

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL- REGIONAL CONCORDIA



TRABAJO FINAL

“PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DE LOS PLANES ANUALES DE CONTRATACIONES Y COMPRAS EN EL ÁMBITO DE LA FRCon”

Carrera: Tecnicatura Superior en Administración y Gestión de instituciones de Educación Superior

Autor: Alberti, María Agustina

Tutor: Tisocco, Fabián

Concordia, Entre Ríos, 2016

1 Contenido

Introducción	1
1 Capítulo I. El problema	4
1.1 Planteo del problema	4
1.2 Análisis crítico sobre falta del plan anual de compras y contrataciones en la Facultad Regional Concordia.....	5
1.3 Justificación	6
1.4 Preguntas directrices	7
1.5 Objetivos	7
1.6 General.....	7
1.7 Específicos	7
2 Capítulo II. Marco Teórico	9
2.1 Planeamiento	9
2.1.1 Niveles de planeamiento	12
2.1.2 Técnicas de Planificación.....	14
2.2 Control interno.....	14
2.2.1 Proceso de Control.....	14
2.2.2 Subsistemas de compras	18
2.2.3 Normas específicas de control interno.....	19
2.2.3.1 Separación de funciones.....	19
2.2.3.2 Iniciación del trámite de compra debe tener	19
2.2.3.3 Obtención de un número determinado de cotizaciones	19
2.2.3.4 Autorización de Compras	19
2.2.3.5 Punto de pedido y lote de compra	20
2.2.3.6 Control de la mercadería	20
2.2.3.7 Pre numeración de formularios	20
2.2.3.8 Información gerencial.....	20
3 Capítulo III. Presentación de la propuesta de planificación anual de compras y contrataciones en la UTN – FRCon.....	21
3.1 Información institucional	21
3.2 Misión institucional	21
3.3 Visión institucional.....	21

3.4	Fundamentación Legal	22
3.5	Definiciones Básicas.....	23
3.6	Introducción a la propuesta de metodología de trabajo	25
3.7	Descripción de las etapas propuestas	25
3.7.1	Primera etapa: Etapa de inicio.	25
3.7.2	Segunda etapa: Determinación de un cronograma de trabajo.	26
3.7.3	Tercera etapa: Análisis y diagnóstico del plan estratégico institucional y plan operativo anual.	30
3.7.4	Cuarta etapa: Identificación de necesidades.	31
3.7.5	Quinta etapa: Elaboración del plan anual de compras y contrataciones por unidad requirente.....	34
3.7.6	Sexta etapa: codificación de bienes y servicios y consolidación de necesidades.....	35
3.7.7	Séptima etapa: Aprobación y difusión del plan anual de compras y contrataciones.....	37
3.7.8	Octava etapa: Seguimiento y monitoreo del plan anual de compras y contrataciones..	38
3.8	Seguimiento y monitoreo del plan anual de compras y contrataciones.....	40
3.9	Indicadores	40
3.9.1	Nombre del Indicador: Eficacia en el cumplimiento del plan anual de compras	40
3.9.2	Nombre del Indicador: Porcentaje de ahorro en las compras	40
3.9.3	Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de contrataciones realizadas	41
3.9.4	Nombre del Indicador: Contrataciones no contempladas en plan anual de compras y contrataciones.....	42
3.9.5	Nombre del Indicador: Porcentaje de adquisiciones por rubro	42
3.9.6	Nombre del Indicador: Porcentaje de tipo de procedimientos de selección utilizado.....	43
3.10	Otras sugerencias para la implementación de la metodología de trabajo	43
4	Conclusión	46
5	Referencias bibliográficas	48
6	Anexo	50

TÍTULO

“PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DE LOS PLANES ANUALES DE COMPRA EN EL ÁMBITO DE LA FRCon”

Introducción

El presente trabajo pretende demostrar la necesidad y la importancia de planificar, en todos los ámbitos y campos pero específicamente en el área de compras y contrataciones de toda organización¹ y en esta línea el ámbito universitario no escapa a esta necesidad, ya que existen muchos planificadores y planes pero poca planificación, se debe entender que la planificación tiene que ser para los líderes² un instrumento que permitirá racionalizar su sueño es decir la visión de la institución. Hoy en día la complejidad de la institución universitaria, las presiones del entorno en pro de una transformación constante y de confrontación-competitividad- obliga no sólo a explicitar la planificación, sino a acordarla y generarla con la comunidad académica, el plan debe ser el compromiso de los actores institucionales; de ahí que la preocupación de los altos directivos debe trasladarse a la práctica cotidiana, deben aprender a planificar, porque es su propia y principal responsabilidad.

