si es suficiente el dinero elabora, emite, envía y realiza el seguimiento de las órdenes de compra.

9. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación comunica al IR y al proveedor la adjudicación de la compra.

Una vez adjudicado, comienza la segunda etapa del proceso:

10. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación realiza el seguimiento de saldos de los Proyectos de investigación y verifica la disponibilidad del dinero. Si el saldo no es suficiente producto de las variaciones en el tipo de cambio, el responsable de la Comisión de Pre adjudicación inicia el trámite correspondiente para obtener fondos extras provenientes de recursos propios o de recursos de CONICET. Si el dinero disponible es suficiente el responsable de la Comisión inicia el trámite de pago.

11. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación solicita al proveedor la documentación necesaria para emitir el pago.

12. El integrante de la Comisión de Pre adjudicación confecciona la Declaración Jurada de importación de Bienes exigida para los desembolsos, con la firma del Gerente de Administración y certificada por el Banco de la Nación Argentina.

13. El responsable de la recepción de documentación en la OCE verifica la documentación recibida del proveedor y si es correcta elabora y presenta la solicitud de desembolso a la ANPCYT guardando copia en el expediente respectivo. Si requiere alguna modificación o cambio solicita al proveedor que cumpla con las mismas a través de un e-mail o llamado telefónico. Una vez recibidas las modificaciones presenta los documentos en la ANPCYT.

14. Recepcionados los comprobantes de transferencia, el responsable de la Comisión de Pre adjudicación notifica a los proveedores e investigadores intervinientes la/s transferencias de pago de los equipos.

15. Posteriormente, el responsable de la Comisión de Pre adjudicación verifica la entrega de bienes por parte de los proveedores, investigadores y solicita la Declaración Jurada respectiva al IR y los documentos de nacionalización de los equipos al proveedor o Despachante de Aduana actuante.

16. El responsable de la recepción de documentación en la OCE verifica la documentación de nacionalización recibida del proveedor y si es correcta elabora y presenta los documentos que hacen a la nacionalización de los equipos adquiridos a la ANPCYT.

17. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación procede a la devolución de garantías bancarias o pólizas de caución recibidas.
18. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación realiza el seguimiento de saldos de los Proyectos de investigación. Si fue necesario el aporte de fondos de contraparte, ya sea con recursos propios o de CONICET, confecciona la solicitud de reintegro del saldo del proyecto en cuestión incluyendo toda la documentación requerida y la presenta en la ANPCYT.
19. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación recibe los comprobantes de transferencia y notifica a los investigadores intervinientes del reintegro de fondos incorporando copia al expediente.
20. Archivo del expediente.

Para el caso de la primera etapa del proceso en la realización de una Licitación Pública Nacional se necesita cumplimentar los siguientes puntos:

1. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación elabora el Plan de Compras Consolidado (PCC). Incluye detalles técnicos de los bienes y la justificación del procedimiento de compra elegido.
2. Si es Licitación, el responsable de la Comisión de Pre adjudicación le solicita al Investigador responsable (IR) el detalle técnico y características de los equipos a adquirir.
3. El responsable de la recepción de documentación en la OCE abre un expediente y carga el mismo en una planilla de cálculo para su seguimiento, identificando los números de proyectos adjudicados y equipos a adquirir.
4. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación confecciona los pliegos para aquellas compras que apliquen a una Licitación Pública según el Documento estándar LPN brindado por el BID.
5. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación presenta los pliegos para su aprobación en la ANPCYT.
6. Obtenida la aprobación de la ANPCYT, el integrante de la Comisión de Pre adjudicación designado, la incorpora al expediente y confecciona el documento de comunicación para la firma del Gerente de Administración. Lo anexa al expediente para su firma y realiza el pase a la GA.
7. Con el visto bueno de la GA, el integrante de la Comisión de Pre adjudicación realiza el pase del expediente, incluyendo todos documentos requeridos para la intervención del Servicio Jurídico de CONICET con el fin de obtener el Dictamen

favorable, incluyendo la elaboración del proyecto de Resolución para la firma del Presidente de CONICET.

8. Recibido el Dictamen favorable, el encargado de la Comisión realiza el pase del expediente a la Dirección de Control Legal y Técnico (DCLT) para obtener la Resolución de Directorio.
9. Con la Resolución del Directorio, el responsable de la Comisión de Pre adjudicación realiza la publicación de la Licitación en el Boletín Oficial y confecciona las invitaciones correspondientes para enviarlas por e-mail.
10. En el plazo fijado el responsable de la Comisión de Pre adjudicación recibe las ofertas.
11. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación, junto con los interesados en participar del acto, realizan la apertura de sobres de las ofertas recibidas en la fecha y hora estipulados en los Pliegos.
12. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación revisa las ofertas recibidas, verifica la documentación presentada y en caso de necesitar, solicita aclaraciones o documentación complementaria a los proveedores que participan del proceso. Luego, digitaliza la documentación que constituye las Ofertas y las envía a los IR para que las evalúen.
13. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación elabora el cuadro comparativo de ofertas y recibe los Informes Técnicos confeccionados por los IR.
14. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación elabora las Actas de Pre - Adjudicación en base al Informe Técnico recibido y al saldo disponible del proyecto.
15. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación reúne toda la documentación requerida sobre lo actuado y la presenta a la ANPCYT para su aprobación, quedando también un juego de la misma en el expediente respectivo.
16. Obtenida la aprobación de la ANPCYT, el integrante de la Comisión de Pre adjudicación designado, la incorpora al expediente y confecciona el documento de comunicación para la firma del Gerente de Administración. Lo anexa al expediente para su firma y realiza el pase a la GA.
17. Con el visto bueno de la GA, el integrante de la Comisión de Pre adjudicación realiza el pase del expediente, incluyendo todos los documentos requeridos para la intervención del Servicio Jurídico de CONICET, con el fin de obtener el Dictamen favorable, incluyendo la elaboración del proyecto de Resolución para la firma del Presidente de CONICET.

18. Recibido el Dictamen favorable, el encargado de la Comisión realiza el pase del expediente a la Dirección de Control Legal y Técnico (DCLT), para obtener la Resolución de Directorio.
19. Con la Resolución del Directorio, el responsable de la Comisión de Pre adjudicación verifica el saldo disponible del proyecto y, si es suficiente el dinero, comunica la adjudicación al IR y a los proveedores participantes del proceso de Licitación. Elabora, emite, envía y realiza el seguimiento de las órdenes de compra. Una vez adjudicado comienza la segunda etapa del proceso:
 20. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación realiza el seguimiento de saldos de los Proyectos de investigación y verifica la disponibilidad del dinero. Si el saldo no es suficiente, producto de las variaciones en el tipo de cambio, el responsable de la Comisión de Pre adjudicación inicia el trámite correspondiente para obtener fondos extras, provenientes de recursos propios o de recursos de CONICET. Si el dinero disponible es suficiente el responsable de la Comisión inicia el trámite de pago.
 21. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación solicita al proveedor la documentación necesaria para emitir el pago.
 22. El integrante de la Comisión de Pre adjudicación confecciona la Declaración Jurada de importación de Bienes exigida para los desembolsos, con la firma del Gerente de Administración y certificada por el Banco de la Nación Argentina.
 23. El responsable de la recepción de documentación en la OCE verifica la documentación recibida del proveedor y si es correcta elabora y presenta la solicitud de desembolso a la ANPCYT, guardando copia en el expediente respectivo. Si requiere alguna modificación o cambio, solicita al proveedor que cumpla con las mismas a través de un e-mail o llamado telefónico. Una vez recibidas las modificaciones presenta los documentos en la ANPCYT.
 24. Recepcionados los comprobantes de transferencia, el responsable de la Comisión de Pre adjudicación notifica a los proveedores e investigadores intervinientes de la/s transferencias de pago de los equipos.
 25. Posteriormente, el responsable de la Comisión de Pre adjudicación verifica la entrega de los bienes a los investigadores por parte de los proveedores y solicita la Declaración Jurada respectiva al IR y los documentos de nacionalización de los equipos al proveedor o Despachante de Aduana actuante.
 26. El responsable de la recepción de documentación en la OCE verifica la documentación de nacionalización recibida del proveedor y si es correcta elabora y

presenta los documentos que hacen a la nacionalización de los equipos adquiridos a la ANPCYT.

27. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación procede a la devolución de garantías bancarias o pólizas de caución recibidas.

28. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación realiza el seguimiento de saldos de los Proyectos de investigación. Si fue necesario el aporte de fondos de contraparte, ya sea con recursos propios o de CONICET, confecciona la solicitud de reintegro del saldo del proyecto en cuestión incluyendo toda la documentación requerida y la presenta en la ANPCYT.

29. El responsable de la Comisión de Pre adjudicación recibe los comprobantes de transferencia y notifica a los investigadores intervinientes del reintegro de fondos, incorporando copia al expediente.

30. Se procede al archivo del expediente.

Es necesario aclarar que, al producirse la cancelación de las adquisiciones, la ANPCYT procede a la retención del 10% del dinero a transferir, como fondo de seguridad ante posibles fluctuaciones en el tipo de cambio.

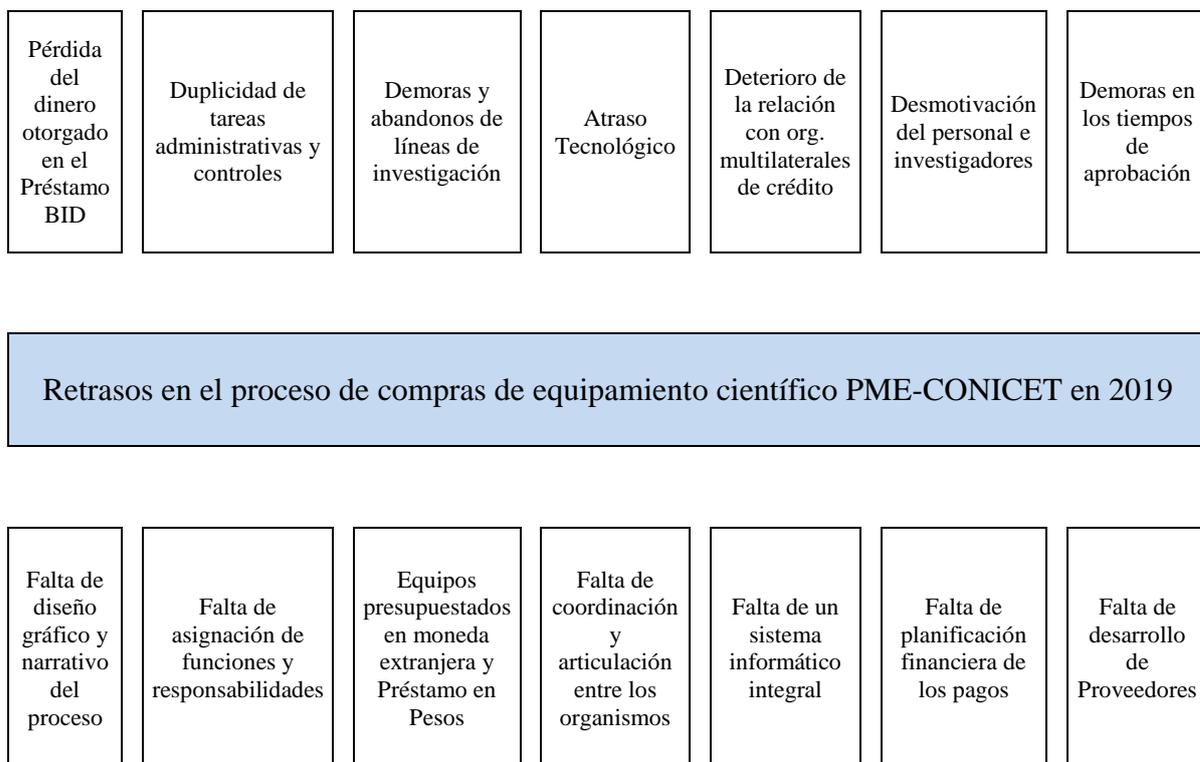
De la narrativa de los procesos, se observa de manera evidente cómo se produce la repetición de instancias administrativas y de control en los organismos intervinientes. Como ya se mencionó con anterioridad, la ANPCYT (dentro de ella el FONCYT y la DGPYPSyE) y el CONICET realizan procesos administrativos y controles de documentación y legalidad de manera simultánea. A su vez, se visualiza una cantidad excesiva de documentación exigida por parte de los organismos de control, generando duplicidad en el armado de legajos, copias a presentar y confección de expedientes. Lo mismo sucede en las instancias del proceso de Licitación, ya que las etapas exigidas son similares a las descriptas en el proceso de compra directa. Si bien hay requisitos y pautas impuestas por el BID y sin posibilidad de modificación, debido a lo pactado en el préstamo asumido, se pueden proponer cambios que generen eficiencia en los procesos requeridos para la adquisición de los equipos en la esfera de la unidad orgánica constituida a tal efecto.

4.6. Efectos y causas encontrados en la convocatoria 2015-2019

En el presente trabajo se utilizó la técnica del Árbol del Problema para la identificación del problema central a resolver, sus causas y efectos. De esta manera, se observa que en la parte central de la Figura N° 5 se encuentra el problema bajo estudio, debajo se ubican las causas esenciales y directas y sobre el problema encontramos los efectos o manifestaciones que determinan el impacto o consecuencias producidas por el mismo.

A partir del análisis de las relaciones de causa y efecto, se pudo en función de una situación negativa, convertir el problema en objetivo, creando el Árbol de Objetivos y definiendo de manera clara hacia donde orientar el plan de mejora para la obtención de los resultados esperados: modificaciones en la estructura organizativa que definan funciones y responsabilidades, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, el diseño gráfico y narrativo del proceso de compras, la implementación de la planificación financiera y el desarrollo de proveedores como herramientas para el cambio.

Figura 5. Árbol del Problema



Fuente: Elaboración propia extraída de los relevamientos realizados.

A partir de lo descripto y producto del análisis realizado, es posible confeccionar propuestas de mejora en busca de soluciones que mitiguen o reduzcan las causas y efectos detectados. Los atrasos persistentes son síntoma de debilidades en el circuito administrativo, que se ven agravadas por el contexto inflacionario y la falta de políticas para su tratamiento.

Dentro de las principales cuestiones a tener en cuenta, en relación a lo observado en la convocatoria estudiada, para el diseño y desarrollo del plan de mejora se pueden enumerar los siguientes puntos:

- Pérdida del dinero otorgado en el Préstamo: como todo contrato se establece un plazo para su cumplimiento. En este caso, el plazo original de desembolsos establecido en el Contrato de Préstamo N° 3497/OC-AR se fija en hasta cinco años contados a partir de la fecha de entrada en vigencia del contrato. De esta manera el prestatario se compromete a que el organismo ejecutor realice las adquisiciones de acuerdo a los objetivos fijados, con la debida diligencia, en forma económica, financiera, administrativa y técnica eficiente de acuerdo con los planes, especificaciones, calendario, inversiones, presupuestos y reglamentos. Para permitir al Banco la supervisión del progreso en la ejecución y el alcance de sus resultados, el organismo presenta de manera periódica la documentación exigida informando sobre el progreso de los proyectos, el nivel de riesgo, y los cambios significativos que se produzcan que impliquen demoras o dificultades en la ejecución. Es entonces que el Banco puede suspender los desembolsos cuando, a su juicio, el objetivo del préstamo pudiera ser afectado desfavorablemente o la ejecución pudiera resultar improbable.

- Atraso tecnológico: la falta de tecnologías necesarias para el desarrollo del país afecta la calidad de vida de todas las personas. La baja inversión en innovación y desarrollo es producto de una falta de visión a largo plazo, políticas gubernamentales ineficientes, falta de educación, recursos económicos escasos, corrupción, etc. El no aprovechamiento de estos recursos muestra debilidad en las estructuras institucionales y circuitos administrativos del país.

- Detención de las líneas de investigación por falta de equipos e infraestructura. En el caso de los PME, la falta de resultados lleva a que muchos proyectos de investigación no puedan seguir con sus calendarios debido a la falta del instrumental requerido, impactando directamente en los avances en materia de ciencia e innovación. La no concreción de las compras planificadas en el préstamo produce que muchos proyectos queden sin efecto o no

puedan llevarse adelante ya que el equipamiento que esta convocatoria provee es indispensable y en muchos casos con una tecnología única en el país.

- Deterioro de la relación con el BID debido a la falta de ejecución de los proyectos financiados por el Banco: el no cumplimiento debilita la relación generando pérdida de confianza y nuevos condicionamientos a la hora de la firma de contratos posteriores, teniendo que evaluar las cláusulas y riesgos que pueden generarse y sometiéndose a nuevos requerimientos que el Banco determine.
- Duplicidad de los procesos administrativos con múltiples controles ejercidos por las instituciones intervinientes. Esta situación evidencia la ausencia de unidades con visión de conjunto y con orientación a largo plazo, que puedan identificar las necesidades y se las comuniquen a los niveles superiores que se encargan de negociar con los organismos multilaterales para determinar las demandas y prioridades del país.
- Demora en los tiempos de aprobación: en el proceso de adquisiciones se observan falencias y debilidades que generan retrasos en las compras. Se observa en los expedientes examinados una cantidad excesiva de documentación exigida por parte de los organismos de control, lo que genera duplicidad en el armado de legajos y copias a presentar. Las demoras en las respuestas se han incrementado al punto de quedar procesos estancos y sin comunicación oficial.

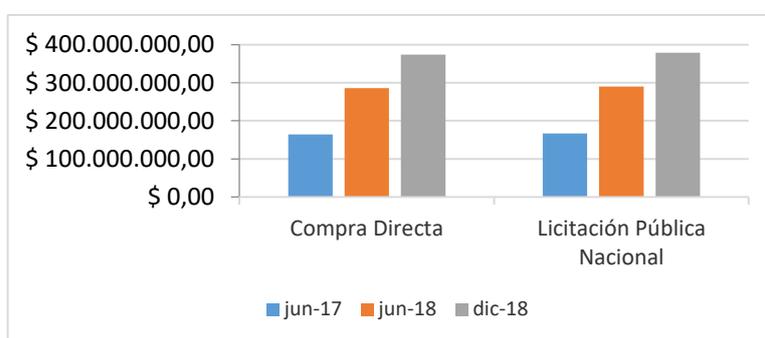
En función a los informes examinados de la OCE y la DGPyPSyE se observa que, a junio del 2018, solo se han abonado el 35% de las compras directas presentadas, quedando las restantes a la espera de su desembolso sin establecer la ANPCYT un cronograma ni fechas estimadas de pago. Por otro lado, en el caso de las Licitaciones Públicas, el 100% se encuentra en proceso de tramitación, sin decisión alguna sobre el curso de las mismas, encontrándose un evidente desfasaje entre el monto ofertado por el proveedor y el disponible otorgado en pesos.

- Desmotivación del personal e investigadores, producto de la falta de consecución de resultados y objetivos: se refleja en la labor diaria de la OCE por continuos reclamos de los investigadores y proveedores, áreas paralizadas por falta de fondos que esperan una definición, tensión y desmotivación en el ambiente laboral, entre otras cuestiones. Se han verificado mails, notas y reclamos hacia la OCE y al Directorio de CONICET por la falta de soluciones brindadas.
- Equipos presupuestados y cotizados en moneda extranjera cuando el Préstamo es otorgado en pesos (devaluación de la moneda): los problemas de implementación se traducen en determinar cuáles de las capacidades de gestión constituyen los obstáculos

para la ejecución eficiente de los proyectos. La planificación financiera no está articulada con el presupuesto. Al realizar la actividad con la intervención de varios organismos, CONICET no cuenta con la posibilidad de acceder al ciclo presupuestario como herramienta de gestión. El dinero es recibido por la ANPCYT, y es la DGPyPSyE la que establece la planificación y plan de acción según lo presentado al Banco y a la documentación recibida. En ocasiones quedan contrataciones realizadas y presentadas para su pago, sin contar con el dinero disponible al momento de la asunción del compromiso y con demoras superiores al año. Es importante mencionar que el obligado es la institución beneficiaria y quien firma la orden de compra (CONICET), queda expuesto a demandas y reclamos legales por incumplimientos en los plazos y condiciones fijados.

