



AÑO 2025

PLAN DE MEJORA: OPTIMIZACIÓN DE LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA
DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS
DEL CONSEJO PROVINCIAL DE EDUCACIÓN
DE LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ

TECNICATURA UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACIÓN

CÁTEDRA: SEMINARIO IV PROYECTO FINAL

PROFESOR: ING. PABLO GALLARDO

AUTORAS: DENIS ESTEPHANIA - MONICA BALCAZAR - MARTINA PEREZ

Índice de contenidos

1. Introducción.....	4
1.1. Resumen.....	4
1.2. Presentación de la organización.....	5
1.3. Presentación del proyecto.....	5
2. Desarrollo.....	6
2.1. Investigación y relevamiento de datos.....	6
2.2. Metodología utilizada.....	6
2.3. Resultados del relevamiento.....	7
2.4. Conclusión del relevamiento.....	8
3. Diagnóstico y análisis organizacional.....	9
3.1. Diagnóstico General.....	10
3.2. Análisis FODA.....	11
3.3. Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	12
3.4. Diagrama de flujo del proceso clave: “Gestión de compras”	13
3.5. Indicadores (KPI) del proceso.....	14
3.6. Conclusión de Diagnóstico Organizacional.....	15-16
4. Plan de Acción de la Mejora.....	17
4.1. Objetivo General.....	17
4.2. Objetivos Específicos.....	17
4.3. Plan de acciones.....	18/22
4.4. KPIs.....	23
4.5. Resultados Esperados.....	23

5. Cronograma de Implementación de la Mejora.....	24
5.1. Cronograma estilo Gantt.....	25
5.2. Explicación del cronograma.....	25
5.3. Evaluación del impacto de la mejora en la organización.....	26
5.4. Conclusión Final.....	29
6. Bibliografía y Fuentes de Información	30
7. Anexo.....	31
7.1. Anexo encuestas.....	31
7.2. Anexo Gráficos.....	32

1. Introducción

1.1 Resumen:

Este proyecto final se enfoca ante la necesidad de optimizar los procesos administrativos dentro del área de Adquisiciones del Consejo Provincial de Educación. Este organismo es un pilar fundamental en la gestión y regulación del sistema educativo en la Provincia de Santa Cruz, clave para garantizar el derecho a enseñar y aprender. Sin embargo, actualmente enfrenta serios desafíos de eficiencia en sus operaciones internas, particularmente en el sector de Compras.

La problemática principal radica en la escasa organización, planificación y agilidad de los diversos trámites administrativos. Esto se manifiesta en una lenta agilización de requerimientos, la duplicación de tareas, la falta de previsión en compras rutinarias y una capacitación insuficiente del personal involucrado. Como resultado, la adquisición de insumos y servicios esenciales sufre demoras considerables. Estas deficiencias no solo comprometen el funcionamiento cotidiano del Consejo, sino que también restringen su capacidad para ofrecer un apoyo adecuado a docentes, alumnos y a toda la comunidad educativa, lo que repercute directamente en la calidad y equidad del servicio que se brinda.

1.2 Presentación de la organización

El Consejo Provincial de Educación de Santa Cruz tiene un papel fundamental como entidad pública que gestiona y regula el sistema educativo en la provincia. Su principal responsabilidad es asegurar el derecho a la educación tanto para docentes como para estudiantes. Sin embargo, se ha identificado un problema recurrente en el área de Adquisiciones, esencial para el funcionamiento del Consejo. Este problema incluye una organización, planificación y eficiencia inadecuadas en sus procesos administrativos. Se destacan varios puntos, incluyendo la falta de agilidad en la gestión de requerimientos, la duplicación de tareas en la tramitación de documentos y la carencia de planes anuales para compras rutinarias. Además, se observa una capacitación insuficiente del personal en Compras y otras áreas involucradas.

1.3 Presentación del Proyecto

El presente proyecto tiene como finalidad analizar y mejorar el funcionamiento del Área de Adquisiciones y Servicios del Consejo Provincial de Educación. A partir de un relevamiento que incluyó encuestas, entrevistas y observación directa, se identificaron problemas vinculados a la falta de estandarización de los procesos, demoras administrativas, duplicación de tareas, uso limitado de herramientas digitales y ausencia de capacitaciones periódicas. Con base en este diagnóstico se diseñó un plan de mejora orientado a optimizar los tiempos de gestión, fortalecer la comunicación interna, actualizar la normativa vigente y avanzar hacia la digitalización de los expedientes.

La propuesta incluye un cronograma de implementación, indicadores de desempeño (KPIs) y una evaluación del impacto esperado en los niveles operativo, humano y organizacional.

2. Desarrollo

2.1 Investigación y relevamiento de datos:

La etapa de investigación tuvo como finalidad obtener información precisa sobre el funcionamiento actual de la Dirección de Adquisiciones y Servicios del Consejo Provincial de Educación, con el fin de identificar problemas, causas y oportunidades de mejora. Para ello se aplicó un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas que permitieron analizar la situación desde diferentes fuentes.

2.3 Metodología utilizada

La investigación se desarrolló de acuerdo con la planificación metodológica inicial, empleando las siguientes técnicas:

- Encuestas estructuradas:

Se aplicó un cuestionario digital a 15 empleados administrativos del área, con preguntas cerradas tipo Likert (1 a 5). Las encuestas permitieron medir la percepción del personal sobre: tiempos de gestión, nivel de organización, comunicación interna, claridad de los procedimientos y necesidades de capacitación.