La propuesta del trabajo está orientada a la confección del plan anual de compras y contrataciones no solo por necesidad sino también en el contexto de cumplimentar las reglamentaciones legales que así los disponen. Debemos tener siempre presente que si efectuamos, una adecuada planificación, en el marco de la planificación estratégica y operativa; es decir, si formulamos un adecuado plan anual de compras y contrataciones, estamos asegurándonos una actuación eficiente, eficaz y efectiva en una parte muy importante de la logística de la entidad, la cual es la base del abastecimiento de las necesidades.

¹Organización: Las organizaciones constituyen la institución dominante en nuestra sociedad: son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por un creciente estándar de vida. Las organizaciones invaden todos los aspectos de la vida moderna y comprometen la atención, tiempo y energía de numerosas personas, Cada organización está restringida por la limitación de sus recursos, y por eso no puede sacar ventaja de todas las oportunidades que surgen: de allí el problema de determinar la mejor ubicación de los recursos. La eficiencia se obtiene cuando la organización aplica sus recursos a la alternativa que produce el mejor resultado. Chiavenato, 2006"Introducción al comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones; México, Ediciones Mac Graw Hill.

²Liderazgo: "Es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento". Chiavenato, 2006"Introducción al comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones; México, Ediciones Mac Graw Hill.

La correcta elaboración del plan anual de compras y contrataciones es el primer paso de muchas actuaciones administrativas realizadas en las distintas entidades contratantes, por diversos servidores y funcionarios, tendentes a una eficiente administración de sus recursos; es por esto que es importante contar con el “plan” que refleja un claro horizonte de hacia dónde llegar la entidad, de cuáles son sus metas y fines programáticos, y en consecuencia de ello los recursos materiales y humanos que se requerirán, minimizando el riesgo de hacer un uso inadecuado o ineficiente de los recursos estatales que no son otra cosa, que el patrimonio de toda la ciudadanía. Es por ello que resulta relevante realizar este instructivo para diligenciar correctamente el plan anual de compras y contrataciones, posterior a una exitosa planificación de compras.

La Facultad Regional Concordia como entidad perteneciente al estado, está obligada a formular cada año el denominado plan anual de adquisiciones y contrataciones, tal como lo dispone la reglamentación, con el objeto de garantizar la eficiencia, transparencia, control de riesgo de corrupción, competencia y uso óptimo de los recursos.

El plan se basa en los principios medulares internacionalmente reconocidos para las contrataciones públicas: eficiencia, transparencia y control del riesgo de corrupción, competencia y uso óptimo de recursos para lograr el mayor valor por inversión. Está sustentado también en la convicción de que un buen sistema de contrataciones exige procedimientos y documentos estandarizados, sólida planificación en función de la entrega oportuna de resultados, estrechos vínculos con la gestión presupuestal, estímulos sólidos a la competencia, mecanismos modernos de operación, personal conocedor de las características y tendencias del mercado.

Para implementar una planificación de compras y contrataciones que resulte eficaz, en cuanto a la mejora de los procesos de compras y contrataciones de las entidades contratantes, se deberán realizar las distintas etapas del proceso de implementación, pero para eso se requiere de una decisión estratégica de la entidad que efectuará su forma de trabajar, y que por tanto requerirá de una serie de decisiones, cambios formales y de mentalidad que pueden demandar cierto tiempo.

Para llegar a implementar un método de trabajo sistemático que funcione de manera eficaz, son muchas las decisiones que hay que tomar y muchas actividades las que hay que realizar. Se recomienda como primer paso, conocer, a través del análisis, en qué punto está nuestra organización en relación a cada uno de los distintos aspectos de la planificación de compras y contrataciones, identificando las principales deficiencias, carencias y problemas que impiden mejorar la satisfacción de los grupos interesados. En segundo lugar, el análisis nos debe llevar

a definir y sistematizar las posibles acciones de mejora que maximicen el impacto de la acción de la entidad. Estas acciones, una vez programadas, priorizadas, valoradas y, en su caso, aprobadas conformarán el plan anual de compras y contrataciones. Este “plan” deberá ser coherente con el plan operativo anual de la Entidad y dar respuesta a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, para poder desarrollar sus programas y proyectos, y para completar el círculo de acciones, proponer un plan de control que analicen las desviaciones que surgen de la confrontación entre lo planeado y el resultado obtenido.