Como se muestra en el Figura N° 6, desde el comienzo de la ejecución de los proyectos por parte de CONICET en el año 2017 (dos años más tarde de su aprobación) se observa una variación en el tipo de cambio del 227 %. Los Planes de Compras Consolidados presentados oportunamente con el detalle de procesos a realizar, según corresponda a Compras Directas o Licitaciones Públicas Nacionales, se ven imposibilitados de continuidad sin poder contar con refuerzos o una partida presupuestaria de respaldo que prevenga las diferencias de cambio acaecidas. Del análisis de los expedientes, se desprende que cuatro de los equipos se han adquirido con aportes propios de los investigadores o con partidas presupuestarias donde CONICET ha modificado el destino de los fondos ante la emergencia de la emisión de las órdenes de compra.

Figura 6. Evolución según variación en el tipo de cambio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de los PCC e Informes de Gestión de la OCE

- Falta de un sistema informático integral: durante el estudio se observó que la OCE está en proceso de incorporar los trámites que realiza en la convocatoria BID al Sistema de

Gestión Documental Electrónica (GDE) de manera de agilizar los pases y autorizaciones. Si bien al interior de CONICET todo el circuito se realiza bajo esta modalidad obteniendo la Resolución de Directorio de manera electrónica y acortando los tiempos, para su presentación a la ANPCYT no pudo obtenerse aún los consensos necesarios que lleven a coordinar los mecanismos que complementen los sistemas de ambos y permitan utilizar el mismo expediente generado.

- Falta de diseño gráfico y narrativo del proceso: no se cuenta con un diagrama ni manual que establezca los pasos a seguir de manera integral, ya que es responsabilidad de cada organismo beneficiario la forma de ejecución, por lo cual, para operar se basan en los lineamientos y modelos brindados por el BID.

- Falta de coordinación y articulación entre los organismos: la ausencia de una única instancia y la mayor complejidad de las líneas jerárquicas y de aprobaciones conlleva la parcialización de las competencias y funciones generando la imposibilidad para decidir, como así también implementar, un plan alternativo que permita resolver las eventualidades externas. Se observan problemas generalizados en las estructuras y sobre todo en lo que hace a la coordinación, generando unidades que se sobreponen, duplicaciones funcionales y pérdidas de eficiencia que en suma llevan al desperdicio de recursos. Todo se traduce en tiempos de espera innecesarios que, en épocas de inestabilidad económica influyen a la hora de concretar las operaciones. La cuestión a resolver es la articulación efectiva de estas unidades para que puedan realizar contribuciones significativas en la construcción de nuevas capacidades y ayuden a la concreción de las políticas aportando sus conocimientos y aptitudes.

4.7. Análisis FODA

Se presenta en la Tabla N° 4 el análisis FODA realizado en función al proceso de compras y contrataciones relevado, describiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas halladas:

Tabla 4

Análisis FODA del proceso de compras y contrataciones de los Proyectos PME

AMENAZAS	FORTALEZAS
----------	------------

<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia de algunas autoridades clave para la mejora de los procesos. - Falta de vinculación del sistema presupuestario, la gestión de compras y la ejecución del gasto. - Presupuesto insuficiente. - Inestabilidad económica. Tipo de cambio variable. Aumento de precios. - Reclamos y críticas de las empresas proveedoras que deberán adecuarse a nuevos procesos y procedimientos. - Malas prácticas y corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marco normativo establecido por el BID para las diferentes modalidades de contratación de compras. - Documentos estándares definidos. - Personal calificado en la gestión de compras y contrataciones. - Existencia de dos sistemas informáticos vinculados para la gestión de compras y contrataciones (GDE, COMPR.AR) que hacen a la transparencia, celeridad, eficiencia y eficacia del proceso. - Apoyo del Directorio del CONICET. - Incremento de la satisfacción de los usuarios investigadores. - Buen ambiente laboral.
--	--

FODA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Inconsistencia en el cumplimiento de los tiempos de respuesta. - Carencia de una dirección estratégica clara. - Falta de diseño y aprobación de los procesos y procedimientos de compras y contrataciones. - Falta de implementación de la metodología de planificación institucional y gestión de proyectos. - Estructura administrativa inexistente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buen posicionamiento institucional frente a los Organismos Multilaterales de Crédito. - Transparencia en la gestión. - Voluntad política para fortalecer el sistema de compras y contrataciones con fondos provenientes de Organismos Multilaterales de Crédito. - Generación de una política de compras y contrataciones vinculada al desarrollo.

<ul style="list-style-type: none"> - Duplicación de funciones. - Falta de implementación de una metodología de evaluación institucional (Desarrollo de indicadores). - Ausencia de un sistema de gestión de la calidad para los procesos existentes en los organismos. - Desmotivación del personal. - Cultura de resistencia al cambio. - Carencia de un plan de comunicación interno y entre los distintos organismos intervinientes. - Ausencia de líneas de mando definidas que generan confusión y duplicidad de esfuerzos y tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información actualizada para los ciudadanos.
--	--

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de los relevamientos realizados.

CAPITULO V: Propuesta de mejora o de intervención.

5.1. Síntesis del problema a resolver

Los PME son una línea de financiamiento que se enmarca dentro del Programa de Innovación Tecnológica IV Préstamo BID 3497/OC-AR. Las Bases de la Convocatoria los definen como proyectos orientados al fortalecimiento de las capacidades centrales a través de la adquisición de equipos nuevos y/o accesorios destinados a la investigación científica tecnológica.

El acuerdo celebrado entre la República Argentina y el BID establece un plazo de ejecución para el programa de dieciocho meses, sin embargo, se observa que al año 2019, aquellos proyectos que tienen como beneficiario a CONICET, no han sido ejecutados en su totalidad y presentan importantes demoras en la ejecución de sus compras y contrataciones. En consecuencia, el presente estudio realizó un análisis de las causantes del atraso para, en

base a ellas, diseñar un plan integral de mejora de los procesos como propuesta de intervención.

5.2. Objetivos de la propuesta

A partir del relevamiento y análisis del proceso de gestión de compras y adquisiciones de la OCE de CONICET, se propone un plan integral con el objetivo de mejorar el desempeño en la ejecución de los proyectos PME. De esta manera, y partiendo de la situación observada en la implementación y ejecución de los proyectos, en el presente apartado se elaboran propuestas de intervención para realizar los ajustes y sugerencias que permitan dar respuesta a los problemas encontrados y que sirvan de base para las futuras convocatorias. Tienen por finalidad definir acciones preventivas y correctivas para ejecutarlos en tiempo y forma. El objetivo de la propuesta se basa en abarcar el mejoramiento de las relaciones, tareas, procedimientos y la gestión operativa con el fin de lograr el aprovechamiento del dinero comprometido, contribuir al avance tecnológico a través de la compra de equipos de última generación y brindar continuidad de las líneas de investigación.

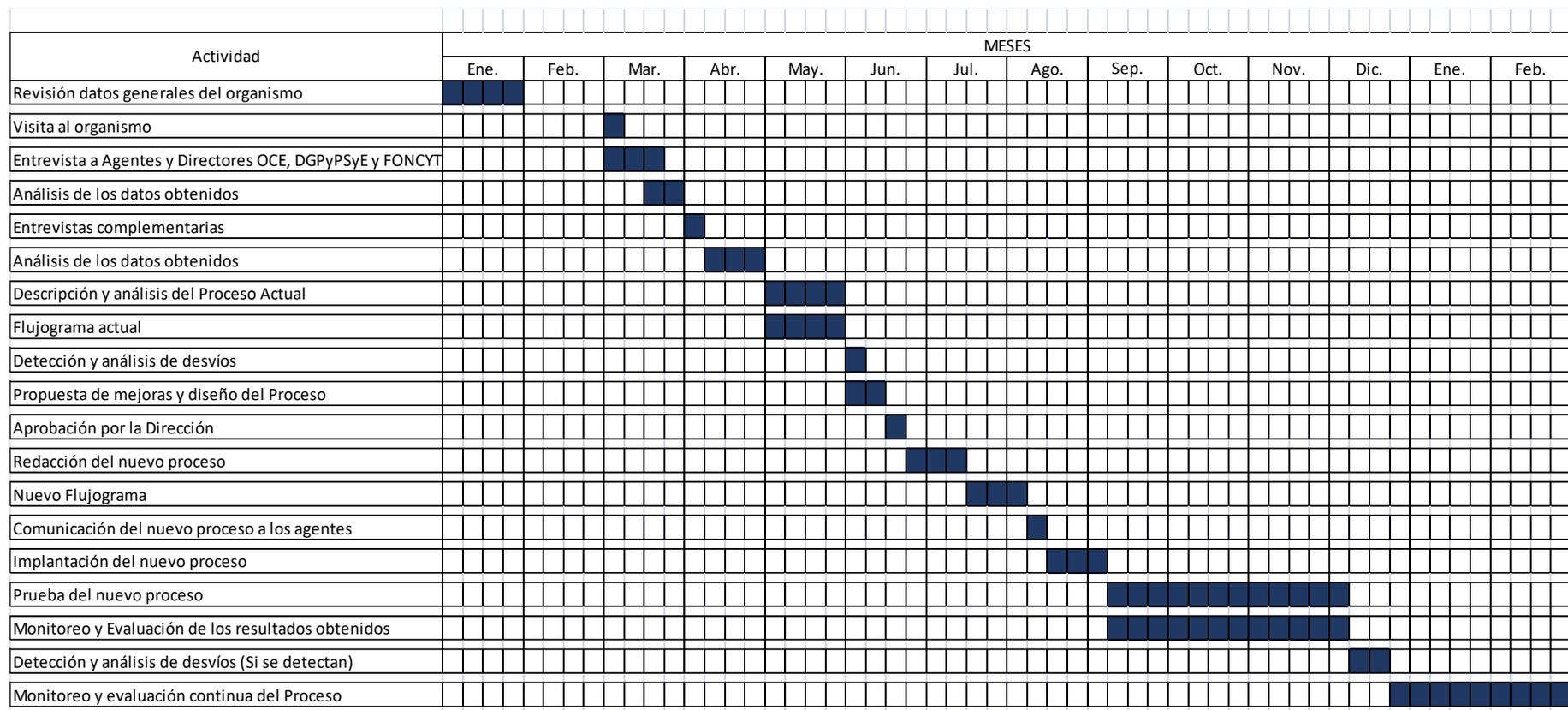
Siguiendo la propuesta de Fuertes (2013), el primer desafío será fomentar que los distintos organismos se relacionen entre sí, de manera de lograr que conozcan las tareas que se realizan en cada etapa del proceso y que entiendan de qué manera cada una de ellas influye en el servicio final que deben brindar al destinatario o ciudadano. Para lo cual, luego de diagnosticar la situación actual y ver cuál es la metodología aplicable para lograr el cambio deseado, se deberá establecer un plan de acción.

5.3. Estrategia a implementar

Para sustento del plan de acción propuesto, se presenta en la Figura N° 7 un Diagrama de Gantt cuya duración es de dieciocho meses, que establece un modelo de las actividades a cumplimentar, para instaurar la estrategia a implementar que combina la Reingeniería de procesos con la implementación de un sistema de calidad dentro de la OCE.

Al implementar la Reingeniería, se pretende rediseñar la manera de llevar adelante los procesos de compras de los proyectos PME, en busca de la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa que reduzca los tiempos de gestión.

Figura 7. Diagrama de Gantt para la implantación del Plan de Mejora Integral - Proyectos PME 2015 – CONICET. Oficina de Comercio Exterior (OCE)



Fuente: Elaboración Propia

Las tareas a llevar adelante para la implementación del plan de mejora incluyen como primer punto una discusión del plan con los Directivos de los organismos, ya que son ellos los que apoyarán el proceso de cambio y darán los consentimientos necesarios para su aplicación futura. Una vez consensuadas las modificaciones a realizar, se deberán anunciar a las áreas correspondientes, los cambios y la forma de llevarlos a delante. A través de reuniones programadas, se podrán realizar este tipo de anuncios como así también, brindar la posibilidad de recibir inquietudes y sugerencias. Seguidamente se conformará el equipo para implementar la intervención, manteniendo el diálogo continuo con encuentros que permitirán mantener actualizado el estado de situación y repercusiones, discutir las tareas, acciones, metas y medir resultados a través de su seguimiento. Para llevar adelante la recopilación de información, se propone utilizar la técnica de observación y la realización de relevamientos periódicos a través de fichas de relevamiento en los organismos intervinientes, para luego compartir el análisis con los miembros en todos sus niveles, interpretar su significado y diseñar los procesos correctivos.

5.4. Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar

En función a las causas detalladas en el apartado de Diagnóstico, se presentan a continuación los aspectos a considerarse en el plan de mejora que se eleva al CONICET:

1. La conformación del equipo de trabajo impulsor del plan de mejora.
2. La propuesta de una nueva estructura organizativa para la ejecución de los proyectos PME.
3. El diseño de un nuevo proceso de compras y adquisiciones que incluya la descripción narrativa y cursograma del mismo.
4. La incorporación de las tecnologías de la información al proceso de compras (GDE y COMPR.AR).
5. La vinculación del sistema presupuestario, la gestión de compras y la ejecución del gasto.
6. El desarrollo de proveedores.
7. La implantación de la metodología del Ciclo de Deming y la mejora continua del **al** proceso diseñado.

A partir de los ejes definidos se describen las propuestas punto por punto:

5.4.1. Conformación del equipo de trabajo y la DCyCE como impulsor del cambio.

Para comenzar el plan de mejora es necesario definir el equipo de trabajo que guiará y se encargará de llevar adelante las modificaciones y la medición de sus resultados. Krieger (2016, p. 236) define: “un equipo es un grupo estructurado alrededor de criterios de productividad, eficiencia y eficacia en el logro de metas fijadas en las políticas públicas, los planes estratégicos o los programas o proyectos”. Para ello se elaborarán los planes definiendo responsables y formas de seguimiento y evaluación. El equipo impulsor puede constituirlo el directivo o referente máximo de la organización para apoyarse e impulsar el proceso de cambio, conducir de manera cotidiana el proceso de diagnóstico e intervención y estar conformado por miembros que ocupen puestos claves en la implementación (Krieger, 2016).

De esta manera, se determinará que el equipo impulsor del cambio y los directivos serán los encargados de monitorear los resultados y el proceso en todas sus etapas. Es decir, en este caso de estudio, la OCE ocupará el papel de principal impulsor y la Gerencia de Administración de CONICET, junto a su Directorio, otorgarán los apoyos necesarios acompañados de los altos directivos de la ANPCYT. La selección de los miembros del equipo se realizará entre el personal, identificando competencias clave para desempeñar cada rol y generando, de esta manera, nuevas oportunidades de motivación y carrera.

Teniendo en cuenta el concepto de Unidades de Ejecución de Proyectos (UEP), se observa que en el caso de la Convocatoria PME 2015 está conformada por la conjunción de varias áreas pertenecientes a diversos organismos. Para su funcionamiento cuentan con pautas de trabajo estipuladas en relación a la duración de los proyectos y basados en procedimientos formalizados en manuales y reglamentos brindados por el BID. Por tal motivo, lo que se pretende lograr con las modificaciones propuestas es establecer reglas y conductas administrativas que permitan generar modelos y lineamientos de uso compartido y conjunto entre estas áreas, sin modificar los lineamientos dados por el BID, ya que son una exigencia para el otorgamiento del préstamo.

La definición de la OCE como principal impulsor se plantea producto de que la oficina es el nexo entre todos los actores intervinientes y quien realiza las adquisiciones de los equipos a través de los procesos de estudio analizados. Por lo cual, se aconseja que el directivo líder del cambio sea el Director de la OCE, porque será capaz de recibir las

observaciones de cada uno de los interesados y focalizar las demandas para que el ciclo sea más eficiente. Se tendrá que incorporar un miembro designado del FONCYT y de la DGPYPSyE que puedan dar sus opiniones y sugerencias para que, generando los consensos necesarios, se desarrolle el plan de intervención, su implementación y seguimiento. Se recomienda que los designados ocupen puestos relevantes en el proceso de implementación, ya que el plan de intervención y su contenido es de la organización y debe ser formulado e implementado por los actores involucrados.

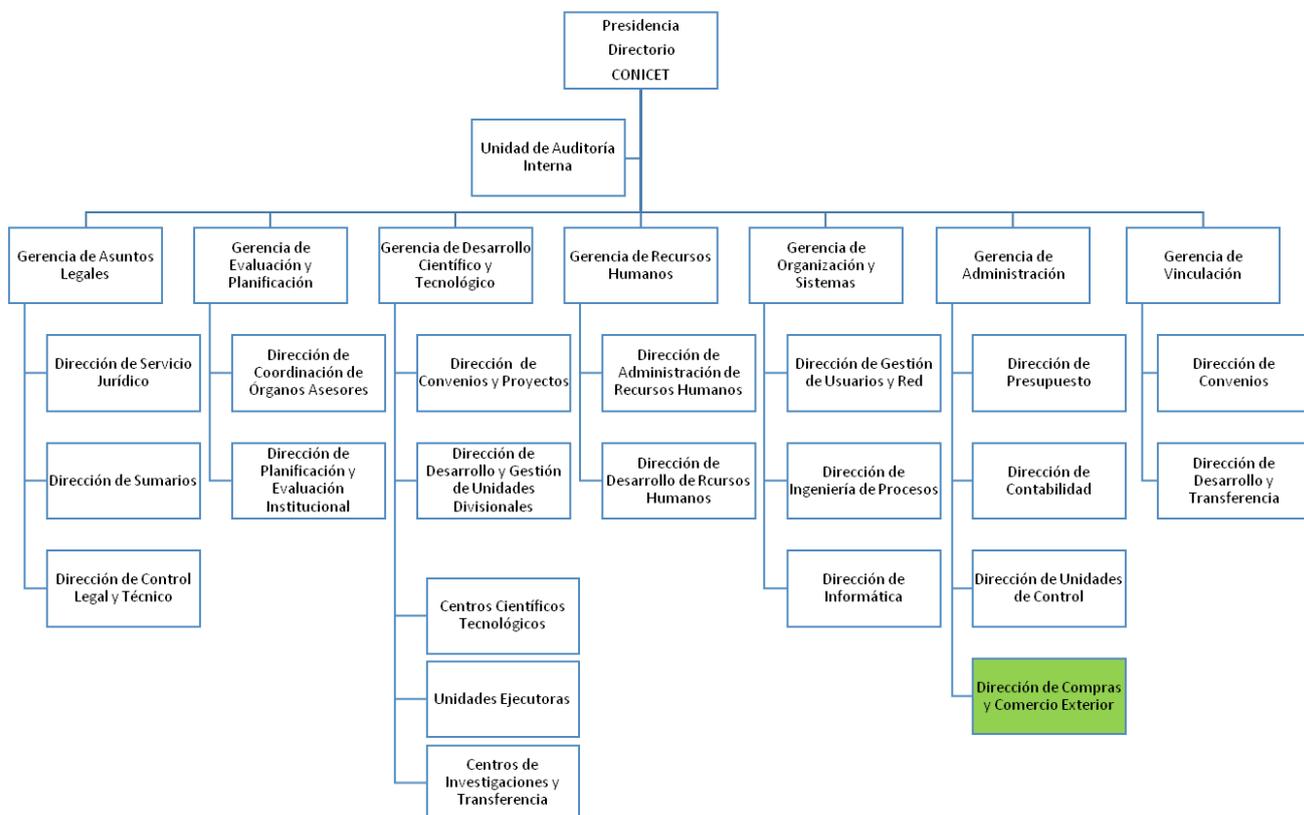
Se incorporan al equipo de trabajo, los facilitadores, quienes deberán lograr adhesión y compromiso en el proceso de transformación. “Los facilitadores son los movilizadores del proceso de diagnóstico e intervención organizacional” (Krieger, 2016, p. 91). Los facilitadores estarán en la labor diaria, ayudando a construir el contrato psicológico orientado al cambio, desestructurando actitudes y comportamientos disfuncionales. Son los movilizadores de la propuesta y deberán estimular el trabajo en equipo y la aplicación de nuevas tecnologías y procesos que se diseñarán en el plan de intervención.