- Entrevistas semiestructuradas

Se realizaron entrevistas a personal administrativo y a referentes responsables de la tramitación de expedientes. Estas entrevistas profundizaron en problemas cotidianos, demoras, duplicación de tareas, dificultades para cumplir con la normativa y sugerencias de mejora.

- Observación directa del proceso

Se observaron de manera directa las distintas etapas del trámite dentro de la Dirección de Adquisiciones y Servicios, mientras el personal realizaba sus tareas habituales. Esta observación permitió identificar tiempos muertos, pasos redundantes y falta de estandarización en tareas que dependen de la interpretación personal.

- Análisis documental

Se revisaron expedientes reales, normativa vigente, procedimientos internos y documentación complementaria. Esta revisión permitió comparar lo que establece la normativa formal con la práctica real del proceso.

2.3 Resultados del relevamiento:

Del análisis de las cuatro técnicas aplicadas surgieron hallazgos comunes y consistentes. Los principales resultados fueron:

➤ Falta de estandarización de procesos.

Se detectó que cada empleado ejecuta ciertas etapas de manera diferente, debido a la falta de uso y ausencia de instructivos o procedimientos actualizados.

➤ Demoras administrativas

Las encuestas y las entrevistas coinciden en que los tiempos de tramitación son prolongados. La observación mostró tiempos muertos y esperas innecesarias entre áreas.

➤ Duplicación de tareas

Distintos sectores realizan controles similares o pases innecesarios, lo que genera retrasos y sobrecarga de trabajo.

➤ Comunicación interna deficiente

Los requerimientos no siempre se transmiten por los canales formales, lo cual provoca pérdida de información, errores y falta de seguimiento.

➤ Uso limitado de herramientas digitales

La mayoría de los trámites se realizan en papel, lo que ralentiza la gestión y dificulta el control del estado de cada expediente.

➤ Ausencia de capacitación continua

El personal manifestó no contar con instancias de formación actualizadas, lo que influye en la calidad del trabajo y en la aplicación de la normativa vigente.

➤ Necesidad de actualización normativa

El análisis documental mostró que algunos procedimientos no se encuentran correctamente actualizados o no se aplican de forma homogénea.

2.4 Conclusión del relevamiento

Las distintas técnicas de investigación utilizadas apuntan hacia las mismas conclusiones:

El área presenta dificultades estructurales que afectan su eficiencia, tales como falta de estandarización, demoras, duplicación de tareas, poca digitalización y problemas de comunicación interna. Estas evidencias justifican la necesidad de implementar un plan de mejora integral que aborde los aspectos organizacionales, operativos y tecnológicos del proceso.

3. Diagnóstico y Análisis Organizacional

El diagnóstico organizacional se llevó a cabo con el propósito de analizar en profundidad el funcionamiento actual de la Dirección de Adquisiciones y Servicios del Consejo Provincial de Educación, con el fin de identificar las problemáticas estructurales, operativas y comunicacionales que inciden directamente en la eficiencia del área. Este proceso de diagnóstico se desarrolló mediante una metodología integral que combinó enfoques cuantitativos y cualitativos, lo cual permitió obtener una comprensión amplia, precisa y basada en evidencia sobre el estado real de los procedimientos administrativos vinculados a las compras públicas. Para ello, se aplicaron encuestas estructuradas al personal, se realizaron entrevistas semiestructuradas a referentes del sector, se efectuó observación directa de las dinámicas de trabajo y se llevó a cabo un análisis documental exhaustivo de la normativa, expedientes y registros internos.

La triangulación de estas fuentes de información permitió construir una visión holística del desempeño del área, revelando no solo los síntomas visibles del funcionamiento cotidiano, sino también las causas subyacentes que generan ineficiencias y demoras. El diagnóstico permitió identificar patrones recurrentes, inconsistencias procedimentales y aspectos críticos relacionados con la comunicación, la planificación, la capacitación del personal y el nivel de digitalización existente. En consecuencia, el análisis no solo describe el estado actual del proceso administrativo de compras, sino que también ofrece una base sólida para fundamentar decisiones estratégicas orientadas a la optimización, modernización y fortalecimiento institucional de la Dirección de Adquisiciones y Servicios.

3.1 Principales hallazgos del diagnóstico

➤ Ineficiencias en los procesos administrativos

El relevamiento confirma que los procesos de compras presentan una alta burocratización, tiempos excesivos de tramitación, duplicación de tareas y ausencia de protocolos claros.

Además, se detectaron expedientes con recorridos innecesarios y controles repetidos, lo que genera pérdida de tiempo y retrasa la entrega de insumos y servicios.

➤ Problemas de comunicación interna

Las encuestas revelan que la comunicación entre sectores es informal y no está registrada. Esto dificulta el seguimiento documental, genera pedidos incompletos y provoca reiteración de consultas o devoluciones de expedientes.

➤ Falta de capacitación y actualización normativa

Tanto entrevistas como encuestas indican que el personal carece de formación actualizada en procedimientos administrativos, contrataciones del Estado y uso de herramientas digitales.

También se menciona que algunas áreas requirentes desconocen los pasos necesarios para iniciar una compra, lo que produce errores desde el inicio del proceso.

