

## GENERACIÓN DE AUDITORIAS, INDICADORES Y TABLERO DE COMANDO DE LA CADENA LOGÍSTICA INVOLUCRADA

### El Proceso de Adquisición para las FFAA desde la DGSLD

*"La fricción en la guerra, es fruto de la creciente complejidad. Con ello aumentan las posibilidades de fallos y averías y la vulnerabilidad. Si la cadena logística no esta a la altura de esa mayor complejidad, el sistema no funciona".*

*Martin VAN GRIEVELD*

### TEMA 1: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROCESO DE ADQUISICION:

#### 1. Objetivos M.A.D.E.R.A.:

Los mismos están orientados a los procesos de adquisición y a los eslabones de la cadena logística empleada.

- Obtener requerimientos que respondan a las necesidades a cubrir.
- Retroalimentar los requerimientos/necesidades futuros con información de las comisiones receptoras.
- Estandarizar la información y documentación necesaria para dar curso a los requerimientos.
- Establecer PON's, directivas y especificaciones técnicas, para normar los procesos de adquisición.
- Armar un sistema de información logística.

Estos Objetivos son susceptibles de ser: Medibles, Alcanzables, Desafiantes, Efectivos, Realistas y Acotados.

#### 2. Calificación en Eficacia y Eficiencia:

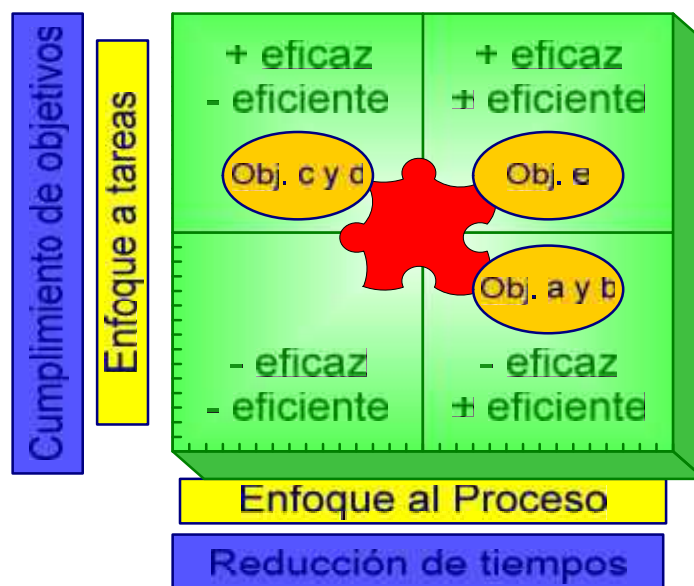


Gráfico N° 1

En el gráfico N°1, se representan a los Objetivos (M.A.D.E.R.A.) y su relación de eficacia y eficiencia de acuerdo al enfoque para con el proceso o las tareas del mismo. Y la búsqueda de los resultados a obtener en cada uno de ellos.

### **3. Definición de los Indicadores a emplear:**

Se deben tener en cuenta al formular los indicadores los siguientes Factores críticos:

- a) Requerimientos (EMART) enfocados a necesidades.
- b) Obtención en oportunidad, calidad y cantidad.
- c) Procesos claros y ágiles.
- d) Optimizar los créditos asignados.

### **4. Publicación y gestión de los indicadores:**

Las mismas están graficadas en la TABLA A.

### **5. Pautas para la generación de los Indicadores:**

Las mismas están graficadas en la TABLA B.

### **6. Informe de evaluación del proceso:**

El informe contemplará los siguientes tópicos:

- a) Conformidad sobre el proceso de adquisición.
- b) Satisfacción en la evacuación de dudas.
- c) Tramitación en tiempo.
- d) Entrega de los Bienes y Servicios en oportunidad. Cantidad y calidad.
- e) Satisfacción de la comunicación con los interlocutores del proceso de adquisición.
- f) Claridad de la información requerida y/o solicitada.

La cual será empleada para poder relevar la información que mejore el proceso de adquisición, desde la preparación, entrega y recepción de la información y documentación para su tratamiento. Y la interrelación entre los actores involucrados en cada una de sus etapas.