El contrato psicológico según Shein, “...implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización” (1982, P.20). Se trata de un contrato que abarca y sobrepasa al contrato formal, porque es implícito, dinámico y sufre modificaciones a lo largo del tiempo debido a que las necesidades y expectativas de los individuos varían, así como las organizaciones cambian y deben adaptarse al medio externo (Krieger, 2015). A partir del conocimiento de su existencia es conveniente que, en todo cambio, ya sea en las relaciones, jefaturas, aéreas o en el desarrollo de un grupo de trabajo se tenga en cuenta para que las relaciones individuo y organización se mantengan activas y obtengan beneficios mutuos. De esta forma, se logrará la superación de los estadios de resistencia al cambio y el pleno compromiso e implicación de los miembros del equipo en cada uno de los organismos, formando unidades de gestión con visión integral de las problemáticas que favorezcan el diálogo y la comunicación.

5.4.2. Definición de una nueva estructura organizativa

Se propone la creación de la Dirección de Compras y Comercio Exterior (DCyCE) dentro de la órbita de la Gerencia de Administración de CONICET tal como se muestra en la Figura N° 8.

Figura 8. Organigrama de CONICET con la Dirección de Compras y Comercio Exterior (DCyCE)



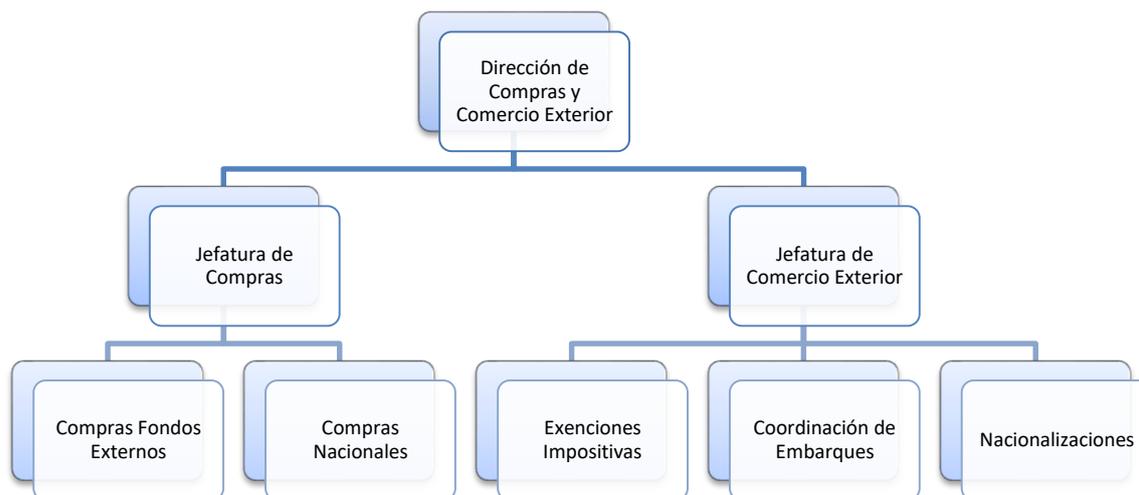
Fuente: Elaboración Propia.

Específicamente, la estructura propuesta para la Dirección de Compras y Comercio Exterior (DCyCE) se presenta en la Figura N° 9. Se propone la creación de dos Jefaturas: una Jefatura de Compras, dividida en dos áreas que se encargarán, por un lado, de las compras nacionales y por otro de las que se adquieren a través de fondos externos; y una Jefatura de Comercio Exterior que se divide en: Exenciones Impositivas, Coordinación de Embarques y Nacionalizaciones.

La recomendación de crear una nueva Dirección se fundamenta en que: del estudio realizado, se observa que en CONICET solo se cuenta con un Departamento de Compras, Mantenimiento y Suministros que se ocupa de las compras centrales de bienes y servicios que hacen a la operatoria habitual del CONICET no habiendo una estructura conformada para las adquisiciones provenientes de Organismos Multilaterales. La unificación en una única Dirección permitirá definir los criterios normativos, desarrollar los procesos y

designar responsabilidades y funciones. Además, al observar que los equipos de los proyectos PME están vinculados a compras de bienes que deben ser importados, el hecho que sea la misma área la que desarrolle el proceso de nacionalización e importación permitirá reducir los errores, acortar los tiempos y mejorar la gestión.

Figura 9. Estructura de la Dirección de Compras y Comercio Exterior (DCyCE)



Fuente: Elaboración Propia.

A partir de la creación de la estructura de la DCyCE es importante determinar cuáles serán las actividades, funciones y responsabilidades que tendrán a cargo el Director designado y el área conformada:

- Dirigir, coordinar y ejecutar los procesos conforme a las leyes vigentes para las compras y contrataciones de la Administración Nacional y los Organismos Multilaterales de Crédito.
- Planificar la importación/exportación de bienes del organismo, colaborando con los investigadores de todo el país en la selección de insumos y equipamientos acordes en calidad y precio, igualando o superando las características técnicas necesarias exigidas por sus investigaciones.
- Participar en la formulación de un Plan Anual de adquisiciones en coordinación con los diferentes sectores del organismo, que permita abaratar costos y mantener un stock de productos de acuerdo a las prioridades de consumo.

- Recomendar al organismo, instructivos y manuales de procedimientos que ayuden a optimizar los trámites de adquisiciones y contrataciones.
- Tramitar las exenciones impositivas de la Ley 25.613 (Roecyt) para todas aquellas operaciones relacionadas con la investigación científica en cabeza del CONICET.
- Tramitar de autorizaciones para importación de terceros organismos (SENASA, INAL, Lealtad Comercial, ANMAT, entre otros).
- Canalizar todos los procesos de donación de equipamiento científico del exterior vinculados con la clave fiscal del organismo (vía consular).
- Coordinar embarques, recibir los bienes, nacionalizar los mismos y controlar el ingreso a la contabilidad patrimonial.
- Verificar que la entrega de bienes por parte de los proveedores se realice en los plazos previstos, conforme a la calidad requerida y cumpliendo las garantías exigidas por el CONICET o sus dependencias.
- Informar a las diferentes áreas del organismo (Gerencia de Administración, Servicio Jurídico, Área Técnica, Tesorería, Contabilidad, Depósito, Patrimonio, etc.) para que se cumplan todos los circuitos administrativos necesarios para la consecución correcta de la compra.
- Atender Auditorías y requerimientos de los distintos organismos de contralor, en colaboración con la Gerencia de Administración.
- Elaborar informes mensuales con la evolución de las tareas desarrolladas por el área y los beneficios obtenidos.
- Elaborar los Pliegos para aquellas compras que apliquen a un Concurso de Precios o Licitación Pública o Privada (obras, bienes y servicios), de acuerdo a la normativa vigente.
- Mantener una base de datos actualizada de los procesos de contratación tanto nacionales como internacionales.
- Realizar el seguimiento de los saldos de proyectos de investigación, evaluación de costos y tipos de cambio.
- Atender los requerimientos por parte de organismos públicos (AFIP, comprobaciones de destinos, BCRA, BNA, Roecyt) relacionados con operaciones de Comercio Exterior.
- Formar equipos de trabajo, con asignación adecuada de tareas para el personal a su cargo, con el objetivo de ubicar en detalle sus responsabilidades, a efectos de poder controlar su ejecución y evaluación.

- Desarrollar y mantener una cartera de proveedores que permita la transparencia y habilite la concurrencia de los mismos.

5.4.3. El diseño de un nuevo proceso de compras y adquisiciones para los Proyectos PME de CONICET.

Como punto de partida y ante la ausencia de información documentada, se propone la confección de una narrativa y cursograma de los procesos generados en la DCyCE. El diagramar el flujo de trabajo permitirá eliminar las duplicaciones y debilidades que afectan la labor. En función de los datos obtenidos en el diagnóstico, se trabajó en un diagrama de flujo del proceso de manera de eliminar los tiempos muertos y los pasos repetitivos o redundantes entre las instituciones. El producto final obtenido facilitará la comprensión y permitirá obtener una visión clara, a través de la representación gráfica del proceso que de manera horizontal incluya a la totalidad de los organismos intervinientes. El mismo deberá estar disponible para la consulta y abierto a modificaciones que surjan con posterioridad.

Será importante en este aspecto y para evitar los retrasos, considerar el establecimiento de límites razonables a los tiempos de aprobación de los proyectos y sus distintas etapas de ejecución. Logrando la unicidad de los procesos administrativos y los controles ejercidos se permitirá reducir los tiempos, aprovechar los recursos disponibles y mejorar la coordinación y articulación entre los organismos. De esta manera, la incorporación del proceso al sistema electrónico de la Administración Pública Nacional agilizará la obtención de las firmas necesarias, como así también, que las observaciones y comunicaciones lleguen de una manera más rápida para su eventual subsanación o aprobación definitiva.

El Decreto 1023/2001 rige las compras y contrataciones públicas de la Administración Pública Nacional y tiene por objeto que las obras, bienes y servicios sean obtenidos con la mejor tecnología proporcionada a las necesidades, en el momento oportuno, con el menor costo posible y la mayor calidad de proveedores. Si bien se excluye particularmente los contratos celebrados con los Organismos Multilaterales de Crédito, se pretende aprovechar las herramientas y tecnologías elaboradas en el Régimen de Contrataciones de la Administración Pública Nacional en la gestión de los Proyectos PME.

El Art. 5 Inciso c) del Decreto N° 1023/2001 establece dentro de los contratos excluidos:

“los que se celebren con estados extranjeros, con entidades de derecho público internacional, con instituciones multilaterales de crédito, los que se financien total o parcialmente con recursos provenientes de esos organismos, sin perjuicio de la aplicación de las disposiciones del presente Régimen cuando ello así se establezca de común acuerdo por las partes en el respectivo instrumento que acredite la relación contractual, y las facultades de fiscalización sobre ese tipo de contrataos que la Ley N° 24.156 y sus modificaciones confiere a los Organismos de Control”.

Sin embargo, del mismo artículo se desprende la posibilidad de poder adaptar los mismos de común acuerdo. Por tal motivo, en la presente propuesta se desarrolla la interconexión de la normativa establecida por el BID con la propia vigente en el sistema nacional para aprovechar al máximo las ventajas y posibilidades que cada norma posee.

A su vez, el Decreto N° 1030/2016 desarrolla en su Capítulo II las Contrataciones Públicas Electrónicas y define que se realizarán mediante medios tecnológicos que garanticen, dentro de sus principios rectores, la neutralidad, seguridad, confidencialidad e identidad de los usuarios basándose en los estándares públicos que permitan el respaldo de la información y el registro de las operaciones. En función a ello, se desarrolló el portal de Compras Públicas de la República Argentina (COMPR.AR) donde las entidades gubernamentales tramitan y publican sus procesos de compras y los proveedores presentan sus ofertas.

Toda esta información descripta se consideró a la hora de diseñar el nuevo proceso, permitiendo que, de la combinación de la normativa estudiada y los sistemas vigentes, se pueda desarrollar una propuesta superadora. De esta manera, se podrán establecer y distribuir responsabilidades y tareas para cada sector permitiendo el diseño de manuales de procedimientos y normas administrativas complementarias a las existentes del BID y que incluyan los sistemas tecnológicos utilizados en la Administración Pública Nacional. Los Servicios Jurídicos tendrán que fijar un parámetro para que no se realice un doble control innecesario, planteando la posibilidad que uno sea el organismo que lo revise y el otro dé el visto bueno sin necesidad de confeccionar un nuevo legajo de documentación.

Siguiendo las etapas enumeradas por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009), para la construcción de un diagrama de flujo será necesario:

1. Identificar el comienzo y el fin del proceso.
2. Observar el proceso completo.
3. Definir las etapas del proceso. Incluyendo actividades, decisiones, elementos de entrada y elementos de salida.

4. Construir un borrador del diagrama del flujo para representar el proceso.
5. Revisar el borrador con la gente involucrada en el proceso.
6. Mejorar el diagrama de flujo en función a la revisión realizada.
7. Verificar el diagrama de flujo con respecto al proceso real.
8. Fechar el diagrama para referencia y uso futuro.
9. Revisar de manera periódica con el fin de poder identificar desviaciones y oportunidades de mejora.

Bajo estos lineamientos, se detalla a continuación el circuito administrativo (narrativo y gráfico) para el proceso de compras y contrataciones de los proyectos PME. Con el propósito de simplificar su interpretación, la propuesta realizada hace foco en la modalidad de contratación directa, siendo que, tanto la contratación directa como la Licitación Pública son procedimientos de selección diferentes, cuyo análisis en cuestión no influye en el circuito administrativo bajo análisis, sino más bien poseen características distintivas en función al cumplimiento de sus etapas propias.

La etapa previa en este tipo de procesos de compras y contrataciones es aquella en la cual los investigadores responsables deberán presentar una solicitud dentro de la convocatoria vigente a fin de ser evaluada. La misma deberá contener el plan de investigación y el equipamiento requerido, como así también, los logros y objetivos esperados. El BID realiza la selección de las solicitudes recibidas quedando conformada la nómina de proyectos aprobados con la identificación de la institución beneficiaria. Cada organismo será el responsable de firmar el contrato y comenzar el ciclo de ejecución. Por lo tanto, una vez determinados los Proyectos otorgados comienza la etapa de adquisición de los equipos.

En la Figura N° 10 se presenta el Mapa de proceso: CONICET - DCyCE - 9.01. Administrar Compras y Contrataciones de los Proyectos PME 2015 CONICET.

CONICET-DCyCE-9.01. Administrar Compras y Contrataciones de los Proyectos PME 2015 CONICET

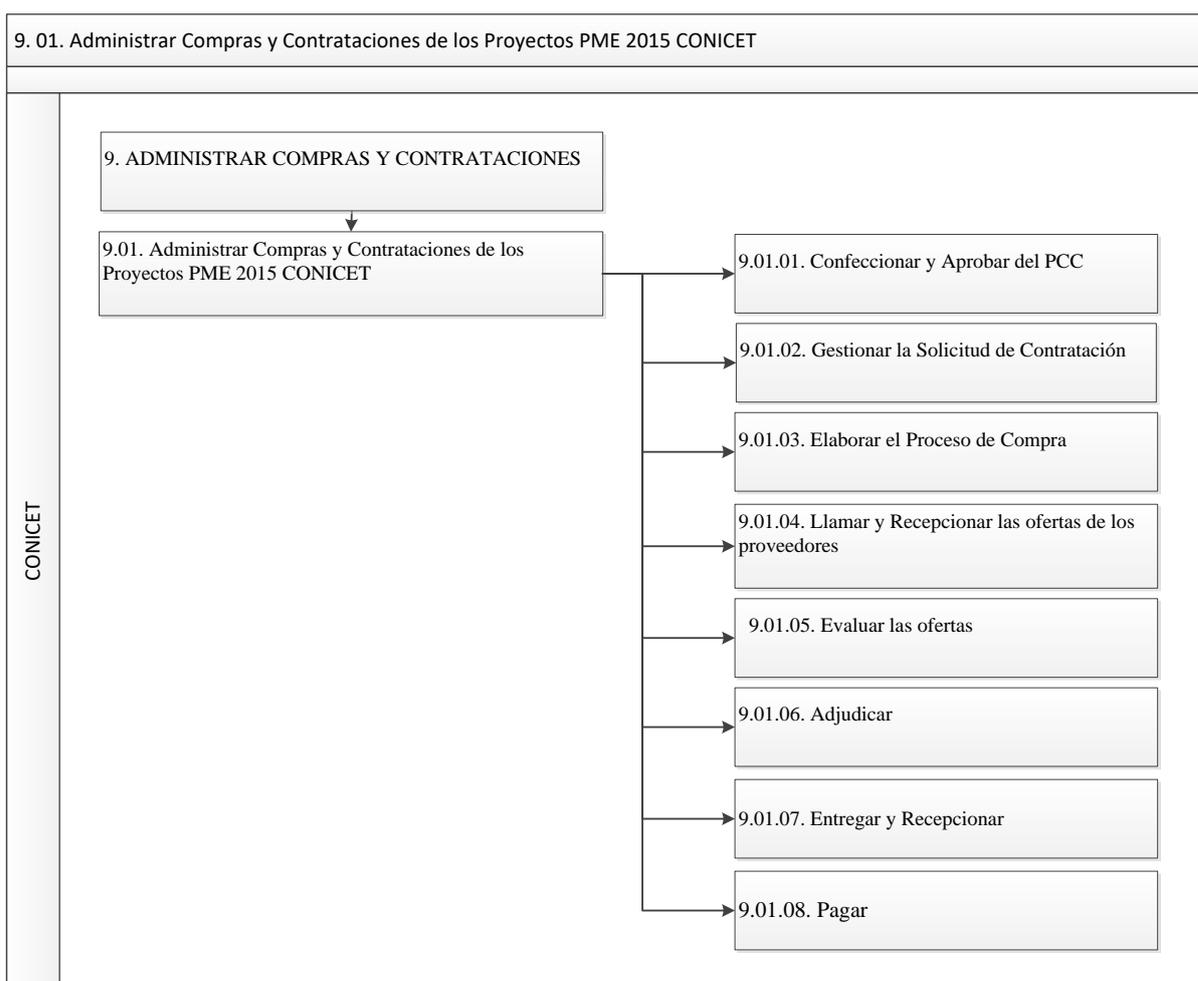
Objetivo del Proceso

Lograr gestionar las compras y contrataciones de los Proyectos PME 2015 que tienen como entidad beneficiaria al CONICET.

Alcance del Proceso

Desde la confección del Plan de Compras Consolidado (PCC) y su aprobación, la gestión de las solicitudes de contratación, la elaboración de los procesos de compras, llamado y recepción de ofertas, evaluación de las ofertas y su adjudicación hasta la entrega y recepción de los bienes adquiridos y su pago.

Figura 10. Mapa de Proceso: CONICET - DCyCE - 9.01. Administrar Compras y Contrataciones de los Proyectos PME 2015 CONICET.



Fuente: Elaboración Propia.

CONICET-DCyCE-9.01.01. Confeccionar y Aprobar el Plan Anual de Compras (PCC)

Disparador: Recepción del contrato firmado entre la ANPCYT y CONICET. En él se detallan los Proyectos PME 2015 aprobados y el monto otorgado, como así también el Investigador Responsable y el listado de los equipos a adquirir.

Entradas: Contrato firmado.

Salidas: Plan Anual de Compras (PCC) aprobado.

Actores del Proceso y Responsabilidad Funcional:

Responsable Comisión de Pre Adjudicación

Rol: Confección del PCC, del Proyecto de Resolución para su tratamiento y aprobación en el Directorio de CONICET. Confección de la Comunicación Oficial con el PCC aprobado por el Directorio de CONICET y envío a la ANPCYT para su aprobación.

Rol: Recepción y resoluciones de las observaciones al PCC presentado y sus correcciones, si las hubiera.

Miembros del Directorio de CONICET

Rol: Tratamiento del tema en Directorio y aprobación del PCC en CONICET.