➤ Limitada digitalización y dependencia del papel

La observación directa muestra que la gestión continúa realizándose mayormente de forma manual. Esto incrementa el riesgo de pérdida de documentación, demoras, errores y falta de trazabilidad.

➤ Normativa desactualizada y falta de estandarización

El análisis documental evidenció falta de actualización normativa interna, ausencia de instructivos unificados y criterios diferentes entre áreas. Esto genera confusión, dudas operativas y decisiones no homogéneas.

3.2 Análisis Foda

FORTALEZAS

- Personal con experiencia en gestión administrativa.
- Compromiso institucional y predisposición al cambio.
- Importancia estratégica del área dentro del sistema educativo.

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de digitalizar y automatizar procesos.
- Programas estatales de formación para el personal.
- Avances tecnológicos disponibles para la administración pública.

DEBILIDADES

- Procesos manuales, lentos y duplicados.
- Falta de capacitación en herramientas informáticas y normativa.
- Ausencia de indicadores de gestión.
- Comunicación interna deficiente.
- Documentación incompleta y desordenada.

AMENAZAS

- Cambios normativos que generen incertidumbre.
- Limitaciones presupuestarias para implementar tecnología.
- Pérdida de información por no contar con respaldo digital.
- Resistencia al cambio en algunos sectores.

3.3 Análisis del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre competidores existentes – Baja

No hay competencia directa; sin embargo, existen superposiciones entre áreas dentro del organismo.

2. Amenaza de nuevos entrantes – Nula

La actividad está regulada por normativa estatal, lo que impide el ingreso de terceros.

3. Poder de negociación de los proveedores – Medio

Los procesos de licitación limitan la flexibilidad de negociación.

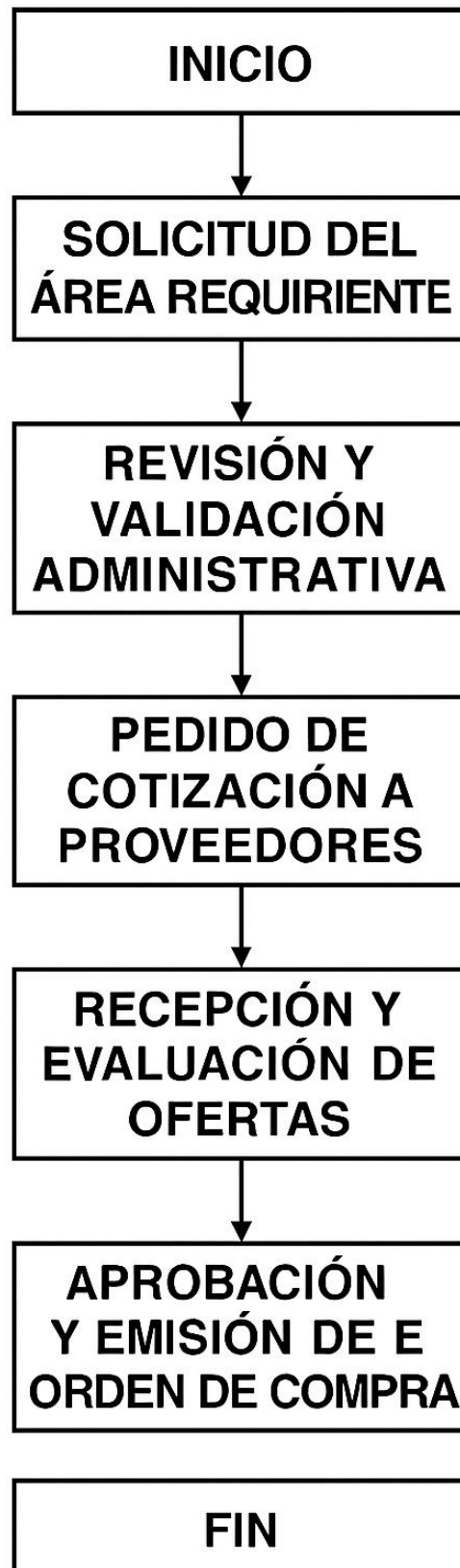
4. Poder de negociación de los “clientes internos” – Alto

Las áreas solicitantes exigen rapidez y prioridad en la atención.

5. Amenaza de productos o servicios sustitutos – Media

La digitalización y automatización podrían reemplazar tareas manuales actuales.

3.4 Diagrama de flujo del proceso clave: “Gestión de compras”



3.5 Indicadores (KPI) del proceso

ÁREA	KPI	FÓRMULA	META	OBJETIVO
Adquisiciones	Tiempo promedio de tramitación	Total de días hábiles / N° de expedientes	≤ 15 días hábiles	Medir eficiencia y detectar cuellos de botella
Adquisiciones	Porcentaje de expedientes con errores	$(\text{Expedientes con errores} / \text{Total}) \times 100$	≤ 10%	Evaluar calidad del proceso administrativo
Adquisiciones	Nivel de cumplimiento documental	$(\text{Expedientes completos} / \text{Total}) \times 100$	≥ 90%	Reducir devoluciones y reprocesos

3.6 Conclusión del Diagnóstico Organizacional

Del diagnóstico organizacional realizado se concluye que la Dirección de Adquisiciones y Servicios del Consejo Provincial de Educación presenta un conjunto de problemáticas estructurales, operativas y comunicacionales que afectan de manera significativa la eficiencia del proceso administrativo de compras. El análisis integrado de encuestas, entrevistas, observación directa y revisión documental permitió determinar que los procedimientos vigentes se encuentran marcados por una fuerte burocratización, falta de estandarización y notorias demoras en la tramitación de expedientes, lo que repercute negativamente en la respuesta institucional y en la provisión oportuna de bienes y servicios.

