

***Cuadro de Mando Integral sobre
indicadores de gestión en las
contrataciones de la UNNOBA como
herramienta para la toma de decisiones***

Autora: Daniela Alejandra Pérez

***Trabajo Final para optar al título de Magister en Dirección de Empresas de
la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires***

Director: Dr. Ing. Franco Castellazzi

Co directora: Cdora. Deborat Gallinari

2025

Índice

Resumen	7
Abstract	7
Palabras claves	7
Resumen ejecutivo	7
Objetivo	7
Contexto y Justificación	8
Definición de objetivos generales y específicos de la propuesta	8
Marco teórico de los conceptos desarrollados en el trabajo	8
Diagnóstico de situación	8
Metodología	8
Desarrollo	9
Resultados Esperados	9
Impacto y Conclusiones	9
Presentación de la oportunidad	10
Objetivos	12
General	12
Específicos	12
Marco Teórico	13
Cuadro de Mando Integral	13
Definición sobre autores	13
Aplicaciones Prácticas del CMI	15
CMI en la gestión pública	17
Indicadores Claves de Desempeño KPIs	18
Selección de KPIs	19
Implementación de KPIs	20
Limitaciones de los KPIs	20
Compras y Contrataciones Públicas en Universidades	21
Contexto UNNOBA	24
La visión de la Universidad	24
La Misión de la UNNOBA	25
La política de calidad de la UNNOBA	26
Los procesos de contrataciones certificados en UNNOBA	27
	2

Mapa de proceso de los procedimientos certificados	27
Objetivos para los procedimientos de certificación por Licitación Pública y Privada	28
Reglamento de contrataciones en la UNNOBA – Normativa propia: Ordenanza 53/2020	28
Diagnóstico de situación	30
Metodología	30
1. Planteamiento de la situación y su análisis	30
2. Definición de las variables de análisis	30
3. Determinación de indicadores que permitan medir la gestión de las contrataciones en la Universidad considerando las variables de relevancia	30
4. Diseño del BSC para integrar los indicadores definidos, clasificando los KPIs en perspectivas e interrelacionarlos.	30
5. Seguimiento y evolución de los indicadores	31
Propuesta de intervención	31
Síntesis del problema	31
Contexto Actual	31
Estrategia y objetivos del CMI para el área de contrataciones de la UNNOBA	31
Procedimientos y propuesta de Implementación	32
Impacto Esperado	32
KPIs para el área de contrataciones de la UNNOBA	33
1. Índice de eficiencia de los Procesos de Contratación	33
2. Tasa de efectividad de las licitaciones	38
3. Eficiencia en ahorro	42
4. Índice de calidad y satisfacción respecto a los proveedores	43
5. Transparencia y Cumplimiento Normativo:	44
6. Participación y Competencia	49
7. Sostenibilidad y Responsabilidad Social	51
Perspectivas del CMI para el área de Contrataciones de la UNNOBA:	54
1. Perspectiva Financiera	54
2. Perspectiva del Cliente	54
3. Perspectiva de los Procesos Internos	55
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	56
Resumen de KPIs y su clasificación por perspectiva	57
Interrelación de las Perspectivas	62
Perspectiva Financiera como Resultado Final	63
Los clientes y la satisfacción como generadores de valor	64

Procesos Internos como Base de Eficiencia	64
Aprendizaje y Crecimiento como Fundación Estratégica	64
Mapeo Estratégico	65
Resultado de interrelaciones entre KPIs	66
Análisis de riesgo de la implementación del CMI	69
Conclusiones/Consideraciones Finales	70
Referencias bibliográficas	72
Anexos	73
Normativa	73
Tipos y modalidades de contrataciones Ord. 53/2020 CS UNNOBA:	77
Diseño de SBS	78
Diseño de Orden de Compra	78
Mapa de proceso de las Licitaciones en la UNNOBA	80
Encuesta de satisfacción a clientes (área requirente de Bs y SS)	81

Agradecimiento

A la educación pública argentina que me educó toda la vida, desde el nivel inicial hasta el superior.

A la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires que me formó en mi carrera de grado y posgrado y; que, con su creación a mi querida ciudad de Junín me permitió estudiar y graduarme alcanzando el primer título universitario en mi familia. Un sueño hecho realidad.

Al director de la carrera Dr. Aníbal Cueto y al Instituto de posgrado UNNOBA por este excelente plan de formación que nos pusieron al alcance.

Al director de mi trabajo final de carrera, Dr. Ing. Franco Castellazzi, por su profesionalismo, compromiso y apoyo permanente. Gracias.

A mi familia y amistades por acompañarme y apoyarme en cada desafío.

Por último, y no menos importante, a la resiliencia que me enseñó que no darse por vencido es la capacidad de resistir y enfrentar cualquier reto o desafío en la vida.

Simplemente, Gracias.

Daniela Alejandra Pérez

Abreviaturas y símbolos:

UNNOBA: Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires
MBA: Master of business administración
TF: Trabajo Final
BSC: Balance Scorecard
CMI: Cuadro de mando integral
KPIs: Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño
HCS: Honorable Consejo Superior
SIU: Sistema de Información Universitaria
SBS: Solicitud de Bienes y Servicios
LPR: Licitación Privada
LPU: Licitación Pública
OC: Orden de compra
IRAM: Instituto Argentino de Normalización y Certificación
ISO: International Organization for Standardization
IQSE: Índice de calidad y satisfacción externa
PEP: Puntuación de Experiencia del Proveedor
DEL: Desarrollo Económico Local
EPL: Eficiencia del Proceso Licitatorio
PG: Procedimiento General
PE: Procedimiento Específico
ISC: Índice de Satisfacción del Cliente
ICP: Índice de Capacitación del Personal
OM: Oportunidades de Mejora
UAI: Unidad de Auditoría Interna

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar y desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la gestión de contrataciones en la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA). Esta herramienta permitirá consolidar y analizar indicadores clave de desempeño, facilitando la toma de decisiones estratégicas en el área. A través de la implementación del CMI, se busca optimizar los procesos de contratación, mejorar la eficiencia administrativa y garantizar la transparencia en la gestión. La propuesta se fundamenta en la necesidad de contar con un sistema estructurado de medición y control que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Abstract

The objective of this study is to design and develop a Balanced Scorecard (BSC) for contract management at the National University of the Northwest of the Province of Buenos Aires (UNNOBA). This tool will allow for the consolidation and analysis of key performance indicators, facilitating strategic decision-making in the area. Through the implementation of the BSC, the aim is to optimize contracting processes, improve administrative efficiency, and ensure transparency in management. The proposal is based on the need for a structured measurement and control system that contributes to achieving the institution's strategic objectives.

Palabras claves

BSC: Balance Scorecard

CMI: Cuadro de mando integral

KPIs: Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño

Contrataciones: Procesos mediante los cuales una institución adquiere bienes, servicios u obras, siguiendo normativas y procedimientos específicos.

Licitaciones: Modalidad de contratación en la que se abre una convocatoria pública o privada para que diferentes proveedores presenten sus ofertas, garantizando transparencia y competencia.

Resumen ejecutivo

Plan: Cuadro de Mando Integral sobre Indicadores de Gestión en las Contrataciones de la UNNOBA como Herramienta para la Toma de Decisiones

Objetivo

Diseñar y desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI) sobre indicadores de gestión de las contrataciones de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA), para utilizarlo como herramienta estratégica en la toma de decisiones.

En este trabajo se desarrolla la propuesta de implementación de cuadro de mando integral sobre indicadores de gestión en las contrataciones de la UNNOBA como herramienta para la toma de

decisiones presentada de la siguiente manera:

Contexto y Justificación

La gestión eficiente de las contrataciones en instituciones educativas es fundamental para optimizar recursos y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. En este contexto, la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA), enfrenta desafíos relacionados con la transparencia, la eficacia y la rendición de cuentas en sus procesos de constantemente y también sobre la mejora continua y nuevos desafíos que enfrenta el crecimiento de la institución. Se plantea con esta propuesta implementar un Balance Scorecard para el área de contrataciones de la Universidad, que permitirá medir indicadores, monitorear el desempeño y progreso, enfocarse en objetivos clave, identificar tendencias, comunicar metas y lograr una mejora continua. Aunque tradicionalmente utilizado en organizaciones privadas, este enfoque se adaptaría a la gestión pública universitaria. Al aplicar un enfoque más amplio que incluya aspectos no solo financieros, se podrá evaluar la gestión de forma más integral. De esta manera, el BSC puede ser una herramienta valiosa para la toma de decisiones y mejora de la gestión en la UNNOBA.

El uso de un Cuadro de Mando Integral permitirá no solo monitorear indicadores clave de desempeño, sino también alinear la gestión con la estrategia institucional, facilitando una toma de decisiones más informada y basada en datos reales. Se brindará una presentación de la oportunidad de la propuesta para la universidad en este caso, en el área de contrataciones de la de la UNNOBA.

Definición de objetivos generales y específicos de la propuesta

Establecimiento de los objetivos generales y específicos que se esperan lograr con la implementación del BSC en el área de contrataciones con el propósito de lograr la medición de variables críticas que permitan una mejora en la gestión y en la toma de decisiones.

Marco teórico de los conceptos desarrollados en el trabajo

Se expondrá un conjunto de conceptos, teorías y antecedentes que proporcionan una base sólida y fundamentada para el estudio de la herramienta BSC y su aplicación en contextos organizacionales tanto privados como públicos, en este caso.

Diagnóstico de situación

Análisis detallado de la situación y gestión actual en el área de contrataciones en la UNNOBA, identificando áreas de mejora, desafíos y oportunidades.

Metodología

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral se llevará a cabo en varias fases:

- *Análisis del Entorno: Estudio del marco normativo y de las prácticas en la gestión de contrataciones en universidades.*

- *Identificación de Indicadores: Selección de indicadores relevantes que reflejen el desempeño de las contrataciones, tales como tiempos de procedimientos, costos, calidad de los servicios y satisfacción de los clientes.*
- *Diseño del CMI: Creación del modelo del Cuadro de Mando Integral, que incluirá perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento de las contrataciones en la UNNOBA.*

Desarrollo

Presentación del esquema de propuesta de implementación práctica del BSC en el área de contrataciones, incluyendo la creación de variables e indicadores, la presentación inicial de la propuesta, los paneles de control, un programa de capacitación del personal involucrado y la puesta en marcha del sistema de seguimiento y monitoreo.

Resultados Esperados

Se espera que el Cuadro de Mando Integral:

- ✓ Proporcione una visión clara y comprensible del desempeño de las contrataciones.
- ✓ Facilite la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones estratégicas.
- ✓ Aumente la transparencia y la rendición de cuentas en los procesos de contratación.
- ✓ Se promueva una cultura de gestión basada en datos e indicadores dentro de la UNNOBA.

Impacto y Conclusiones

La implementación del Cuadro de Mando Integral no solo contribuirá a mejorar la gestión de las contrataciones en la UNNOBA, sino que también se alinearán con los objetivos estratégicos de la universidad, fomentando la eficiencia y la efectividad en el uso de recursos. Este enfoque integral permitirá a la universidad adaptarse a un entorno cambiante, optimizando su capacidad para cumplir con su misión educativa y social.

El éxito de esta propuesta dependerá del compromiso de la alta dirección y de la colaboración de todos los actores involucrados, así como de la capacitación adecuada en el uso del CMI. Este plan pretende aportar un modelo replicable para otras áreas de la institución que enfrenten desafíos similares en su gestión administrativa.

Presentación de la oportunidad

La Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires (UNNOBA) cumplió 20 años desde su creación y en su significativo crecimiento requiere del diseño e implementación de herramientas de gestión para el seguimiento y mejora en la toma de decisiones. Acompañando este contexto la gestión de contrataciones que lleva adelante la institución, bajo diversas modalidades, requiere de la implementación de una herramienta que permita la medición de indicadores para un seguimiento y evaluación de resultados y de una mejora continua.

La herramienta propuesta es un cuadro de mando integral o Balance Scorecard (BSC) sobre indicadores de gestión que permitirá a la organización visualizar y monitorear el desempeño y el progreso en relación con las contrataciones. Esta herramienta facilita la toma de decisiones estratégicamente y, permite identificar y monitorear los indicadores claves. Dicha herramienta permitirá, a esta área estratégica de gestión en la Universidad, visualizar y monitorear el desempeño y el progreso en relación con los objetivos y su planificación. Algunos de los principales aportes de un cuadro de mando integral será brindar al área de contrataciones:

- Visibilidad y claridad: Proporcionar una visión clara y concisa del desempeño del área, lo que facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas.
- Enfoque en los objetivos claves: Permitirá identificar y monitorear los objetivos claves y la planificación a través de indicadores, lo que ayuda a enfocar los esfuerzos y recursos para la mejora continua.
- Identificación de tendencias: Identificar tendencias y patrones en el desempeño, lo que ayuda a predecir el comportamiento futuro y tomar medidas preventivas o correctivas.
- Comunicación y alineación: Un cuadro de mando integral puede ser una herramienta poderosa para alinear a los miembros del equipo de compras y comunicar los objetivos y metas de la institución de manera clara y efectiva hacia las demás áreas que participantes como clientes para la:
- Mejora continua: Se podrán identificar oportunidades de mejora y medir el impacto de los cambios realizados, lo que puede ayudar a la organización a lograr una mejora continua y sostenible.

Si bien es cierto que gran parte de la temática sobre esta herramienta está dirigida a las organizaciones privadas que persiguen particularmente un fin de lucro, el área de los negocios no es la única que puede abordarse mediante un cuadro de mando integral; por el contrario, este trabajo presenta la posibilidad de aplicar este instrumento en un área de gestión de una Universidad Pública.

Con ello se promueve la utilización del Balanced Scorecard en este sector de administración pública y analizar cómo cada una de sus perspectivas y el enfoque cambian de dinámica y mutan hacia una perspectiva algo más compleja que lo habitual. En cuanto a recursos financieros, la

gestión pública será evaluada por su sustentabilidad en el largo plazo y resultados, y, si bien es sabido que no se obtendrán rentabilidades, una adecuada ejecución del gasto y su administración serán sin lugar a duda uno de los indicadores claves para analizar en cualquier gestión.

Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado e insuficiente para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público por lo que pensar, diseñar y aplicar otros indicadores es clave para el análisis eficiente de la gestión y para la toma de decisiones.

En conclusión, un cuadro de mando integral para el área de contrataciones es una herramienta estratégica para mejorar el proceso de toma de decisiones y así elevar el nivel de eficiencia en los procesos, por ello, se presenta este proyecto como innovación a la gestión de la UNNOBA.

Objetivos

General

Diseñar y desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC) sobre indicadores de gestión de las contrataciones de la UNNOBA que será utilizado como herramienta estratégica para mejorar la eficiencia productiva en el proceso de toma de decisiones.

Específicos

Para ello se espera:

- ✓ Analizar la situación de estudio respecto a las contrataciones en la UNNOBA y determinar el impacto en la gestión de la implementación de un BSC para la toma de decisiones.
- ✓ Definir las variables de relevancia para la gestión en las contrataciones de la Universidad.
- ✓ Elaborar indicadores que permitan medir la gestión de las contrataciones en la Universidad considerando las variables de relevancia.
- ✓ Diseñar un BSC para integrar los indicadores definidos sobre las perspectivas y su interrelación.
- ✓ Presentar la propuesta a la gestión a modo de contribuir como herramienta de análisis para una mejora en la toma de decisiones.

Marco Teórico

El avance y crecimiento de la Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires (UNNOBA) junto con el desarrollo de la gestión desafía a incorporar herramientas de análisis y ayuda a toma de decisiones. Se plantea con esta propuesta implementar un Balance Scorecard para el área de contrataciones de la Universidad, que permitirá medir indicadores, monitorear el desempeño y progreso, enfocarse en objetivos clave, identificar tendencias, comunicar metas y lograr una mejora continua. Aunque tradicionalmente utilizado en organizaciones privadas, este enfoque se adaptaría en este caso a la gestión pública universitaria. Al aplicar un enfoque más amplio que incluya aspectos no solo financieros, se podrá evaluar la gestión de forma más integral. De esta manera, el BSC puede ser una herramienta valiosa para la toma de decisiones y mejora de la gestión en la UNNOBA.

Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es un marco de gestión estratégica desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990. Fue diseñado originalmente como una herramienta para medir y gestionar el desempeño de una organización de una manera más equilibrada y completa que las métricas financieras tradicionales. *Kaplan, R., & Norton, D. (2001). El cuadro de mando integral. Editorial Valletta. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000.*

El BSC se basa en la premisa de que el éxito de una organización no puede evaluarse únicamente a través de medidas financieras, como ingresos y beneficios. En cambio, propone que una perspectiva más amplia es esencial para capturar todos los aspectos relevantes de la operación y el logro de objetivos.

El BSC ayuda a traducir la estrategia general de la organización en objetivos y medidas concretas en cada una de estas perspectivas. Cada perspectiva tiene su conjunto de KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) que se diseñan para reflejar el éxito en esa área específica. Estos KPIs deben estar alineados y equilibrados entre sí para garantizar que la organización no se enfoque demasiado en una perspectiva en detrimento de las demás.

En resumen, el Balanced Scorecard es una metodología de gestión estratégica que proporciona una estructura integral para medir y gestionar el desempeño de una organización a través de múltiples perspectivas, permitiendo un enfoque más equilibrado en el logro de sus objetivos. *Norton y Kaplan (2001), El Cuadro de Mando Integral, Editorial Valletta. Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000. Barcelona. España.*

Definición sobre autores

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral nace a través de los autores Norton y Kaplan, en un contexto en el que la medición de resultados empresariales implicaba ir más allá de la perspectiva financiera y la realidad indicaba que el logro de los objetivos de largo plazo debía tener más de una arista de control. Es así como surge el BSC con sus cuatro perspectivas y las

interrelaciones entre ellas: Financiera, Clientes, Aprendizaje y Desarrollo, y Procesos internos. Su objetivo principal se centra en incrementar el análisis al que se sometían frecuentemente las organizaciones privadas, a fin de monitorear el cumplimiento de sus objetivos, que recaían únicamente en sus aspectos financieros y/o contables. Es en la publicación del BSC (1997) que definen que la forma de definir al modelo de gestión contempla el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externa. De esta manera, ponen de manifiesto la pluralidad de aristas que deben ser abordadas, lo que da como resultado una visión integral, multivariada y sostenida en el tiempo.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto de indicadores de desempeño.

1. Origen y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton introdujeron el CMI en su artículo de 1992 "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". La herramienta surgió como respuesta a la necesidad de un enfoque más equilibrado en la evaluación del desempeño organizacional, que fuera más allá de los indicadores financieros tradicionales.

2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El CMI se basa en cuatro perspectivas principales:

Perspectiva Financiera: Evalúa el rendimiento económico y la creación de valor para los accionistas, que en la presente aplicación bajo estudio deberá ser reinterpretado para aplicar correctamente al ámbito público. Incluye métricas como el crecimiento de ingresos, rentabilidad y retorno sobre la inversión.

Perspectiva del Cliente: Se centra en la satisfacción y fidelidad del cliente. Aquí se analizan indicadores como la cuota de mercado, la satisfacción del cliente y la retención.