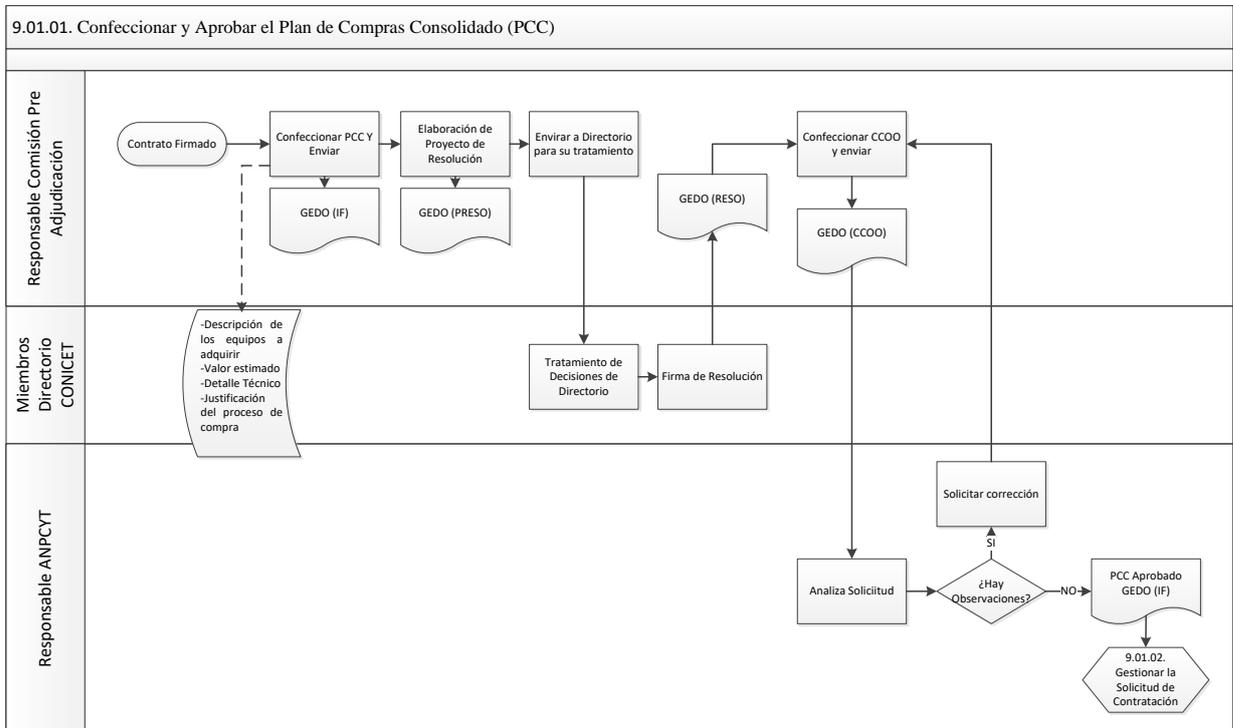
Responsable ANPCYT

Rol: Análisis de la solicitud y envío del PCC aprobado por la ANPCYT.

Narrativa y Gráfico:

1. El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación elabora el PCC. Incluye la descripción de los equipos a adquirir, el valor estimado, los detalles técnicos y la justificación de los procesos de compra planificados. El mismo es aprobado por Resolución de Directorio del CONICET y enviado a través de una CCOO a la ANPCYT para su aprobación.
2. El responsable de la ANPCYT remite por CCOO la aprobación u observaciones al PCC.
3. Si hay observaciones, el responsable de la Comisión de Pre Adjudicación las evalúa, y de corresponder, envía el PCC modificado a través de una nueva CCOO a la ANPCYT.
4. El PCC aprobado es remitido por CCOO.
5. El proceso continúa en CONICET-DCyCE-9.01.02. Gestionar la Solicitud de Contratación.

Figura 11. CONICET-DCyCE-9.01.01. Confeccionar y Aprobar el Plan Anual de Compras (PCC)



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

CONICET-DCyCE-9.01.02. Gestionar la Solicitud de Contratación

Disparador: PCC aprobado y recepción de las solicitudes por parte de los Investigadores Responsables.

Entradas: Plan Anual de Compras (PCC) aprobado y Solicitudes de Contratación de los Investigadores Responsables.

Salidas: Comunicación Oficial de la contratación aprobada.

Actores del Proceso y Responsabilidad Funcional:

Investigador Responsable

Rol: Confección de la Solicitud de Contratación y envío por correo electrónico.

Elaboración de DDJJ y Anexos, si corresponde.

Responsable Comisión de Pre Adjudicación

Rol: Recepción de documentación.

Rol: Corroborar que la Solicitud de contratación enviada por el Investigador Responsable posea toda la documentación y, en caso de corresponder, solicitar correcciones.

Rol: Envío de CCOO para su aprobación a las ANPCYT.

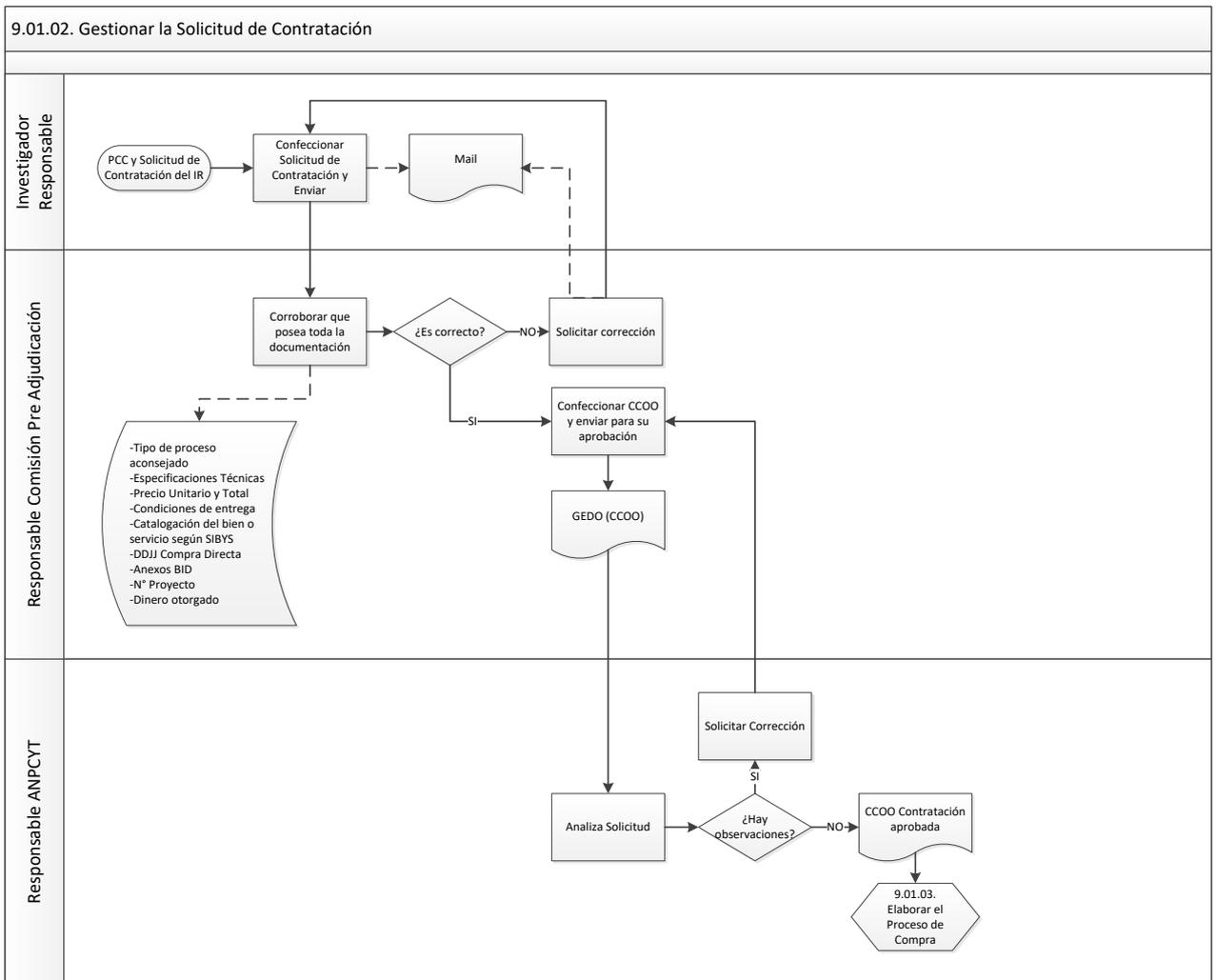
Responsable ANPCYT

Rol: Análisis de la solicitud y envío de la CCOO con la contratación aprobada para poder iniciar el proceso de compra.

Narrativa y Gráfico:

1. El IR del Proyecto confecciona la solicitud de contratación. Incluye: el tipo de proceso aconsejado, las especificaciones técnicas, el precio unitario y el precio total, las condiciones de entrega y el número de identificación del bien o servicio según el Catálogo de Bienes y Servicios (SIByS) desarrollado por la ONC. A su vez, si es Compra Directa, el IR elabora la DDJJ y Anexos de Compras Directas en base a los modelos suministrados por el BID y los envía a la DCyCE a través de correo electrónico.
2. El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación recibe y corrobora que la solicitud de contratación posea toda la información requerida, que coincida con el proyecto y dinero otorgado. Asimismo, si requiere alguna modificación o cambio solicita al IR que cumpla con las mismas a través de un correo electrónico. Una vez recibidas las modificaciones envía los documentos para su aprobación a la ANPCYT a través de una CCOO.
3. El proceso continua en CONICET-DCyCE-9.01.03. Elaborar el Proceso de Compra.

Figura 12. CONICET-DCyCE-9.01.02. Gestionar la Solicitud de Contratación



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

CONICET-DCyCE-9.01.03. Elaborar el Proceso de Compra

Disparador: Comunicación Oficial de la Contratación aprobada y Solicitud de Contratación de los Investigadores Responsables

Entradas: Comunicación Oficial de la Contratación aprobada

Salidas: Acto Administrativo aprobación del llamado y Pliegos

Actores del Proceso y Responsabilidad Funcional:

Responsable Comisión de Pre Adjudicación

Rol: Gestor de Compra. Ingreso de la solicitud de compra en el COMPR.AR. Ingreso del proceso en el COMPR.AR con sus respectivos Pliegos de Bases y Condiciones Particulares y Especificaciones Técnicas.

Responsable Comisión de Pre Adjudicación

Rol: Supervisor de Compra. Control del proceso y la documentación del Expediente.

Realización del Proyecto de Resolución e informe para envío a la DSJ con el fin de obtener el Dictamen Jurídico.

Responsable DSJ

Rol: Elaboración del Dictamen Jurídico

Miembros del Directorio de CONICET

Rol: Tratamiento del tema en Directorio y aprobación.

Responsable DCLT

Rol: Confección y firma de la Resolución que aprueba el llamado y Pliegos.

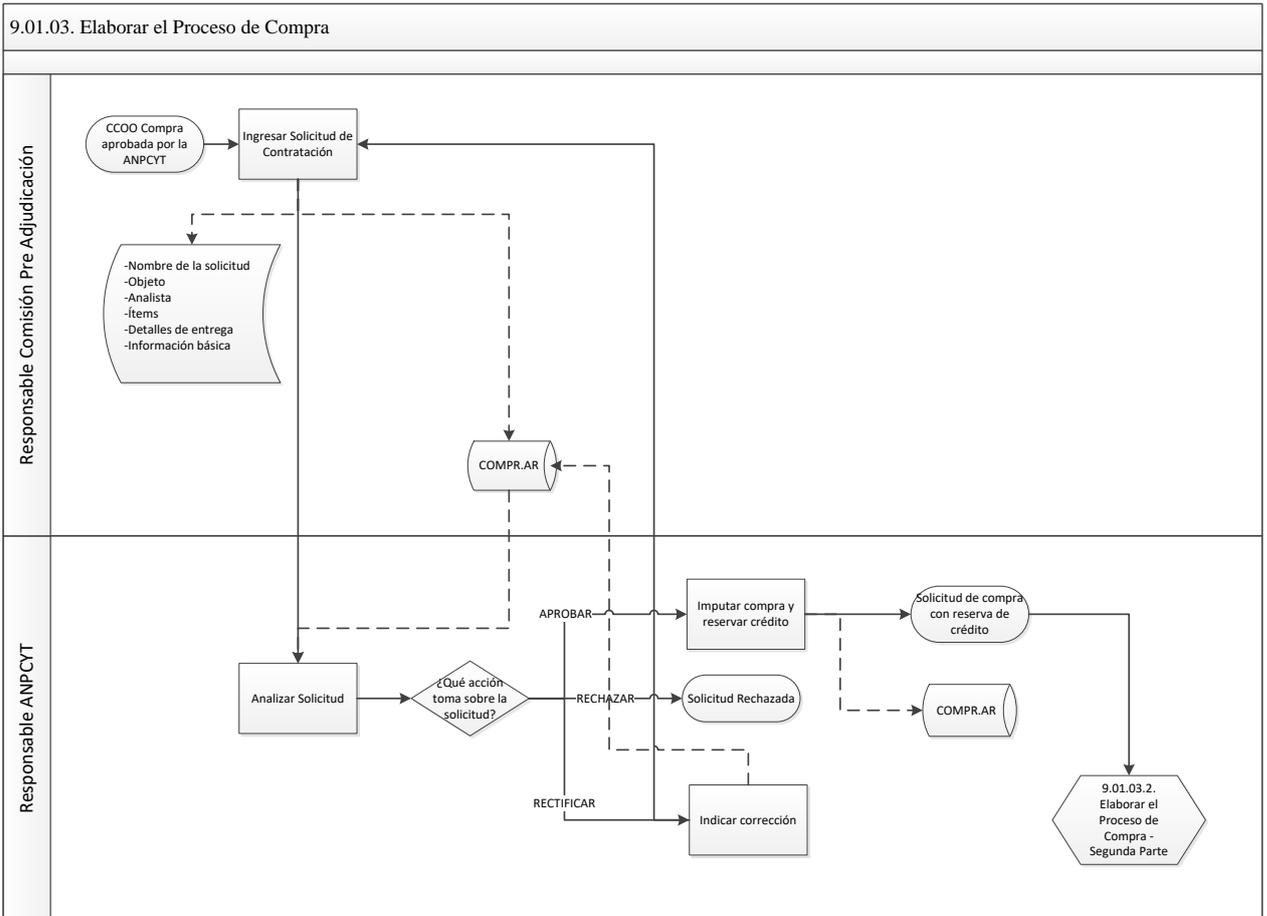
Narrativa y Gráfico:

1. Obtenida la aprobación de la ANPCYT, el responsable de la Comisión de Pre Adjudicación ingresa la solicitud de contratación en la Plataforma COMPR.AR. Cabe mencionar que en este tipo de operaciones no corresponde realizar la reserva de crédito en el Presupuesto de CONICET, ya que el agente pagador es la ANPCYT. En este punto, se plantea la incorporación de incluir a la funcionalidad del sistema COMPR.AR una comunicación automática entre Organismos para que se pueda informar a través de una notificación electrónica la solicitud de compra a la ANPCYT, a los efectos de que esta pueda realizar la reserva de crédito correspondiente.
2. La ANPCYT remite la solicitud de compra aprobada con la reserva del crédito presupuestario.
3. El proceso continua en CONICET-DCyCE-9.01.03. Elaborar el Proceso de Compra - Segunda Parte.
4. El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación da inicio del proceso en el COMPR.AR definiendo el tipo de procedimiento, su modalidad y el cronograma. Se estipula poder colocar una base de datos en el COMPR.AR que permita definir de manera automática el tipo de contratación según el monto en base a la normativa vigente. En este paso se genera el EE contenedor de toda la documentación de la operación y se define el índice del proceso (serie de pasos a cumplimentar en la Plataforma COMPR.AR). El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación confecciona el Pliego de Bases y Condiciones Particulares (PLIEG) y las Especificaciones Técnicas (PLIET) en GEDO. En el caso de las Compras Directas se incorpora al índice la DDJJ y los Anexos presentados por el IR (IFGRA).
5. El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación descarga la solicitud de contratación generada en el COMPR.AR y la vincula al EE, incorpora la solicitud generada

por el IR y el resumen del proceso generado en el COMPR.AR de manera manual (IFGRA), ya que, si bien la mayoría de los documentos migran de manera automática, quedan algunos sobre los cuales esta vinculación entre COMPR.AR y GDE no está desarrollada.

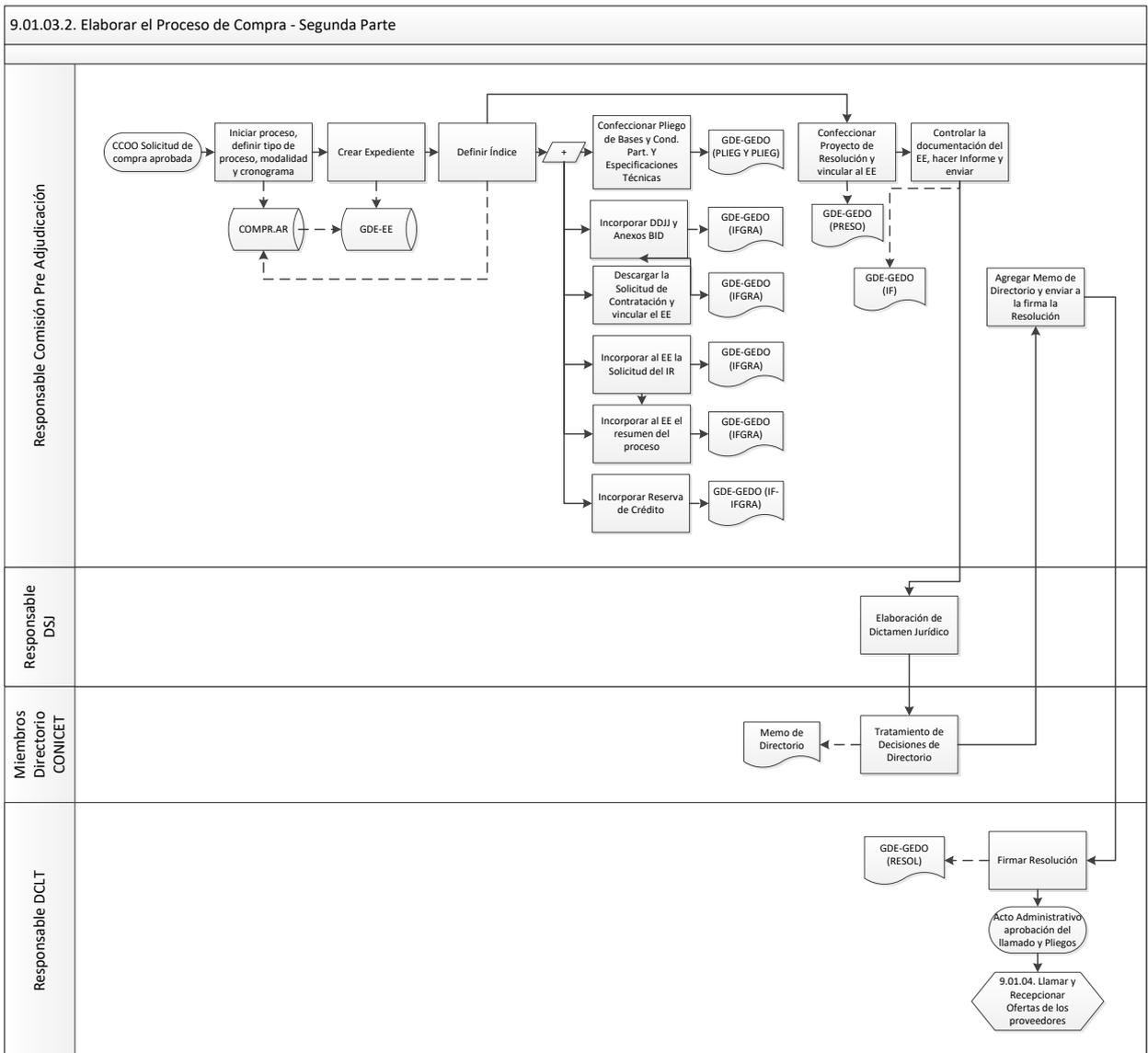
6. El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación confecciona el Proyecto de Resolución y la incorpora al EE.
7. El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación en su rol de supervisor de la compra controla la documentación que contiene el EE y realiza el informe final (IF) para enviar a la DSJ y obtener su dictamen. Lo incorpora al EE y realiza el pase.
8. Obtenido el Dictamen favorable de la DSJ, el Supervisor eleva el tema para su tratamiento en el Directorio del Consejo.
9. Tratado y aprobado el llamado y los Pliegos en el Directorio, el gestor de compra incorpora el Memorándum de Directorio al EE (IFGRA) y lo envía a la DCLT para la confección del acto administrativo de aprobación (RESOL).
10. El responsable de la DCLT incorpora el Acto Administrativo de aprobación al Expediente y lo devuelve al responsable de la Comisión de Pre Adjudicación.
11. El proceso continua en CONICET - DCyCE - 9.01.04. Llamar y Recepcionar ofertas de los proveedores.