Este indicador flexible (blando) servirá para complementar la información obtenida de los índices rígidos (duros). Aportando información que proviene de las intervenciones humanas y de las habilidades para comunicar y requerir información de otros. Aportando otras posibles medidas de acción a tomar, que con los indicadores duros tal vez no se puedan relevar.

## 7. Tablero de Comando: (estratégico, táctico y operativo)

De las pautas y definición de los índices, se determinaron los siguientes indicadores duros a ser empleados en los tableros de comando de acuerdo al nivel correspondiente.

### a) Tablero Estratégico:

Se buscaron indicadores que aporten la información más relevante y general, que le permitan a la Dirección poder analizar la situación actual a efectos de poder tomar las decisiones más correctas, dentro de un marco teórico e incierto a futuro (Largo Plazo - 6 a 12 meses).

E1)	<b>Crédito No ejecutado por Rubro</b>	E2)	<b>Monto de Programa con novedad</b>	E3)	<b>Monto de Rubros con novedad</b>
	<b>Total Crédito Asignado por Rubro</b>		<b>Monto Total por Programa</b>		<b>Monto Total por Rubro</b>
E4)	<b>Tiempo empleado para procesar las SG</b>	E5)	<b>Requerimientos (EMART) entregados fuera de tiempo</b>	E6)	<b>Bienes y Servicios rechazados</b>
	<b>Total de tiempo necesario para procesar las SG</b>		<b>Total de Requerimientos (EMART)</b>		<b>Total de Bienes y Servicios obtenidos</b>

### b) Tablero Táctico:

Los indicadores en este nivel son menos generales. Y buscan tener un panorama de las desviaciones más relevantes a corregir (Mediano Plazo – 3 a 6 meses).

T1)	<b>Requerimientos rechazados en Monto</b>	T2)	<b>Solicitudes de Gasto rechazadas en Monto</b>	T3)	<b>Rubros rechazados en Monto</b>
	<b>Total de Requerimientos en Monto</b>		<b>Total de Solicitudes de Gasto en Monto</b>		<b>Total Rubros en Monto</b>

Alimenta a:

E1

E2 – E3

E3

T4)	<b>Requerimientos (EMART) rechazados</b>	T5)	<b>Solicitudes de Gasto rechazadas</b>	T6)	<b>Rubros por programa con novedades</b>
	<b>Total de Requerimientos (EMART)</b>		<b>Total de Solicitudes de Gasto</b>		<b>Total de Rubros por programa</b>

Alimenta a:

E5 – E6

E4

E3

**c) Tablero Operativo:**

Los indicadores de este nivel son muy específicos a los problemas que se deben resolver para la tramitación de los requerimientos. Y se busca poder corregir las desviaciones de las mismas con una interacción con los involucrados (usuarios) lo mas fluida posible para agilizar el proceso de su tramitación (Corto Plazo – 1 a 3 meses).

O1)	Requerimientos (EMART) entregados fuera de tiempo	O2)	Solicitudes de Gasto entregados fuera de tiempo	O3)	SIBYS con novedad
	Total de Requerimientos (EMART)		Total de Solicitudes de Gasto		Total de SIBYS por Rubro

Alimenta a: T4 T5 T5 – T6

O4)	Especificaciones Técnicas con novedad	O5)	Especificaciones Técnicas con inconsistencias	O6)	Requerimientos (EMART) sin Reserva Crediticia
	Total de Especificaciones Técnicas		Total de Especificaciones Técnicas		Total de Requerimientos (EMART) con Reserva Crediticia

Alimenta a: T5 – T6 T5 – T6 T1 – T3

O7)	Documentación requerida con novedad	O8)	Documentación requerida faltante	O9)	Requerimientos (EMART) modificados por el usuario
	Total de Documentación requerida por Rubro		Total de Documentación requerida por Rubro		Total de Requerimientos (EMART)