Perspectiva de los Procesos Internos: Examina la eficiencia y efectividad de los procesos internos de la organización. Incluye métricas sobre la calidad, la productividad y la innovación en los procesos.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Se refiere al desarrollo del capital humano y la cultura organizacional. Evalúa aspectos como la capacitación de empleados, la retención de talento y la alineación con la estrategia.

Interrelación de las Perspectivas: Una de las innovaciones del CMI es la interrelación entre las diferentes perspectivas. Por ejemplo, el aprendizaje y el crecimiento del personal impactan en los procesos internos, que a su vez afectan la satisfacción del cliente y, finalmente, el rendimiento financiero.

Mapeo Estratégico: Kaplan y Norton sugieren el uso de mapas estratégicos, que visualizan cómo las distintas perspectivas están conectadas. Esto ayuda a las organizaciones a entender cómo sus objetivos estratégicos se interrelacionan y cómo cada acción contribuye a la estrategia general.

Medición y Retroalimentación: La implementación del CMI incluye la definición de indicadores específicos para cada perspectiva, lo que permite a las organizaciones monitorear su progreso y ajustar sus estrategias en función de los resultados obtenidos.

Aplicaciones Prácticas del CMI

Desde su creación, el CMI ha sido adoptado por numerosas organizaciones en todo el mundo. Su flexibilidad permite adaptarlo a diferentes contextos y sectores, desde empresas privadas hasta entidades gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro. La integración del CMI en la cultura organizacional puede facilitar una alineación más efectiva entre los empleados y los objetivos estratégicos.

3. Implementación del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton enfatizan que la implementación del CMI requiere un compromiso organizacional y la alineación de los objetivos estratégicos con las métricas. La herramienta debe ser vista como un sistema de gestión que fomenta el aprendizaje y la adaptación continua.

4. Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Los autores argumentan que el CMI ofrece varios beneficios, como:

- ✓ Mejora de la comunicación y la alineación entre los distintos niveles de la organización.
- ✓ Promoción de una visión holística del rendimiento organizacional.
- ✓ Facilita la identificación de las relaciones causales entre las diferentes perspectivas y objetivos estratégicos.

5. Críticas y Limitaciones

A pesar de sus ventajas, algunos críticos señalan que el CMI puede volverse rígido y burocrático si no se implementa adecuadamente. Además, su éxito depende en gran medida de la cultura organizacional y la disposición para el cambio.

6. Evolución y Adaptación

Con el tiempo, Kaplan y Norton han actualizado el concepto del CMI, introduciendo el "CMI Estratégico" que incluye elementos como la estrategia emergente y la innovación, lo que permite a las organizaciones adaptarse a un entorno cambiante.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta poderosa para la gestión estratégica que, al integrar diversas perspectivas de desempeño, ayuda a las organizaciones a alinearse con su visión y a medir su progreso de manera integral. Su éxito radica en la implementación efectiva y en la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno empresarial.

Este marco teórico proporciona una base sólida para comprender el impacto y la relevancia del CMI en la gestión moderna.

Adaptación del BSC al sector público

Las instituciones enfrentan una época de gestión en la cual los ciudadanos tienen mayores requerimientos y niveles de exigencia, producto de un incremento en la participación ciudadana, mayor educación y compromiso, así como también un incremento de la participación de medios de comunicación y redes sociales en términos de difusión; contexto que impulsa a los organismos públicos a utilizar métodos de gestión que promuevan un incremento en su eficiencia organizacional.

Como una de las principales incógnitas que se presentan al implementar BSC a trabajos de aplicación en el sector público aparece el si efectivamente es posible implementarlo con éxito, es decir, si es factible trasladar los conceptos del BSC al ámbito público, aunque con las debidas adaptaciones, por tratarse de una práctica gerencial propia del sector privado y siendo el ámbito de actuación de las instituciones públicas totalmente diferente.

En lo que refiere al uso específico de la herramienta en el ámbito gubernamental sin fines de lucro, habrá que realizar una serie de adaptaciones en el objeto de análisis.

CMI en la gestión pública

En su trabajo, el autor Boronat Ombuena (2004) analiza cómo el Balanced Scorecard (BSC) puede ser una herramienta valiosa para la gestión pública. El autor destaca varias ventajas que este enfoque proporciona en el contexto del sector público, tales como:

- **Mejora de la Gestión Estratégica:** El BSC permite a las organizaciones públicas traducir su misión y visión en objetivos estratégicos claros, facilitando la planificación y ejecución de políticas públicas.
- **Evaluación del Desempeño:** A través de métricas y KPIs, el BSC proporciona un marco para medir el desempeño de las instituciones, permitiendo una evaluación más objetiva y sistemática de los resultados alcanzados.
- **Alineación de Recursos:** Facilita la alineación de recursos humanos y financieros con los objetivos estratégicos, lo que mejora la eficiencia en la asignación de recursos.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Promueve la transparencia al hacer accesibles los resultados de la gestión pública, fomentando una mayor rendición de cuentas ante los ciudadanos.
- **Fomento del Aprendizaje Organizacional:** El BSC impulsa una cultura de mejora continua y aprendizaje dentro de las organizaciones, permitiendo adaptaciones y ajustes en función de los resultados obtenidos.
- **Visión Integral del Desempeño:** Al considerar múltiples perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), el BSC proporciona una visión holística que va más allá de las métricas financieras tradicionales.

Boronat Ombuena argumenta que el Balanced Scorecard es una herramienta eficaz para mejorar la gestión pública, ya que permite una mejor planificación, evaluación y rendición de cuentas en las instituciones gubernamentales, contribuyendo así a un servicio público más eficiente y orientado a resultados. Boronat Ombuena, M. (2004). El Balanced Scorecard como herramienta para la gestión pública. *Revista de Gestión Pública y Empresarial*, 12(2), 45-58.

Por otra parte, los autores Ortiz Rodríguez y Rodríguez Bolívar (2004) exploran el concepto del Cuadro de Mando Integral (CMI) y su relevancia para el sector público. Desarrolla los fundamentos del Cuadro de Mando Integral. El CMI es presentado como una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto de indicadores de desempeño. Los autores destacan su origen en el sector privado y su adaptación a las necesidades del sector público. Las perspectivas del CMI que se describen

con las cuatro perspectivas que componen el CMI—financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento—y cómo cada una aporta una visión integral del desempeño organizacional. También la relevancia en la Gestión Pública. De esta manera los autores argumentan que la aplicación del CMI en las administraciones públicas permite una mejor alineación de los objetivos estratégicos con las acciones y recursos disponibles, lo que resulta en una gestión más eficiente y efectiva. La mejora de la Rendición de Cuentas: Se enfatiza la importancia del CMI en la mejora de la rendición de cuentas y la transparencia, permitiendo a los ciudadanos acceder a información relevante sobre el desempeño de las instituciones públicas. El fomento del Aprendizaje Organizacional: El uso del CMI promueve una cultura de aprendizaje continuo, facilitando la adaptación a cambios en el entorno y la mejora constante en la gestión de políticas públicas. Y la implementación y Desafíos: Los autores discuten los pasos necesarios para implementar el CMI en el sector público, así como los desafíos que pueden surgir, como la resistencia al cambio y la necesidad de capacitación.

En resumen, Ortiz Rodríguez y Rodríguez Bolívar presentan el Cuadro de Mando Integral como una herramienta crucial para el control de la gestión en las administraciones públicas, ofreciendo una estructura que mejora la planificación, evaluación y rendición de cuentas en el sector.

Indicadores Claves de Desempeño KPIs

Los KPIs, o Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators), son métricas específicas y cuantificables utilizadas para medir y evaluar el rendimiento de una organización, proyecto, proceso o individuo en relación con sus objetivos y metas. Los KPIs son herramientas esenciales en la gestión y la toma de decisiones, ya que proporcionan una manera concreta de evaluar el éxito y el progreso hacia ciertos resultados.

Los KPIs se seleccionan cuidadosamente para reflejar aspectos críticos del rendimiento y logro de objetivos en una organización. Son utilizados por diversos niveles jerárquicos, desde equipos operativos hasta líderes ejecutivos, para evaluar el desempeño en función de datos objetivos. Aquí hay algunas características clave de los KPIs:

1. **Relevancia:** Los KPIs deben estar directamente relacionados con los objetivos y metas estratégicas de la organización. Deben medir áreas críticas para el éxito y proporcionar información valiosa para la toma de decisiones.
2. **Cuantificables:** Los KPIs deben ser medibles numéricamente. Esto permite realizar un seguimiento objetivo del rendimiento y comparar resultados a lo largo del tiempo.
3. **Específicos:** Los KPIs deben ser específicos y enfocados en aspectos clave. Cuanto más claro sea el enfoque, más efectivo será el indicador para proporcionar información relevante.

4. **Medibles:** Deben ser fáciles de medir y recopilar datos de manera consistente. Los datos necesarios para calcular los KPIs deben estar disponibles y ser precisos.
5. **Tiempo:** Los KPIs pueden medirse en diferentes intervalos de tiempo, como diario, semanal, mensual o trimestral, según la naturaleza de lo que se está midiendo.
6. **Benchmarking:** Los KPIs a menudo se comparan con estándares anteriores, metas establecidas o benchmarks del sector para evaluar el rendimiento relativo.
1. **Accionable:** Los KPIs deben proporcionar información que sea accionable. Deben permitir a los responsables tomar medidas concretas para mejorar el rendimiento si es necesario.

Los KPIs son métricas específicas y cuantificables que ayudan a las organizaciones a evaluar su desempeño en relación con los objetivos estratégicos. Son herramientas esenciales para medir y monitorear el progreso y tomar decisiones informadas para mejorar el rendimiento.

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son utilizados para evaluar el éxito de una organización en el logro de sus objetivos estratégicos. Kaplan y Norton, en su obra sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI), enfatizan la importancia de seleccionar KPIs que no solo midan el desempeño financiero, sino que también aborden otras áreas críticas para el éxito organizacional.

Importancia de los KPIs en el CMI

Kaplan y Norton (1992) sostienen que los KPIs permiten a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto de medidas que proporcionan un marco para la gestión del desempeño. Esto incluye:

- ✓ **Medidas Financieras:** KPIs como el retorno sobre la inversión (ROI) y el crecimiento de ingresos.
- ✓ **Medidas de Clientes:** Indicadores que miden la satisfacción del cliente, la lealtad y la cuota de mercado.
- ✓ **Medidas de Procesos Internos:** Indicadores que evalúan la eficiencia y efectividad de los procesos operativos.
- ✓ **Medidas de Aprendizaje y Crecimiento:** KPIs que se centran en el desarrollo del capital humano y la innovación.

Selección de KPIs

La elección de KPIs debe alinearse con los objetivos estratégicos de la organización. Kaplan y

Norton (1996) sugieren que los indicadores deben ser:

- ✓ Relevantes: Directamente relacionados con los objetivos estratégicos.
- ✓ Medibles: Deben ser cuantificables para facilitar el seguimiento del desempeño.
- ✓ Accionables: Deben permitir a la dirección tomar decisiones informadas.

Implementación de KPIs

La implementación efectiva de KPIs requiere:

Comunicación: Asegurarse de que todos los niveles de la organización comprendan los KPIs y su importancia.

Revisión Continua: Evaluar y ajustar los KPIs para reflejar cambios en la estrategia o en el entorno empresarial (Kaplan & Norton, 2001).

Beneficios de los KPIs

Los KPIs, al formar parte del CMI, permiten:

- ✓ Alinear la organización: Facilitan la alineación de los objetivos de los diferentes departamentos con la estrategia global.
- ✓ Fomentar la mejora continua: Proporcionan una base para la evaluación y la mejora de procesos.

Limitaciones de los KPIs

A pesar de sus beneficios, los KPIs pueden presentar limitaciones, como la posibilidad de enfocarse excesivamente en métricas específicas a expensas de una visión holística del desempeño (Kaplan & Norton, 1996).

Los KPIs son herramientas fundamentales para medir el desempeño organizacional y están intrínsecamente relacionados con el enfoque del Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton. La selección y aplicación adecuada de KPIs puede llevar a una gestión más efectiva y alineada con la estrategia de la organización.

Este marco teórico y las referencias son un buen punto de partida para entender el papel de los KPIs en el contexto del CMI según Kaplan y Norton.

Compras y Contrataciones Públicas en Universidades

Las compras y contrataciones públicas en universidades son procesos mediante los cuales estas instituciones adquieren bienes, servicios y obras de proveedores externos, siguiendo procedimientos específicos y regulaciones establecidas. Las universidades están sujetas a regulaciones similares a las de las contrataciones públicas debido a su financiamiento público y su estatus sin fines de lucro. Las contrataciones públicas en universidades están sujetas a leyes y regulaciones específicas que varían según el país y la jurisdicción. En el caso de nuestro país, las universidades regulan sus contrataciones bajo la norma del reglamento del régimen de contrataciones de la Administración Nacional con el decreto nacional 1030/2016. **Argentina. (2016). Decreto 1030/2016: Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional.** <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/265000-269999/265506/norma.htm>. El Decreto 1030/2016 establece un marco normativo para las contrataciones en la administración pública en Argentina. A continuación, se resumen los puntos clave:

1. Objetivo

El decreto busca regular el régimen de contrataciones públicas para garantizar la transparencia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos del Estado.

2. Principios

Se establece que las contrataciones deben regirse por principios como:

- ✓ Transparencia: Acceso a la información y publicidad de los actos de contratación.
- ✓ Igualdad de oportunidades: Todos los oferentes deben tener las mismas condiciones para participar.
- ✓ Eficiencia: Optimización de los recursos públicos.

3. Procedimientos de Contratación

El decreto detalla los diferentes procedimientos que pueden utilizarse, incluyendo:

- Licitaciones: Para contratos de mayor envergadura.
- Contrataciones directas: En situaciones excepcionales y bajo criterios específicos.

4. Evaluación y Adjudicación

Se establecen criterios claros para la evaluación de ofertas, que deben considerar no solo el precio, sino también la calidad y otros factores relevantes.

5. Supervisión y Control

El decreto prevé mecanismos de control y supervisión para asegurar el cumplimiento de las normativas y la correcta utilización de los fondos públicos.

6. Inclusión de Tecnología

Promueve el uso de herramientas tecnológicas para facilitar los procesos de contratación y mejorar la transparencia.

7. Modificaciones y Excepciones

El decreto también aborda situaciones en las que se pueden realizar modificaciones a los contratos y las excepciones a las reglas generales.

El Decreto 1030/2016, en resumen, busca modernizar y hacer más transparentes los procesos de contratación pública en Argentina, estableciendo un marco claro y regulado que favorezca la integridad y la eficiencia en el uso de los recursos estatales.

Estas regulaciones, para las instituciones como las universidades, incluyen requisitos de competencia, transparencia, igualdad de oportunidades y responsabilidad. Las Universidades llevan adelante los procedimientos correspondientes para las adquisiciones bajo diversas modalidades como contrataciones directas, compulsas de precios, licitaciones o concursos. La transparencia es esencial en las contrataciones universitarias para garantizar que las decisiones de adquisición se tomen de manera justa y abierta. Los procesos de selección y los criterios de evaluación deben ser claros y documentados.

Es importante que las universidades se adhieran a las regulaciones aplicables y sigan buenas prácticas en las contrataciones públicas para garantizar el uso eficiente de los recursos, la equidad en la competencia y la transparencia en sus operaciones.

Las universidades están sujetas a regulaciones similares a las de las contrataciones públicas debido a su financiamiento público y su estatus sin fines de lucro. Las contrataciones públicas en universidades están sujetas a leyes y regulaciones específicas que varían según el país y la jurisdicción. Estas regulaciones incluyen requisitos de competencia, transparencia, igualdad de oportunidades y responsabilidad. Las Universidades llevan adelante los procedimientos

correspondientes para las adquisiciones bajo diversas modalidades como contrataciones directas, compulsas de precios, licitaciones o concursos. La transparencia es esencial en las contrataciones universitarias para garantizar que las decisiones de adquisición se tomen de manera justa y abierta. Los procesos de selección y los criterios de evaluación deben ser claros y documentados.

Es importante que las universidades se adhieran a las regulaciones aplicables y sigan buenas prácticas en las contrataciones públicas para garantizar el uso eficiente de los recursos, la equidad en la competencia y la transparencia en sus operaciones.

Contexto UNNOBA

La Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA) fue creada el 16 de diciembre de 2002 por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 2.617, y ratificada su creación por Ley N° 25.824 del 19 de noviembre de 2003. Tiene su sede en la ciudad de Junín, donde se encuentra el asiento de sus autoridades centrales y una sede en la ciudad de Pergamino. Está organizada con una estructura de Escuelas y Departamentos. La concreción del proyecto institucional y académico de la UNNOBA tiene como antecedente la organización de dos Centros Universitarios Regionales, el Centro Universitario Regional Junín (CURJ), y el Centro Regional Universitario Pergamino (CRUP), que desarrollaron actividades de educación superior universitaria desde 1990 y 1991 respectivamente. En el año 2003 comenzó la etapa de organización y en el 2005 el dictado de su propia oferta académica. En el año 2007 se eligieron los representantes a la Asamblea Universitaria y al Consejo Superior y el 26 de abril de ese año el primer Rector fue elegido por la Asamblea Universitaria. A fines del año 2008 se inició la organización de las Escuelas. La normalización de las mismas se concretó durante el mes de octubre del año 2010. El 5 de marzo de 2015 la Asamblea Universitaria eligió como Rector al Dr. Guillermo Tamarit para el período 2015/2019. Esta es una entidad con autonomía y autarquía financiera, sujeta a un plexo de normas que regulan su actividad. Los principales preceptos jurídicos son: la Constitución Nacional, la Ley N° 24.521 de Educación Superior, la Ley de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público N° 24.156, la Ley Complementaria Permanente del Presupuesto y demás normas legales concordantes. Internamente, dicta sus normas, disposiciones y reglamentaciones para el correcto funcionamiento de sus procedimientos operativos, que se orientan a brindar y extender calidad en sus servicios de enseñanza, investigación, extensión y transferencia, principalmente, hacia el noroeste de la provincia de Buenos Aires.

La visión de la Universidad

La Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires sustentada en los principios y postulados de la Reforma Universitaria de 1918, trabaja en el desarrollo y cumplimiento de su Plan Estratégico para lograr la siguiente Visión:

- Institución que articula en forma creativa y sustentable, políticas que refuercen el compromiso social de la misma, su calidad, pertinencia y autonomía.
- Centro de generación, preservación, comunicación y transferencia de conocimientos, contribuyendo a la construcción de una sociedad justa, democrática e igualitaria.
- Formadora de personas solidarias, capaces de generar pensamiento original, crítico y creativo, en el ejercicio de la ciudadanía y en el desempeño activo en el mundo laboral, comprometidos con los problemas locales, regionales y nacionales.