La finalidad de esta metodología para la elaboración de los planes anuales de compras y contrataciones, es que se convierta en un manual de apoyo para que las entidades puedan realizar por sí mismas su propio “plan”. Se trata, por tanto, de ofrecer una guía que de forma sencilla y didáctica que defina las acciones necesarias para elaborar dicho plan. Se pretende poner a disposición de los responsables y técnicos de las entidades los instrumentos y conceptos básicos para desarrollar el modelo definido en este manual³ y, por tanto, facilitar la autonomía técnica de las instituciones.

³ Manual: “Es un conjunto de instrucciones debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas organizadas” CHIAVENATO I.; 2006, *“Introducción a la teoría general de la administración”* México, Editorial Trillas.

1 Capítulo I. El problema

1.1 Planteo del problema

La falta de planificación y una metodología adecuada de trabajo en los procedimientos de compras y contrataciones, traen aparejadas las siguientes deficiencias.

- Se trata de un sistema largo y complejo.
- Cada proceso, el de compra y el de pago, se tornan repetitivos.
- Cada operación es esencialmente manual.
- Propicia el burocratismo.
- Su duración es impredecible.
- Es costoso en insumos y tiempo.
- Es ineficaz.
- Ambiente de poca competencia.
- Bajos niveles de transparencia.
- Encarece los bienes y servicios adquiridos.
- Facilita la discrecionalidad y la corrupción.
- Falta de homogeneidad en los procedimientos.
- Poca sistematización y bajos niveles de institucionalidad.

Por lo general lo que ocurre en nuestras instituciones es la improvisación, el dejarlo todo para último momento, donde todo es urgente, acumulándose muchos expedientes en el área y haciéndose más costoso el proceso de compras. Esta práctica de la improvisación contribuye a que la mayoría de nuestras instituciones no ejecutan el presupuesto aprobado, los procedimientos no puedan llevarse a cabo de la manera correcta y ordenada, fomentando el desorden en las solicitudes de compras por parte de las unidades requerentes debido a la inadecuada comunicación entre los distintos departamentos y sectores de la Institución, motivo que conlleva la falta de obtención de los insumos que requiere cada área.

Todo de lo mencionado anteriormente, tiene como consecuencia la falta de cumplimiento de la legislación vigente, pudiéndose considerar, una institución carente de confiabilidad y

transparencia, características que son indispensables ya que pertenece al ámbito público estatal, teniendo que brindar ejemplos de seguridad y transparencia en todos sus procesos. Se puede resumir que existe un proceso informal que tiene la característica de ser inconsistente e incompleto, y por sí mismo no garantiza la prosecución de los objetivos y la obtención de las metas organizacionales.

Para comenzar a pensar en un cambio se propone la siguiente pregunta.

¿Cómo influye el replanteo del procedimiento de adquisiciones de bienes y servicios, incluyendo el plan anual para ser utilizado en las necesidades actuales la Universidad Tecnológica?

1.2 Análisis crítico sobre falta del plan anual de compras y contrataciones en la Facultad Regional Concordia

Actualmente la Facultad Regional Concordia maneja un procedimiento de adquisiciones y compras, que causa serios inconvenientes en la forma de proveer los servicios e insumos que necesitan los procesos internos de la Institución para cumplir en forma dinámica e inmediata su metas en el marco de lo que disponen las leyes y normas legales.

Para lo cual se debe reorganizar, implementar y racionalizar los diferentes procesos que existen a fin de dotar de mayor grado de eficiencia y eficacia a los mismos.

Para que en lo posible el procedimiento de adquisiciones de bienes y servicios, no sea un obstáculo en el normal desarrollo de los procesos de adquisiciones sino más bien llegue a ser considerado como una herramienta de soporte a los grandes procesos que implica al sistema de compras públicas.