Alimenta a: T5 – T6 T5 – T6 T1 – T3 – T4

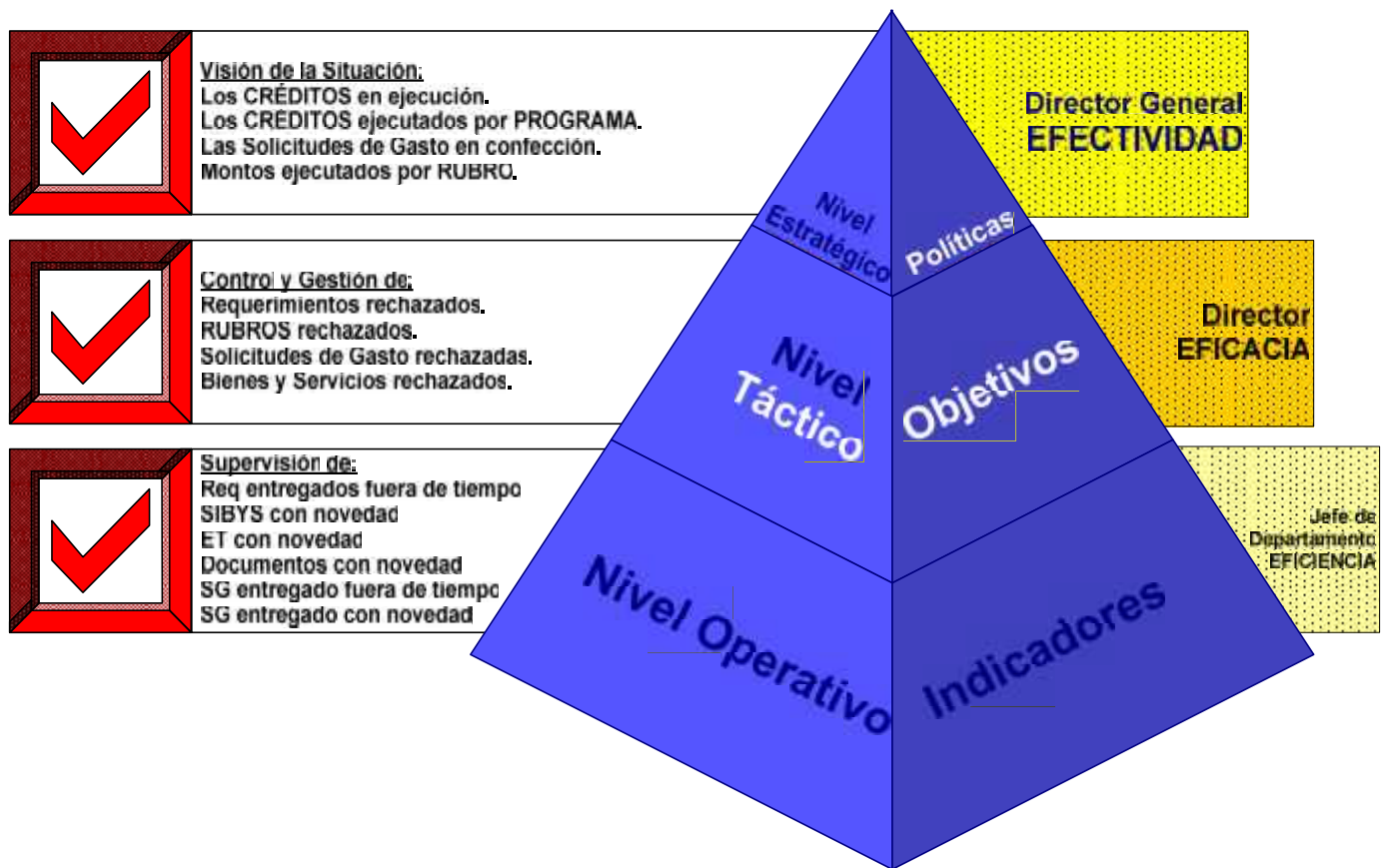


Grafico N°2

## Relación de los Tableros de Comando

En el Grafico N°2 se pueden apreciar las relaciones horizontales y encadenamiento vertical de todos los conceptos que sustentan la implementación de una gestión de calidad.

## TEMA 2: IMPLEMENTACION DEL PDCA AL SISTEMA LOGISTICO:

### 1. Planificar: la Dirección de Planeamiento debe:

- Establecer en que fase del proceso aplicar los indicadores.
- Establecer en que momentos se deben levantar los datos obtenidos de los indicadores.
- Establecer los tiempos de supervisión y control en el proceso.
- Incorporar en el personal el concepto de la implementación de Indicadores autogestionados, a través del Departamento Instrucción Técnica.