- Espacio interdisciplinario de interacción de la investigación, la docencia, la extensión y la transferencia, en un marco de calidad y pertinencia y en un clima de libertad, democracia, justicia y solidaridad.
- Institución formadora de técnicos, docentes, profesionales y científicos comprometidos con la sociedad, en el marco de la igualdad de oportunidades; capaces de actuar creativamente con solvencia y responsabilidad profesional, sentido ético, espíritu crítico y sensibilidad social.
- Integrada con la sociedad en los emprendimientos tendientes a mejorar la calidad de vida, contribuyendo al desarrollo tecnológico, cultural y científico para el bienestar social.
- Medio de mejoramiento social al servicio de la acción y de los ideales de la humanidad. • Centro de creación, desarrollo, preservación y transmisión de la cultura popular.
- Institución abierta a todas las expresiones sociales garantizando la igualdad y pluralidad para la construcción de sentido social.
- Institución impulsora de la formación profesional, la actualización, la especialización y la formación continua de su comunidad.
- Espacio generador de sinergias, alianzas y cooperación con otras universidades, instituciones públicas, entidades privadas y organizaciones civiles en los ámbitos culturales, científicos, académicos, tecnológicos y sociales.
- Institución reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia, su competencia y su compromiso con el medio.
- Institución comprometida con el medio ambiente, defensora de su conservación, de su calidad y el uso sostenible de los recursos naturales.
- Institución con infraestructuras físicas y tecnológicas adecuadas e innovadoras, recursos económicos suficientes y recursos humanos altamente calificados para el cumplimiento de sus funciones.

La Misión de la UNNOBA

- Proporcionar enseñanza a todos aquellos que estén dispuestos a realizar el esfuerzo de mejorar aprendiendo, contribuyendo así a la construcción de una sociedad justa, democrática e igualitaria
- Generar y transferir conocimiento que coadyuve al desarrollo socioeconómico de la región.
- Generar espacios para la acción conjunta de los diferentes actores sociales.

- Atender en forma permanente e interdisciplinaria, las aspiraciones, problemas y necesidades de la sociedad, colaborando en su planteamiento, análisis y solución; contribuyendo al desarrollo social sustentable.
- Garantizar la calidad y pertinencia de sus acciones.
- Potenciar el desarrollo, regional, nacional e internacional.

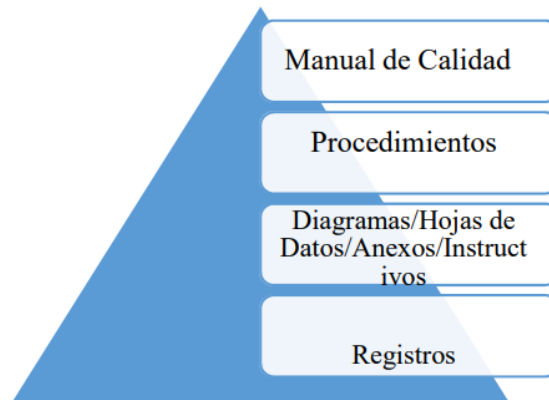
La política de calidad de la UNNOBA

Los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad derivan de lineamientos de la política de calidad, los mismos se detallan en un procedimiento general cuyos objetivos e Indicadores de la Calidad tienen tanto objetivos específicos de cada proceso que conforma el alcance, como también objetivos generales.

La UNNOBA, enmarcada en su Sistema de Gestión de Calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2015, para el mejoramiento continuo de sus servicios con enfoque a la satisfacción del cliente, establece en su Política de Calidad:

- Determinar y cumplir las necesidades y expectativas de sus clientes-usuarios.
- Satisfacer las expectativas del cliente-usuario por medio de una atención eficiente y oportuna.
- Asumir el compromiso de cumplir con los requisitos aplicables y con la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.
- Asegurar que los recursos humanos son formados en la calidad del servicio al cliente y capacitados para cubrir necesidades de las distintas áreas de la UNNOBA.
- Asegurar que las áreas evolucionen acompañando las expectativas del cliente, en desarrollos tecnológicos, recursos humanos e infraestructura de apoyo al servicio.

Para que el Sistema de Gestión de Calidad opere eficazmente, se mantenga y pueda mejorarse, se han diseñado e implementado distintos documentos, según lo requerido por la Norma ISO 9001 y los procesos de la UNNOBA. Esta información documentada se clasifica según su jerarquía y aplicación, de acuerdo con el siguiente diagrama:

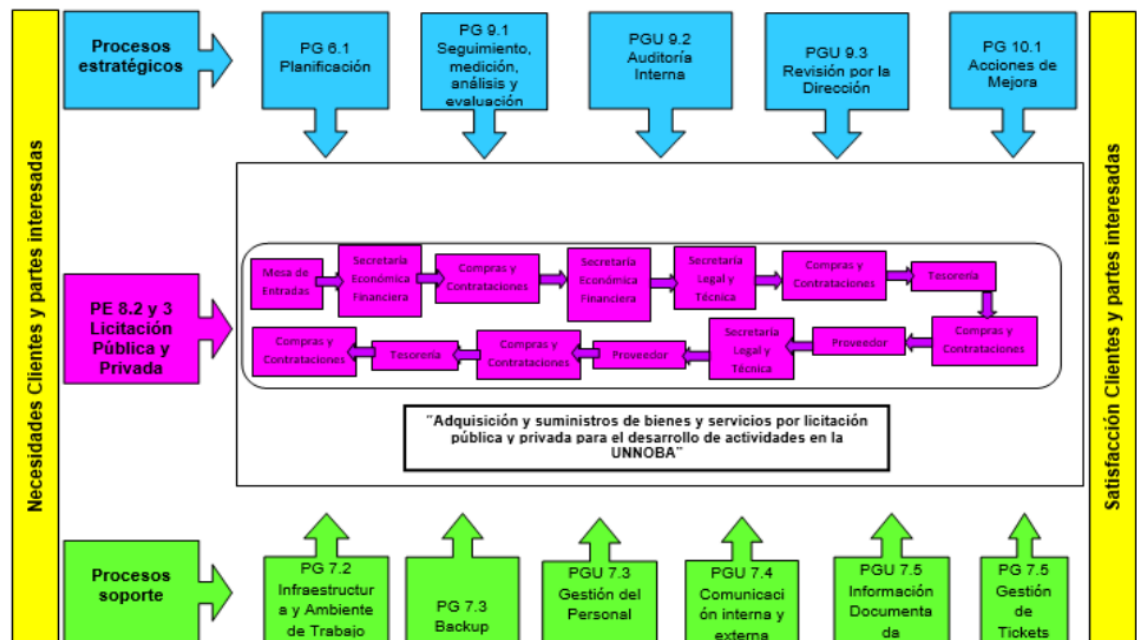


Los procesos de contrataciones certificados en UNNOBA

En cuanto al procedimiento de Adquisición y suministros de bienes y servicios por licitación pública para el desarrollo de actividades en la UNNOBA, se encuentra certificado el PE 8.2 Licitación Pública y por su parte, el procedimiento de Adquisición y suministros de bienes y servicios por licitación privada para el desarrollo de actividades en la UNNOBA, se certificó en el PE 8.3 Licitación Privada.

Mapa de proceso de los procedimientos certificados

- **Adquisición y suministros de bienes y servicios por licitación pública y privada para el desarrollo de actividades en la UNNOBA**



Objetivos para los procedimientos de certificación por Licitación Pública y Privada

Específicos:

- ✓ *Cumplir con que el 100% de los expedientes de licitaciones, tengan un plazo máximo de 10 días para la elaboración del pliego, desde la asignación por sistema dossier hasta el envío a la Sec. Económica para su aprobación.*
- ✓ *Que el 95% de las áreas solicitantes se encuentren satisfechas en cuanto a los bienes y servicios recibidos a través del trámite realizado.*
- ✓ *Que el 80% de los Recursos Humanos del Área tengan al menos una capacitación durante el semestre.*

Reglamento de contrataciones en la UNNOBA – Normativa propia: Ordenanza 53/2020

La Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires se rige actualmente por el “Reglamento de Contrataciones de Bienes y Servicios” aprobado por ordenanza de uno de los máximos órganos de la institución, el Honorable Consejo Superior. Dicho reglamento deja establecido que la ordenanza, en el ámbito de la UNNOBA, el régimen general de contrataciones al que refiere el artículo 59, inciso f de la Ley 24.521, modificado por Ley 27.204, se integra con las previsiones del Decreto delegado Nro. 1023/2001 y 1030/2016, y las normas y disposiciones que, en su consecuencia, dicten las autoridades universitarias competentes. Las disposiciones son de aplicación obligatoria a todas las contrataciones llevadas a cabo por la Universidad y son de aplicación obligatoria a los contratos de compraventa, suministros, servicios, locaciones, consultoría, alquileres con opción a compra, permutas, compras menores, concesiones de uso de los bienes del dominio de la UNNOBA, y a todos aquellos contratos no excluidos expresamente, siempre que tengan por objeto el perfeccionamiento de los contratos comprendidos en el inciso a) del artículo 4° del Decreto Delegado 1.023/2001 y sus modificatorias (1030/2016), se regirán por ese decreto, por el reglamento que por la presente se aprueba, y por las normas que se dicten en su consecuencia. *Consejo Superior de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires. (2020). Ordenanza número 53/2020: Reglamento de Compras y Contrataciones de la UNNOBA.* <https://www.unnoba.edu.ar>

En la UNNOBA las contrataciones se rigen bajo estos reglamentos y a partir de ellos de estructuran los procedimientos a llevar a cabo. Bajo la determinación de módulos con valores monetarios que se establecen por acto resolutivo del Rector de la Universidad se indican los procedimientos a realizar según la modalidad a cumplir. Existen los procedimientos de contratación directa por adjudicación simple, las contrataciones directas por compulsas de

precios y los procedimientos de licitación pública y privada. Estos últimos se encuentran actualmente certificados bajo normas ISO 9001/2015, como se mencionó previamente. El proceso general de contrataciones también se encuentra certificado.

Las áreas requirentes/clientes de la Universidad son las solicitantes de bienes o servicios que se tramitan en un expediente digital bajo una solicitud de bienes y servicios (SBS). Con la generación de la misma se da inicio al trámite formal. Autorizado el gasto y ejecutado el preventivo por parte de la secretaría económico financiera de la Universidad se procede al ingreso efectivo al área de contrataciones. Allí se determina efectivamente el procedimiento que se llevará a cabo y el agente que llevará adelante la contratación. (*Ver anexo de SBS*)

El resultado de cualquiera de los procedimientos se perfecciona con la emisión de la Orden de Compra (*Ver anexo de Orden de Compra*)

Diagnóstico de situación

Metodología

A continuación, se describe el proceso para llevar adelante el TF. Para ello se desarrollará la siguiente metodología:

1. Planteamiento de la situación y su análisis

En primer lugar, se realizará una definición y análisis de la situación de estudio respecto a las contrataciones en la UNNOBA para determinar el impacto en la gestión de la implementación de un BSC para la toma de decisiones como innovación a esta área de gestión.

2. Definición de las variables de análisis

Posteriormente a la definición y análisis del estado de situación en el área se procederá a definir las variables de relevancia para la gestión en las contrataciones de la Universidad. Para ellos se hará una recopilación de datos a través del análisis documental sobre información de base del área de contrataciones para posteriormente identificar las variables determinantes.

3. Determinación de indicadores que permitan medir la gestión de las contrataciones en la Universidad considerando las variables de relevancia

Para la determinación de estos se definirán los Key Performance Indicators (KPIs) o Indicadores Clave de Desempeño, que permitirán medir de manera cuantificable el rendimiento y el progreso del área.

Definidas las variables, se procederá a diseñar los indicadores que permitan obtener datos en referencia a la gestión del área.

4. Diseño del BSC para integrar los indicadores definidos, clasificando los KPIs en perspectivas e interrelacionarlos.

Definidos los KPIs, se procederá al diseño del cuadro de mando integral o BSC. Para ellos se procederá a:

- **Definir las Perspectivas:** Identifica las perspectivas del BSC que se adecúen a la gestión del área de análisis. (clientes, procesos internos, financiera y aprendizaje y crecimiento.)
- **Selección de Indicadores (KPIs):** Se seleccionarán los indicadores específicos para cada perspectiva, como costos de contratación, tiempo de proceso, satisfacción del proveedor, capacitación del personal, etc.

5. Seguimiento y evolución de los indicadores

Se realizará la propuesta de realización de un proceso de seguimiento y análisis de la evolución de los indicadores para contribuir en la toma de decisiones de la gestión y mejora continua del área.

Propuesta de intervención

Síntesis del problema

La Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA) enfrenta desafíos significativos en la gestión de sus contrataciones. El crecimiento de la institución y los requerimientos actuales exigen plantear nuevos retos que permitan la medición de resultados y facilitar el análisis para la toma de decisiones de la gestión. En este contexto, el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como una herramienta estratégica que puede facilitar una gestión más eficaz y orientada a resultados.

Contexto Actual

Las contrataciones en la UNNOBA son fundamentales para el funcionamiento de la institución, abarcando desde la adquisición de bienes hasta la contratación de servicios. En este sentido se visibiliza que:

- Los procesos de contratación a menudo requieren de un seguimiento sistemático, lo que dificulta, en parte, la identificación de áreas de mejora.
- Existen indicadores fragmentados: La ausencia de indicadores unificados impide una evaluación objetiva y completa del desempeño en las contrataciones.
- Decisiones Basadas en Información Limitada debido a la falta de análisis de resultados: La falta de datos integrados y el análisis riguroso lleva a no poder decidir de manera más integral.

Estrategia y objetivos del CMI para el área de contrataciones de la UNNOBA

El CMI permitirá al área:

- ✓ Definir y establecer Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): Identificar métricas relevantes que alineen las contrataciones con los objetivos estratégicos de la universidad.
- ✓ Facilitar la Toma de Decisiones: Proporcionar un marco que permita a la gestión tomar decisiones basadas en datos objetivos y no en suposiciones.
- ✓ Monitorear el Desempeño: Implementar un sistema que permita el seguimiento continuo de las contrataciones, asegurando la rendición de cuentas y la mejora continua.

Procedimientos y propuesta de Implementación

Para abordar esta propuesta, se plantea la implementación de un CMI en las contrataciones de la mediante los siguientes pasos:

- ✓ **Análisis de la Situación Actual:** Realizar un diagnóstico de los procesos actuales de contratación y de las métricas existentes.
- ✓ **Definición de Objetivos Estratégicos:** Alinear los procesos de contratación con los objetivos institucionales, considerando las necesidades de la universidad y su gestión.
- ✓ **Desarrollo de KPIs:** Establecer indicadores que midan en relación a resultados, sino también la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios/clientes.
- ✓ **Implementación y Monitoreo:** Se realizará una propuesta de mejora a la gestión para ejecutar el CMI y establecer un sistema de revisión periódica que permita ajustar las estrategias y los indicadores según sea necesario.

Impacto Esperado

La implementación del cuadro de mando para el área de contrataciones no solo mejorará la eficiencia y transparencia de los procesos, sino que también facilitará una cultura de responsabilidad y aprendizaje dentro de la institución. Al contar con un sistema de indicadores claro, la gestión podrá realizar ajustes proactivos analizando previamente dichos indicadores, alineando las contrataciones con los objetivos estratégicos y con oportunidades de mejora.

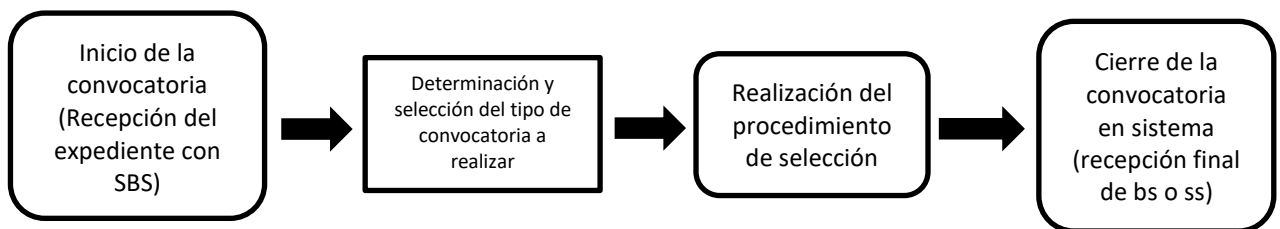
La adopción del CMI en la gestión de contrataciones de la UNNOBA es una respuesta a los desafíos actuales que enfrenta la universidad. Al abordar la falta de visibilidad, la fragmentación de indicadores y la necesidad de decisiones informadas, el CMI se erige como una herramienta esencial para la mejora continua y la excelencia en la gestión pública.

KPIs para el área de contrataciones de la UNNOBA

1. Índice de eficiencia de los Procesos de Contratación

1.1 Tiempo promedio de una licitación: Medir el tiempo desde la identificación de la necesidad (ingreso del expediente con la SBS) hasta la formalización del contrato/Orden de compra. Mide el tiempo promedio entre el inicio de la contratación y la fecha cierre la misma (entrega total de bs o ss)

Diagrama de flujo



Fórmulas:

Duración de una Licitación = Fecha de inicio de la convocatoria (Recepción del expediente) – Fecha de cierre de la convocatoria en sistema (recepción final de bs o ss)

$$\text{Tiempo Promedio de una licitación} = \frac{\sum \text{duración de licitaciones en un año calendario}}{\text{Número de licitaciones en el año calendario}}$$

Objetivo: Reducir el tiempo de una licitación sin comprometer la calidad del proceso ni los plazos establecidos según el proceso de certificación de las licitaciones públicas y privadas bajo la norma **IRAM ISO 9001/2015**.

Interpretación:

Si KPI n-1 > n = Mejora del tiempo promedio lo que significa reducción del plazo de ejecución.

Ejemplo:

Si en año n-1 = 30 días (180 días totales/ 6 procedimientos)

En año n = 25 días (150 días totales/ 6 procedimientos)

El promedio se redujo por lo tanto la duración por cada proceso fue menor y mejoró el tiempo de ejecución de trámite. Esto está directamente relacionado a la satisfacción del cliente, por ejemplo.

1.2 Porcentaje de licitaciones ejecutadas en un año n: Proporción de procesos licitatorios sobre el total de los procedimientos llevados a cabo en el área durante un año n.

$$\text{Fórmula: } \left(\frac{\text{Total de licitaciones ejecutadas en un año n}}{\text{Total de procedimientos llevados a cabo en un año n}} \right) \times 100$$

Interpretación:

Si $KPI\ n-1 < n$ = Mejora la representación del total de licitaciones sobre el total de procedimientos de contrataciones.

Ejemplo:

Si en año $n-1$ = 7,5% (6 procesos licitatorios / 80 procedimientos totales)

En año n = 8% (8 procesos licitatorios / 100 procedimientos totales)

El promedio se incrementó por lo tanto aumentaron los procesos licitatorios sobre la ejecución de contrataciones de un año a otro.

Objetivo: El objetivo es evaluar la **representatividad de los procesos licitatorios** dentro del total de procedimientos llevados a cabo en el área durante un periodo específico. Este indicador permite:

1. **Monitorear la relevancia de las licitaciones** en relación con otros tipos de procedimientos administrativos.
2. **Identificar tendencias en la gestión de contrataciones**, como una mayor o menor dependencia de las licitaciones como herramienta de contratación.
3. **Facilitar la planificación estratégica**, evaluando si el área está cumpliendo con los lineamientos normativos y estratégicos relacionados con la contratación pública.
4. **Optimizar recursos** al identificar el volumen de licitaciones en comparación con otros procedimientos, lo que puede impactar en la asignación de personal, tiempo y presupuesto.

Este KPI es clave para medir el desempeño en el cumplimiento de las metas operativas y estratégicas del área de contrataciones de la Universidad.

1.3 Eficiencia de los procesos licitatorios: procesos que cumplieron con los parámetros obligatorios establecidos respecto a optimización de recursos, efectividad, competencia justa, calidad y cumplimiento de normas y transparencia.