Asimismo, se identificó que la comunicación interna entre áreas es predominantemente informal y carente de registros sistemáticos, lo cual dificulta el seguimiento de documentación, genera pedidos incompletos y obliga a repetir consultas o devolver expedientes. Este aspecto constituye uno de los principales factores que contribuyen a la ineficiencia del circuito administrativo.

El diagnóstico también evidencia que el personal carece de capacitación actualizada en normativa, procedimientos y herramientas digitales. A esto se suma el desconocimiento de los sectores requirentes respecto de los pasos necesarios para iniciar correctamente un proceso de compra, lo que ocasiona errores desde la etapa inicial del trámite. Esta falta de formación, tanto interna como externa al área, genera una dependencia excesiva de correcciones y retrabajos.

Otro elemento crítico identificado es la limitada digitalización del proceso. La dependencia del papel y la gestión manual incrementan el riesgo de extravíos, errores y demoras, y dificultan la trazabilidad de la información. Estas debilidades estructurales se ven agravadas por la ausencia de normativa interna actualizada, así como por la inexistencia de instructivos unificados que orienten de manera homogénea las acciones administrativas, generando criterios dispares entre sectores y decisiones no estandarizadas.

En síntesis, el diagnóstico revela que el área requiere una intervención integral orientada a modernizar los procedimientos, fortalecer la comunicación interáreas, profesionalizar al personal y avanzar hacia la digitalización progresiva del proceso de compras. La identificación de estas problemáticas constituye un insumo fundamental para el diseño del plan de mejora, permitiendo delinear acciones concretas que contribuyan al fortalecimiento institucional y a la optimización del funcionamiento general de la Dirección de Adquisiciones y Servicios.

4, Plan de Acción de la Mejora

4.1 Objetivo General

Optimizar el proceso de Adquisiciones y Servicios del Consejo Provincial de Educación mediante la estandarización de procedimientos, la digitalización progresiva de trámites, la capacitación del personal y la mejora de la comunicación interna entre sectores, garantizando eficiencia, trazabilidad documental y reducción de tiempos administrativos.

4.2 Objetivos Específicos

- Estandarizar el proceso de compras y minimizar la duplicación de tareas.
- Reducir los tiempos de tramitación de expedientes.
- Implementar herramientas digitales institucionales para mejorar el seguimiento documental.
- Mejorar la comunicación interna entre áreas y fortalecer la claridad del proceso.
- Actualizar la normativa interna y unificar criterios de intervención.
- Capacitar al personal en normativa, procedimientos y herramientas digitales.

4.3 Plan de Acciones

ACCIÓN 1: Actualización normativa y estandarización del proceso de compras

Descripción:

Revisión completa de la normativa vigente y elaboración de un **Manual de Procedimientos** único, claro y accesible para todo el personal.

Tareas:

- Relevar leyes, resoluciones y circulares aplicables.
- Identificar pasos obligatorios, responsables y requisitos documentales.
- Redactar el Manual de Procedimientos (formato digital).
- Elaborar instructivos visuales (checklists, pasos resumidos).
- Presentar y socializar el manual con todo el personal.

Responsables: Dirección / Área Administrativa / Equipo de Mejora.

Resultado esperado:

Uniformidad en el proceso, reducción de errores y eliminación de pasos redundantes.

ACCIÓN 2: Implementación de comunicación formal entre áreas

Descripción:

Organizar un canal oficial para consultas, derivaciones y seguimiento de expedientes.

Tareas:

- Crear un correo institucional exclusivo.
- Implementar una *Checklist de Documentación Obligatoria*.
- Diseñar un formulario digital para requerimientos.
- Registrar todas las consultas y derivaciones.

Responsables: Jefatura de Adquisiciones y Mesa de Entradas.

Resultado esperado:

Menos devoluciones, menos confusión y mayor orden en la documentación.

ACCIÓN 3: Capacitación del personal

Descripción:

Formación continua en normativa, procedimientos, confección de expedientes y uso de herramientas digitales.

Tareas:

- Seleccionar temáticas y contenidos críticos.
- Coordinar jornadas de capacitación institucional.
- Capacitar sobre:
 - normativa de compras
 - pasos del proceso
 - uso del sistema digital
 - confección documental
- Evaluación posterior mediante test o ejercicios prácticos.

Responsables: Dirección + Oficina de Capacitación Institucional.

Resultado esperado:

Mayor autonomía, precisión y eficiencia del personal.

ACCIÓN 4: Digitalización gradual del proceso

Descripción:

Incorporar herramientas digitales en las etapas claves, reduciendo el uso de papel y agilizando la trazabilidad del expediente.

Tareas:

- Crear plantillas digitales uniformes.
- Implementar registro digital de expedientes.
- Registrar derivaciones y estados en sistema institucional.
- Capacitar al personal en su uso.

Responsables: Área de Sistemas + Dirección.

Resultado esperado:

Menos extravíos, más orden y mayor control de tiempo real.

ACCIÓN 5: Seguimiento y control mediante KPIs

Descripción:

Monitoreo mensual del desempeño del proceso para evaluar avances y detectar problemas.