### 2. Hacer: Cada Jefe de Dirección y Departamento debe:

- Cargar los datos en las planillas de relevamiento de los indicadores.
- Armado de los gráficos.
- Publicación y difusión de los guarismos obtenidos y de las medidas correctivas para corregir desviaciones y mejorar futuros desempeños.

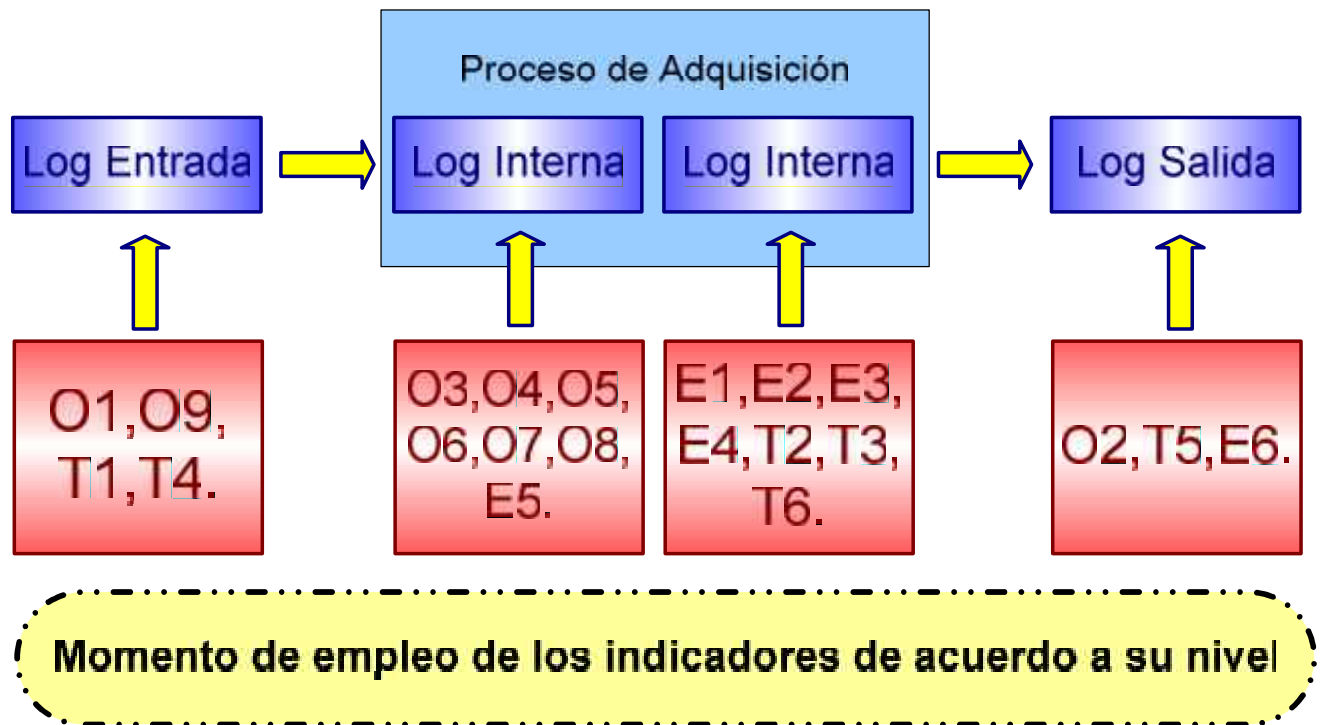


Grafico N°3

El Grafico N°3, presenta la implementación de los indicadores en cada momento del proceso de adquisición para su posterior análisis para corregir las desviaciones necesarias

### 3. Controlar: El Departamento Control de Gestión debe:

Efectuar la supervisión y control de acuerdo al plan, para ver si se están alcanzando los resultados buscados, con las medidas tomadas.

Documentos a emplear:

1. Cuestionario de auditoria.
2. Documentación de hallazgos:
  - i. Que.
  - ii. Quien.
  - iii. Como.
  - iv. Donde.
  - v. Acción a recomendar.
3. Pautas de control, Cumplimiento:
  - i. Del procedimiento.
  - ii. De los tiempos de ejecución.
  - iii. Del responsable del área involucrada.
  - iv. De las medidas correctivas.
4. Reporte de lecciones aprendidas.