Objetivo: Garantizar el uso óptimo de los recursos públicos, logrando obtener bienes, servicios de la mejor calidad posible al menor costo y en el menor tiempo, mientras se cumplen con los principios de transparencia, legalidad, imparcialidad y competencia.

1.3.1 Fórmula: Eficiencia del Proceso Licitatorio (EPL).

Propósito: Medir el tiempo promedio de ejecución de los procesos licitatorios y compararlo con los objetivos establecidos.

$$EPL = \frac{\text{Total de días usados en procesos licitatorios}}{\text{Número de procesos licitatorios}}$$

Unidad de medida: Días/proceso.

Interpretación:

Si $KPI\ n-1 > n$ = Mejora el índice EPL por lo tanto hay mayor eficiencia en los procesos licitatorios

Ejemplo:

Si en año n-1 = 30 días (180 días totales/ 6 procedimientos)

En año n = 25 días (150 días totales/ 6 procedimientos)

El indicador EPL se reduce de un año a otro existe mayor eficiencia en los procesos licitatorios considerando que el tiempo es un factor clave para la ejecución de los mismos y del resultado y satisfacción del cliente.

1.4 Para el cumplimiento de la norma ISO IRAM 9001/2015:

Objetivos Específicos:

1.4.1 Tiempo en días: Cumplir un plazo máximo de 10 días para la elaboración del pliego, desde la asignación por sistema dossier hasta el envío a la Sec. Económica para su aprobación.

Fórmula:

Cumplimiento de plazos en la elaboración del pliego = $\left(\frac{\text{Nro de días elaborados en } \leq 10 \text{ días}}{\text{Nro de pliegos elaborados}} \right) \times 100$

Definiciones clave:

Pliegos elaborados en ≤10 días: Cantidad de pliegos que se completaron desde la asignación del dossier hasta el envío a la Secretaría Económica en el plazo estipulado de 10 días o menos.

Número total de pliegos elaborados: Total de pliegos procesados durante el período evaluado.

Indicador asociado:

Unidad de medida: Porcentaje (%).

Frecuencia de evaluación: Trimestral.

Meta: 100% de cumplimiento.

Interpretación del KPI:

Si **CPEP ≥ 95%**, el cumplimiento es considerado aceptable (puede ajustarse según los estándares de la organización).

Si **CPEP < 95%**, es necesario identificar y abordar las causas del incumplimiento (cuellos de botella, recursos insuficientes, etc.).

1.5 Tasa de satisfacción de bienes y servicios: Que el 95% de las áreas solicitantes se encuentren satisfechas en cuanto a los bienes y servicios recibidos a través del trámite realizado.

Fórmula: Índice de satisfacción del cliente (ISC) = $\left(\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes encuestados}} \right) \times 100$

Elementos clave

- Clientes satisfechos: Aquellos que califican su nivel de satisfacción como igual o superior a un nivel aceptable
- Número total de clientes encuestados: Cantidad de clientes que participan en la medición que son los responsables de las áreas requirentes de los BS o SS solicitados.

- Unidad de medida: Porcentaje (%).

Interpretación del KPI:

- **Meta:** Lograr un índice del 95% o superior.
- **Evidencia de cumplimiento:** Si el ISC $\geq$ 95%, se considera que las necesidades y expectativas del cliente están satisfechas.

1.6 Capacitaciones realizadas: Aumentar la formación sobre contrataciones de todas las personas del área.

Fórmula:

$$\text{Índice de Capacitación del Personal (IPC): } \left(\frac{\text{Nro de personal capacitadas en el periodo}}{\text{cantidad del personal del área}} \right) \times 100$$

Definiciones clave:

1. **Personas capacitadas:** Personal que asistió y completó capacitaciones específicas en el área.
2. **Total de personas del área:** Cantidad total de personas asignadas al área de contrataciones de la UNNOBA.
3. **Unidad de medida:** Porcentaje (%).

Interpretación:

Si n = un semestre

Si KPI n-1 < n = Se Incrementó el número de personal capacitado en el área por lo que aumenta el IPC y de esta manera hay aprendizaje y crecimiento.

Ejemplo:

Si en año n-1 = 66,6% (4 personas que obtuvieron capacitación / 6 personal total del área). **NO se alcanzó con el objetivo de calidad bajo la certificación del IRAM.**

En año n = 83,3% (5 personas que obtuvieron capacitación / 6 personal total del área). **SE alcanzó con el objetivo de calidad bajo la certificación del IRAM.**

Aumentar y mantener este indicado es clave para el aprendizaje y desarrollo del área y para el cumplimiento de uno de los objetivos de calidad.

Indicador asociado:

- **Meta:** Capacitar al menos al 80% del personal en un semestre o incrementar el porcentaje respecto a periodos anteriores.
- **Frecuencia de evaluación:** Semestral

- **Fuente de datos:** Registros de asistencia y certificación de las capacitaciones realizadas.

1.7 Tasa de aceptación de ofertas: Mide el porcentaje de oferente que presentan cotización sobre la cantidad que finalmente son admisibles o aceptadas según los criterios y requisitos establecidos en las condiciones de la convocatoria.

Fórmula: Tasa de Aceptación = $\frac{\text{Total de ofertas aceptadas}}{\text{Total de ofertas recibidas}} \times 100$

Interpretación:

Si KPI n-1 < n = Incrementó la tasa de aceptación de ofertas bajo los requisitos del área y para cada procedimiento.

Ejemplo:

Si en año n-1 = 87,5% (35 ofertas aceptadas/ 40 ofertas totales).

En año n = 90% (27 ofertas aceptadas/ 30 ofertas totales).

Objetivo: Mantener o aumentar la tasa de aceptación lo que indica que las ofertas son atractivas y el proceso de selección es efectivo. Medir la calidad y el nivel de competitividad de las ofertas recibidas, así como la claridad y precisión de los pliegos y requisitos establecidos en el proceso

Definiciones claves:

Ofertas aceptadas: Número de ofertas que cumplen con los requisitos técnicos, económicos y legales establecidos en el proceso de licitación o contratación, y que son formalmente aceptadas.

Ofertas recibidas: Total de ofertas presentadas por los proveedores u oferentes en respuesta al proceso de licitación.

Unidad de medida: Porcentaje (%).

Indicador asociado:

Meta típica: Mantener una tasa de aceptación superior a un porcentaje determinado (por ejemplo, $\geq 75\%$), dependiendo del contexto y la naturaleza del proceso.

Frecuencia de medición: Anual.

1.8 Costo de una licitación: Mide el costo promedio asociado a cada Licitación, incluyendo todos los gastos.

Fórmula:

Costo de una Licitación =

$$\sum(\text{Gastos al incurrir en el proceso de una licitación})$$

$$\text{Costo promedio de una Licitación} = \frac{\sum \text{Costos de las licitaciones}}{\text{Total de licitaciones}}$$

Interpretación:

Si KPI n-1 > n = Se redujo el costo promedio de licitación de un año respecto al anterior.

Objetivo: Mantener un costo eficiente en el proceso de licitación sin descuidar los aspectos legales, normativos y de calidad.

Más allá de una reducción o incremento para evaluar correctamente la disminución del costo promedio de licitación, es fundamental:

- Analizar los factores que contribuyeron a la reducción.
- Considerar factores como el índice inflacionario.
- Verificar si la calidad de los procesos, bienes o servicios se mantiene.
- Revisar otros indicadores asociados, como tiempos de licitación y satisfacción de las áreas usuarias.

2.Tasa de efectividad de las licitaciones

Mide la proporción de licitaciones que resultan exitosas en función de su cumplimiento exitoso respecto de las que resultan fracasadas o desiertas.

Fórmula:

$$\text{2.1 Porcentaje de licitaciones exitosas} = \frac{\text{Licitaciones que resultan exitosas}}{\text{Total de licitaciones}} \times 100$$

Aclaración: se considera exitosa una licitación que resulta en todos sus renglones adjudicados y entregados en tiempo y forma.

Interpretación:

Si KPI n-1 < n = Aumentó el porcentaje de éxito de los procesos licitatorios.

Si KPI = 1 = El total de licitaciones en el año resultaron exitosas.

Ejemplo:

Si en año n-1 = 88,8% (8 exitosas/ 9 totales)

En año n = 100% (9 exitosas/ 9 totales). El total de las 9 licitaciones resultaron exitosas.

Objetivo: Alcanzar el 100% de procedimientos licitatorios exitosos.

$$\text{2.2 Porcentaje licitaciones fracasadas o desiertas} = \frac{\text{Licitaciones que resultan fracasadas o desiertas}}{\text{Total de licitaciones}} \times 100$$

Interpretación:

Sucede lo mismo que con el indicador de éxito, pero al revés.

Si $KPI_{n-1} > n$ = Disminuyó el porcentaje de licitaciones fracasadas o desiertas.

Si $KPI = 0$ = No hubo en el año licitaciones fracasadas o desiertas.

Objetivo: Aumentar la precisión del proceso de licitación respecto a que resulten exitosas y no fracasadas o desiertas.

2.3 Satisfacción con los procesos de contrataciones (Experience Score): Mide la satisfacción de los candidatos con respecto a su experiencia durante el proceso de contratación.

Fórmula: Se obtiene a partir de encuestas de retroalimentación realizadas a los responsables de las áreas requirentes de la Universidad tras su participación en el proceso.

$$\text{Tasa de clientes satisfechos} = \frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes}}$$

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} < n$ = Aumentó la tasa de satisfacción de clientes (Experience score) de un año a otro.

Si $KPI = 1$ = Resulta que el 100% de los clientes (áreas requirentes de bs y ss) resultó satisfecha en el año.

Ejemplo:

Si en año $n-1$ = 80% (16 clientes satisfechos/ 20 total de clientes)

En año n = 100% (20/20). Total de clientes resultó satisfecho.

Objetivo: Aumentar y mantener la tasa de satisfacción de clientes. Medir cómo perciben los clientes internos de la organización (las áreas requirentes de bs o ss) el proceso de licitación que se lleva a cabo para satisfacer sus necesidades. Los clientes internos son los solicitantes, ya sea para adquisiciones de bienes, servicios, obras, etc. Este indicador se centra en evaluar la experiencia de estos clientes con el proceso de licitación, la calidad de los proveedores seleccionados y la adecuación de los resultados.

2.4 Tasa de tipos en Contrataciones: Mide el porcentaje de tipos de contrataciones dentro de la clasificación según la convocatoria por:

Contratación Directa por Adjudicación Simple: Hasta 80 módulos

Contratación Directa por Compulsa Abreviada: Hasta 1000 módulos

Licitación Privada: Hasta 5000 módulos

Licitación Pública: Desde 5000 módulos

Fórmula: $\frac{\text{Total del tipo de contratación}}{\text{Total de contrataciones}} \times 100$

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} < KPI_n$ = Aumentó el porcentaje de selección del tipo de contratación de un año a otro. Es decir, en el año n tuvo mayor ejecución y significación dicho procedimiento sobre el resto.

Objetivo: Conocer el porcentaje de contrataciones realizadas según la escala de asignación por ejecución normativa y en virtud considerar las tasas en pos de una toma de decisiones. Se puede proyectar obtener determinado índice sobre cada tipo de contratación como objetivo para cada año.

Definiciones clave:

Tipos de contrataciones: Clasificaciones específicas dentro de los procesos de contratación, como licitación pública, privada, contratación directa, compulsas de precios, entre otros.

Número total de contrataciones: Total de procesos de contratación realizados en un período determinado, independientemente de su tipo.

Porcentaje por tipo: Proporción que representa cada tipo de contratación respecto al total de contrataciones en un período.

Unidad de medida: Porcentaje (%).

Indicador clave:

- ✓ Monitorear la distribución de los tipos de contrataciones
- ✓ Identificar cuáles tipos predominan en el proceso de contratación.
- ✓ Detectar desequilibrios o posibles desviaciones en la proporción esperada de cada tipo
- ✓ Asegurar el cumplimiento normativo
- ✓ Verificar que se respete la normativa aplicable a cada tipo de contratación.
- ✓ Identificar el uso excesivo de modalidades excepcionales (como contrataciones directas).
- ✓ Optimizar la estrategia de contratación: Promover el uso eficiente de las modalidades de contratación según los bienes y servicios adquiridos, planificar mejoras en las categorías de contratación con menor eficiencia y facilitar la toma de decisiones basadas en datos

- ✓ **Índice por rubro de contrataciones:** Este indicador mide la distribución y frecuencia de las contrataciones realizadas en diferentes rubros o categorías de productos y servicios, lo que permite evaluar la diversificación y enfoque de las adquisiciones realizadas por la UNNOBA.

Rubros de Contrataciones:

Categorías o grupos de productos y servicios que son objeto de contratación. Estos rubros pueden incluir bienes (materiales de oficina, tecnología, equipos), servicios (consultoría, mantenimiento, capacitación), u obras (infraestructura, construcción).

Índice de Contrataciones por Rubros:

Indicador que muestra cómo se distribuyen las contrataciones de acuerdo a los diferentes rubros definidos, permitiendo identificar cuáles son las áreas de mayor gasto y concentración de recursos.

Fórmulas:

$$\text{Proporción de contrataciones por rubro} = \left(\frac{\text{Contrataciones de un rubro específico}}{\text{Total de las contrataciones}} \right) \times 100$$

* Mide la participación de cada rubro en el total de contrataciones realizadas.

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} < n$ = Aumentó el porcentaje de selección del tipo de contratación de un año a otro. Es decir, en el año n tuvo mayor ejecución y significación dicho procedimiento sobre el resto.

Objetivo: Se puede proyectar obtener determinado índice sobre cada tipo de contratación como objetivo para cada año.

$$\text{Índice de distribución del gasto} = \left(\frac{\text{Gasto de un rubro específico}}{\text{Gasto total}} \right) \times 100$$

* Refleja cómo se distribuye el presupuesto en los diferentes rubros de contratación

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} < n$ = Aumentó el porcentaje del gasto de un rubro específico de un año a otro. Es decir, en el año n tuvo mayor gasto y significación que otros años

Si en año $n-1$ = 13,5%

Si en n = 15,5% Aumentó el gasto en dicho rubro (por ejemplo, bienes de consumo: insumos para limpieza).

Objetivo: Conocer cómo se distribuye el gasto por rubro. Se puede proyectar limitantes por rubro por año, por ejemplo.

2.6 Índice de licitaciones por áreas dentro de la UNNOBA: Indicador que muestra cómo se distribuyen las licitaciones entre las distintas áreas de la UNNOBA, permitiendo analizar la equidad en la distribución de recursos y si las contrataciones se realizan conforme a las prioridades y necesidades de cada área.

Fórmulas:

$$\text{Índice de licitaciones por Áreas \%} = \left(\frac{\text{Nro de licitaciones por área}}{\text{Total de licitaciones en año } n} \right) \times 100$$

$$\text{Índice de Gasto por Área \%} = \left(\frac{\text{Monto total adjudicado por área}}{\text{Monto total adjudicado}} \right) \times 100$$

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} < n$ = Aumentó el índice de licitaciones ejecutadas y del gasto por área requirente de un año a otro. Es decir, en el año n hubo mayor demanda del área y se ejecutó mayor gasto.

Viceversa si $KPI_{n-1} > n$

Objetivo: Este indicador puede ayudar a identificar áreas con alta demanda de recursos y aquellas que requieren más atención en términos de contrataciones, optimizando el uso de los presupuestos y mejorando la eficiencia institucional.

3. Eficiencia en ahorro

3.1 Ahorro en compras: Diferencia entre el preventivo presupuestado y el compromiso ejecutado real de las contrataciones.



$$\text{Fórmula: Ahorro en compras \%} = \left(\frac{\text{Preventivo} - \text{Compromiso ejecutado}}{\text{Preventivo}} \right) \times 100$$

Definiciones clave:

Preventivo: El monto inicial estimado en el presupuesto para una contratación, basado en análisis de mercado, precios históricos o proyecciones.

Compromiso ejecutado: El monto final comprometido en el proceso de contratación, reflejado en el contrato o documento que formaliza la adjudicación.

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} > 0$ = **Hubo ahorro en compra**. Cuanto mayor sea el porcentaje mayor será el ahorro.

Si $KPI_{n-1} < 0$ = **Hubo desahorro en compra**. El gasto comprometido resultó mayor que el preventivado.

Objetivo: Medir la capacidad del área de gestión para optimizar los costos en los procesos de contratación, evaluando la diferencia entre el presupuesto estimado para una compra (preventivo presupuestado) y el gasto real comprometido al finalizar el proceso.

3.2 Ahorro neto: Diferencia absoluta entre el preventivo y el compromiso ejecutado real:

Ahorro Neto = Preventivo – Compromiso Ejecutado

Unidad de medida: Porcentaje (%) o monto absoluto (\$).

Fuente de datos: Registros del sistema SIU Pilagá, documentos de contratación y sistemas de gestión financiera.

Indicador Clave:

- ✓ Medir la eficiencia en la gestión de compras.
- ✓ Evaluar si el diseño y ejecución de los procedimientos de contrataciones, las estrategias de captación de oferentes y de negociación contribuyen a reducir costos.
- ✓ Promover la optimización de recursos
- ✓ Lograr un uso eficiente del presupuesto asignado sin comprometer la calidad de los bienes o servicios adquiridos.
- ✓ Identificar oportunidades de mejora
- ✓ Detectar áreas en las que el presupuesto estimado puede ajustarse a las condiciones del mercado.
- ✓ Asegurar la sostenibilidad financiera
- ✓ Contribuir al equilibrio presupuestario mediante un control eficaz de los costos de contratación.

4. Índice de calidad y satisfacción respecto a los proveedores

4.1 Índice de Calificación sobre Proveedores (ICP): Tasa de calificación sobre los proveedores respecto de establecido según los parámetros definidos.

Evaluación de Proveedores:

Al momento de generarse el Acta de recepción **definitiva de bs y ss** se realiza una calificación del proveedor en Positivo, Negativo, Neutro.

Parámetros por tomar en cuenta para calificar:

- Entrega en tiempo y forma.
- Presentación de documentación.
- Calidad del producto y/o servicio.

Metodología de la evaluación:

Calificación positiva: Que cumpla con los tres parámetros.

Calificación neutra: Que cumpla con dos de los tres parámetros.

Calificación negativa: Que no cumpla con al menos dos de tres parámetros. La calificación negativa se desprende de un incumplimiento sin justificación. Al momento de una nueva convocatoria, se analizan los antecedentes de los proveedores del rubro teniendo en cuenta la cantidad de convocatorias en las que se han presentado y que la calificación positiva sea superior al 80% para volver a ser invitado formalmente. De lo contrario, dicha condición no impide que pueda presentar su oferta.

El resultado de la evaluación siempre es informado al proveedor por medio de la modalidad que la Universidad estipule.

Fórmula: Índice de Calificación a Proveedores % = $\left(\frac{\text{Total de proveedores en la categoría}}{\text{Total de proveedores calificados}} \right) \times 100$

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} < n$ = Aumentó el IPC por categoría de un año a otro. Es decir, en el año n resultaron calificados más proveedores.

Objetivo: Conocer el grado en el que las expectativas de los proveedores se ven cumplidas respecto al proceso de contratación (tiempos, claridad de los pliegos, comunicación, etc.