Tareas:

- Definir indicadores clave.
- Crear planilla mensual de registro.
- Analizar tendencias.
- Presentar informe trimestral a la Dirección.

Responsables: Referente administrativo asignado.

Resultado esperado:

Control continuo y ajustes oportunos del proceso.

4.5 KPIs (Indicadores de Desempeño)

KPI	FÓRMULA	META	PROPÓSITO
Tiempo promedio de tramitación	Total de días / Total expedientes	≤ 15 días	Evaluar eficiencia del proceso
Expedientes con errores	$(\text{Errores} / \text{Total}) \times 100$	≤ 10%	Mejorar calidad documental
Porcentaje de expedientes digitalizados	$(\text{Digitalizados} / \text{Total}) \times 100$	≥ 60%	Reducir papel y mejorar trazabilidad
Comunicación efectiva	$(\text{Solicitudes completas} / \text{Total}) \times 100$	≥ 80%	Reducir devoluciones y consultas repetidas

4.6 Resultados Esperados

- Reducción significativa de tiempos administrativos.
- Eliminación de pasos duplicados y retrabajos.
- Mayor claridad y organización interna.
- Uso eficiente de herramientas digitales.
- Mejora en la calidad documental.
- Mayor coordinación entre áreas.
- Base sólida para futuras mejoras y automatización.

5. Cronograma de Implementación de la Mejora

El cronograma contempla un período aproximado de **dos meses y medio**, organizado por actividades clave que permiten llevar adelante el Plan de Acción.

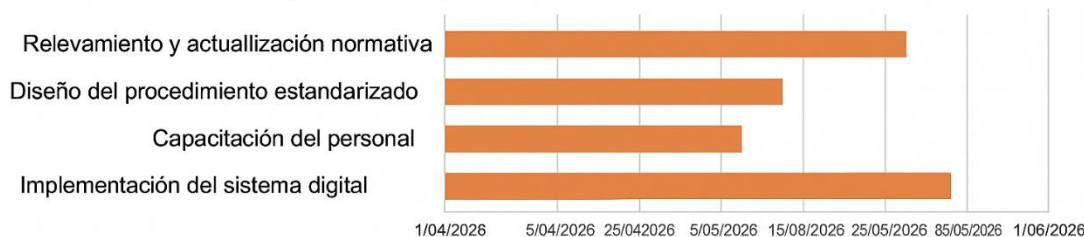
Actividades planificadas

1. Actualización normativa y estandarización del proceso
2. Elaboración y socialización del Manual de Procedimientos
3. Implementación de comunicación formal entre áreas
4. Capacitación del personal
5. Digitalización parcial del proceso
6. Monitoreo mediante KPIs

5.1 Cronograma estilo Gantt

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA

Actividad	Inicio	Duración	Fin
Relevamiento y actualización normativa	01/04/2026	14	14
Diseño del procedimiento estandarizado	16/04/2026	14	14
Capacitación del personal	01/05/2026	10	10
Implementación del sistema digital	11/05/2026	14	14
Puesta en marcha y seguimiento mediante KPIs	26/05/2026	20	20



5.2 Explicación del cronograma

El cronograma propuesto organiza las actividades del plan de mejora en un período total estimado de dos meses y medio. Durante la primera quincena de abril se llevará a cabo la actualización normativa y el relevamiento del proceso actual. En la segunda quincena del mismo mes se elaborará y validará el Manual de Procedimientos.

A comienzos de mayo se implementará el nuevo canal de comunicación interna y se iniciará la utilización de la checklist de documentos obligatorios. Entre el 11 y el 25 de mayo se desarrollará la capacitación del personal involucrado.

Finalmente, desde el 26 de mayo hasta mediados de junio se implementará la digitalización parcial del proceso y se iniciará el monitoreo mediante indicadores (KPIs), permitiendo evaluar avances y detectar nuevas oportunidades de mejora.

5.3 Evaluación del Impacto de la Mejora en la Organización

La implementación del Plan de Mejora contempla un conjunto de acciones estratégicas que, desarrolladas a lo largo de dos meses y medio, buscan transformar integralmente el funcionamiento del área de Adquisiciones. En primer lugar, la actualización normativa y la estandarización del proceso representan un paso fundamental para disminuir errores administrativos derivados del desconocimiento de la normativa vigente y reducir la cantidad de documentos devueltos por información incompleta. Esta actualización permite homogeneizar la forma en que se inician y tramitan los expedientes, brindando mayor seguridad jurídica a todas las actuaciones del área. Como resultado, se espera consolidar un proceso mucho más claro, sólido y alineado con los marcos regulatorios, disminuyendo la incertidumbre y agilizando los tiempos de revisión.

A la par de esta medida, la elaboración y socialización de un Manual de Procedimientos busca unificar los criterios de trabajo entre el personal, estableciendo con claridad los pasos, responsables y documentación necesaria para cada trámite. Esta herramienta no solo reduce la duplicación de tareas, sino que también fortalece la transparencia y la trazabilidad en cada una de las etapas del procedimiento administrativo. La incorporación del manual permitirá que el personal actúe con mayor autonomía y velocidad de respuesta, mejorando así la eficiencia operativa del área.