Figura 13. CONICET - DCyCE - 9.01.03. Elaborar el Proceso de Compra



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

Figura 14. CONICET - DCyCE - 9.01.04. Elaborar el Proceso de Compra - Segunda parte



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

CONICET-DCyCE-9.01.04. Llamar y Recepcionar ofertas de los proveedores

Disparador: Acto Administrativo de aprobación del llamado y Pliegos. Publicación del llamado y definición del cronograma en el COMPR.AR.

Entradas: Acto Administrativo de aprobación del llamado y Pliegos.

Salidas: Ofertas recibidas para su evaluación o Acto Administrativo que declara Desierto el llamado.

Actores del Proceso y Responsabilidad Funcional:

Responsable Comisión de Pre Adjudicación

Rol: Supervisor de Compra. Ingreso del Acto Administrativo de aprobación del llamado y Pliegos. Definición del cronograma del proceso de compra. Publicación e invitaciones a los proveedores.

Rol: Supervisor de Compra. Control del Acta de Apertura generada, del proceso y de la documentación del Expediente.

Rol: Supervisor de Compra. En caso de no recibirse ofertas, declarar desierto y evaluar la realización de un nuevo llamado. Realización del Proyecto de Resolución e informe para envío a la Dirección del Servicio con el fin de obtener el Dictamen Jurídico.

Responsable DSJ

Rol: Elaboración del Dictamen Jurídico

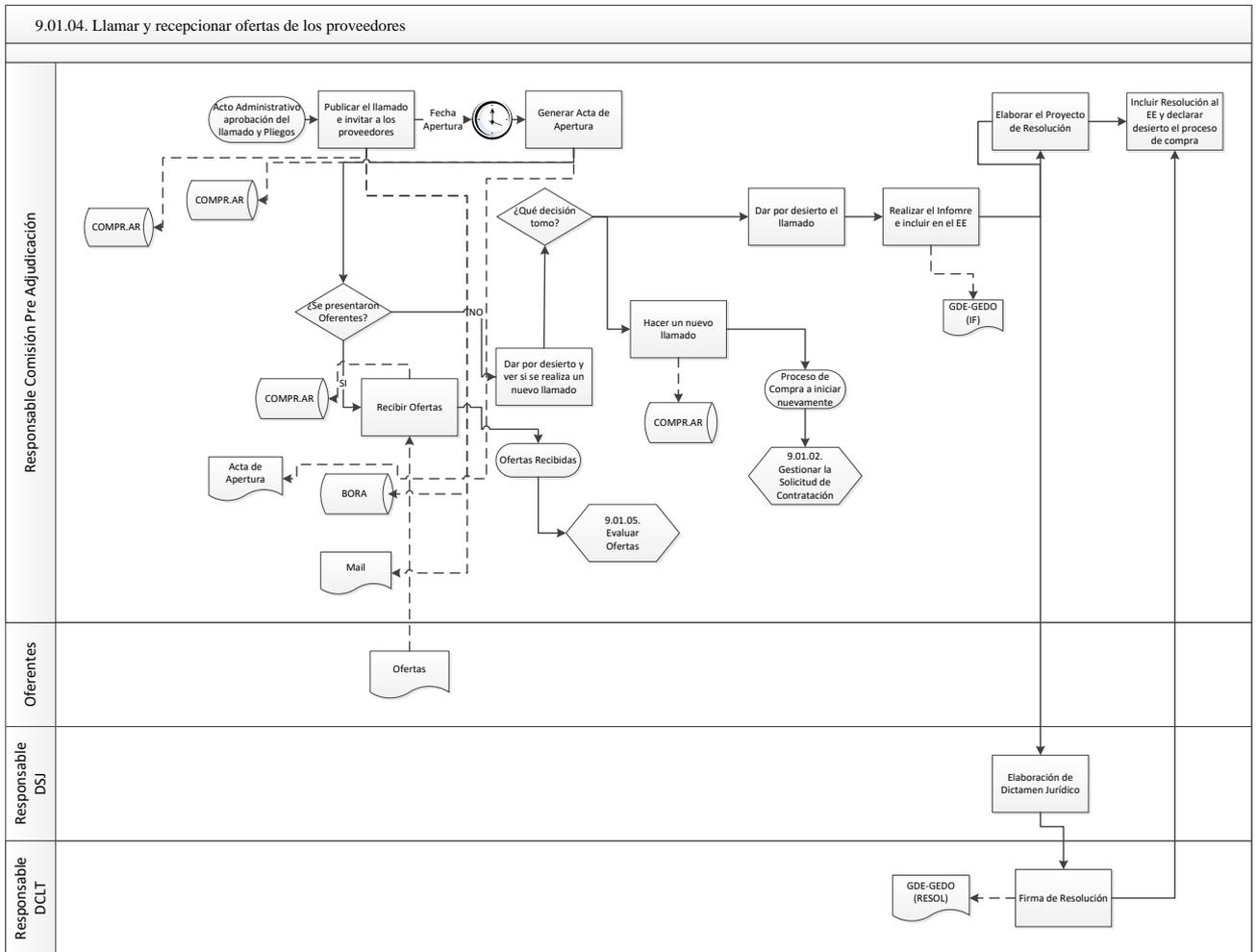
Responsable DCLT

Rol: Confección y firma de la Resolución que aprueba el llamado y Pliegos.

Narrativa y Gráfico

1. Con el proceso de compras a iniciar y el cronograma definido, el COMPR.AR., de manera autónoma, circulariza a la totalidad de proveedores del rubro seleccionado que se encuentran inscriptos en la base del SIPRO. Si el llamado requiere ser publicado en el Boletín Oficial, se deberá seleccionar esta opción en el COMPR.AR, que interactúa de manera automática con el Boletín Oficial. Para el caso de la Licitación Pública Nacional se requiere la publicación del llamado en diarios de circulación masiva. Asimismo, se recomienda invitar mediante correo electrónico, a las cámaras empresarias y asociaciones que nuclean a las empresas del sector. A partir de ese momento y durante el plazo habilitado para realizar las presentaciones, los proveedores podrán cargar sus ofertas hasta la fecha y hora establecida para que se realice el acto de apertura.
2. A partir de la publicación y hasta la fecha y hora de apertura indicada en el cronograma los proveedores están habilitados para presentar sus ofertas. Deberán indicar que participarán del proceso y completar las tareas necesarias para presentar una oferta (ingresar el nombre de la oferta, completar la oferta económica, cargar los requisitos mínimos requeridos, ingresar la garantía y confirmar e ingresar la oferta).
3. Si no se reciben ofertas, el proceso se declara Desierto y se deberá realizar un nuevo llamado. El proceso continua en CONICET-DCyCE-9.01.02. Elaborar el Proceso de Compra.
4. Si se reciben ofertas, el proceso continua en CONICET-DCyCE-9.01.05. Evaluar Ofertas.

Figura 15. CONICET - DCyCE - 9.01.04. Llamar y Recepcionar ofertas de los proveedores



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

CONICET-DCyCE-9.01.05. Evaluar ofertas

Disparador: Acta de Apertura, Ofertas recibidas, Cuadro Comparativo

Entradas: Ofertas recibidas de los proveedores

Salidas: Ofertas evaluadas

Actores del Proceso y Responsabilidad Funcional:

Responsable Comisión de Pre Adjudicación

Rol: Gestor de Compra. Notificación a la Comisión Evaluadora de las ofertas recibidas y del Cuadro Comparativo de ofertas para su verificación.

Rol: Miembros de la Comisión Evaluadora. Análisis de las ofertas. Ingresar evaluación Técnica, Administrativa y Económica.

Solicitud de asistencia técnica en caso de ser necesario a un técnico especializado en el objeto a evaluar.

Solicitud de subsanación de ofertas, en caso de corresponder.

CONICET-DCyCE-9.01.05.2. Evaluar ofertas - Segunda Parte

Disparador: Acta de Apertura, Ofertas recibidas, Cuadro Comparativo, Ofertas evaluadas

Entradas: Ofertas recibidas y evaluadas

Salidas: Dictamen de Evaluación

Actores del Proceso y Responsabilidad Funcional:

Responsable Comisión de Pre Adjudicación

Rol: Miembros de la Comisión Evaluadora. Análisis de las ofertas. Definir Orden de Mérito. Emisión y firma del Dictamen de Evaluación.

Responsable Comisión de Pre Adjudicación

Rol: Gestor de Compra. Publicación del Dictamen. Recepción de impugnaciones, en caso de corresponder. Envío de las impugnaciones recibidas para su análisis a la DSJ y su Dictamen.

Responsable DSJ

Rol: Elaboración del Dictamen Jurídico

Narrativa y Gráfico:

1. El COMPR.AR genera de manera automática el acta de apertura el día y hora prefijados. Si se presentaron oferentes, de la misma forma, confecciona el cuadro comparativo de ofertas con el detalle de las mismas. En esta instancia, la Comisión de Pre Adjudicación podrá consultar en el sistema COMPR.AR si se presentaron oferentes y en el caso que se hayan presentado, podrán visualizar dichas ofertas a través del sistema. Si no se presentaron, se continuará con el proceso para declararlo desierto y decidir si se realiza un nuevo llamado.
2. El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación analiza si las ofertas recibidas cumplen las condiciones administrativas, técnicas, económicas y financieras y verifica la situación de cada proveedor a través de la emisión de las constancias de REPSAL, SIPRO y el certificado de deuda AFIP. Si se requiere un informe técnico se deberá solicitar en esta instancia a la Asesoría Técnica. El técnico especializado realizará un informe que se ingresará en el sistema. La Comisión corrobora que cada una de las ofertas cumpla con las

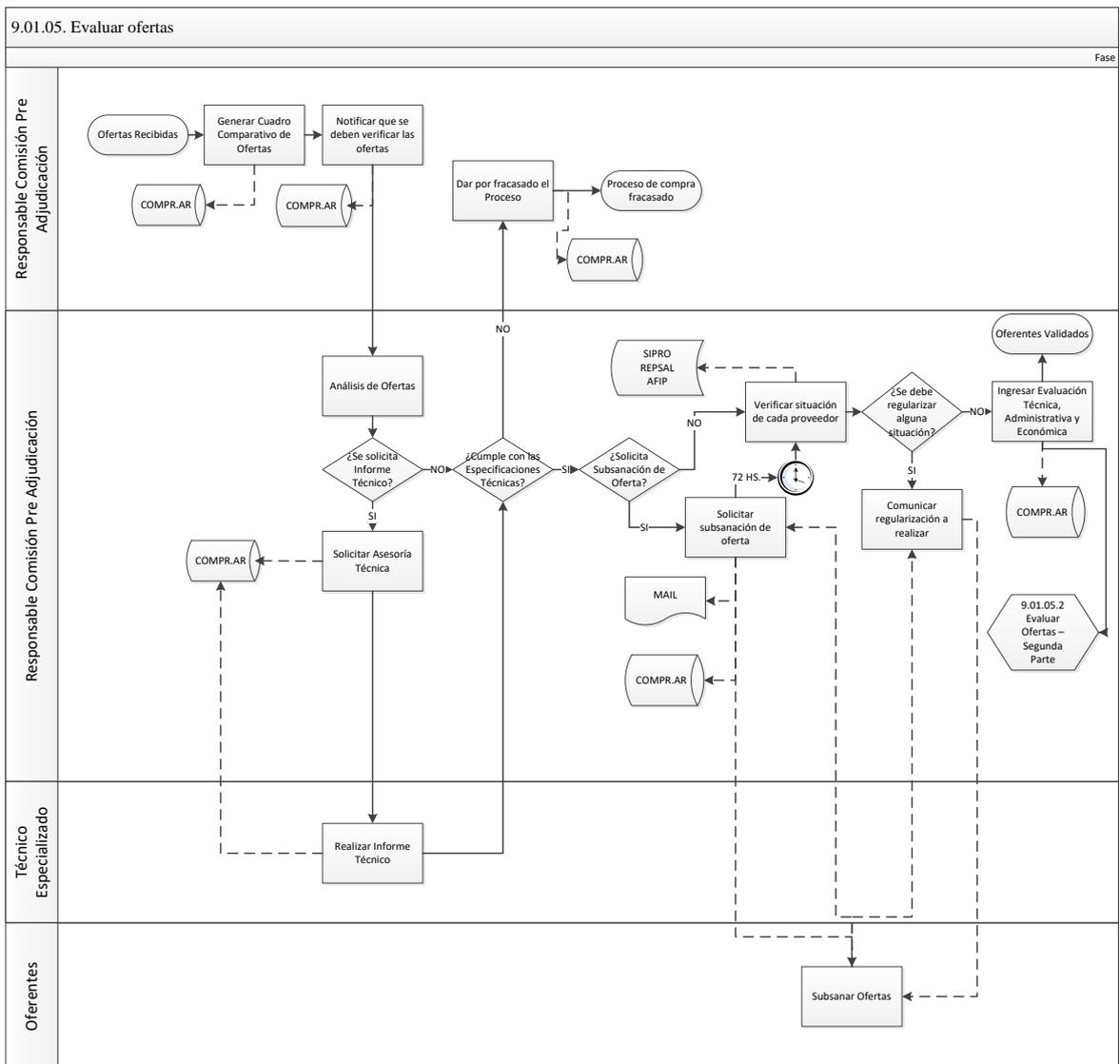
especificaciones técnicas. En el caso en que ninguna lo haga, se dará por fracasado el proceso en el sistema COMPR.AR. Pero si cumplen con ellas, se deberá analizar si es necesario solicitar una subsanación de oferta. En ese caso, se realiza una solicitud de documentación complementaria a los proveedores que permita subsanar deficiencias de la presentación a través del COMPR.AR y vía mail (los proveedores contarán con 72 hs. como mínimo para realizar la subsanación).

3. El responsable de la Comisión de Preadjudicación ingresa por oferente la evaluación técnica, económica, y administrativa en el sistema COMPR.AR. Establece el orden de mérito elaborando el Dictamen de Evaluación con las ofertas recomendadas y establece la fecha de publicación del Dictamen con el circuito de firmas establecido (requiere firma de al menos tres miembros de la Comisión).

4. Una vez firmado el Dictamen por todos los integrantes, cuando se produce la fecha de publicación del mismo se publicará de manera automática en el sistema COMPR.AR. A partir de la publicación del Dictamen, comienza el plazo para recibir impugnaciones.

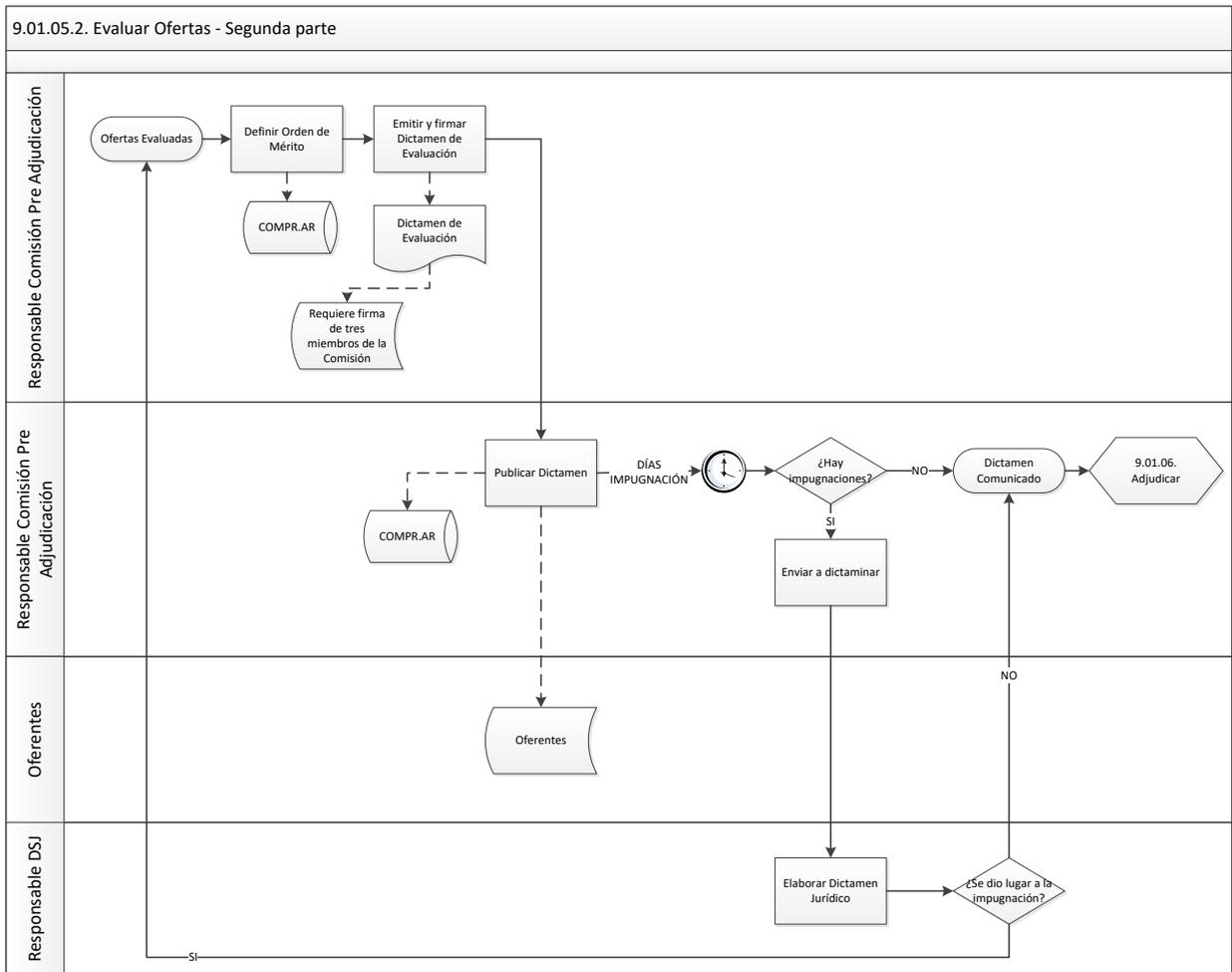
5. Vencido el plazo de impugnación establecido en la norma y no habiendo reclamo alguno, el proceso continúa en CONICET-DCyCE-9.01.06. Adjudicar.

Figura 16. CONICET - DCyCE - 9.01.05. Evaluar ofertas



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

Figura 17. CONICET - DCyCE - 9.01.05.2. Evaluar ofertas - Segunda Parte



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

CONICET-DCyCE-9.01.06. Adjudicar

Disparador: Dictamen de Evaluación publicado y vencimiento del plazo para realizar impugnaciones.

Entradas: Dictamen de Evaluación publicado

Salidas: Compra Adjudicada y notificada. Orden de Compra.