Índice de calificación positiva %:

Positivos % = $\left(\frac{\text{Número de proveedores calificados como positivos}}{\text{Total de proveedores calificados}} \right) \times 100$

Índice de calificación neutra %:

Neutros % = $\left(\frac{\text{Número de proveedores calificados como neutros}}{\text{Total de proveedores calificados}} \right) \times 100$

Índice de calificación negativa %:

Negativos % = $\left(\frac{\text{Número de proveedores calificados como negativos}}{\text{Total de proveedores calificados}} \right) \times 100$

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} < n$ = Aumentó el porcentaje de calificación positiva, negativa o neutra total de un año a otro.

En caso de calificación positiva esta valoración de incremento es satisfactoria. Viceversa en neutros y negativos ya que aumenta el volumen de proveedores que no cumplen con al uno o más de los criterios de calificación.

Objetivo: Conocer cómo se distribuye la calificación general de proveedores. Disponer porcentajes objetivos para cada año en las tres calificaciones.

5. Transparencia y Cumplimiento Normativo:

5.1 Número procedimientos auditados: Cantidad de procedimientos sometidos a procesos de auditorías internas o externas a través de las normas IRAM.

5.1.1 Índice de procedimientos auditados internamente:

Auditoría Interna: Proceso de revisión, evaluación y verificación realizado por un área o equipo independiente dentro de la institución, con el objetivo de garantizar la transparencia, cumplimiento normativo y eficiencia en los procedimientos.

Procedimientos Auditados:

Procedimientos de contratación que han sido revisados en cuanto a su legalidad, cumplimiento normativo, eficiencia administrativa y coherencia con las políticas internas.

Total de Procedimientos:

Número total de procedimientos de contratación realizados durante un periodo determinado (por ejemplo, mensual, trimestral o anual).

Criterios de Auditoría:

Estándares o parámetros utilizados para evaluar los procedimientos de contratación, como cumplimiento de plazos, documentación correcta, transparencia, y cumplimiento de normativa.

Cobertura de Auditoría:

Proporción de los procedimientos totales que han sido auditados respecto a los realizados en el mismo período.

Fórmula:

$$\text{Índice de procedimientos auditados internamente \%} = \left(\frac{\text{Nro de procedimientos auditados}}{\text{Total de procedimientos en el ejercicio auditado}} \right) \times 100$$

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} < n$ = Aumentó el porcentaje de procedimientos que resultaron auditados internamente en el año n . Este procedimiento lo lleva adelante la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad bajo varios procedimientos de selección.

Si $KPI = 100\%$ = El total de los procedimientos fueron auditados.

Objetivo: Alcanzar el mayor porcentaje de procedimientos auditados para contribuir al indicador de transparencia y al cumplimiento normativo de los procedimientos de contratación mediante auditorías internas. **Y evaluar:**

- ✓ **Cobertura de auditorías:** Garantizar que un porcentaje significativo de los procedimientos sea revisado.
- ✓ **Mejoras continuas:** Detectar errores o áreas de mejora en los procedimientos de contratación.
- ✓ **Conformidad normativa:** Validar que los procedimientos cumplan con las leyes y

normativas aplicables.

- ✓ **Transparencia institucional:** Fomentar la confianza en los procesos de adquisición dentro y fuera de la institución.

5.1.2 Índice de procedimientos auditados externamente (IRAM):

Objetivo: Este indicador mide el nivel de cumplimiento y validación de los procedimientos de contratación de la UNNOBA que son auditados por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), asegurando que se adhieran a estándares de calidad definidos.

Procedimientos Auditados por IRAM:

Procesos de contratación revisados por IRAM para validar su conformidad con normativas de calidad específicas según el alcance definido.

Alcance de la Auditoría:

Áreas, procesos o actividades específicas dentro del sistema de contrataciones que serán revisadas según lo acordado con IRAM.

Total de Procedimientos en el Alcance:

Procedimientos alcanzados por el PG 8.1 de compras

Procedimientos alcanzados por el PE 8.2 Licitación Pública

Procedimientos alcanzados por el PE 8.3 Licitación Privada

Índice de procedimientos auditados por IRAM:

Fórmula: Procedimientos auditados por IRAM % = $\left(\frac{\text{Nro de procedimientos auditados por IRAM}}{\text{Total del procedimientos en el alcance}} \right) \times 100$

Interpretación:

Si KPI n-1 < n = Aumentó el porcentaje de procedimientos que resultaron auditados por IRAM en el año n respecto al anterior. El incremento de procedimientos auditados es muy importante y significativo por sostener la certificación de los mismos ante este instituto.

Si KPI = 100% = El total de los procedimientos que están incluidos en el alcance fueron auditados.

De dichas auditorías pueden surgir procedimientos conformes o con NO conformidades:

Procedimientos Conformes % = $\left(\frac{\text{Nro de procedimientos conformes}}{\text{total de procedimientos auditados}} \right) \times 100$

Interpretación

Si KPI n-1 < n = Aumentó el porcentaje de procedimientos conformes por la certificación en el año n respecto al anterior. Esto resulta muy importante y fundamental para mantener la

certificación que se audita año tras año.

Si KPI = 100% = El total de los procedimientos resultaron conformes. Este es el resultado óptimo más allá del surgimiento de observaciones u oportunidades de mejora.

Índice de No conformidades por procedimiento:

Observaciones realizadas por IRAM **en auditoria** cuando un procedimiento no cumple con los estándares definidos.

$$\text{Índice de no conformidades} = \frac{\text{Total de no conformidades detectadas}}{\text{Nro de procedimientos auditados}}$$

Interpretación

Si KPI n-1 > n = Se redujo la detección de no conformidades a los procedimientos de un año respecto al anterior y viceversa, aumentan, por lo que hay que crear un plan de acción. **El objetivo es obtener un KPI = 0**

Índice de Observaciones por procedimiento:

$$\text{Índice de observaciones} = \frac{\text{Total de observaciones detectados}}{\text{Nro de procedimientos auditados}}$$

Interpretación

Si KPI n-1 > n = Se redujo la detección de observaciones a los procedimientos. Si bien las observaciones no llegan a ser desvío **el objetivo es obtener un KPI = 0**

Índice de Oportunidades de Mejora (OM) por procedimiento:

$$\text{Índice de OM} = \frac{\text{Total de OM detectadas}}{\text{Nro de procedimientos auditados}}$$

Interpretación

Si KPI n-1 < n = Surgieron más oportunidades de mejora a los procedimientos de un año a otro. Esto resulta un atractivo para crear nuevos planes de acción y avanzar en los procedimientos certificados. Todo depende de los tipos de OM detectadas.

También podemos calcular el porcentaje de procedimientos certificados por IRAM:

$$\text{Fórmula: Procedimientos certificados por IRAM (\%)} = \left(\frac{\text{Nro de procedimientos certificados}}{\text{Total de procedimientos auditados}} \right) \times 100$$

Interpretación

Si $KPI_{n-1} < n$ = Aumentó el porcentaje de procedimientos certificados por IRAM en el año n respecto al anterior. Esto resulta muy importante porque proporciona varios beneficios estratégicos, operativos y de control y transparencia y, reputacionales para una Universidad.

Si $KPI = 100\%$ = El total de los procedimientos resultaron certificados. Este es el resultado óptimo para la institución.

5.2 Porcentaje de contrataciones publicadas: Proporción de contrataciones publicadas en los portales correspondientes en relación con el total de contrataciones realizadas.

Objetivo: Medir la proporción de procedimientos de contrataciones que han sido publicados en los portales establecidos según cada convocatoria en relación con el total de contrataciones realizadas por la Universidad, asegurando transparencia y cumplimiento normativo.

Contrataciones Publicadas:

Procedimientos de contratación difundidos a través de los portales establecidos por normativa:

Contrataciones directas por compulsas de precios: Portal de compras públicas de la República Argentina (Compr.Ar), Portal Universidades Compran (contrataciones.unnoba.edu.ar) y accesibilidad desde la web UNNOBA oficial

Licitaciones privadas: Portal de compras públicas de la República Argentina (Compr.Ar), Portal Universidades Compran (contrataciones.unnoba.edu.ar) y accesibilidad desde la web UNNOBA oficial

Licitaciones Públicas: Boletín Oficial de la República Argentina, Portal de compras públicas de la República Argentina (Compr.Ar), Portal Universidades Compran (contrataciones.unnoba.edu.ar) y accesibilidad desde la web UNNOBA oficial

Portales Correspondientes:

Plataformas oficiales designadas para la publicación de contrataciones, que garantizan acceso público a la información y promueven la participación de proveedores. **(indicados anteriormente)**

Fórmula: Índice de Contrataciones Publicadas % = $\left(\frac{\text{Nro de contrataciones publicadas}}{\text{Total de contrataciones realizadas}} \right) \times 100$

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} < n$ = Se incremento el índice de contrataciones publicadas en los portales oficiales y

de transparencia de un año respecto al siguiente. Este resultado es muy satisfactorio para la gestión y cumplimiento de normativas.

Si KPI = 100% = El total de los procedimientos fueron publicados debidamente por lo que se alcanzaría con el resultado óptimo.

6. Participación y Competencia

6.1 Número de propuestas recibidas por licitación: Cantidad promedio de propuestas recibidas en licitaciones públicas y privadas. Garantizar un nivel elevado de participación de proveedores en las licitaciones para fomentar la competitividad y lograr mejores condiciones en las contrataciones. El indicador busca identificar posibles limitantes en los procesos (como alcance de la difusión o requisitos restrictivos) que afecten la participación y tomar acciones correctivas para optimizar los resultados.

Objetivo: Este indicador mide la cantidad promedio de propuestas recibidas en licitaciones públicas y privadas realizadas por **la Universidad**. Permite evaluar la participación de proveedores y la competitividad de los procesos de contratación.

$$\text{Fórmula: Promedio de Ofertas Recibidas} = \frac{\text{Total de propuestas recibidas}}{\text{Total de Licitaciones realizadas}}$$

Interpretación:

Si KPI n-1 < n = Aumentó promedio de ofertas recibidas sobre el total de licitaciones ejecutadas de un año al siguiente. Un aumento en la cantidad de ofertas recibidas por licitación de un año a otro puede tener impactos positivos significativos en diversos aspectos de la gestión de las contrataciones como mayor competencia, optimización del gasto público (esto se encuentra claramente demostrado en la práctica), transparencia y confianza en los procesos, fomento del desarrollo económico, mejora en la calidad de las propuestas, entre otros.

$$\text{Propuesta por tipo de licitación} = \frac{\text{Total de propuesta recibidas por LPR o LPU}}{\text{Nro total de LPR o LPU}}$$

$$\text{Índice de licitaciones sin propuestas \%} = \left(\frac{\text{Nro de licitaciones sin propuestas}}{\text{Total de licitaciones realizadas}} \right) \times 100$$

Objetivo: Tratar de obtener un KPI n < a n-1

6.2 Tasa de proveedores frecuentes: Proporción de propuestas presentadas por proveedores que participan en más de una licitación **o convocatoria**.

$$\text{Fórmula: Tasa de proveedores frecuentes} = \left(\frac{\text{Ofertas de proveedores frecuentes}}{\text{Total de ofertas recibidas}} \right) \times 100$$

Objetivo: Conocer la **tasa de proveedores frecuentes** es útil porque proporciona una visión clave sobre la relación que una organización tiene con sus proveedores y la estabilidad de su red de contactos. La tasa de proveedores frecuentes es una métrica esencial para balancear la estabilidad y la innovación en la gestión de proveedores.

6.3 Porcentaje de licitaciones concluidas con éxito: Proporción de licitaciones que resultan en la adjudicación de un contrato/orden de compra frente a las que se declaran desiertas o fracasadas.

Objetivo: Este indicador mide la proporción de licitaciones públicas o privadas que resultan en una adjudicación efectiva de contrato u orden de compra, en comparación con aquellas que son declaradas desiertas o fracasadas.

Este indicador busca maximizar el porcentaje de licitaciones concluidas con éxito para garantizar la contratación efectiva de bienes y servicios, reduciendo la incidencia de procesos desiertos o fracasados. Además, busca identificar posibles causas de fracaso o deserción en las licitaciones (como restricciones en los pliegos, poca difusión o barreras para los proveedores) y proponer mejoras para optimizar la gestión de contrataciones

Definiciones clave:

Licitación Concluida con Éxito:

Proceso de licitación que culmina en la adjudicación de un contrato o la emisión de una orden de compra, cumpliendo los objetivos del proceso.

Licitación Desierta:

Licitación que no recibe propuestas válidas o no genera interés entre los proveedores, por lo que no se adjudica ningún contrato.

Licitación Fracasada:

Licitación en la que, aunque se reciban propuestas, estas no cumplen con los requisitos técnicos, económicos o legales, resultando en la imposibilidad de adjudicar.

Fórmulas:

Licitaciones concluidas con Éxito % = $\left(\frac{\text{Total de Licitaciones Exitosas}}{\text{Total de licitaciones concluidas}} \right) \times 100$

Se puede hacer por tipo de licitación (LPR o LPU)

Licitaciones Desiertas % (por LPR o LPU) = $\left(\frac{\text{Total de Licitaciones Desiertas}}{\text{Total de licitaciones concluidas}} \right) \times 100$

Licitaciones Fracasadas % (LPR o LPU) = $\left(\frac{\text{Total de Licitaciones Fracasadas}}{\text{Total de licitaciones concluidas}} \right) \times 100$

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} < n$ = Aumentó el porcentaje de éxito de los procesos licitatorios.

Si $KPI = 1$ = El total de licitaciones en el año resultaron concluidas con éxito.

Ejemplo:

Si en año $n-1$ = 88,8% (8 exitosas/ 9 totales)

En año n = 100% (9 exitosas/ 9 totales). El total de las 9 licitaciones resultaron exitosas.

Objetivo: Alcanzar el 100% de procedimientos licitatorios exitosos.

Respecto a desierta y fracasadas por LPR o LPU:

Si $KPI_{n-1} > n$ = Disminuyó el porcentaje de licitaciones fracasadas o desiertas.

Si $KPI = 0$ = No hubo en el año licitaciones fracasadas o desiertas en ninguno de los dos procedimientos.

Objetivo: Aumentar la precisión del proceso de licitación respecto a que resulten exitosas y no fracasadas o desiertas.

7. Sostenibilidad y Responsabilidad Social

7.1 Desarrollo Económico Local (DEL): Proporción de contrataciones realizadas a proveedores de la región noroeste de Buenos Aires.

Definiciones clave:

Desarrollo Económico Local (DEL): Estrategia orientada a fortalecer la economía regional mediante el apoyo a proveedores locales a través de los procesos de contratación pública.

Proveedores Locales:

Empresas, organizaciones o individuos con domicilio fiscal y operaciones en la región noroeste de Buenos Aires.

Objetivo: Fomento a la Economía Regional. Impacto positivo generado al priorizar a proveedores locales, lo que fortalece la economía, el empleo y la sostenibilidad empresarial en la región.

Fórmulas:

$$\text{Proporción de contrataciones locales \%} = \frac{\text{Nro de contrataciones locales}}{\text{Total de contrataciones realizadas}}$$

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} < n$ = Aumentó la proporción de contrataciones a proveedores locales de un año respecto al anterior.

Si $KPI = 1$ = El total de contrataciones fue adjudicada a proveedores regionales.

Ejemplo:

Si en año n-1 = 0,74 (66 locales/ 89 totales)

En año n = 0,81 (77 locales/ 95 totales).

Objetivo: Incrementar la participación de proveedores locales en los procesos de contratación para fortalecer la economía regional, mejorar la sostenibilidad del suministro y generar beneficios sociales y económicos.

$$\text{Índice de participación regional \%} = \left(\frac{\text{Nro de ofertas regionales}}{\text{Total de oferta recibidas}} \right) \times 100$$

* Este indicador mide la participación de proveedores locales en los procesos de contratación, más allá de las adjudicaciones.

$$\text{Índice de Contribución Económica Regional \%} = \left(\frac{\text{Monto total adjudicado a proveedores regionales}}{\text{Monto total adjudicado}} \right) \times 100$$

*Este indicador mide el impacto en términos monetarios

Interpretación:

Si KPI n-1 < n = Aumentó el índice de participación regional tanto como el de contribución económica de un año respecto al anterior.

Ejemplo:

Si en año n-1 = 74% (66 locales/ 89 totales)

En año n = 81% (77 locales/ 95 totales). Hubo un incremento de participación y de contribución económica regional que ayuda a aumentar la participación de proveedores locales en los procesos de contratación para fortalecer la economía regional, mejorar la sostenibilidad del suministro y generar beneficios sociales y económicos.

7.2 Número de iniciativas de compras sostenibles: Cantidad de contrataciones que incluyen criterios de sostenibilidad ambiental y social. Este indicador mide la cantidad de contrataciones realizadas por la UNNOBA que incluyen criterios de sostenibilidad ambiental y social, destacando el compromiso institucional con prácticas responsables en sus procesos de adquisición.

Compras Sostenibles:

Estrategia de adquisición que considera criterios de sostenibilidad ambiental (por ejemplo, reducción de impacto ecológico, uso eficiente de recursos) y social (por ejemplo, condiciones laborales justas, apoyo a empresas locales o inclusivas) en la selección de bienes y servicios.

Iniciativas de Compras Sostenibles:

Contrataciones específicas en las que se integran uno o más criterios de sostenibilidad en los

pliegos de condiciones, selección de proveedores o evaluación de propuestas.

Fórmula: Número Total de Iniciativas de Compras Sostenibles:

$$\text{Índice de Contrataciones Sostenibles} = \left(\frac{\text{Nro de contrataciones sostenibles}}{\text{Total de contrataciones realizadas}} \right) \times 100$$

Interpretación:

Si $KPI_{n-1} < n$ = Se incrementó el índice de contrataciones sostenibles realizadas de un año respecto al anterior.

Objetivo: Incrementar la proporción de compras sostenibles dentro de la universidad para apoyar el desarrollo sostenible, cumplir con normativas y fortalecer la reputación de la institución como social y ambientalmente responsable.