**4. Actuar: El Director General a través de los reportes del Departamento Control de Gestión coordinara y ordenara la:**

Implementación de las medidas necesarias para corregir las desviaciones y mejorar el desempeño en los procesos marcados.

Documentos a emplear:

1. Elaboración de acciones de mejora.
  - i. Área involucrada.
  - ii. Proceso a mejorar.
  - iii. Responsable de llevar adelante las acciones.
  - iv. Fecha de inicio.
  - v. Fecha 1er. Reporte.
  - vi. Aporte de lecciones aprendidas.

**TEMA 3: PROPUESTAS DE MEJORAS:**

**1. Cuantificar Costo-Beneficio: (Grafico N°4)**

- a. Definir los requerimientos en base a las necesidades y bajo un techo presupuestario.
- b. Establecer una dependencia que lleve adelante los PON's, Directivas y Especificaciones técnicas.
- c. Establecer una dependencia que implemente y lleve adelante las lecciones aprendidas de los procesos de adquisición efectuados.
- d. Implementar un SIL, desde la generación del requerimiento hasta la obtención y su destino final (todo el ciclo de vida).

	<b>COSTO</b>	<b>BENEFICIO</b>
Determinación del Requerimiento	Tiempo, coordinación intradependencias y personal	Mejor definición del Req, menor tiempo de proceso.
Establecer dependencia responsable	Tiempo, coordinación intradependencias y personal	Mejora los procesos (tareas y funciones)
Lecciones aprendidas	Tiempo, coordinación intradependencias y personal	Retroalimentación del proceso, optimiza y reduce los tiempos
Implementar un SIL	Tiempo, coordinación intradependencias, personal y recursos monetarios	Optimiza los tiempos, la calidad y cantidad de la información, su acceso, unifica las BD, estandariza procedimientos, facilita la toma de decisiones.

Grafico N°4

## 2. Óptica integral:

Interactuar con el Departamento Instrucción Técnica para capacitar a la gente en las habilidades requeridas para generar reportes útiles, obtener información clara y concisa para que pueda ser empleada por todos los involucrados en el proceso.

El objetivo es poder incorporar en los involucrados en el proceso logístico una filosofía de gestión enfocada en la calidad.

La implementación de la metodología PDCA en esta transformación hacia la gestión de la calidad, debe contemplar las dificultades psicológicas y técnicas a superar por parte del personal, la planificación de la incorporación de la implementación de la metodología para poder emplear el tablero de comando.

Los resultados a obtener son:

- a) Establecer orden en el complejo sistema de adquisición que se lleva adelante.
- b) Poder analizar su evolución en el tiempo.
- c) Poder tomar previsiones fáciles de implementar.
- d) Detectar con rapidez las tendencias de los factores que condicionan el proceso de adquisición.
- e) Facilitar la comunicación e información a todos los involucrados en la toma de decisiones y en su ejecución.
- f) Ser un facilitador para trabajar en equipo, eliminando estructuras estancas o tipo chimeneas de fabrica (cada una produce su columna de humo).
- g) Y aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión con procesos transparentes y que puedan ser sujetos a una trazabilidad.

*Pensamiento final:*

*Una logística inteligente constituye el fundamento para el desarrollo de la movilidad y flexibilidad estratégicas. Si tal movilidad ha de ejercerse y explotarse, el comando militar debe tener el adecuado control exacto de su sostén logístico.*