La situación actual de la institución marca que todos los requerimientos que llegan a la unidad de contrataciones y compras eran "para ayer", la mayoría rotulados como urgentes, teniendo como resultado de todo esto las constantes quejas de los usuarios debido al tiempo que se tarda en dar respuesta a las solicitudes.

Se observa también la falta de conocimientos por parte de los grupos de interés de la institución tanto de los procedimientos⁴ de compras y contrataciones, como de las reglamentaciones legales que los regulan, así como la falta de planificación tanto de los bienes y servicios básicos como de las necesidades que se requieren para los proyectos y programas especiales, no existe una comunicación, ni una programación conjunta entre las unidades requirentes y la

⁴ Procedimientos administrativos: "Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar" Terry & Franklin (1993)

oficina de planificación y departamentos de compras, como así tampoco acciones que lleven a un trabajo en conjunto, haciendo mención que para que las metas a nivel institucional se cumplan, debe existir un compromiso por parte de los órganos rectores de la facultad que coordinen y promuevan dichas acciones y así mismo fomenten el cambio cultural en la institución, esto no es más ni menos que promuevan la tan importante cultura organizacional⁵. Como se menciona anteriormente, la planificación en las compras es un proceso casi nulo, el cual puede encuadrarse como informal, la característica del mismo es que es inconsistente y que trae aparejado la falta de obtención de las metas prefijadas.

1.3 Justificación

Al ser la Facultad Regional Concordia, una institución que busca crear, preservar y transmitir los productos de los campos científico, tecnológico y cultural para la formación plena del hombre como sujeto destinatario de esa cultura y de la técnica, extendiendo su accionar a la comunidad para contribuir a su desarrollo y transformación, esta organización no puede mantenerse retrasada ni paralizada por la falta de planificación en los procesos de abastecimiento de bienes y servicios internos, ya que los mismos son los que permiten que cada área que conforman la facultad pueda alcanzar el cumplimiento de los objetivos deseados.

Como lo así lo define la bibliografía las organizaciones han sido creadas para ser eficaces, eficientes y efectivas.

“La efectividad es el fundamento del éxito: la eficiencia es una condición mínima de supervivencia después de alcanzado el éxito. La eficiencia se preocupa de hacer bien las cosas. La efectividad de hacer las cosas que corresponden” (Drucker, 1978).

Para cumplir con el suministro de bienes y servicios en condiciones apropiadas, se proponen metas claras y bien definidas en la presente propuesta de planificación, para garantizar la administración, operación y funcionamiento, de todos los departamentos que forman parte de la Institución y en consecuencia cumplimentar con el marco legal que así lo exige.

⁵ Cultura Organizacional: “La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización”. Chiavenato, 2006 “Introducción al comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones; México Ediciones Mac Graw Hill.

1.4 Preguntas directrices

- ¿Cómo deberíamos optimizar el factor tiempo que es utilizado en la actualidad en los procedimientos para realizar las adquisiciones de bienes y servicios?
- ¿Qué deberíamos cambiar en el actual procedimiento de compras para obtener un mecanismo de operación y ejecución adecuado para los procesos de compras?
- ¿Cómo deberíamos implementar la planificación en un ámbito donde lo urgente está por sobre lo necesario?
- ¿Cómo lograr un cambio de mentalidad hacia la planificación?
- ¿Qué forma de monitoreo y control del plan anual de compras deberíamos adoptar para lograr la mejora continua buscada?

1.5 Objetivos

A partir de los problemas señalados y de las justificaciones presentadas, se establecen como objetivos del presente:

1.6 General

Desarrollar una metodología para la confección de los planes anuales de compras y contrataciones de la Facultad Regional Concordia, en virtud de lo que establece la legislación.

1.7 Específicos

Con la implementación de la planificación de las compras y contrataciones a través de la metodología de trabajo, se busca lograr los siguientes objetivos específicos:

- Presentar la propuesta de la planificación anual.
- Determinar el cronograma de trabajo.
- Analizar el plan estratégico Institucional.
- Proponer el plan operativo anual de la Regional.

- Identificar las necesidades para la ejecución de los planes institucionales
- Elaborar el plan por unidades requirentes.