Perspectivas del CMI para el área de Contrataciones de la UNNOBA:

Definidos los KPIs para el área podemos clasificarlos dentro de las perspectivas del CMI:

1. Perspectiva Financiera

Evalúa el rendimiento económico y la creación de valor.

$$1.2 \text{ Tasa de tipo de contratación} = \frac{\text{Total del tipo de contratación}}{\text{Total de contrataciones}} \times 100$$

$$1.3 \text{ Proporción de contrataciones por rubro} = \left(\frac{\text{Contrataciones de un rubro específico}}{\text{Total de las contrataciones}} \right) \times 100$$

$$1.4 \text{ Índice de distribución del gasto} = \left(\frac{\text{Gasto de un rubro específico}}{\text{Gasto total}} \right) \times 100$$

$$1.5 \text{ Índice de licitaciones por Áreas \%} = \left(\frac{\text{Nro de licitaciones por área}}{\text{Total de licitaciones en año } n} \right) \times 100$$

$$1.6 \text{ Índice de Gasto por Área \%} = \left(\frac{\text{Monto total adjudicado por área}}{\text{Monto total adjudicado}} \right) \times 100$$

$$1.7 \text{ Ahorro en compras \%} = \left(\frac{\text{Preventivo} - \text{Compromiso ejecutado}}{\text{Preventivo}} \right) \times 100$$

$$1.8 \text{ Ahorro Neto} = \text{Preventivo} - \text{Compromiso Ejecutado}$$

2. Perspectiva del Cliente

Se centra en la satisfacción del cliente.

$$2.2 \text{ Índice de satisfacción del cliente (ISC)} = \left(\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes encuestados}} \right) \times 100$$

$$2.2 \text{ Porcentaje de clientes satisfechos} = \frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes}}$$

$$2.3 \text{ Proporción de contrataciones locales \%} = \frac{\text{Nro de contrataciones locales}}{\text{Total de contrataciones realizadas}}$$

$$2.4 \text{ Índice de participación regional \%} = \left(\frac{\text{Nro de ofertas regionales}}{\text{Total de oferta recibidas}} \right) \times 100$$

$$2.5 \text{ Índice de Contribución Económica Regional \%} = \left(\frac{\text{Monto total adjudicado a proveedores regionales}}{\text{Monto total adjudicado}} \right) \times 100$$

3. Perspectiva de los Procesos Internos

Examina la eficiencia y efectividad de los procesos internos de la institución. Incluye métricas sobre la calidad, la productividad y la innovación en los procesos.

$$3.1 \text{ Tiempo Promedio de una licitación} = \frac{\sum \text{duración de licitaciones en un año calendario}}{\text{Número de licitaciones en el año calendario}}$$

$$3.2 \text{ Porcentaje de licitaciones ejecutadas en un año } n = \left(\frac{\text{Total de licitaciones ejecutadas en un año } n}{\text{Total de procedimientos llevados a cabo en un año } n} \right) \times 100$$

$$3.3 \text{ Eficiencia del Proceso Licitatorio (EPL)} = \frac{\text{Total de días usados en procesos licitatorios}}{\text{Número de procesos licitatorios}}$$

$$3.4 \text{ Cumplimiento de plazos en la elaboración del pliego} = \left(\frac{\text{Nro de días elaborados en } \leq 10 \text{ días}}{\text{Nro de pliegos elaborados}} \right) \times 100$$

$$3.5 \text{ Tasa de Aceptación de Ofertas} = \frac{\text{Total de ofertas aceptadas}}{\text{Total de ofertas recibidas}} \times 100$$

$$3.6 \text{ Costo de una Licitación} = \frac{\sum (\text{Gastos al incurrir en el proceso de una licitación})}{\text{Número de licitaciones}}$$

$$3.7 \text{ Costo promedio de una Licitación} = \frac{\sum \text{Costos de las licitaciones}}{\text{Total de licitaciones}}$$

$$3.8 \text{ Porcentaje de licitaciones exitosas} = \frac{\text{Licitaciones que resultan exitosas}}{\text{Total de licitaciones}} \times 100$$

$$3.9 \text{ Fórmula: Índice de Capacitación a Proveedores \%} = \left(\frac{\text{Total de proveedores en la categoría}}{\text{Total de proveedores calificados}} \right) \times 100$$

$$3.10 \text{ Índice de calificación positiva \%} = \left(\frac{\text{Número de proveedores calificados como positivos}}{\text{Total de proveedores calificados}} \right) \times 100$$

$$3.11 \text{ Índice de calificación neutra \%} = \left(\frac{\text{Número de proveedores calificados como neutros}}{\text{Total de proveedores calificados}} \right) \times 100$$

$$3.12 \text{ Índice de calificación negativa \%} = \left(\frac{\text{Número de proveedores calificados como negativos}}{\text{Total de proveedores calificados}} \right) \times 100$$

$$3.13 \text{ Índice de procedimientos auditados internamente \%} = \left(\frac{\text{Nro de procedimientos auditados}}{\text{Total de procedimientos en el ejercicio auditado}} \right) \times 100$$

$$3.14 \text{ Procedimientos auditados por IRAM \%} = \left(\frac{\text{Nro de procedimientos auditados por IRAM}}{\text{Total del procedimientos en el alcance}} \right) \times 100$$

$$3.15 \text{ Procedimientos Conformes bajo auditoria de IRAM } \% = \left(\frac{\text{Nro de procedimientos conformes}}{\text{total de procedimientos auditados}} \right) \times 100$$

$$3.16 \text{ Índice de no conformidades por auditorias de IRAM } = \frac{\text{Total de no conformidades detectadas}}{\text{Nro de procedimientos auditados}}$$

$$3.17 \text{ Índice de observaciones por procedimientos auditados } = \frac{\text{Total de observaciones detectados}}{\text{Nro de procedimientos auditados}}$$

$$3.18 \text{ Índice de Oportunidades de Mejora (OM) por procedimiento } = \frac{\text{Total de no conformidades detectadas}}{\text{Nro de procedimientos auditados}}$$

$$3.19 \text{ Índice de procedimientos certificados por IRAM } (\%) = \left(\frac{\text{Nro de procedimientos certificados}}{\text{Total de procedimientos auditados}} \right) \times 100$$

$$3.20 \text{ Índice de Contrataciones Publicadas } \% = \left(\frac{\text{Nro de contrataciones publicadas}}{\text{Total de contrataciones realizadas}} \right) \times 100$$

$$3.21 \text{ Promedio de Ofertas Recibidas } = \frac{\text{Total de propuestas recibidas}}{\text{Total de Licitaciones realizadas}}$$

$$3.22 \text{ Propuesta por tipo de licitación } = \frac{\text{Total de propuesta recibidas por LPR o LPU}}{\text{Nro total de LPR o LPU}}$$

$$3.23 \text{ Índice de licitaciones sin propuestas } \% = \left(\frac{\text{Nro de licitaciones sin propuestas}}{\text{Total de licitaciones realizadas}} \right) \times 100$$

$$3.24 \text{ Tasa de proveedores frecuentes } = \left(\frac{\text{Ofertas de proveedores frecuentes}}{\text{Total de ofertas recibidas}} \right) \times 100$$

$$3.25 \text{ Licitaciones concluidas con Éxito } \% (\text{LPR o LPU}) = \left(\frac{\text{Total de Licitaciones Exitosas}}{\text{Total de licitaciones concluidas}} \right) \times 100$$

$$3.26 \text{ Licitaciones Desiertas } \% (\text{LPR o LPU}) = \left(\frac{\text{Total de Licitaciones Desiertas}}{\text{Total de licitaciones concluidas}} \right) \times 100$$

$$3.27 \text{ Licitaciones Fracasadas } \% (\text{LPR o LPU}) = \left(\frac{\text{Total de Licitaciones Fracasadas}}{\text{Total de licitaciones concluidas}} \right) \times 100$$

$$3.28 \text{ Índice de Contrataciones Sostenibles } = \left(\frac{\text{Nro de contrataciones sostenibles}}{\text{Total de contrataciones realizadas}} \right) \times 100$$

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Se refiere al desarrollo del capital humano y la cultura organizacional. Evalúa aspectos como la capacitación de empleados, la retención de talento y la alineación con la estrategia.

$$4.1 \text{ Índice de Capacitación del Personal (ICP): } \left(\frac{\text{Nro de personal capacitadas en el periodo}}{\text{cantidad del personal del área}} \right) \times 100$$

Resumen de KPIs y su clasificación por perspectiva

	Perspectiva Financiera
	Perspectiva del Cliente
	Perspectiva de los Procesos Internos
	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

KPIs área de contrataciones UNNOBA			
Nro.	Indicador	Fórmula	Perspectiva
KPI1	Tiempo Promedio de una licitación	$\frac{\sum \text{duración de licitaciones en un año calendario}}{\text{Número de licitaciones en el año calendario}}$	PROCESOS INTERNOS
KPI2	Duración de una licitación	Fecha de inicio de la convocatoria (Recepción del expediente) – Fecha de cierre de la convocatoria en sistema (recepción final de bs o ss)	PROCESOS INTERNOS
KPI3	Porcentaje de licitaciones ejecutadas en un año n	$\left(\frac{\text{Total de licitaciones ejecutadas en un año n}}{\text{Total de procedimientos llevados a cabo en un año n}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI4	Eficiencia de los procesos licitatorios	$\frac{\text{Total de días usados en procesos licitatorios}}{\text{Número de procesos licitatorios}}$	PROCESOS INTERNOS
KPI5	Cumplimiento de plazo de la elaboración del pliego	$\left(\frac{\text{Nro de días elaborados en } \leq 10 \text{ días}}{\text{Nro de pliegos elaborados}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI6	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	$\left(\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes encuestados}} \right) \times 100$	CLIENTES
KPI7	Índice de capacitación del personal (ICP)	$\left(\frac{\text{Nro de personal capacitadas en el periodo}}{\text{cantidad del personal del área}} \right) \times 100$	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
KPI8	Tasa de aceptación de ofertas	$\left(\frac{\text{Total de ofertas aceptadas}}{\text{Total de ofertas recibidas}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI9	Costo de una licitación	$\sum (\text{Gastos al incurrir en el proceso de una licitación})$	PROCESOS INTERNOS

KPI10	Costo promedio de una licitación	$\frac{\sum \text{Costos de las licitaciones}}{\text{Total de licitaciones}}$	PROCESOS INTERNOS
KPI11	Porcentaje de licitaciones exitosas	$\left(\frac{\text{Licitaciones que resultan exitosas}}{\text{Total de licitaciones}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI12	Porcentaje de licitaciones fracasadas o desiertas	$\left(\frac{\text{Licitaciones que resultan fracasadas o desiertas}}{\text{Total de licitaciones}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI13	Porcentaje de clientes satisfechos (Experience score)	$\frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes}}$	CLIENTES
KPI14	Tasa por tipo de contratación	$\left(\frac{\text{Total del tipo de contratación}}{\text{Total de contrataciones}} \right) \times 100$	FINANCIERA
KPI15	Índice de contrataciones por rubros	$\left(\frac{\text{Contrataciones de un rubro específico}}{\text{Total de las contrataciones}} \right) \times 100$	FINANCIERA
KPI16	Índice de distribución del gasto	$\left(\frac{\text{Gasto de un rubro específico}}{\text{Gasto total}} \right) \times 100$	FINANCIERA
KPI17	Índice de licitaciones por área %	$\left(\frac{\text{Nro de licitaciones por área}}{\text{Total de licitaciones en año n}} \right) \times 100$	FINANCIERA
KPI18	Índice de gasto por área	$\left(\frac{\text{Monto total adjudicado por área}}{\text{Monto total adjudicado}} \right) \times 100$	FINANCIERA
KPI19	Eficiencia en ahorro - Ahorro en compras %	$\left(\frac{\text{Preventivo - Compromiso ejecutado}}{\text{Preventivo}} \right) \times 100$	FINANCIERA

KPI20	Ahorro Neto	Ahorro Neto = Preventivo – Compromiso Ejecutado	FINANCIERA
KPI21	Índice de calificación sobre proveedores %	$\left(\frac{\text{Número de proveedores calificados como positivos}}{\text{Total de proveedores calificados}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI22	Índice de calificación Positiva %	$\left(\frac{\text{Total de proveedores en la categoría}}{\text{Total de proveedores calificados}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI23	Índice de calificación Neutra %	$\left(\frac{\text{Número de proveedores calificados como neutros}}{\text{Total de proveedores calificados}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI24	Índice de calificación Negativa %	$\left(\frac{\text{Número de proveedores calificados como negativos}}{\text{Total de proveedores calificados}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI25	Índice de procedimientos auditados internamente	$\left(\frac{\text{Nro de procedimientos auditados}}{\text{Total de procedmientos en el ejercicio auditado}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI26	Índice de procedimientos auditados externamente	$\left(\frac{\text{Nro de procedimientos auditados por IRAM}}{\text{Total del procedimientos en el alcance}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI27	IRAM - Índice de No Conformidades	$\frac{\text{Total de no conformidades detectadas}}{\text{Nro de procedimientos auditados}}$	PROCESOS INTERNOS
KPI28	IRAM - Índice de Observaciones	$\frac{\text{Total de observaciones detectados}}{\text{Nro de procedimientos auditados}}$	PROCESOS INTERNOS
KPI29	IRAM - Índice de Oportunidades de Mejora (OM) por procedimiento	$\frac{\text{Total de no conformidades detectadas}}{\text{Nro de procedimientos auditados}}$	PROCESOS INTERNOS

KPI30	Índice de procedimientos certificados por IRAM %	$\left(\frac{\text{Nro de procedimientos certificados}}{\text{Total de procedimientos auditados}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI31	Índice de contrataciones publicadas %	$\left(\frac{\text{Nro de contrataciones publicadas}}{\text{Total de contrataciones realizadas}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI32	Promedio de ofertas recibidas/recepcionadas	$\frac{\text{Total de propuestas recibidas}}{\text{Total de Licitaciones realizadas}}$	PROCESOS INTERNOS
KPI33	Promedio de propuestas recibidas por tipo de licitación	$\frac{\text{Total de propuesta recibidas por LPR o LPU}}{\text{Nro total de LPR o LPU}}$	PROCESOS INTERNOS
KPI34	Índice de licitaciones sin propuestas %	$\left(\frac{\text{Nro de licitaciones sin propuestas}}{\text{Total de licitaciones realizadas}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI35	Tasa de frecuencia de proveedores %	$\left(\frac{\text{Ofertas de proveedores frecuentes}}{\text{Total de ofertas recibidas}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI36	Índice de licitaciones concluidas con éxito %	$\left(\frac{\text{Total de Licitaciones Exitosas}}{\text{Total de licitaciones concluidas}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI37	Tasa de licitaciones desiertas %	$\left(\frac{\text{Total de Licitaciones Desiertas}}{\text{Total de licitaciones concluidas}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI38	Tasa de licitaciones fracasadas %	$\left(\frac{\text{Total de Licitaciones Fracasadas}}{\text{Total de licitaciones concluidas}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI39	DEL - Índice de contrataciones locales %	$\frac{\text{Nro de contrataciones locales}}{\text{Total de contrataciones realizadas}}$	CLIENTES

KPI40	Índice de participación regional %	$\left(\frac{\text{Nro de ofertas regionales}}{\text{Total de oferta recibidas}} \right) \times 100$	CLIENTES
KPI41	Índice de contribución económica regional %	$\left(\frac{\text{Monto total adjudicado a proveedores regionales}}{\text{Monto total adjudicado}} \right) \times 100$	CLIENTES
KPI42	Índice de contrataciones sostenibles %	$\left(\frac{\text{Nro de contrataciones sostenibles}}{\text{Total de contrataciones realizadas}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS

Interrelación de las Perspectivas

Una de las innovaciones del CMI es la interrelación entre las diferentes perspectivas.

A continuación, se interrelacionarán los KPIs de las distintas perspectivas entre sí:

Primeras conclusiones de una interrelación de estos KPIs:

Perspectiva	Objetivos estratégicos	KPIs Claves	Interrelación con otras perspectivas
Financiera	- Optimizar la distribución del gasto. - Incrementar el ahorro en compras y contrataciones. - Controlar los gastos por área y rubro.	- Tasa de tipo de contratación. - Proporción de contrataciones por rubro. - Índice de distribución del gasto. - Ahorro en compras (%) y Ahorro Neto.	Estos resultados financieros dependen de procesos eficientes bajo la perspectiva de los procesos internos y de una adecuada relación con proveedores y clientes.
Clientes	- Incrementar la satisfacción de clientes internos (áreas requirentes) y proveedores. - Fomentar la contribución económica regional. - Fortalecer relaciones con proveedores regionales.	- Índice de satisfacción del cliente (ISC). - Porcentaje de contrataciones locales. - Índice de participación regional. - Índice de contribución económica regional.	La satisfacción de clientes y proveedores depende de la transparencia de los procesos internos y la capacitación del personal (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento).
Procesos Internos	- Mejorar la eficiencia del proceso de licitación. - Asegurar la calidad y la sostenibilidad en las contrataciones. - Incrementar la transparencia.	- Tiempo promedio de licitación. - Porcentaje de licitaciones exitosas. - Índice de procedimientos auditados (Externa por IRAM/ Interna por UAI). - Contrataciones publicadas en portales.	Los procesos internos impactan directamente en los resultados financieros y en la percepción de los clientes (satisfacción y transparencia).
Aprendizaje y Crecimiento	- Incrementar la capacitación y	- Índice de Capacitación del	La capacitación impacta

alineación estratégica del personal del área.	Personal (IPC).	directamente en la
- Desarrollar habilidades para asegurar la calidad de los procesos.	- Número de oportunidades de mejora identificadas en auditorías.	eficiencia de los procesos internos,
	- Índice de sostenibilidad contrataciones.	(OM) que, a su vez, esto re
		financieros y la percepción de los clientes.

Perspectiva Financiera como Resultado Final

Los indicadores de esta perspectiva reflejan el éxito global en términos económicos y financieros, que dependen directamente de las demás perspectivas. Por ejemplo:

Proporción de contrataciones por rubro se optimiza a través de un análisis de las necesidades de los clientes (perspectiva de cliente) y de procesos licitatorios eficientes (procesos internos).

Analizando con números:

Proporción de contrataciones por rubro (Perspectiva Financiera):

Rubros actuales **del área**:

Equipos/ **Bs de uso** (40%)

Bs de consumo (30%)

Servicios (20%)

Otros (10%).

Objetivo: Optimizar **el indicador** para que servicios pase de 20% a 30% debido a una creciente demanda detectada en **un KPI de la** perspectiva del cliente.

Optimizando la proporción de contrataciones por rubro se lograría:

Una mejora en la eficiencia de los Procesos Licitatorio (EPL), al ajustar los rubros por necesidades pasamos de un EPL = 20 a 18

Ahorro en compras es el resultado de una adecuada gestión de los proveedores frecuentes (negociación).

Analizando con números:

Preventivo: \$10.000.000

Compromiso ejecutado: \$8.500.000

Ahorro actual: \$1.500.000

$$\left(\frac{10.000.000 - 8.500.000}{10.000.000} \right) \times 100 = \mathbf{15\%}$$

Este ahorro es posible gracias a la gestión con proveedores lo que arroja en buen resultado con el indicador de ofertas recibidas por procedimiento, está demostrado que cuantas más ofertas recibidas mayor es el ahorro en contrataciones entre el preventivo y el compromiso.

Los clientes y la satisfacción como generadores de valor

Satisfacción del cliente (ISC) está directamente vinculada a la transparencia y eficacia en los procesos internos (licitaciones publicadas a tiempo, calidad a través de los procesos certificados).

La contratación de proveedores locales y regionales no solo mejora la percepción pública (perspectiva de cliente), sino que también fortalece la sostenibilidad financiera y operativa.

Procesos Internos como Base de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia, como el tiempo promedio de licitación o el cumplimiento de plazos, son claves para mantener altos niveles de satisfacción del cliente y optimizar los gastos en la perspectiva financiera.

Las auditorías internas e IRAM aseguran la calidad y el cumplimiento normativo, garantizando la confianza de los clientes y proveedores.