*Contralmirante Henry L. FCGLES.*



**PUBLICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS INDICADORES:**

**TABLA A**

SECTOR	TIPO	QUE SE MIDE (objetivo)	COMO SE MIDE (indicador)	COSTO DE GESTION (bajo/medio/alto)	FRECUENCIA DE MEDICION	PROVEEDOR / GESTOR	COSTO DE IMPLEMENTACION
Usuario (Log Entrada)	Requerimiento enfocado a Necesidades	Factibilidad de iniciar los requerimientos	Informes (encuestas) $\frac{\text{Req con novedad}}{\text{Total Req}}$	Alto	Mensual	EMCO FFAA	Alto
Usuario (Log Salida)	Comisión Receptora, validar los B y S requeridos	Satisfacción del Usuario	Informes (encuestas) $\frac{\text{Req fracasados}}{\text{Total Req Adq}}$	Alto	Semestral	EMCO FFAA	Medio
DGSLD (Log Interna)	Estandarizar la información y documentación	Nivel de estandarización	Relevantar su uso en los procesos $\frac{\text{Errores por Info o Doc}}{\text{Total Info o Doc req}}$	Medio	Anual	Control de Gestión	Bajo
DGSLD (Log Interna)	Establecer PON's, Directivas y Especificaciones Técnicas	Normalización de los procesos	Relevantar su uso en los procesos $\frac{\text{Errores de PON-Dir-ET}}{\text{Total de PON-Dir-ET req}}$	Bajo	Trimestral	Control de Gestión	Bajo
DGSLD (Log Interna)	Armar un Sistema de Información Logística	Optimización de la gestión de los procesos, los tiempos y acceso a los datos	Plan de implementación por etapas $\frac{\text{Tiempo de ejecución por etapa}}{\text{Total de tiempo del Plan}}$	Alto	Trimestral Por etapa programada	Director de Programa Departamento Sistemas Informáticos	Alto

**PAUTAS PARA LA GENERACIÓN DE LOS INDICADORES:**

**TABLA B**

Nº	ATRIBUTO	Grado de:	ESCALA	STATUS	UMBRAL	DESVIACION	HORIZONTE	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE
1	recepción en tiempo de los Requerimientos		Cantidad/tiempo	50%	80%	0,50/0,80=0,625	Trimestral	2010	Permanente	Dirección de Planeamiento
2	rechazo de Requerimientos		Cantidad/tiempo	50%	80%	0,50/0,80=0,625	Trimestral	2010	Permanente	Dirección de Planeamiento
3	recepción en tiempo de las Solicitudes de Gasto		Cantidad	50%	80%	0,50/0,80=0,625	Trimestral	2010	Permanente	Dirección de Adquisiciones
4	Solicitudes de Gasto rechazadas		Cantidad	50%	80%	0,50/0,80=0,625	Trimestral	2010	Permanente	Dirección de Adquisiciones
5	Solicitudes de Gasto fracasadas		Cantidad	50%	80%	0,50/0,80=0,625	Mensual	2010	Permanente	Dirección de Adquisiciones
6	Bienes y Servicios rechazados		Cantidad	50%	80%	0,50/0,80=0,625	Mensual	2010	Permanente	EMCO - FFAA
7	Crédito ejecutado		Monto	50%	100%	0,50/1=0,50	Semestral	2010	Permanente	Dirección de Adquisiciones
8	Especificaciones Técnica con novedad		Cantidad	50%	80%	0,50/0,80=0,625	Trimestral	2010	Permanente	Dirección de Planeamiento
9	Especificaciones Técnica con inconsistencias		Cantidad	50%	80%	0,50/0,80=0,625	Trimestral	2010	Permanente	Dirección de Planeamiento
10	Documentación con novedad		Cantidad	50%	80%	0,50/0,80=0,625	Trimestral	2010	Permanente	Dirección de Planeamiento
11	Documentación faltante		Cantidad	50%	80%	0,50/0,80=0,625	Trimestral	2010	Permanente	Dirección de Planeamiento
12	N° SIBYS con novedad		Cantidad	50%	60%	0,50/0,60=0,83	Trimestral	2010	Permanente	Dirección de Planeamiento
13	Bienes y Servicios entregados a tiempo		Cantidad/tiempo	50%	80%	0,50/0,80=0,625	Mensual	2010	Permanente	EMCO - FFAA
14	Solicitudes de Gasto entregadas a tiempo		Cantidad/tiempo	50%	80%	0,50/0,80=0,625	Trimestral	2010	Permanente	Dirección de Adquisiciones
15	Monto por Rubro con novedad		Monto	50%	100%	0,50/1=0,50	Trimestral	2010	Permanente	Dirección de Adquisiciones
16	Crédito ejecutado por el PACID		Monto	50%	100%	0,50/1=0,50	Semestral	2010	Permanente	Dirección de Adquisiciones