2 Capítulo II. Marco Teórico

El marco teórico es una investigación documental y bibliográfica, la cual permite contar con modelos y teorías que sirven de punto de partida para el desarrollo del presente trabajo. En este caso, se utilizó información obtenida mediante la revisión y consulta de fuentes documentales como libros, material proporcionado por los docentes a lo largo de la carrera, categorizando dicha búsqueda desde lo general hasta el detalle del trabajo.

En el presente capítulo se definirá el concepto de planeamiento, administración, etapas de la administración, estrategia, subsistemas de compras, control interno, técnicas de planificación, , desde el punto de vista de diversos autores expertos en el tema.

2.1 Planeamiento

No existe emprendimiento humano que no conlleve con si el análisis previo de las implicancias de realizar tal acto, de saber si tenemos los recursos necesarios para poder solventarlos. Cualquier vestigio de la obra del hombre que podamos analizar está enmarcado por este proceso previo de análisis, por consiguiente de planeamiento.

Desde las pinturas rupestres halladas en las cuevas de Altamira hasta a ciudad sagrada de Machu Pichu, existe un común denominador, un objetivo y la búsqueda de medios para realizarlo. Estas referencias históricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad, corroboran y atestiguan la existencia, ya en tiempos históricos, de gobernantes dispuestos a planear y guiar los esfuerzos de millares de personas.

El mundo de hoy es el de una sociedad compuesta de organizaciones, En ellas nacemos, nos desarrollamos y finalmente morimos. Todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes o a la prestación de servicios son planeadas, coordinadas y realizadas dentro de organizaciones.

Ya en el siglo pasado empezamos a encontrar los primero indicios de la noción de administración y planeamiento. Así es que KSRL VON CLAUSEWITZ (1780-831), GENERAL PRUSIANO, abordo en su obra inconclusa, la forma de administrar, consideraba la disciplina como un requisito básico para una buena organización asumiendo conceptos tan variados como los de organización lineal jerarquía, unidad de mando, ya vigentes en su época e incorporando

como valioso aporte, desde su visión filosófica de la guerra, los primeros conceptos sobre dirección estratégica y planeamiento.

En este contexto podemos decir que la administración es indispensable en el funcionamiento de cualquier organismo social. Esta disciplina simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad. A través de sus principios la administración, proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas.

“La administración es la dirección razonable de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización, dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización” (Idalberto Chiavenato, 2006)

Las funciones de planeación, organización, dirección y control, se integran en un proceso administrativo, pues cada una es interdependiente de las otras. Todos los administradores deben aplicar estas cuatro etapas.

De acuerdo a Agustín Reyes Ponce (2005) se definirán las cuatro etapas del proceso administrativo.

- **Planeación:** Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlos, la secuencia de operaciones para realizarlo y las terminaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.
- **Organización:** Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
- **Dirección:** Es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.
- **Control:** Es la medición de los estados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total y parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos

planes.

La aplicación de estas etapas en la administración de una organización la orienta al éxito.

Siguiendo a Gómez Fulao y otros en su obra “Sistemas Administrativos” (1999) cuando cita a Fayol define a su vez. “El acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; al tiempo que explica que ninguna de las primeras cinco funciones esenciales tiene como objetivo formular el programa de acción general, constituir el cuerpo social de la empresa, coordinar los esfuerzos y armonizar sus actos.”

La definición a priori de planeamiento proviene de hacer planes: un plan es un curso de acción predeterminado que representa en sí mismo objetivos y actividades necesarias para lograr dichos objetivos.

Podemos establecer entonces que el planeamiento es una función administrativa que provee toda la infraestructura para las actividades operacionales y la toma de decisiones. Por su parte la misión organizacional se traduce en objetivos operacionales cuantificables mediante el establecimiento de una jerarquía de actividades de planeamiento.

Si una organización no posee un planeamiento formal, existe uno informal que tiene la característica de ser inconsistente e incompleto, y por sí mismo no garantiza la prosecución de los objetivos y la obtención de las metas organizacionales.

“El planeamiento es un proceso que se dirige a lograr un futuro deseable. Futuro que no es probable que ocurra si hoy no hacemos algo al respecto.” (Ghiglione, y otros, 2004)

Esta definición, perteneciente a Russel Ackoff, involucra una serie de conceptos que vale la pena mencionar.