Otra acción clave consiste en la implementación de mecanismos formales de comunicación entre las áreas involucradas en el circuito de adquisiciones. Este componente es esencial para disminuir retrasos provocados por falta de información o descoordinación, garantizando una circulación más fluida de los expedientes. La comunicación formal reduce malentendidos y disminuye la devolución de pedidos incompletos, además de mejorar significativamente la relación intersectorial. En consecuencia, los circuitos administrativos se vuelven más dinámicos, coherentes y organizados.

A su vez, la capacitación del personal constituye un pilar imprescindible del plan. A través de instancias formativas específicas, se busca incrementar el conocimiento sobre normativa, procedimientos y responsabilidades, con el objetivo de fortalecer la seguridad y precisión en la gestión documental. Un personal mejor formado comete menos errores, requiere menos reprocesos y se encuentra más preparado para abordar situaciones complejas. Esto se traduce directamente en un fortalecimiento del capital humano del área y en un rendimiento general superior.

Otro de los componentes propuestos es la digitalización parcial del proceso, que permitirá optimizar el control y seguimiento de los expedientes. Este avance eliminará tiempos muertos asociados al traslado físico de documentación, reducirá la probabilidad de extravíos y facilitará un acceso unificado y más rápido a la información. La digitalización se proyecta como una herramienta imprescindible para aumentar la eficiencia operativa y disponer de evidencia actualizada en tiempo real, sentando las primeras bases para una futura transformación digital más integral.

Finalmente, el plan incluye un sistema de monitoreo sostenido mediante KPIs, que permitirá medir de forma objetiva y continua el desempeño del área. Este seguimiento posibilitará la detección temprana de posibles problemas, la toma de decisiones basada en datos y la evaluación transparente del progreso obtenido a partir de la implementación de las mejoras. Los indicadores garantizan que el proceso de optimización no sea puntual, sino sostenible a lo largo del tiempo.

En conjunto, el impacto global esperado tras finalizar el ciclo de aplicación del plan es altamente positivo. Se proyecta una reducción significativa en los tiempos de tramitación de expedientes, acompañada de una mayor claridad y estandarización de los procedimientos. La comunicación interna mejorará de manera notable, evitando retrasos innecesarios y fortaleciendo la coordinación entre sectores. Asimismo, se prevé una disminución en los errores administrativos y una mayor precisión documental, lo que elevará la calidad general del trabajo realizado.

La satisfacción del personal aumentará gracias a la disponibilidad de herramientas claras y de instancias de capacitación, mientras que la digitalización parcial implicará un avance concreto hacia un sistema moderno y eficiente. En términos generales, el plan busca transformar el área de Adquisiciones en un espacio más profesional, coordinado y alineado con las demandas institucionales, generando beneficios tanto para el personal interno como para las áreas que dependen de sus procesos.

5.4 Conclusión Final

El diagnóstico evidencia que la Dirección de Adquisiciones y Servicios requiere modernizar sus procesos para lograr mayor agilidad, transparencia y eficiencia.

La falta de capacitación, la escasa digitalización, los procedimientos duplicados y la comunicación deficiente constituyen los principales obstáculos del área.

Sin embargo, el personal demuestra compromiso y disposición para mejorar, lo que representa una base sólida para la implementación del plan de mejora y la posterior optimización estructural de la gestión

6. Bibliografía y Fuentes de Información

Hernández Sampieri, R. (2014) Sexta Edición Metodología de la Investigación McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Lledó, P. y Rivarola, G. Gestión de Proyectos -Editorial Pearson (2007).

Bernal César, Metodología de la Investigación .Administración. Economía Humanidades y Ciencias Sociales, 4° Edición, Editorial Pearson.

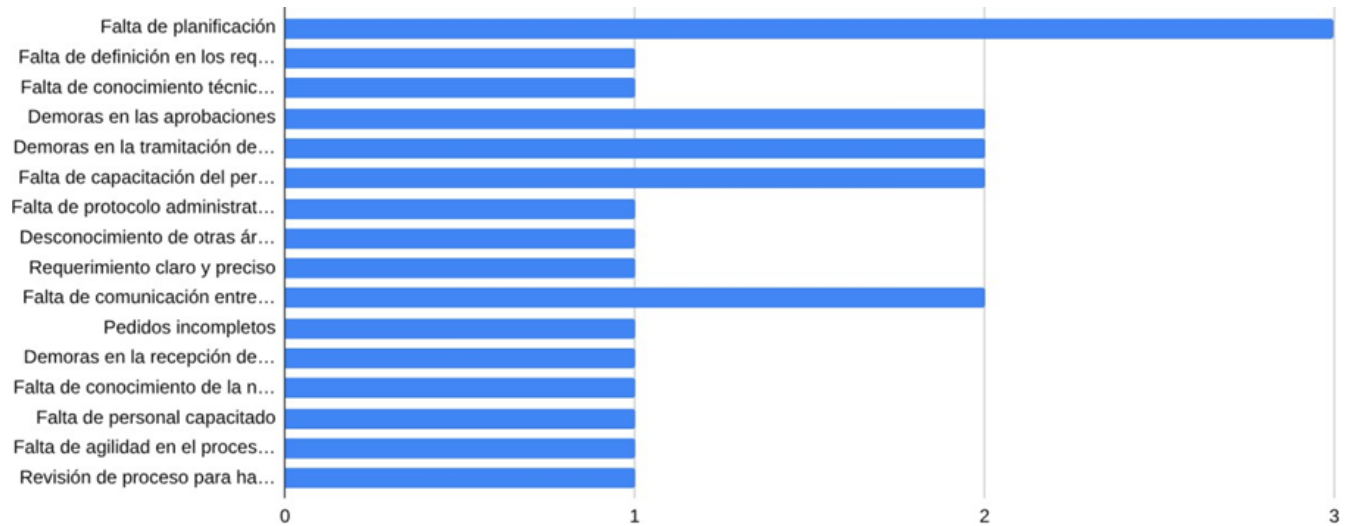
Blog, <https://www.generixgroup.com>. Artículo; Optimización proceso, gestión, factura, proveedores, enfoque.