Actores del Proceso y Responsabilidad Funcional:

Responsable Comisión de Pre Adjudicación

Rol: Supervisor de la Compra. Control de la documentación vinculada al Expediente y confección del Proyecto de Resolución e Informe final para enviar a la DSJ que emite el Dictamen Jurídico.

Rol: Envío para su tratamiento en Directorio y firma de la Resolución que aprueba lo actuado y adjudica.

Rol: Verificar saldo del Proyecto, notificar a los Investigadores Responsables y proveedores la adjudicación y elaborar Orden de Compra.

Responsable ANPCYT

Rol: Reserva de crédito

Responsable DSJ

Rol: Elaboración del Dictamen Jurídico

Miembros del Directorio de CONICET

Rol: Tratamiento del tema en Directorio y aprobación.

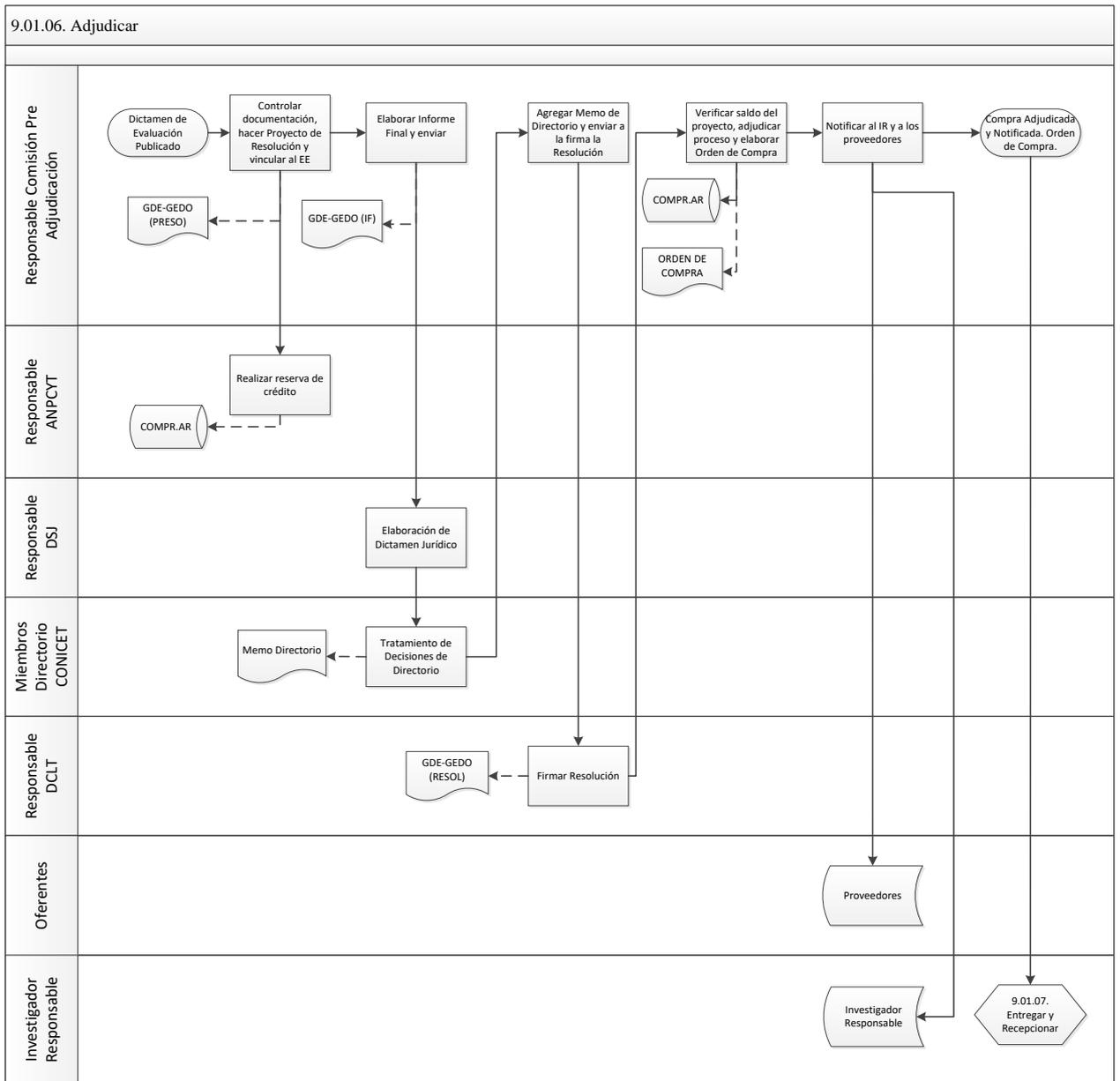
Responsable DCLT

Rol: Confección y firma de la Resolución que aprueba lo actuado y adjudica.

Narrativa y Gráfico:

1. Vencido el plazo de impugnación establecido en la norma y no habiendo reclamo alguno, el responsable de la Comisión de Pre Adjudicación que actúa como Supervisor de la compra realiza el Informe final para enviar a la DSJ de CONICET y lo incorpora al EE. Realiza el pase del EE, incluyendo todos los documentos requeridos para la intervención de la DSJ con el fin de obtener el Dictamen favorable, incluyendo la elaboración del Proyecto de Resolución de adjudicación para la firma del Directorio de CONICET. En caso de recibir impugnaciones se realiza el pase del Expediente a la DSJ para su Dictamen. Si la DSJ dio lugar a la impugnación se deberá realizar un análisis nuevamente de las ofertas presentadas.
2. Recibido el Dictamen favorable, el responsable de la Comisión de Pre Adjudicación realiza el pase del EE a la DCLT para obtener la Resolución de Directorio.
3. Con la Resolución, el responsable de la Comisión de Pre Adjudicación verifica el saldo disponible del proyecto, adjudica el proceso y elabora el documento contractual (Orden de Compra) en el sistema COMPR.AR. El mismo es aprobado por el Autorizador del Servicio de Administración Financiera (SAF) y comunicado al proveedor seleccionado y al IR del Proyecto. Si corresponde el proveedor constituirá la garantía de adjudicación.
4. El proceso continúa en CONICET-DCyCE-9.01.07. Entregar y Recepcionar.

Figura 18. CONICET - DCyCE - 9.01.06. Adjudicar



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

CONICET-DCyCE-9.01.07. Entregar y Recepcionar

Disparador: Compra Adjudicada. Orden de Compra. Notificación de la Orden de Compra.

Factura. Remito.

Entradas: Orden de Compra. Notificación al proveedor adjudicado. Factura. Remito.

Salidas: Acta Recepción Definitiva. Factura. Remito.

Actores del Proceso y Responsabilidad Funcional:

Responsable Comisión de Pre Adjudicación

Rol: Gestor de Compra. Recibir y vincular el Expediente: Acta de Recepción Provisora, Definitiva, Remito, Factura y datos bancarios del proveedor

Investigador Responsable

Rol: Comisión de Recepción Provisoria. Recepción de la compra. Corroborar que lo recibido sea lo solicitado, ofertado y adjudicado. Notificar Recepción.

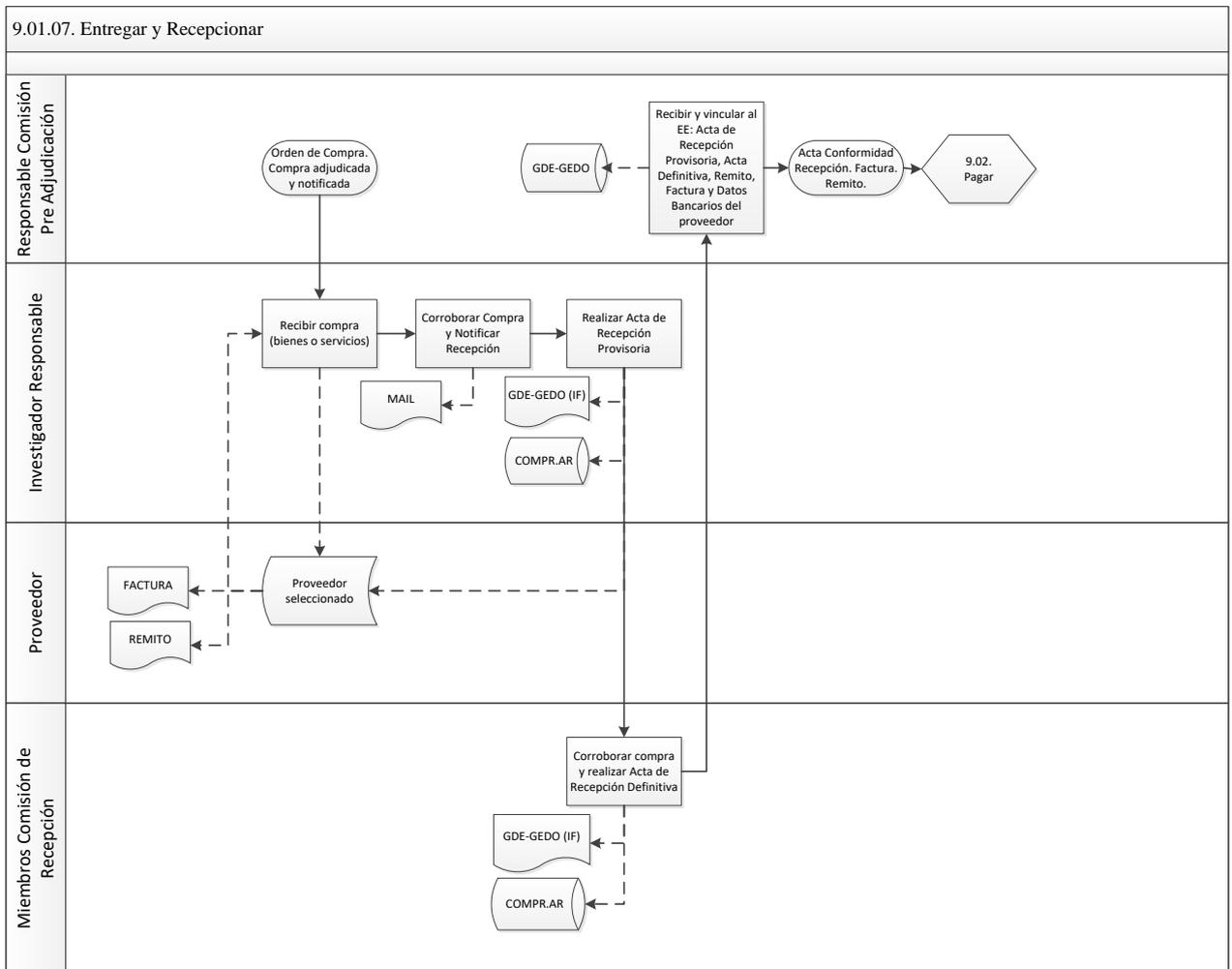
Miembros Comisión de Recepción

Rol: Corroborar que la entrega sea efectivamente lo solicitado, ofertado y adjudicado. Confeccionar el Acta de Recepción Definitiva.

Narrativa y Gráfico:

1. Con la Orden de Compra notificada y en la fecha pautada, el proveedor envía los bienes comprados o presta el servicio acordado en cumplimiento con las condiciones contractuales definidas.
2. Con la recepción del bien adquirido, el Investigador Responsable emite el acta de recepción provisoria dejando constancia de la entrega de los bienes y sus condiciones.
3. Luego, la Comisión de Recepción Definitiva confecciona el acta que acredita la efectiva recepción final de los bienes y da la conformidad para poder realizar el pago.
4. El proceso continua en CONICET-DCyCE-9.01.08. Pagar.

Figura 19. CONICET - DCyCE - 9.01.07. Entregar y Recepcionar



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

CONICET-DCyCE-9.01.08. Pagar

Disparador: Acta Conformidad de Recepción. Factura. Remito. Datos Bancarios.

Entradas: Acta Conformidad de Recepción. Factura. Remito. Datos Bancarios.

Salidas: Comprobante de Pago. Compra paga.

Actores del Proceso y Responsabilidad Funcional:

Responsable Comisión de Pre Adjudicación

Rol: Realizar el seguimiento de los saldos de los Proyectos. Tramitar las solicitudes de desembolso. Gestionar fondos extras de contraparte, ya sea con recursos propios de los Investigadores Responsables o con aportes de CONICET. Tramitar reintegros en caso de corresponder. Verificación de documentos de entrega y nacionalización.

Responsable ANPCYT

Rol: Verificación de la Solicitud de Desembolso con todos los documentos requeridos. Emisión de la Transferencia Bancaria para abonar compra. Envío del comprobante de pago.

Investigador Responsable

Rol: Otorga la recepción de la compra. Corroborar que lo recibido sea lo solicitado, ofertado y adjudicado.

Proveedor

Rol: Presenta los documentos para el pago y que certifican la entrega y nacionalización de los bienes adquiridos.

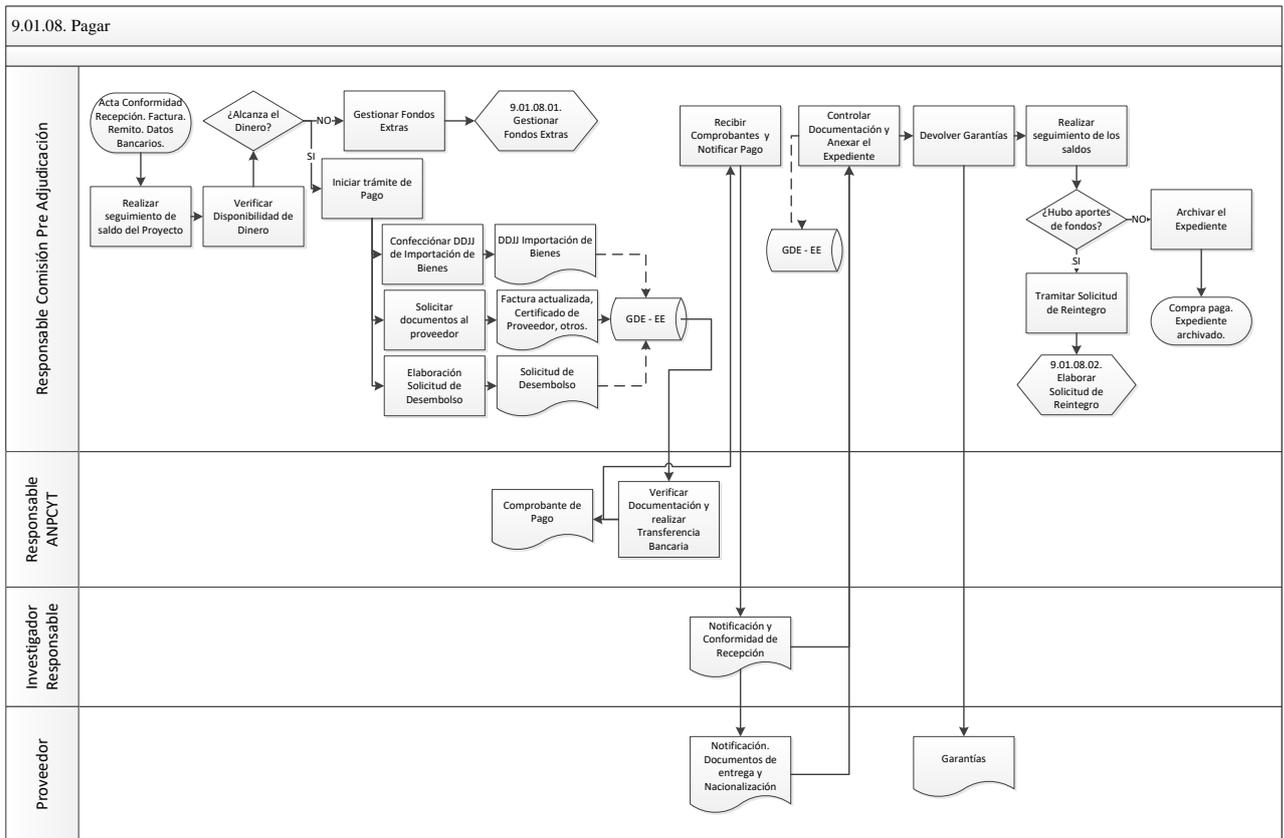
Narrativa y Gráfico:

1. El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación recibe la Factura, Remito y datos bancarios respectivos, los adjunta al EE y da paso al proceso de pago.
2. El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación realiza el seguimiento de saldos de los Proyectos de investigación y verifica la disponibilidad del dinero. Si el saldo no es suficiente producto de las variaciones en el tipo de cambio, se inicia el trámite correspondiente para obtener fondos extras provenientes de recursos propios o de recursos de CONICET. El proceso continúa en CONICET-DCyCE-9.01.08.01. Gestionar Fondos Extras. Si el dinero disponible es suficiente el responsable de la Comisión inicia el trámite de pago.
3. El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación revisa que en el EE se encuentre el Acta de Recepción definitiva, el Remito y la Factura del proveedor adjudicado. Confecciona la Declaración Jurada de importación de Bienes exigida para los desembolsos, con la firma del Gerente de Administración y certificada por el Banco de la Nación Argentina. Si requiere alguna modificación o cambio en los datos que la Factura debe contener, solicita al proveedor a través de un correo electrónico, que cumpla con las mismas. Elabora y anexa al EE la solicitud de desembolso y realiza el pase a la ANPCYT.
4. La ANPCYT es la encargada de realizar la transferencia bancaria.
5. Recepcionados los comprobantes de transferencia, el responsable de la Comisión de Pre Adjudicación notifica a los proveedores e IR la/s transferencias de pago de los equipos. Es en esta instancia, cuando el gestor de compra- verifica la entrega de bienes por parte de los proveedores e IR y solicita el Acta de Recepción Definitiva, junto con los documentos de nacionalización de los equipos, al proveedor o Despachante de Aduana actuante, de corresponder.

6. El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación verifica la recepción de la documentación de nacionalización recibida por parte del proveedor y/o Despachante de Aduana y si es correcta, los incorpora al EE. Si es necesario, para cumplimentar el legajo de importación de los bienes adquiridos el gestor solicita la incorporación de documentación faltante. Luego, procede a la devolución de garantías bancarias o pólizas de caución recibidas.
7. Como punto final, el responsable de la Comisión de Pre Adjudicación realiza el seguimiento de saldos de los Proyectos de investigación. Si fue necesario el aporte de fondos de contraparte, ya sea con recursos propios o de CONICET, confecciona la solicitud de reintegro del saldo del proyecto en cuestión, incluyendo toda la documentación requerida y la presenta en la ANPCYT, incorporándola al EE en curso. El proceso continúa en CONICET-DCyCE-9.01.08.02. Elaborar Solicitud de Reintegro. Recibidos los comprobantes de transferencia, se notifica a los IR del reintegro de fondos, incorporando copia al expediente. De corresponder, si el adelanto de fondos hubiese sido aportado por CONICET, será el Directorio quien defina el nuevo destino del dinero reembolsado.
8. El responsable de la Comisión de Pre Adjudicación envía el EE a su archivo.
9. Fin del proceso.

Aclaración: No se desarrollaron los procesos: CONICET-DCyCE-9.01.08.01. Gestionar Fondos Extras y CONICET-DCyCE-9.01.08.02. Elaborar Solicitud de Reintegro por no considerarlas importantes al tema de análisis del presente trabajo.

Figura 20. CONICET - DCyCE - 9.01.08. Pagar



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

5.4.4. La incorporación de las tecnologías de la información al proceso de compras y contrataciones. Vinculación con el Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) y Plataforma COMPR.AR.

Como se observa en el apartado anterior, en el diseño de los nuevos procesos de compras y adquisiciones se incluye la incorporación de nuevas tecnologías y sistemas de información y comunicación. Por tal motivo, la vinculación con el GDE y el portal COMPR.AR permitirá el desarrollo de prácticas promotoras de transparencia, prevención de la corrupción, publicidad y rendición de cuentas al ciudadano, permitiendo el acceso público con información actualizada.