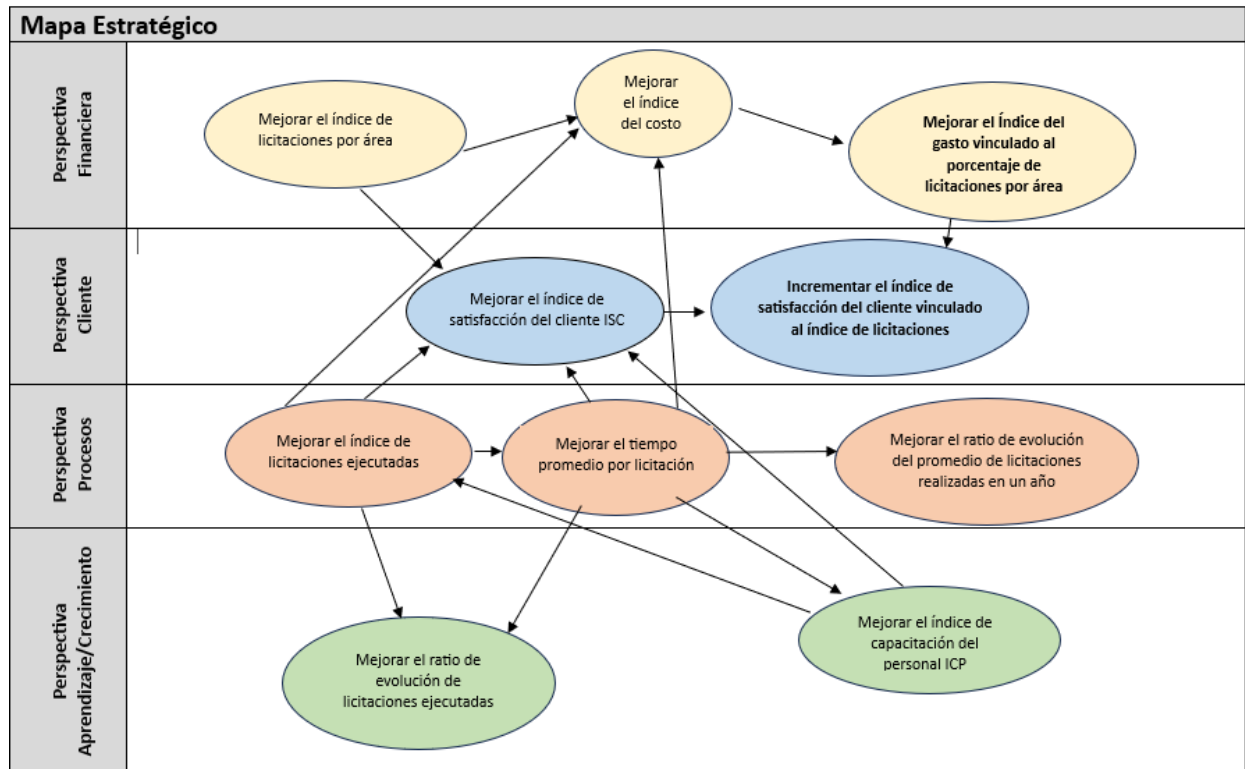
Aprendizaje y Crecimiento como Fundación Estratégica

La capacitación del personal del área es crítica para mejorar tanto los procesos internos como las relaciones con clientes y proveedores. Por ejemplo, personal capacitado asegura un índice de eficiencia alto en contrataciones.

Las oportunidades de mejora (OM) detectadas en auditorías fortalecen tanto los procesos como la satisfacción de los clientes como al desarrollo del personal.

Mapeo Estratégico

Los autores Kaplan y Norton sugieren el uso de mapas estratégicos, que visualizan cómo las distintas perspectivas están conectadas. Esto ayuda a entender cómo sus objetivos estratégicos se interrelacionan y cómo cada acción contribuye a la estrategia general en este caso de la UNNOBA.



Resultado de interrelaciones entre KPIs

Interrelación de KPIs						
Nro.	KPIa	Fórmula	Perspectiva KPIa	KPIb	Fórmula	Perspectiva KPIb
KPI43	KPI3 - Índice de licitaciones ejecutadas en un año n - ABSOLUTO	Total de licitaciones ejecutadas en un año n	PROCESOS INTERNOS	KPI6 - Índice de Satisfacción de Clientes (ISC) - RELATIVO	$\left(\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes encuestados}} \right) \times 100$	CLIENTES
KPI44	KPI4 - Eficiencia de procesos licitatorios - RELATIVO	$\frac{\text{Total de días usados en procesos licitatorios}}{\text{Número de procesos licitatorios}}$	PROCESOS INTERNOS	KPI36 - Índice de licitaciones concluídas con éxito % - RELATIVO	$\left(\frac{\text{Total de Licitaciones Exitosas}}{\text{Total de licitaciones concluídas}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS
KPI45	KPI15 - Índice de contrataciones por rubro - RELATIVO	$\left(\frac{\text{Contrataciones de un rubro específico}}{\text{Total de las contrataciones}} \right) \times 100$	FINANCIERA	KPI16 - Índice de distribución por gasto - RELATIVO	$\left(\frac{\text{Gasto de un rubro específico}}{\text{Gasto total}} \right) \times 100$	FINANCIERA
KPI46	KPI17 - Índice de contrataciones por área - RELATIVO	$\left(\frac{\text{Nro de contrataciones por área}}{\text{Total de contrataciones}} \right) \times 100$	FINANCIERA	KPI18 - Índice de gasto por área - RELATIVO	$\left(\frac{\text{Monto total adjudicado por área}}{\text{Monto total adjudicado}} \right) \times 100$	FINANCIERA
KPI47	KPI3 - Porcentaje de licitaciones ejecutadas en un año n - RELATIVO	En año n $\left(\frac{\text{Total de licitaciones ejecutadas en un año n}}{\text{Total de procedimientos llevados a cabo en un año n}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS	KPI3 - Porcentaje de licitaciones ejecutadas en un año n - RELATIVO	En n-1 $\left(\frac{\text{Total de licitaciones ejecutadas en un año n}}{\text{Total de procedimientos llevados a cabo en un año n}} \right) \times 100$	PROCESOS INTERNOS

Nro.	Interrelación KPIa + KPIb	Fórmula	Objetivo	Interpretación	NUEVA PERSPECTIVA
KPI43	Índice de satisfacción del clientes vinculado al índice de licitaciones ejecutadas - RELATIVO	$\frac{(\text{Índice de licitaciones} \times \text{ISC})}{100}$	Se vinculará el apartado de satisfacción respecto al total de licitaciones ejecutadas en un año n	Este KPI medirá el valor de satisfacción sobre el total de licitaciones ejecutadas en un año. El ISC es un factor clave de medición sobre los clientes (las áreas requirentes de bs y/o ss). Este valor medirá la proporción de licitaciones que resultan satisfachas en un año n según el ISC. Por ejemplo si existieron 15 licitaciones en un año y el ISC fue de 80%, este kpi muestra que de 15 licitaciones 12 resultaron satisfechas por los clientes.	CLIENTES
KPI44	Índice de licitaciones concluídas con éxito vinculado al índice de eficiencia en los procesos licitatorios - RELATIVO	$\frac{(\text{Índice de licitaciones éxitosas})}{\text{EPL}}$	Se vincula el apartado de licitaciones éxitosas en un año n respecto al índice de eficiencia de las mismas	Podemos conocer la incidencia del índice de eficiencia de los procesos licitatorios sobre el total de licitaciones concluídas con éxito durante un periodo n para así conocer la cantidad de días promedio respecto a la eficiencia global.	PROCESOS INTERNOS
KPI45	Índice de distribución del gasto vinculado al índice de contrataciones por rubro - RELATIVO	$\frac{\text{Distribución del Gasto}}{\text{Contrataciones por rubros}}$	Se vincula la distribución del gasto ejecutado por rubros sobre el porcentaje de procedimientos vinculados a dichos rubros específicamente	Medirá la distribución del gasto sobre el porcentaje de contrataciones del mismo rubro. Por ejemplo el gasto ejecutado en Bienes de Uso (equipos inventariables) sobre el porcentaje de representación de dicho rubro para el total de contrataciones.	FINANCIERA
KPI46	Índice del gasto por área vinculado al porcentaje de contrataciones por área - RELATIVO	$\frac{\text{Gasto por área}}{\text{Contrataciones por área}}$	Se vincula el índice gasto ejecutado por área requirente de bs o ss sobre el porcentaje de procedimientos solicitados por dicha área	Medirá la distribución del gasto por área respecto al porcentaje de contrataciones ejecutadas para el mismo área. Esta relación vincula el porcentaje de gasto sobre el porcentaje de operaciones de compras para un área x.	FINANCIERA
KPI47	Ratio de evolución de licitaciones ejecutadas en un año n - RELATIVO	KPI año n / KPI año n-1. Por ejemplo si año n fue de 5% y n-1 fue del 4,5% hay aprendizaje/desarrollo. El ratio es = 1,11 por lo que en este caso mayor a 1 es favorable; hubo desarrollo.			APRENDIZAJE Y DESARROLLO

KPI48	KPI1 - Duración promedio de las licitaciones - RELATIVO	$\frac{\sum \text{duración de licitaciones en un año calendario}}{\text{Número de licitaciones en el año calendario}}$	En año n	PROCESOS INTERNOS	KPI1 - Duración promedio de las licitaciones - RELATIVO	$\frac{\sum \text{duración de licitaciones en un año calendario}}{\text{Número de licitaciones en el año calendario}}$	En año n-1	PROCESOS INTERNOS
	KPI7 - Índice de Capacitación del Personal (ICP) - RELATIVO	$\left(\frac{\text{Nro de personal capacitadas en el periodo}}{\text{cantidad del personal del área}} \right) \times 100$	En año n	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	KPI7 - Índice de Capacitación del Personal (ICP) - RELATIVO	$\left(\frac{\text{Nro de personal capacitadas en el periodo}}{\text{cantidad del personal del área}} \right) \times 100$	En año n-1	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
KPI50	KPI3 - Índice de licitaciones ejecutadas en un año n - ABSOLUTO	Total de licitaciones ejecutadas en un año n	PROCESOS INTERNOS	KPI30 - Índice de procedimientos certificados por IRAM - RELATIVO	$\frac{\text{Nro de procedimientos certificados}}{\text{Total de procedimientos auditados}} \times 100$		PROCESOS INTERNOS	
	Ratio de evolución del promedio de licitaciones realizadas en un año. RELATIVO	Por ejemplo. Días promedio de licitación en año n = 41 días. Días promedio de licitación en año n-1 = 35. El ratio es de 1,40740. En este caso mayor a 1 es desfavorable por lo que el promedio del proceso licitación en días aumentó de un año a otro. Si fuese 0,75 es favorable y significa que se redujo el 25% del tiempo el proceso promedio					APRENDIZAJE Y DESARROLLO	
KPI49	Ratio de evolución de capacitación del personal (ICP) - RELATIVO	KPI año n / KPI año n-1. Si es mayor a 1. Por ejemplo si año n fue del 90% y n-1 fue del 75% hay aprendizaje/desarrollo. El ratio es = 1,2 por lo que en este caso mayor a 1 es favorable; hubo APRENDIZAJE.					APRENDIZAJE Y DESARROLLO	
KPI50	Índice de procedimientos certificados por IRAM sobre el índice de licitaciones ejecutadas en un año n - RELATIVO	$\left(\frac{\text{Índice de licitaciones}}{\text{Índice de procedimientos certificados por IRAM}} \right) \times 100$	Se vinculan los procedimientos certificados bajo normas IRAM sobre el total de procedimientos ejecutados en un año.			Este KPI medirá el porcentaje de procedimientos auditados y certificados por IRAM por sobre el total de licitaciones ejecutadas en un año n. Por ejemplo, en un año n de 15 licitaciones llevadas a cabo el 90% fueron auditadas, este KPI muestra que de 15 licitaciones 13,5 fueron certificadas por IRAM.	PROCESOS INTERNOS	

Análisis de riesgo de la implementación del CMI

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Descripción
Resistencia al cambio	Alta	Alto	El personal administrativo y directivo puede mostrar resistencia a modificar prácticas establecidas en la gestión de contrataciones.
Falta de capacitación	Media-Alta	Alto	Sin formación adecuada, el uso del CMI puede ser deficiente, afectando la correcta interpretación de los indicadores.
Barreras burocráticas y normativas	Alta	Alto	La normativa de contrataciones públicas y los procedimientos administrativos pueden dificultar la agilidad en la implementación del CMI.
Falta de apoyo institucional	Media	Alto	Si la Universidad decide no avanzar con la iniciativa con recursos y compromiso, la herramienta podría no consolidarse.
Deficiencias en la calidad de los datos	Alta	Alto	La falta de datos actualizados y confiables sobre contrataciones puede generar indicadores imprecisos y afectar la toma de decisiones.
Limitaciones tecnológicas	Media-Alta	Medio-Alto	La ausencia de herramientas digitales adecuadas o dificultades en la integración con sistemas existentes pueden afectar el uso eficiente del CMI.
Costos de implementación	Media	Medio-Alto	La necesidad de inversión en software, capacitación y consultoría podría ser un obstáculo si no se asigna presupuesto adecuado.

Conclusiones/Consideraciones Finales

La realización de este *Trabajo Integrador Final* tuvo como objetivo evaluar la efectividad de un plan de intervención para el área de contrataciones de la UNNOBA. Tras la exposición, desarrollo, implementación y análisis del CMI como herramienta de medición y seguimiento de los KPIs relacionados para esta área de gestión pública, se concluye que este sistema proporcionaría respuestas satisfactorias a los objetivos planteados, permitiendo la mejora en la toma de decisiones en el área y en la eficiencia de los procesos dentro de la institución. Primeramente, se logró el:

1. Cumplimiento de los objetivos formulados: El CMI propuesto, basado en indicadores clave de desempeño (KPIs) distribuidos en las perspectivas financieras, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, permitió visualizar de manera integral la gestión de contrataciones. Se concluyó que podrían optimizarse los recursos y que puede existir un mayor control sobre los tiempos y consecuentemente en los costos de las licitaciones y, además, una mejora en la satisfacción de los proveedores, contribuyendo a una gestión más estratégica de las contrataciones. Además, la implementación del CMI facilitaría una toma de decisiones más ágil y fundamentada en datos concretos.

2. Interpretación de resultados: Con la confección de algunos KPIs y su interrelación se concluyó se pueden concluir datos y resultados muy relevantes a la gestión del área como porcentajes de procedimientos alcanzados, niveles de satisfacción del clientes y favorables ratios de evolución de indicadores que favorecen el aprendizaje y crecimiento, a su vez se evidenciaron en otros la necesidad de seguir perfeccionando los procedimientos internos para alcanzar las metas de eficiencia propuestas. Este análisis concluyó que los procesos más ágiles y transparentes, acompañados de una adecuada gestión de proveedores, generarían un mayor ahorro y optimización de los recursos.

3. Implicancias del trabajo realizado: El uso del CMI en las contrataciones de la UNNOBA no solo permitiría mejorar la toma de decisiones operativas, sino abrir nuevas perspectivas para la gestión estratégica a largo plazo. A través de los KPIs, la universidad puede identificar áreas críticas de mejora, lo que favorece la implementación de intervenciones específicas. Además, la medición constante de indicadores facilitaría la adaptación a cambios normativos y presupuestarios, así como la implementación de políticas públicas en materia de compras y contrataciones.

4. Sugerencias y recomendaciones: Aplicar, desarrollar y realizar un seguimiento de indicadores y el desarrollo de CMI en áreas de gestión de la UNNOBA, así como fortalecer la capacitación en la utilización del CMI. Es fundamental que el personal a cargo del área de contrataciones y de la toma de decisiones desarrolle su formación para interpretar y utilizar adecuadamente los KPIs, asegurando que los beneficios del CMI sean sostenibles en el tiempo.

5. Líneas futuras y complementarias de intervención:

Evaluación continua de la efectividad del CMI: Se recomienda establecer un proceso de revisión periódica del CMI para ajustar los KPIs según las nuevas necesidades o cambios en el contexto de la universidad. Se recomienda se correspondan con las actualizaciones y controles de auditoría interna, trimestralmente.

Investigación sobre indicadores adicionales: Se podría investigar la inclusión de nuevos KPIs que integren aspectos de innovación en las contrataciones.

Ampliación del alcance del CMI: En una etapa posterior, se podría extender el uso del CMI sobre otras áreas de gestión de la Universidad, facilitando un enfoque integral de gestión que permita optimizar otros recursos institucionales.

En resumen, el trabajo realizado ha demostrado que la implementación de un Cuadro de Mando Integral es una herramienta eficaz para la toma de decisiones de las contrataciones de la UNNOBA. La adecuada interrelación de los indicadores no sólo demostró que se puede ejecutar un análisis integral de datos y resultados para la mejora en la eficiencia de los procesos y de la toma de decisiones, sino también en la alineación de las decisiones estratégicas con los objetivos institucionales.

Referencias bibliográficas

BIBLIOGRAFÍA:

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Gestión 2000. Barcelona. España.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Boronat Ombuena, Gonzalo J. (2004). *Qué ventajas aporta el Balanced Scorecard en la gestión pública*. *Revista Estrategia Financiera* (N° 211). España. Ciss Praxis.
- Deinsa. *El Cuadro de Mando Integral aplicado en el sector público*. Recuperado de https://www.deinsa.com/cmi/module_9.htm
- Ortiz Rodríguez, David; Rodríguez Bolívar, Manuel P. (2004). *El Cuadro de Mando Integral y su aplicación al control de la gestión en las administraciones públicas*. Ediciones Deusto.
- Boronat Ombuena, M. (2004). El Balanced Scorecard como herramienta para la gestión pública. *Revista de Gestión Pública y Empresarial*, 12(2), 45-58.
- Decreto delegado número 1030/2016. Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional. Información Legislativa InfoLeg. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/265000-269999/265506/norma.htm>
- Consejo Superior de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires. (2020) Ordenanza número 53/2020. Reglamento de Compras y Contrataciones de la UNNOBA. [Vista de documento \(unnoba.edu.ar\)](http://documentos.unnoba.edu.ar)
- Norma Argentina IRAM ISO 9001/2015 Sistemas de Gestión de la Calidad. (2015). (ISO 9001:2015 Traducción - oficial, 10T). Referencia Numérica: IRAM-ISO 9001:2015. <https://intranet.unnoba.edu.ar/wp-content/uploads/2012/08/ISO-9001.2015.pdf>
- Manual de calidad de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires <https://intranet.unnoba.edu.ar/wp-content/uploads/2024/08/MC-01-Manual-de-Calidad-V-22.pdf>
- Procedimiento General de Compras UNNOBA: <https://intranet.unnoba.edu.ar/wp-content/uploads/2023/04/PG-8.1-Compras-V6.pdf>
- Procedimiento Específico de Contrataciones por Licitación Pública en la UNNOBA: <https://intranet.unnoba.edu.ar/wp-content/uploads/2023/04/PE-8.2-Licitacion-Publica-V9-1.pdf>
- Procedimiento Específico de Contrataciones por Licitación Privada en la UNNOBA: <https://intranet.unnoba.edu.ar/wp-content/uploads/2023/04/PE-8.3-Licitacion-Privada-V8-1.pdf>
- Encuesta de satisfacción PE RG 8.2.7 <https://encuestas.unnoba.edu.ar/limesurvey/index.php/18425?lang=es>

Anexos

Normativa

InfoLEG Información Legislativa

Ministerio de Justicia de la Nación

RÉGIMEN DE CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL
Decreto 1030/2016
Apruébase reglamentación. Decreto N° 1.023/2001.
Buenos Aires, 15/09/2016
VISTO, el EX-2016-109795-APN-ONC#MM, el Decreto Delegado N° 1.023 de fecha 13 de agosto de 2001 y sus modificatorios y complementarios, y los Decretos Nros. 13 de fecha 10 de diciembre de 2015 y 13 de fecha 5 de enero de 2016, y
CONSIDERANDO:
Que por el Decreto Delegado N° 1.023 de fecha 13 de agosto de 2001 y sus modificatorios y complementarios, el PODER EJECUTIVO NACIONAL instituyó el RÉGIMEN DE CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL, en ejercicio de facultades delegadas por la Ley N° 25.414 para determinadas materias de su ámbito de administración y resultantes de la emergencia pública, tendientes a fortalecer la competitividad de la economía o a mejorar la eficiencia de la Administración Nacional.
Que por el Decreto N° 893 del 7 de junio de 2012 y sus modificatorios se aprobó la reglamentación del Decreto Delegado N° 1.023/01 y sus modificatorios y complementarios, para los contratos comprendidos en el inciso a) del artículo 4° del Decreto aludido.
Que por el Decreto N° 13 de fecha 10 de diciembre de 2015 se sustituyó el artículo 1° de la Ley de Ministerios N° 22.520, (texto ordenado por Decreto N° 438/92) y sus modificatorias y, en consecuencia, se creó el MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN, para impulsar, entre otras políticas, el desarrollo de tecnologías aplicadas a la administración pública central y descentralizada que acerquen al ciudadano a la gestión del Gobierno Nacional.
Que a través del artículo 23 octies, se le asignó a dicho Ministerio entre sus competencias, asistir al Presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros en "todo lo inherente (...) al régimen de compras..." y por el apartado 19 le corresponde "Entender en lo relativo a las políticas, normas y sistemas de compras del Sector Público Nacional".
Que, asimismo, entre los objetivos del MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN se encuentra la formulación de políticas e implementación del proceso de desarrollo e innovación tecnológica para la transformación y modernización del Estado, destinado a fortalecer las capacidades institucionales de los organismos del Sector Público Nacional, elevando la calidad, eficacia y eficiencia de los organismos que la integran.
Que entre los objetivos de las unidades organizativas dependientes del MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN se encuentra el de entender en las propuestas e iniciativas de transformación, innovación, mejora continua e integración de los procesos transversales y sistemas centrales de soporte de gestión del Sector Público Nacional, a partir del desarrollo y coordinación de políticas, marcos normativos, capacidades, instrumentos de apoyo y plataformas tecnológicas.