Chiavenato, I. Introducción a la teoría General de la Administración, 7ma Edición (2007) McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Robbins, S.P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional 15° Edición, Editorial Pearson.

7. ANEXO

7.1 Anexo Encuesta



7.2 Anexo Gráficos

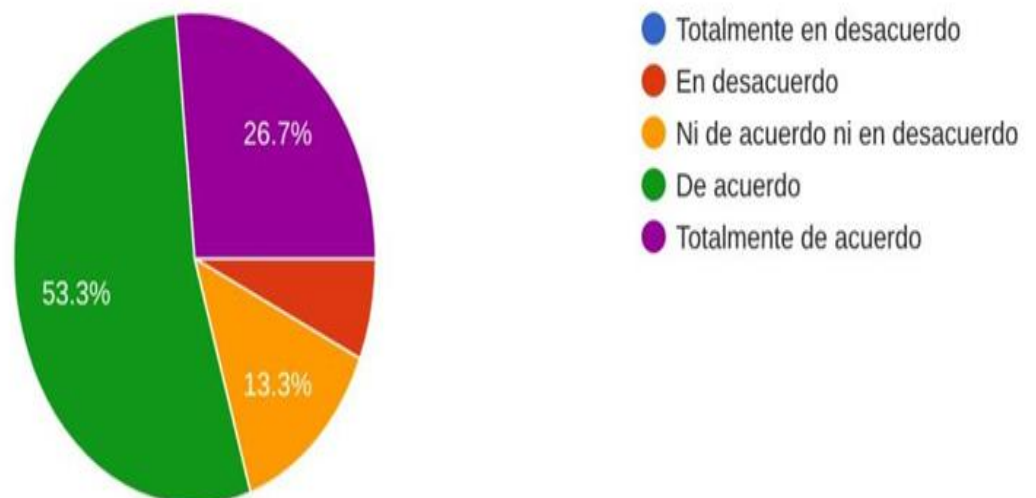
ENTIENDO CLARAMENTE EL PROCEDIMIENTO PARA INICIAR UNA COMPRA O ADQUISICIÓN

15 respuestas



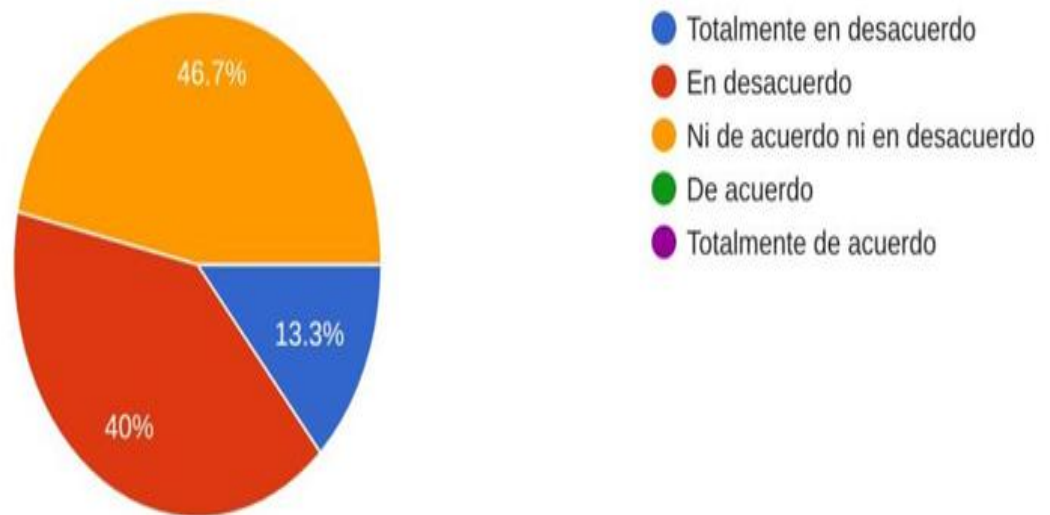
SE OBSERVA DUPLICACIÓN DE TAREAS O PASOS INNECESARIOS DURANTE EL TRÁMITE

15 respuestas



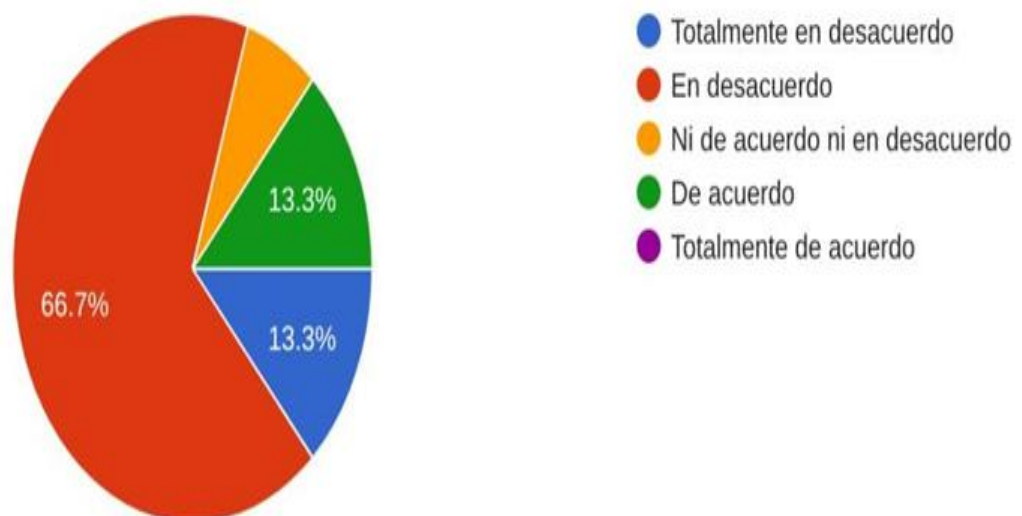
LOS TIEMPOS ACTUALES PARA COMPLETAR UN EXPEDIENTE DE COMPRA SON ADECUADOS