Según un documento del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA): “las compras públicas electrónicas han reflejado ser una de las herramientas más efectivas y eficientes para la buena gobernanza del proceso de compras” (2014, p.35). El documento

agrega además que el empleo de los recursos tecnológicos tiene como propósito aumentar la transparencia y confianza en lo público permitiendo el uso eficiente de los recursos, agilizando la preparación de las licitaciones y fomentando la participación de un mayor espectro y número de proveedores en las compras públicas.

En primera instancia, con la incorporación del portal COMPR.AR se procede a la centralización en una única Dirección de las operaciones de compras públicas eliminando la fragmentación y permitiendo de esta manera mayor centralización en las decisiones y control del proceso. El sistema ayuda a la vinculación entre la unidad requirente, la unidad operativa de compras y los proveedores interesados en participar, generando de esta manera una interfaz eficiente y eficaz para el desarrollo de las tareas. Cabe mencionar que esta plataforma se encuentra vinculada integralmente al sistema GDE, creando en una primera instancia el Expediente Electrónico de manera automática, migrando los principales documentos (invitación a los proveedores, acta de apertura, ofertas recibidas, cuadro comparativo, actas de adjudicación, etc.) y estableciéndose como una herramienta ágil y útil para la trazabilidad de la operación. En este sentido, el GDE es un sistema integrado que permite la caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional, a través de sus diferentes módulos: Escritorio Único (EU), Comunicaciones Oficiales (CCOO), Generador Electrónico de Documentos Oficiales (GEDO) y Expediente Electrónico (EE).

Se debe tener en cuenta que el plan propuesto tendrá que ser acompañado con actividades de capacitación, que permitan dar a conocer la plataforma a implementar y que definan los roles de los actores y áreas participantes. En este punto, la Oficina Nacional de Contrataciones brinda cursos, tanto presenciales como virtuales, que establecen la normativa aplicable, el uso de la plataforma y sus funcionalidades. Se propone al CONICET sumar capacitaciones internas que presenten la herramienta y describan el proceso desarrollado con las responsabilidades y tareas a llevar adelante por cada sector interviniente, partiendo del investigador responsable del proyecto hasta llegar a cada área participante de la compra.

La herramienta de digitalización garantizará la integridad de los documentos reduciendo radicalmente los costos administrativos e incrementando la seguridad de todas las operaciones en donde, por ejemplo, se necesite acreditar la identidad del firmante. A su vez permitirá el acceso y seguridad de la información, agilizando los procesos de consultas de información y la generación de reportes gerenciales, como así también permitiendo evaluar con mayor facilidad la trazabilidad de las operaciones. De esta manera, la

despapelización de la Administración Pública es uno de los principios que se plantean con el objetivo de simplificar los trámites, estandarizar procesos y fomentar la transparencia en la gestión y la rendición de cuentas. Esta modificación propuesta, permitirá, en etapas posteriores del plan, la posibilidad de descentralizar por medio del portal Web la operatoria ya que podrá ponerse a disposición de las dependencias y unidades ejecutoras que el CONICET posee a lo largo del país conservando la unicidad de criterio.

5.4.5. Vinculación del sistema presupuestario, la gestión de compras y la ejecución del gasto.

Como punto a considerar en la propuesta se debe tener en cuenta que este tipo de proyectos financiados por el BID poseen objetivos claramente definidos, operacionalizados y con recursos comprometidos por períodos plurianuales. Por lo tanto, se aconseja guardar un correlato entre los equipos presupuestados y el préstamo otorgado en pesos. De esta manera se acotará el riesgo de posibles devaluaciones que imposibiliten el acceso a los equipos por falta de fondos. Es importante que la evolución financiera de las inversiones realizadas coincida con el cronograma establecido para la ejecución de los Proyectos.

De este modo, se propone la realización de reuniones periódicas que servirán de base para que las instituciones beneficiarias de los préstamos implementen técnicas de inversión que resguarden la pérdida del poder adquisitivo de la moneda. Se debe recordar, que por un lado la DGPyPSyE es la encargada de disponer de los fondos recibidos y realizar los pagos a los proveedores, y por otro lado es CONICET quien realiza las contrataciones y procesos de compra. La coordinación y proyección de los organismos es básica para que no se generen órdenes de compra y contratos que luego no puedan ejecutarse por falta de disponibilidad en el presupuesto asignado. Si bien el sistema presupuestario argentino y su forma de acreditación en cuotas trimestrales es un condicionante, no es motivo de este trabajo indagar sobre sus particularidades. Pero si se quiere dejar en claro que la coordinación y planificación del presupuesto anual permitirá proyectar qué monto se dispondrá para poder distribuir el dinero asignado en las contrataciones de manera de ir finalizando proyectos sin que permanezcan inmóviles, tal como sucede en el caso de la convocatoria 2015. Un punto a destacar, es que la incorporación de la plataforma COMPR.AR será de utilidad ya que se encuentra vinculada al Sistema de Administración Financiera (e-SIDIF) dando soporte a la gestión presupuestaria, financiera y contable con el objetivo de posibilitar la efectividad, eficiencia y transparencia del gasto en las compras

públicas. De esta manera, se podrán diferenciar momentos en la actividad financiera permitiendo la planificación del gasto y diferenciando una etapa de proyección o estimación de recursos y gastos, una de ejecución y una final de realización de los gastos y erogaciones (compromiso preventivo, compromiso, devengado y pago).

Las reuniones y su comunicación contribuirán a establecer un plan operativo de manera conjunta para su presentación al BID.

5.4.6. Desarrollo de Proveedores

Se deberá enfocar en el desarrollo de proveedores, de manera de garantizar la sostenibilidad de la relación, mediante la mejora continua de competencias administrativas, comerciales, técnicas, productivas y financieras. Es decir, trabajar en la selección de las mejores opciones del mercado local e internacional para optimizar el rendimiento presupuestario. Para ello, se deberá evaluar el cumplimiento de los requisitos legales, la calidad del producto y servicio, en función a las especificaciones técnicas solicitadas, el precio, el tiempo de entrega y la capacidad logística, entre otros.

Según la Norma ISO 9001/2015 la organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, supervisión del rendimiento y la reevaluación de los proveedores en función a su capacidad. De esta manera, la norma establece instancias de evaluación para determinar su situación inicial en cuanto a requisitos legales, reglamentarios y de monitoreo continuo para determinar su vigencia y continuidad. En función de ello, se podrá emitir un diagnóstico de las capacidades de los proveedores, con el fin de trabajar en posibles mejoras. Los beneficios del desarrollo de proveedores apuntarán a la mejora de la rentabilidad, la generación de relaciones de largo plazo basadas en la confianza, la mejora de los canales de comunicación y la obtención de socios estratégicos para las organizaciones actuantes.

Se aconseja entonces, poseer un registro de proveedores que cuente con la acreditación para contratar con el Estado Nacional. La Oficina Nacional de Contrataciones desarrolló en este punto un Sistema de Información de Proveedores (SIPRO) a través del cual, se informan las características y el comportamiento de los oferentes y adjudicatarios de las contrataciones que realiza la Administración Pública Nacional. Aprovechar esta herramienta resulta útil, ya que es la puerta de habilitación para que los proveedores de bienes y servicios que deseen contratar con el Estado puedan inscribirse, manteniendo la documentación actualizada, como así también los rubros y clases licitatorias de los

procesos donde deseen participar. De esta manera, los potenciales proveedores presentan la documentación correspondiente por única vez, quedando la misma publicada de manera permanente y permitiendo, de este modo, que puedan concentrarse exclusivamente en realizar las ofertas. Solo será necesario modificar la información cuando se requiera algún tipo de actualización. A su vez, el funcionamiento de estos mecanismos de compras públicas, vinculados con el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación, permitirá el desarrollo de compras sustentables, ya que los proveedores podrán demostrar certificaciones de calidad en sus procesos de producción y productos, resultando visibles en el sistema y fomentando así la competencia y la calidad en la provisión de los bienes y servicios en condiciones sustentables.

5.4.7. La implantación de la metodología del Ciclo de Deming y la mejora continua al proceso diseñado.

Para darle continuidad al plan diseñado y que el mismo permita generar oportunidades de mejoras y correcciones al proceso diagramado, se propone la implantación del Ciclo de Deming.

Según el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009), los círculos de calidad son un típico ejemplo del trabajo en equipo. Los mismos consisten en un equipo de personas (incluyendo personal operativo y jerarquías medias) que se reúnen durante y después de las horas de trabajo, con el fin de identificar los problemas de calidad que están relacionados con sus actividades o tareas que llevan a cabo dentro de la organización y proponer las posibles soluciones a dichos problemas. Las personas implicadas, por lo tanto, deberán estar dotadas de autoridad, apoyo técnico y los recursos necesarios para los cambios asociados a la mejora continua, destacándose la capacitación de sus integrantes en técnicas de equipo como la escucha y la comunicación, aplicando el concepto de empatía para el desarrollo de las actividades diarias. De esta manera, se relacionan dos de los principios de gestión de la calidad establecidos por las normas de la familia ISO 9000: la participación del personal y la mejora continua.

El ciclo de Deming establece las cuatro etapas a llevar adelante, que permiten destacar los puntos fuertes que se deben mantener y los que requieren modificaciones mediante la autoevaluación. Es por ello que, siguiendo la línea de la normativa internacional, la ISO-9001-2015, el ciclo de Deming emplea el enfoque de procesos e incorpora el ciclo: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).

1° Etapa - Planificar: planificación de los objetivos o actividades.

2° Etapa - Hacer: ejecución de lo planificado.

3° Etapa - Verificar: lo ejecutado versus lo planificado.

4° Etapa - Actuar: con base en los resultados.

Primera etapa.

Como primera etapa del Ciclo de Deming, el planificar permitirá establecer los objetivos del proceso y los recursos necesarios para generar resultados, como así también identificar riesgos y oportunidades. Ander Egg (1991) define:

“Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos limitados” (p. 3)

Es decir, determinar qué se va a hacer, qué recursos se requerirán, quién será el responsable, cuándo finalizará y cómo se evaluarán los resultados. El nivel más alto de la jerarquía tendrá que comprometerse con la planificación del cambio y acompañar en el camino. En esta etapa se recomienda hacer preguntas como: ¿Cuáles podrían ser los logros más importantes de esta prueba? ¿Qué cambios podrían ser deseables? ¿Qué resultados son fáciles de alcanzar? ¿Es necesario hacer nuevas observaciones?

Como punto de partida se propone la revisión del nuevo cursograma, tomando de base la tarea realizada en conjunto con la Oficina de Sistemas. Analizar el flujo de trabajo permitirá identificar las debilidades que afectan las labores diarias. Para ello, se deberá conformar un equipo interdisciplinario e integrado de los distintos organismos.

En particular, para los relevamientos se propone utilizar la Ficha de Relevamiento de procesos que se presenta en el Anexo I realizado por la Dirección de Ingeniería de Procesos de la Gerencia de Organización y Sistemas de CONICET, ya que se considera de utilidad para reunir los requisitos necesarios. En él se detalla la información que servirá de base para la descripción de las actividades, sistemas, organismos intervinientes, asignación de responsabilidades y en base a la puesta en común identificar los riesgos y deficiencias de la operatoria para la unificación de criterios y puesta en marcha de los planes de mejora.

Luego de recopilar los datos producidos por los formularios se tendrá que procesar y con la información obtenida generar reuniones y talleres con los miembros de los distintos organismos. A través de los encuentros realizados se generarán ideas y nuevas mejoras que se sumarán a las ya implementadas, respetando siempre la base de la normativa de cada organismo y la propia del BID.

Según Fuertes (2013), la implementación de un sistema de calidad incentiva la medición, el análisis y la mejora continua. De esta manera, la detección y análisis de posibles desviaciones respecto de lo establecido al definir el proceso contribuirá a la mejora continua. La revisión del proceso permitirá establecer no conformidades, que según la Norma ISO 9001/2015 se definen como los incumplimientos de un requisito establecido. De la misma forma, permitirá determinar situaciones que requerirán acciones correctivas para que el desvío no se vuelva a producir y aquellas donde se podrá aplicar algún método de prevención para evitarlos. Se pretende lograr que las propuestas surjan de manera espontánea y se genere una transferencia de conocimientos entre los integrantes del equipo. Se propone un relevamiento de la secuencia de actividades en el circuito administrativo de cada uno de los organismos utilizando además del formulario propuesto, otras técnicas como el análisis de la documentación y la observación directa.

En función de los datos obtenidos, se trabajará en el perfeccionamiento del diagrama de flujo del proceso. El mismo deberá estar disponible para la consulta y abierto a modificaciones. Vale aclarar, que al crear o actualizar información documentada, la organización debe prestar atención a su descripción, identificación, formato y a los medios de soporte, como también a la aplicación de revisiones y aprobaciones para su conveniencia y adecuación en el tiempo. A su vez, todas las comunicaciones interorganismos deberán registrarse dejando constancia de lo efectuado.

Segunda etapa.

Como segunda etapa, se deberá implementar lo planificado. La confección de las modificaciones al cursograma se realizará involucrando las áreas y organismos intervinientes como así también, a la Gerencia de Organización y Sistemas que ayudará para la incorporación del proceso a los medios electrónicos. Se propone la incorporación, entonces, de dos miembros de la Oficina de Sistemas al grupo creado originalmente que guiaran en esta etapa.

Para instaurar las modificaciones será necesario tener en cuenta las personas y el equipo, como así también los recursos disponibles. Para su implementación será importante promover el desarrollo de las competencias de las personas que forman la organización a través de cursos de capacitación, talleres y actividades que promuevan la participación y motivación del personal interviniente. Cuando los miembros de la organización logren aprehender los conceptos y métodos propuestos podrán incorporarlos como forma de trabajo y comenzarán a actuar entendiendo de qué se trata y para qué lo realizan. De esta manera, el empoderamiento les permitirá en lo sucesivo y ante eventualidades, debilidades o posibilidades de mejoras que sean ellos mismos los que puedan accionar. Como consecuencia, el proceso se retroalimenta en forma permanente.

Para tener en cuenta en esta segunda etapa y siguiendo los medios necesarios que permitirán la mejora en la ejecución, se pueden pautar acciones correctivas complementarias al desarrollo del nuevo proceso que darán sustento y colaborarán para el logro de los resultados fijados de manera eficiente.

Tercera etapa.

Es importante que durante el desarrollo del Ciclo de Deming se realice un seguimiento de los productos y servicios resultantes respecto de las políticas y objetivos planificados. Como plantea el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, la organización debe recolectar resultados, hechos y observaciones y tratar los datos como un recurso fundamental para su transformación en información para el desarrollo continuo del conocimiento de la misma. Es decir, “todo sistema de calidad debe poder medirse y para medir, es necesario documentar” (Fuentes, 2013, p. 450). La información documentada se deberá controlar para corroborar que la misma esté disponible, sea idónea para su utilización y se encuentre debidamente protegida.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (2012, p. 11) define a la evaluación de la gestión como: “medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución”.

Se debe tener en cuenta que el seguimiento y análisis deberá implementarse de manera concomitante a la realización de la intervención y luego conservarlo como herramienta para la mejora continua. Con los resultados se podrá definir: la conformidad y

grado de satisfacción de los investigadores y proveedores, el desempeño del sistema de gestión utilizado, identificar si lo planificado se ha implementado de manera eficiente y determinar la necesidad de nuevas mejoras. La importancia de la medición radica en la existencia de un vínculo entre ella y la planificación delineada en la primera etapa del ciclo.

Para realizar el seguimiento se aconseja la confección de indicadores que son de utilidad para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un proceso. Para ello, se aconseja la incorporación de indicadores de calidad y oportunidad como son: tiempos de respuesta al usuario y racionalización de trámites en función a los días promedio estimados de ejecución de las diferentes instancias del proceso, como así también, indicadores de productividad a escala de la DCyCE que determinen la cantidad de proyectos terminados (entendiéndose como terminados, aquellos proyectos que ya hayan completado sus procesos de adquisición, ejecución financiera y se encuentren entregados e instalados) en función al total adjudicado. A partir de ese indicador global, podrían dividirse las etapas contempladas y evaluar los tiempos de demora en cada una de ellas, para encontrar los riesgos y poder trabajar en su minimización como, por ejemplo: porcentaje de días transcurridos desde la presentación de un proceso de adquisición y su aprobación, porcentaje de días transcurridos desde la emisión de la orden de compra y su efectivo desembolso y plazo de entrega promedio a partir de la recepción del pago.

Es importante establecer la periodicidad en la que se desea obtener la información. En este caso y para los procesos analizados, se propone que se realicen las mediciones de manera trimestral y que los mismos se encuentren bajo la órbita de la DCyCE, siendo responsables de la confección y análisis de los resultados. Para ello, se compararán los datos obtenidos con las metas y objetivos que se han diseñado en la etapa de planificación del ciclo, como así también se podrá obtener un referente comparativo con otros organismos beneficiarios del préstamo bajo estudio o bien con datos históricos de convocatorias anteriores.

Cuarta Etapa.

La cuarta etapa del ciclo consistirá en tomar las acciones para mejorar el desempeño. Las desviaciones entre lo planificado y lo realizado se abordan en esta instancia al cerrar las brechas evidenciadas en la verificación. Durante esta etapa suelen surgir planes futuros o recomendaciones, que es precisamente lo que lleva hacia la mejora continua.

Como lo indica Fuertes (2013), un proceso de cambio como la implantación de un sistema de calidad en la Administración Pública, requiere una clara evaluación de los desafíos que se presentarán y los riesgos que estos implican. Lo que propone el Ciclo de Deming es comparar los resultados obtenidos con el objetivo marcado inicialmente. Si los resultados son positivos, se implementará la mejora de forma definitiva, sino se deberán confeccionar los ajustes necesarios.

Una vez finalizado el ciclo, se deberán repetir los pasos de forma periódica para estudiar nuevas mejoras a implantar. Incorporar los cambios como parte de la cultura y lograr que todo el personal participe de manera activa en la elaboración de propuestas que lleven a un mejor trabajo. La elaboración de las propuestas es un objetivo primordial para que, en este caso particular, la gestión de las adquisiciones correspondientes a los equipos de los proyectos PME se desarrolle de manera eficiente.

Conforme a las propuestas realizadas, la tarea debe estar focalizada en generar las articulaciones entre los organismos que permitan desarrollar la capacidad política y de gestión necesaria para construir una nueva cultura, que permita nuevos modos de trabajo y cumplimiento de los objetivos establecidos. Al implantar la mejora continua en la gestión de las organizaciones públicas, se obtendrá una optimización en el empleo de los recursos y productividad, la creación y fortalecimiento de sistemas y redes de información y comunicación, que propicien el establecimiento de diálogos interorganismos que enriquezcan la participación de las distintas aéreas en tareas comunes, como así también brindará transparencia, calidad en los servicios realizados, participación y control ciudadano.

5.5. Monitoreo y Evaluación

Específicamente, para realizar el seguimiento del plan de mejora propuesto, se aconseja la confección de indicadores que permitan medir el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un proceso. En el Plan de Monitoreo esbozado por el BID se proponen los siguientes indicadores a utilizar: número de proyectos adjudicados (proyectos

que cuentan con resolución de adjudicación firmada por el Ministerio o Directorio de la ANPCYT) y número de proyectos financiados (aquellos que recibieron el primer desembolso durante el año de referencia).

Para la elaboración de los indicadores y la recopilación de información y resultados se utilizarán las bases de datos de la DCyCE y la base de datos de la DGPyPSyE que servirán como parámetro para verificar los desembolsos efectuados. En forma paralela, los directivos también deberán revisar el sistema de forma periódica para asegurar su conveniencia, eficiencia y su alineación con las políticas y estrategias de la organización.

Tomando de guía los lineamientos esbozados en la Metodología MAPS, se presenta en la Tabla N° 5 una adaptación a los indicadores propuestos para que sean de aplicación al proceso diseñado en las compras y adquisiciones de los Proyectos PME.