EL PRESIDENTE DE LA NACIÓN ARGENTINA
DECRETA:
ARTÍCULO 1° — Apruébase la reglamentación del Decreto Delegado N° 1.023 de fecha 13 de agosto de 2001 y sus modificatorios y complementarios, para los contratos comprendidos en el inciso a) del artículo 4° del Decreto aludido, que como Anexo (IF-2016-01407372-APN-SECMA#MM), forma parte integrante del presente Decreto y constituye el "Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional".
ARTÍCULO 2° — Establécense que todos los procedimientos llevados a cabo por las jurisdicciones y entidades del PODER EJECUTIVO NACIONAL comprendidas en el inciso a) del artículo 8° de la Ley N° 24.156 y sus modificaciones, integrado por la Administración Central, los organismos descentralizados, incluidas las universidades nacionales y las instituciones de seguridad social, siempre que tengan por objeto el perfeccionamiento de los contratos comprendidos en el inciso a) del artículo 4° del Decreto Delegado N° 1.023/01 y sus modificatorios y complementarios, se regirán por ese Decreto, por el Reglamento que por el presente se aprueba, y por las normas que se dicten en su consecuencia.
ARTÍCULO 3° — Dispónese que quedan excluidos de la aplicación del reglamento aprobado por la presente medida, los siguientes contratos:
a) Los de empleo público.
b) Las compras por el Régimen de Fondos Rotatorios y Cajas Chicas.
c) 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 Decreto Delegado N° 1.023/01 y sus modificatorios y complementarios y del reglamento que por el presente se aprueba, cuando ello así se establezca de común acuerdo por las partes en el respectivo instrumento que acredite la relación contractual, y de las facultades de fiscalización sobre ese tipo de contratos que la Ley N° 24.156 y sus modificaciones confiere a los Organismos de Control. Asimismo, también quedarán excluidas las contrataciones en el extranjero realizadas por unidades operativas de contrataciones radicadas en el exterior.
d) Los comprendidos en operaciones de crédito público.
e) Los de obras públicas, concesiones de obras públicas, concesiones de servicios públicos y licencias, enumerados en el artículo 4° Inciso b) del Decreto Delegado N° 1.023/01 y sus modificatorios y complementarios.
f) Los actos, operaciones y contratos sobre bienes inmuebles que celebre la AGENCIA DE ADMINISTRACION DE BIENES DEL ESTADO, organismo descentralizado de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, en ejercicio de las competencias específicas atribuidas por el Decreto N° 1.382 de fecha 9 de agosto de 2012 y su modificatorio.



CORRESPONDE EXPTE. 3642/2020.-

Junín, 4 de Noviembre de 2020.-

ORDENANZA (CS) 53/2020

Visto,

El proyecto de *“Reglamento de Contrataciones de Bienes y Servicios” de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires*”, y;

Considerando:

Que la Secretaria Económico Financiera eleva proyecto de Ordenanza “Reglamento de Contrataciones de Bienes y Servicios de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires”.

Que a fs. 3/33 obra el citado proyecto.

Que a fs. 35 obra despacho de las Comisiones en Pleno.

Que este Cuerpo trató y aprobó lo actuado en su Sesión Ordinaria del día 3 de noviembre de 2020, Acta Nro. 9/2020.

Por ello,

**EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DEL NOROESTE DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

ORDENA:

Artículo 1: Aprobar el “*Reglamento de Contrataciones de Bienes y Servicios de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires*”, que como Anexos I y II forman

SEDE JUNÍN: Roque Saenz Peña 456, Teléfono: (0236) 4407750 | SEDE PERGAMINO: Monteagudo 2772, Teléfono: (02477) 409500 ■ www.unnoba.edu.ar



parte de la presente.

Artículo 2: Derogar toda Ordenanza, Resolución y/ o Disposición en contrario.

Artículo 3: Regístrese, notifíquese, publíquese. Cumplido, archívese.

ANEXO I
ORDENANZA (CS) 53/2020
REGLAMENTO DE CONTRATACIONES DE BIENES Y SERVICIOS| UNNOBA

TÍTULO I
DISPOSICIONES COMUNES
CAPÍTULO I: APROBACIÓN. ÁMBITO DE APLICACIÓN

ARTÍCULO 1: APROBACIÓN: Apruébase el “Reglamento de Contrataciones de Bienes y Servicios de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires”. Dejase establecido que, en el ámbito de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA), el régimen general de contrataciones al que refiere el artículo 59, inciso f de la Ley 24.521, modificado por Ley 27.204, se integra con las previsiones del Decreto Delegado Nro. 1023/2001, la presente Ordenanza y las normas y disposiciones que, en su consecuencia, dicten las autoridades universitarias competentes.

ARTÍCULO 2: ÁMBITO DE APLICACIÓN: Las disposiciones del presente reglamento serán de aplicación obligatoria a todas las contrataciones llevadas a cabo por la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires.

Tipos y modalidades de contrataciones Ord. 53/2020 CS UNNOBA:

PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS	PROCEDIMIENTO GENERAL	Licitación o Concurso	Público: desde 5.000 Módulos. Privado: hasta 5.000 Módulos.	
		Subasta Pública: sin límite de monto.		
		Contrataciones Directas	Compulsa Abreviada	Por monto: hasta 1.000 módulos (Art. 14 y Art. 26 del Reglamento de Contrataciones de Bienes y Servicios de la UNNOBA)
				Otros motivos (Art. 14 Reglamento de Contrataciones de Bienes y Servicios de la UNNOBA)
			Adjudicación Simple	Sin monto (Art. 14 Reglamento de Contrataciones de Bienes y Servicios de la UNNOBA)
	PROCEDIMIENTO SIMPLIFICADO	Adjudicación simple por Compras menores	Compras Menores (Art. 24 y 26 Reglamento de Contrataciones de Bienes y Servicios de la UNNOBA) hasta 80 módulos	

Niveles de Aprobación y Autorización				Autorización de Gasto	Autorización y aprobación de Proceso de Compras y Adjudicación
G E N E R A L	Licitación o Concurso	Público		Rector	Rector
		Privado		Rector	Rector
		Subasta Pública: sin límite de monto.		Rector	Rector
	Contrataciones Directas	Compulsa Abreviada	Por monto: hasta 1.000 módulos (Art. 14 y 26 Reglamento de Contrataciones de Bienes y Servicios de la UNNOBA)	Secretaría / Prosecretario Económica Financiera y/o Director Área Compras y Contrataciones	Secretaría / Prosecretario Económica Financiera y/o Director Área Compras y Contrataciones
			Otros motivos (Art. 14 Reglamento de Contrataciones de Bienes y Servicios de la UNNOBA)	Hasta 1.000 módulos Secretaría / Prosecretario Económica Financiera y/o Director Área Compras y Contrataciones	Hasta 1.000 módulos Secretaría / Prosecretario Económica Financiera y/o Director Área Compras y Contrataciones
				Desde 1.001 en adelante Rector	Desde 1.001 en adelante Rector

Diseño de SBS



Universidad Nacional del Noroeste de la
Provincia de Buenos Aires

SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS

285/2024

DATOS GENERALES

Nro. solicitud: 285/2024 **Fecha creación:** 18/09/2024
Área solicitante: DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS **Prioridad:** Media
Oficina de contratación: Oficina de Contrataciones **Estado:** Pendiente de autorización
Descripción: EPP, ropa de trabajo y observaciones vinculadas a seguridad, higiene y medio ambiente.
Lugar de entrega: Edificio Eva Duarte de Perón.
Referente solicitud:
Observaciones:

ITEMS SOLICITADOS

Item	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario estimado	Precio total estimado
1	Ambo sanidad azul.	UNIDAD	23,00	\$ 43.050,00	\$ 990.150,00
2	Borcegos De Seguridad Punta De Acero	UNIDAD	20,00	\$ 59.955,00	\$ 1.199.100,00
3	Botas de goma de trabajo para lluvia.	UNIDAD	2,00	\$ 12.119,00	\$ 24.238,00
4	Camisa de trabajo. Manga corta.	UNIDAD	3,00	\$ 15.789,00	\$ 47.367,00
5	Pantalón de trabajo cargo reforzado	UNIDAD	22,00	\$ 31.554,00	\$ 694.188,00
6	Remera de trabajo	UNIDAD	20,00	\$ 6.922,00	\$ 138.440,00
7	Guante Anticorte Trabajo Nitrilo.	UNIDAD	10,00	\$ 15.815,00	\$ 158.150,00
8	Mameluco overol de trabajo	UNIDAD	2,00	\$ 31.298,00	\$ 62.596,00
9	Kit antiderrame	UNIDAD	2,00	\$ 195.498,00	\$ 390.996,00
10	Guante Tejido S/costura Algodon Interior Dielectrico	UNIDAD	4,00	\$ 2.490,00	\$ 9.960,00
11	Luces de emergencia	UNIDAD	10,00	\$ 16.828,00	\$ 168.280,00
12	Señalética de seguridad estándar	UNIDAD	30,00	\$ 6.500,00	\$ 195.000,00
13	Sistema Antipánico Pad Jaque C/ Acceso	UNIDAD	1,00	\$ 72.245,00	\$ 72.245,00
14	Kit Desmalezador. Conjunto integrado de protector facial y auditivo.	UNIDAD	5,00	\$ 34.285,00	\$ 171.425,00
15	Cofias de tela para cocinero	UNIDAD	14,00	\$ 4.157,00	\$ 58.198,00
16	Pantalón Gastronómico color blanco	UNIDAD	7,00	\$ 20.123,00	\$ 140.861,00
17	Remera gastronómica color blanca	UNIDAD	14,00	\$ 6.922,00	\$ 96.908,00
18	Buzo gastronómico color blanco	UNIDAD	7,00	\$ 17.532,00	\$ 122.724,00
19	Delantal gastronómico blanco de gabardina. Delantal guardapolvo, modelo pechera ó tipo poncho	UNIDAD	7,00	\$ 10.662,00	\$ 74.634,00

Página 1 de 2

Diseño de Orden de Compra



Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia
de Buenos Aires

ORDEN DE COMPRA

55/2024

Fecha: 10/04/2024

Organismo contratante: Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires			
CUIT: 30-70836855-1		Teléfono: 236-4407750 Mail: contrataciones@unnoba.edu.ar	
Proveedor	CUIT	Dirección	Teléfono
CHIESA MARIA ISABEL	27-12656825-3	TUCUMAN 45, Buenos Aires, Indeterminada	02362-426525

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

Tipo: Contratación Directa por Adjudicación Simple 34/2024
Clase: Sin Clase
Modalidad: Sin Modalidad
Motivo de contratación directa: Por monto
Expediente: EXP:1059-1079/2024
Objeto de la contratación: Contratación servicio de recarga de extintores para todas las sedes UNNOBA
Oficina de contratación: Contrataciones Junin
Lugar de entrega: Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (-, (6000) JUNIN, Buenos Aires)
Forma de pago: Cumplida la entrega hasta 10 días
Plazo de entrega: Hasta 15 días desde notificada la OC
Evaluación Proveedores: Al momento de verificar la recepción de Bs.y Ss., se realizará una calificación del proveedor, de acuerdo al PG 8.1 del Sistema de Gestión de Calidad de la UNNOBA

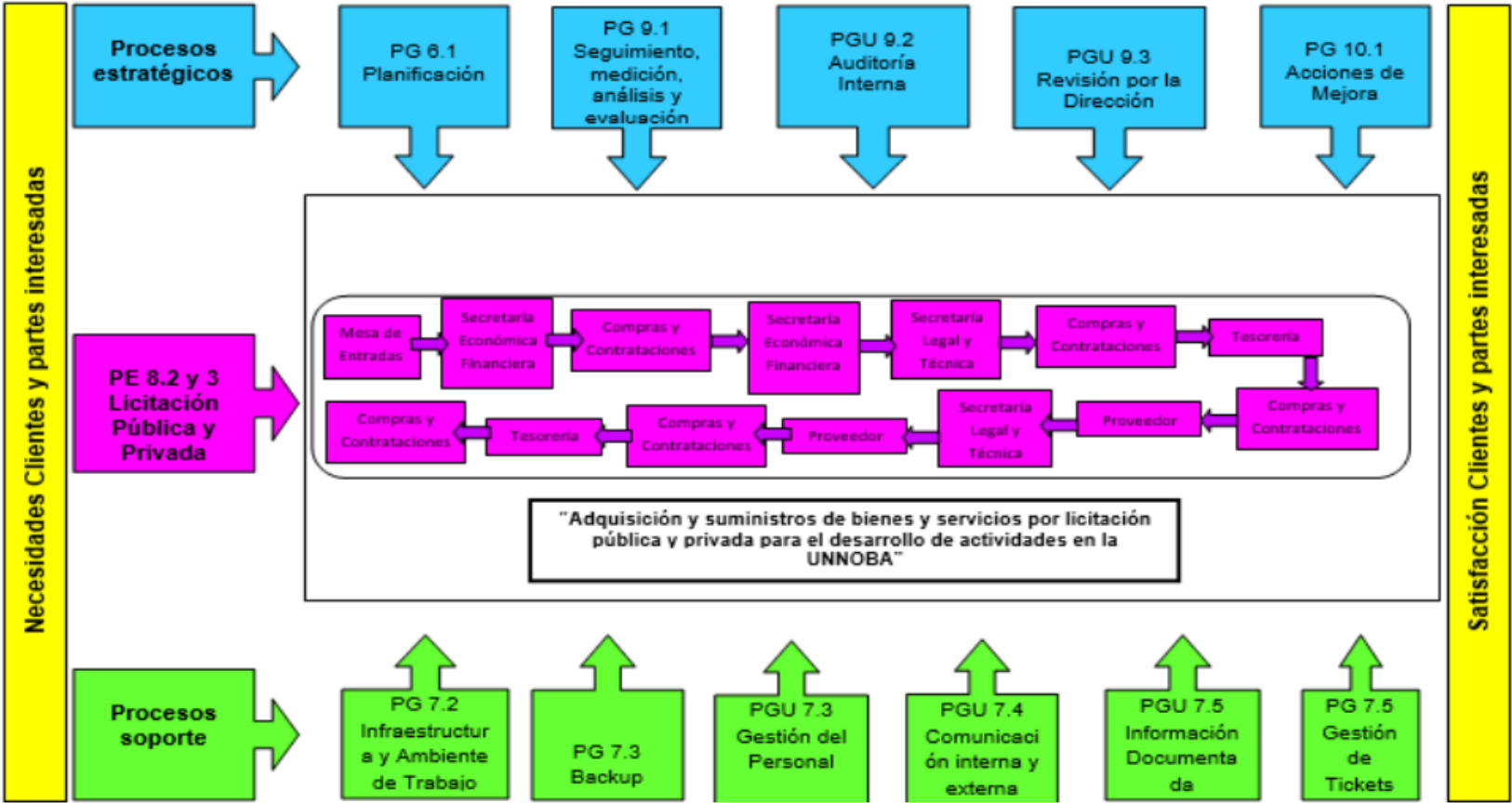
Nº	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
1	Recarga ABC de 2.5 Kg. en sede CABA Incluye Tarjetas y Estampillas DPS	9,00	\$ 7.260,00	\$ 65.340,00

\$ 65.340,00

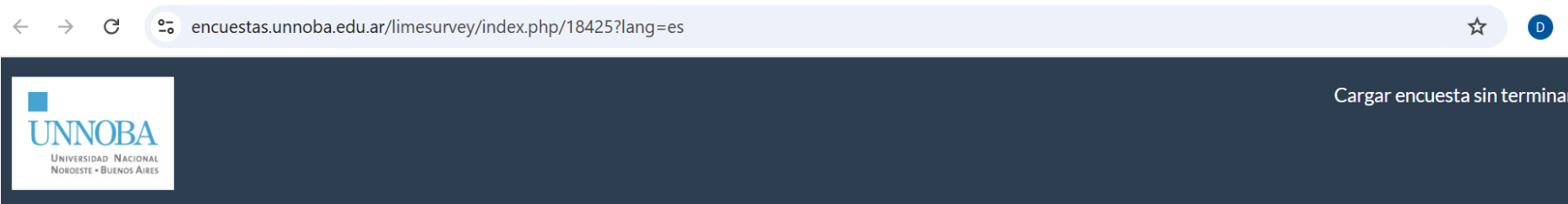
Página 1 de 2

Mapa de proceso de las Licitaciones en la UNNOBA

- Adquisición y suministros de bienes y servicios por licitación pública y privada para el desarrollo de actividades en la UNNOBA



Encuesta de satisfacción a clientes (área requirente de Bs y SS)



PE RG 8.2.7 Encuesta Satisfacción Usuarios de Licitación Pública y Privada

Área interviniente: Dirección de Compras y Contrataciones.

Características del servicio requerido: Adquisición de bienes y servicios por Licitación Pública o Privada y su suministro en la UNNOBA.

La UNNOBA busca mejorar la calidad de los servicios que presta.

Por ello, le solicitamos tenga a bien responder la siguiente encuesta.

Hay 8 preguntas en la encuesta.