15 respuestas



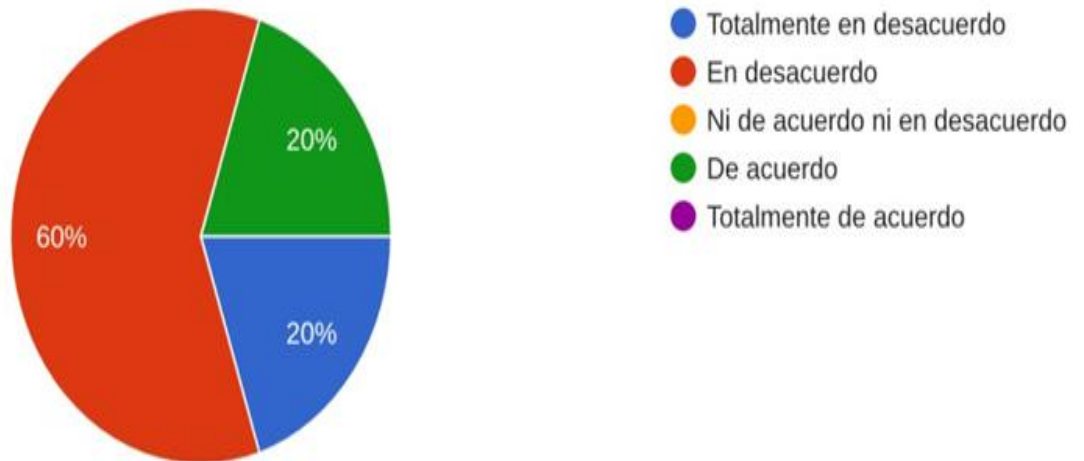
LA COMUNICACIÓN ENTRE EL ÁREA DE ADQUISICIONES Y LAS ÁREAS SOLICITANTES ES FLUIDA

15 respuestas



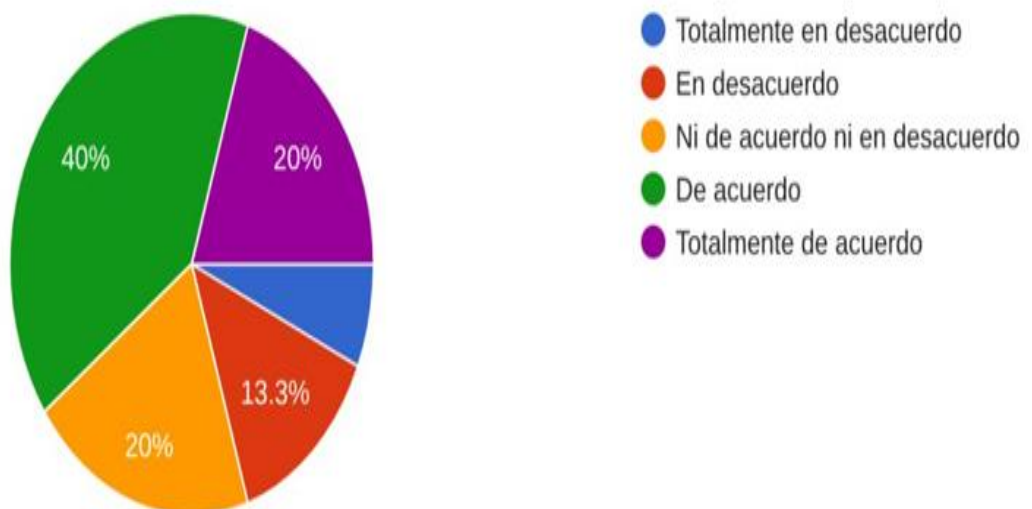
CONTAMOS CON HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS SUFICIENTES PARA GESTIONAR LOS EXPEDIENTES

15 respuestas



LAS NORMAS Y REGLAMENTOS DE COMPRAS ESTÁN ACTUALIZADOS Y DISPONIBLES PARA CONSULTA

15 respuestas



EN GENERAL, CONSIDERO QUE EL PROCESO DE COMPRAS ES EFICIENTE Y TRANSPARENTE

15 respuestas



SERIA NECESARIO INCORPORAR MAYOR DIGITALIZACIÓN PARA AGILIZAR LAS GESTIONES

15 respuestas