Tabla 5

Sistema de Indicadores para la evaluación de los procesos de compras de los Proyectos PME

Pilar I. Marco legal, regulatorio y de políticas

Indicador 1: el marco legal del sistema de compras y contrataciones de los Proyectos PME cumple con las normas acordadas y las obligaciones aplicables.

Indicador 2: reglamentos y herramientas en apoyo de la implementación del marco legal.

Indicador 3: el marco legal refleja los objetivos de política secundarios del organismo y las obligaciones internacionales.

Pilar II. Marco institucional y capacidad de gestión

Indicador 4: el sistema de compras de los Proyectos PME se encuentra bien integrado y es parte del sistema de gestión de las finanzas públicas.

Indicador 5: el país tiene una institución encargada de la función normativa y regulatoria.

Indicador 6: las entidades contratantes y sus mandatos están claramente definidos.

Indicador 7: las adquisiciones de los Proyectos PME se encuentran insertas en un sistema de información eficiente.

Indicador 8: el sistema de compras tiene una gran capacidad para desarrollarse y mejorar.

Pilar III. Operaciones de adquisiciones públicas y prácticas de mercado

Indicador 9: las prácticas de adquisiciones de los Proyectos PME alcanzan los objetivos establecidos.

Indicador 10: el mercado de adquisiciones públicas es completamente funcional.

Pilar IV. Rendición de cuentas, integridad y transparencia

Indicador 11: la transparencia y el compromiso de la sociedad civil fomentan la integridad en las adquisiciones.

Indicador 12: el proceso tiene sistemas efectivos de control y auditoría.

Indicador 13: los mecanismos de apelaciones de adquisiciones son eficaces y eficientes.

Indicador 14: en el sistema existen medidas éticas y de lucha contra la corrupción.

Fuente: Elaboración propia en base a la Metodología MAPS propuesta por la OCDE.

Para profundizar en la definición del monitoreo y evaluación se proponen en la Tabla N° 6 criterios de evaluación en términos cuantitativos:

Tabla 6

Indicadores y criterios de evaluación

Indicador	Criterio de evaluación
Publicación de información sobre las adquisiciones con apoyo de las tecnologías de información	<ul style="list-style-type: none">-Información de adquisiciones clave publicada junto con el ciclo de adquisiciones, en porcentaje del número total de contrataciones.-Invitaciones a presentar ofertas, en porcentaje del número total de contrataciones.-Porcentaje de ofertas presentadas en línea.-Adjudicaciones (Proveedor, propósito, valor, variaciones)-Estadísticas anuales de contrataciones. <p>Fuente: COMPRAR y GDE.</p>
Uso de adquisiciones electrónicas	<p>-Número de procesos de adquisiciones electrónicas en porcentaje del número total de procesos. Fuente: COMPR.AR.</p>

Selección y Contratación	<p>-Tiempo promedio para la adquisición de bienes y servicios: cantidad de días entre el anuncio/convocatoria y la firma del contrato.</p> <p>-Número promedio de ofertas receptivas y para cada tipo de proceso de selección.</p> <p>-Número y porcentaje de procesos exitosos: adjudicados con éxito, fallidos, cancelados, adjudicados dentro del plazo definido.</p> <p>Fuente: normativa, COMPR.AR y GDE.</p>
Gestión de los contratos	<p>-Exceso de tiempo en porcentaje y retrasos promedio en días</p> <p>-Medidas de control de calidad y aceptación final según lo estipulado en el contrato en porcentaje.</p> <p>Fuente: normativa, COMPR.AR y GDE.</p>
Organización del sector privado y acceso al mercado de adquisiciones públicas	<p>-Número de proveedores inscriptos como proporción del número de proveedores total del país.</p> <p>-Proporción de proveedores registrados que participan y a los que se les adjudican contratos, en porcentaje del número total.</p> <p>-Número y valor total de contratos adjudicados y en porcentaje del total.</p> <p>Fuente: COMPR.AR y GDE.</p>
Procedimientos financieros y ciclo de adquisiciones	<p>-Porcentaje de facturas pagadas a tiempo. Fuente: GDE y e-SIDIF.</p>
Información y estrategias de los Proyectos PME y contratos	<p>-Número total de los Proyectos y contratos.</p> <p>-Valor total de los contratos.</p> <p>-Valor total de los contratos adjudicados en el año.</p> <p>Fuente: COMPR.AR y GDE.</p>
Controles y auditorías	<p>-Porcentaje del número de Auditorías de adquisiciones en comparación con el número total de Auditorías.</p>

Proceso de impugnaciones y apelaciones	-Número de impugnaciones y apelaciones en proporción a los procesos adjudicados. Fuente: Dirección del Servicio Jurídico, COMPR.AR y GDE.
Sanciones y Penalidades	-Número de Funcionarios procesados/condenados por fraude o corrupción. -Número de firmas o individuos procesados/condenados/inhibidos de participar en adquisiciones futuras. Fuente: normativa, organismo anticorrupción, COMPR.AR.

Fuente: Elaboración propia en base a la Metodología MAPS propuesta por la OCDE.

CAPÍTULO VI: Conclusiones/reflexiones finales

El estudio y análisis de las compras y contrataciones desarrolladas dentro del marco de la convocatoria de los proyectos PME 2015, evidenció la necesidad de redefinir el rol y funciones de los diferentes organismos intervinientes. Resolver la articulación efectiva entre las instituciones permitirá que estas contribuciones se reflejen en la construcción de una nueva institucionalidad y que los proyectos no se vean como componentes aislados sino como parte integrante de los modelos organizacionales.

Por tal motivo, la implementación de un plan de mejora y la incorporación de un sistema de calidad como punto de partida en la gestión de los procesos de compra de equipamiento, siguiendo los lineamientos de la norma ISO 9001/2015, promueve la adopción del enfoque basado en los mismos estableciendo un cambio de paradigma. La Administración Pública debe plantearse la necesidad de ser más eficiente y participativa, reconociendo el derecho de los ciudadanos a una gestión pública de calidad. Si bien este trabajo abarca solo el estudio de una convocatoria en particular y en una sola institución beneficiaria, pretende que se tome de base para poder generar la conciencia de que hay muchas acciones por llevar a cabo y otras que deben ser modificadas. Se partió de la premisa que su análisis resultaría de utilidad para entender la complejidad del entramado institucional y a partir de su clarificación, podrían delimitarse propuestas de mejoras.

En este sentido, la Reingeniería y el Ciclo de Deming colaboraron, por medio del involucramiento y responsabilidad de los participantes, en generar conductas continuadas que persiguen la eficiencia y productividad a través de la estandarización de los procesos, disminución de los costos, conformación de equipos de calidad, profesionalización de los integrantes de la organización y aumento de la motivación al definir métodos que permitan nuevas prácticas, identificar los desvíos, confeccionar nuevas técnicas de medición y realizar las correspondientes acciones correctivas.

Como se estipuló en la propuesta, los ejes a desarrollar se basaron en la planificación, el control y la mejora continua de los procesos. El mayor desafío que planteó la implementación del plan de mejora propuesto es que la Administración Pública debe ser adaptativa y mediadora entre la sociedad, el Estado, los ciudadanos y los diferentes sectores que intervienen dentro de las instituciones públicas con el fin de lograr la satisfacción de los requerimientos y su adaptación a escenarios cada vez más complejos. El diseño de estas acciones exige contar con un marco normativo que describa los requisitos necesarios para la gestión, disponer de información oportuna y certera y contar con las capacidades y competencias que permitan, como primera medida, elaborar diagnósticos, formular planes de acción e identificar las necesidades de las políticas públicas a desarrollar. En este sentido, contar con gráficos y narrativas de los procesos colaborará con la elaboración de nuevas normativas y planes de acción vinculados a la temática.

A futuro, se podría trabajar en una cultura de servicio público que permita lograr los consensos necesarios para la construcción de capacidades y el fortalecimiento institucional necesario para una buena gestión a través de la profesionalización de los funcionarios, la transparencia en la gestión, la creación de procesos interdisciplinarios y transversales, la rendición de cuentas, la fijación de incentivos adecuados y el desarrollo de carrera. Es decir, profundizar en la formación de funcionarios que actúen sobre la realidad social y tengan la habilidad de percibir y tratar los problemas con flexibilidad pudiéndose adaptar al entorno cambiante y evolucionando de manera oportuna. La transformación de la gestión pública es una tarea aun inconclusa ya que, los modelos de organización no están en condiciones de satisfacer de manera eficiente a las demandas sociales y a las políticas públicas. El cambio debe ser producto del involucramiento de los ciudadanos y del ejercicio legítimo de su poder ante los representantes, entendiéndolos como parte activa y participativa del proceso.

Se deberá considerar en futuras investigaciones y a partir del estudio realizado, que no solo se deberán realizar mejoras al nivel de los procesos, sino que la problemática

planteada es de orden mayor, comprometiendo el nivel estratégico y estructural de los organismos. Tal es así que, acompañado al plan propuesto, se aconseja articular con las técnicas presupuestarias del país y sobre todo, generar una política de largo plazo que contemple la vinculación permanente con los organismos multilaterales de crédito para, de esta manera, generar la coordinación y condiciones adecuadas para el cumplimiento de los compromisos asumidos. La herramienta de Matriz de Marco Lógico propuesta por el BID (2014), resulta interesante a fin de focalizar en los problemas detectados y, por lo tanto, aplicable para el diseño y planificación de los proyectos. Dentro de los lineamientos y pasos a desarrollar se pueden resumir los siguientes:

1. Programación del país
2. Identificación del proyecto
3. Orientación y preparación
4. Análisis y preparación del documento del proyecto. Propuesta del préstamo
5. Ejecución del proyecto
6. Terminación del proyecto

De esta manera, a través de la herramienta propuesta se podrá articular la planificación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba entrelazando los ciclos del proyecto, facilitando la participación y reduciendo el riesgo. Asimismo, mediante el seguimiento de compromisos institucionales, se verá enriquecida la información sobre las decisiones presupuestarias, el monitoreo de las metas de costo, calidad, cantidad y tiempo y se podrá lograr el objetivo de vincular la eficacia y eficiencia de un programa con las metas de los planes estratégicos a nivel nacional.

Para terminar, el presente trabajo deja en evidencia que la puesta en marcha de un plan de mejora integral de los procesos de gestión de compra de equipamiento científico con financiamiento externo, utilizando las herramientas descritas, contribuirá a la mejora del desempeño de la Oficina de Comercio Exterior de CONICET y a la ejecución de los Proyectos PME. Se plantea como punto de partida para implantar la coordinación, tanto vertical como horizontal, que permita desde el nivel operativo y de ejecución, elevar inquietudes hacia el nivel estratégico del organismo donde la herramienta de Matriz de Marco Lógico, podrá contribuir, en una segunda instancia, al articular las partes del sistema, entrelazar las etapas del ciclo de los proyectos, facilitando la comunicación y brindando información oportuna para la toma de decisiones y definición de planes estratégicos y políticas públicas.

Referencias bibliográficas

Ander Egg E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Lumen.

Ardoino J.J. (2014). *El diseño de procesos en organizaciones efectivas. Metodología INTÉGRA*. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Arnoletto E. (2002). *La calidad en la Administración Pública*. Recuperado de:

<http://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/CAP/article/view/702/550> (Última consulta, Mayo 2019)

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *Ciclo de Proyecto*. Recuperado de:

<https://www.iadb.org/es/proyectos/how-project-are-made%2C18273.html#> (Última consulta, Mayo 2019)

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *El Marco Lógico para el diseño de proyectos*.

Recuperado de: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID_ML.pdf (Última consulta, Mayo 2019)

Bases Convocatoria PME 2015. Recuperado de:

<http://www.agencia.mincyt.gob.ar/upload/PME%202015.pdf> (Última consulta, Mayo 2019)

- Capello M. y García Oro G. (2014). *Gasto Público eficiente: Propuestas para un mejoramiento en los sistemas de compras y contrataciones gubernamentales*. Recuperado de :
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/acteconomica/article/view/11843/14500>
(Última consulta, Mayo 2019)
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Recuperado de:
http://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberamericana_de_calidad.pdf (Última consulta, Mayo 2019)
- Carro Paz R. y González Gómez D. *Administración de la Calidad Total*. Recuperado de:
http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf (Última consulta, Mayo 2019)
- Contrato de Préstamo N° 3497/OC-AR entre la República Argentina y el Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de:
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=40181652> (Última consulta, Mayo 2019)
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Cuadernos Prácticos de Gestión (2012). *Cómo elaborar el análisis DAFO*. Recuperado de:
http://www.ferrol.es:8080/activateenelcentro/fotos/biblioteca/CPX_ComoelaborarAnalisisDAFO_cas.pdf (Última consulta, Mayo 2019)
- Decreto/Ley N° 1.291/1958. Creación de CONICET. Recuperado de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/22660/norma.htm> (Última consulta, Mayo 2019)
- Decreto N° 1.661/1996. CONICET. Misiones y Funciones. Conducción. Gestión y Control. Fomento y ejecución de las actividades Científicas y Tecnológicas. Evaluación de las actividades. Disposiciones transitorias. Recuperado de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/41358/norma.htm> (Última consulta, Mayo 2019)
- Decreto N° 310/2007. Estructura organizativa de CONICET. Recuperado de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/125000-129999/127027/norma.htm> (Última consulta, Mayo 2019)
- Decreto N° 1023/2001. Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/68396/texact.htm> (Última consulta, Mayo 2019)

- Decreto N° 1030/2016. Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/265000-269999/265506/texact.htm> (Última consulta, Mayo 2019)
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Recuperado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3> (Última consulta, Mayo 2019)
- Evans J. Lindsay W. (2015). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Fuertes, A. (2013). Desarrollo de procesos y gestión de la calidad en la Administración Pública. En Krieger, M. *Estado y Administración Pública* (pp. 439-453). Buenos Aires: Errepar.
- García López T. y Cano Flores M. (2000). *El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planificación en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf> (Última consulta, Mayo 2019)
- Gilli, J.J. y otros (2007). *Diseño organizativo. Estructura y procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Halliburton E. y otros (2006). *Manual para el análisis, evaluación y Reingeniería de procesos en la Administración Pública*. Buenos Aires: Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR.
- Hammer M. y Champy J. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Imai K. (2001). *Kaisen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Compañía Editorial Continental.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Recuperado de: <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf> (Última consulta, Mayo 2019)
- Jefatura de Gabinete de Ministros. Presidencia de la Nación. *Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. Administración Centralizada - Desconcentrada*.

Recuperado de:

<https://mapadelestado.jefatura.gob.ar/organiogramas/educacionculturacienciaytecnologia.pdf>

Krieger, M. y otros. (2016). *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en la Administración Pública*. Buenos Aires: Errepar.

Krieger M. y otros (2015). *Sociología de las organizaciones públicas. Un análisis del comportamiento organizacional del Estado y la Administración Pública*. Argentina: Errepar.

Ley N° 19.549/1972. Ley de Procedimiento Administrativo. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/22363/texact.htm> (Última consulta, Mayo 2019)

Martinez Nogueira, R. (2002). Las administraciones públicas paralelas y la construcción de capacidades institucionales: la gestión por proyectos y las unidades ejecutoras.

Revista del CLAD Reforma y democracia, Núm. 24, Octubre 2002. Recuperado de:

<http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/024-octubre-2002/0044900> (Última consulta, Mayo 2019)

Norma ISO 9000/2015. Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario.

Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es> (Última consulta, Mayo 2019)

Norma ISO 9001/2015. Sistema de gestión de la calidad - Requisitos. Recuperado de:

<https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf> (Última consulta, Mayo 2019)

Oficina Anticorrupción. *Herramientas para la transparencia en la Gestión. Compras y Contrataciones Públicas*. Recuperado de:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/compras_guidelines_4.pdf (Última consulta, Mayo 2019)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2016). *Metodología para la evaluación de los Sistemas de Compras Públicas (MAPS)*. Recuperado de:

https://www.oecd.org/governance/ethics/ES_MAPS_Draft_consultation.pdf (Última consulta, Mayo 2019)

Ospina Duque, R. (2006). *La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones*.

<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf> (Última consulta, Mayo 2019)

- Pungitore J.J. (1994). *Sistemas Administrativos y Control Interno*. Buenos Aires: Editorial Club de Estudio S.R.L.
- Ramió, C. (1999). Elementos básicos de las estructuras administrativas. En *Teoría de Organización para la Administración Pública*. Madrid: Tecnos.
- Ramírez Rojas, J.J (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf> (Última consulta, Mayo 2019)
- Reglamento Operativo. Programa de Innovación Tecnológica IV. Préstamo BID 3497/OC-AR. Recuperado de: http://asiweb.blog.unq.edu.ar/modules/docmanager/get_file.php?curent_file=173&curent_dir=1 (Última consulta, Mayo 2019)
- Rodríguez Arana, J. (2013). *El derecho a una buena Administración para los ciudadanos. Un modelo global de Administración*. España: Netbiblo, S. L.
- Sanín Ángel, H. (2008). *Marco Lógico para la formulación de Proyectos de Desarrollo*. Recuperado de: <https://eigenwesentliche.files.wordpress.com/2010/02/marco-logico-para-la-formulacion-de-proyectos.pdf> (Última consulta, Mayo 2019)
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (2014). *Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <http://www.sela.org/media/268508/las-compras-publicas-como-herramienta-de-desarrollo-en-alc.pdf> (Última consulta, Mayo 2019)
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata S.L.
- Tarí Guillo, J.J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. España: Publicaciones Universidad de Alicante. Recuperado de: https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/calidad_total_fuente_de_ventaja_co (Última consulta, Mayo 2019)

Anexos

Anexo I. Ficha Relevamiento de Proceso

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	FRP: _____	
	Ficha de Relevamiento de Procesos	Versión 1.0 Página 1 de 1	
A completar por la Dirección de Ingeniería de Procesos			
N° Solicitud:	Carátula Variable: SI <input type="checkbox"/> - NO <input type="checkbox"/>	Órgano Rector: SI <input type="checkbox"/> - NO <input type="checkbox"/>	
Trámite:	Trata GDE:		
Asunto SIDO:	Ej. SIDO:		
Criticidad:	Frecuencia (al año):		
Normativa:			
Indicadores:			
Responsable del proceso:			
Usuarios Intervinientes (Con sector):			
Inicio			
Quién	Qué	Cómo	Dónde
Tareas	Área / Usuario	Documentos	Sistemas
Final			
A quién	Qué	Cómo	Dónde
Fecha:	Acción:	Autor	
	Elaboración:		
	Revisión:		
	Revisión		
	Aprobación		

Fuente: Dirección de Ingeniería de Procesos. Gerencia de Organización y Sistemas CONICET

ANEXO PRESENTACIÓN PARA LA EVALUACIÓN

El proceso de evaluación comprende dos etapas. La primera es la presentación de la solicitud para la constitución del Jurado para la defensa. Para ello, contando con el aval del Director del TFM, el maestrando presenta el formulario aquí debajo en la recepción de la ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO.

Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría: M120
Nombre y apellido del alumno ANTONELLA CARNEVALE		Tipo y N° de documento de identidad: D.N.I.: 31.937.533
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo 2017	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 26/07/2019	
<p>Título del Trabajo Final: PLAN DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE COMPRAS DE EQUIPAMIENTO: PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE EQUIPAMIENTO (PME) – CONICET</p>		
<p>Solicitud del Director de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final.</p>  <p>Aclaración: Norma B Sterin Lugar y Fecha: Ciudad Autónoma de Buenos, 22/07/2020.</p>		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico: nsspeziale@qb.ffyb.uba.ar		Teléfonos: 5287-4132 / 4508-3651
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificado analítico <p>Se envía a graduación@posgrado.economicas.uba.ar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) 		
Fecha: 22/07/2020	<p>Firma del alumno</p>  <p>Antonella Carnevale</p>	

Form. TFM v1