Siguiendo a los mismos autores, en primer lugar, planear significa, actuar. En consecuencia implica contar con una visión clara, con bases sólidas, implica también vincular el presente con el pasado y con el futuro. Y por último ser capaces de controlar el desempeño para iniciar un nuevo ciclo, permanente y multidimensional de planeación - ejecución- control. Y tanto en el planeamiento, como en la dirección y ejecución, como en el control, estaremos llevando el sentido de servicio más profundo que encierra el vocablo “administración”.

Los mismos autores proponen que “el planeamiento debe entenderse como un proceso circular y continuo en el sentido de la definición de administración dada originariamente por Fayol, que puede resumirse como: planeamiento, ejecución y control.

2.1.1 Niveles de planeamiento

Los autores mencionan en su obra, tres niveles de planeamiento:

- Un nivel superior o estratégico, orientado al largo plazo, que compromete a toda la organización, que es flexible, usa un lenguaje nominal y un método adaptativo. Sus resultados serán políticas o planes estratégicos. Planes que serán genéricos y también adaptados en cierta medida a las variables organizacionales concretas.
- Un nivel táctico, propio de la gerencia media, que se orienta a mediano plazo, considera más detalladamente las áreas o departamentos, usa el propio lenguaje natural y el método satisficente: se conforma con los mejores resultados disponibles en un tiempo y lugar. Sus resultados serán programas, es decir planes de acción a los que se les fija un plazo o tiempo en que deberán ser cumplidos, y dentro de estos programas el presupuesto, es decir un plan de acción medido en términos monetarios.
- Un nivel operativo, orientado a corto plazo, que usa lenguaje básicamente matemático, método optimizante y tiene como resultados los procedimientos de la empresa, es decir, las modalidades o respuestas más o menos rutinarias a las demandas de la organización en los procesos básicos que podemos definir como “compras”, “producción”, “ventas”, “distribución”, finanzas”

El planeamiento será como ya hemos dicho un proceso continuo y realimentado, es decir, se encuentra permanentemente sujeto a revisión en función de los resultados efectivos de su puesta en marcha, es decir, de la confrontación con la realidad.

Pero este confronte será por ciclos o niveles. El ciclo estratégico “planeamiento-ejecución-control” será más largo en el tiempo que el ciclo táctico “planeamiento-ejecución-control” y este a su vez más largo que el ciclo operativo planeamiento-ejecución-control”. Este sistema posibilita la integración de las funciones de la administración, y consiste el único medio para logro eficaz y eficiente de la misión y objetivos de toda organización o empresa. Según Gómez

Fulao y otros en su obra *Sistemas Administrativos* citando a Henry Mintzberg y James Quinn en *El proceso estratégico* “Entendemos por estrategia, todas aquellas acciones que son planeadas en respuesta o como anticipación de los cambios en el medio ambiente externo, los consumidores y competidores” (Gómez Fulao y otros, 1999). Asimismo los autores expresan que “Las estrategias pueden considerarse a priori, como guías para la acción, o como los resultados, a posteriori, de un comportamiento decisorio real”.

En organizaciones más complejas es más difícil encontrar un planeamiento a priori de una estrategia total que sea realmente seguida al pie de la letra.

Suele ocurrir que la existencia de una estrategia (o cambio de estrategia) sea percibida con claridad por un observador objetivo externo y no sea evidente para los ejecutivos que toman las decisiones importantes.

En el campo de la administración una estrategia es el curso de acción o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece una secuencia coherente de las acciones por realizar.

Los objetivos establecen, lo que se quiere alcanzar y cuando será logrado, pero no dicen cómo se opera. Los objetivos principales aquellos que afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad, se denominan objetivos estratégicos.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe transcurrir la acción. Las políticas principales, las que guían a la dirección general y la posición de la organización y que determinan la viabilidad, se denominan políticas estratégicas.

Los programas especificarán la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar las metas. Especifican como, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de esas metas y proporcionan la base dinámica que permitirán medir el progreso de la acción.

Las tácticas pueden surgir en cualquier nivel. Son los lineamientos de menor duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

2.1.2 Técnicas de Planificación

Existen técnicas de planificación cuya finalidad consisten en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe; estas técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto.

Para representar gráficamente los avances de un proyecto, se pueden utilizar varias técnicas, pero se hará hincapié en la del diagrama o gráfica de Gantt.

Es un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, ésta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado periodo de tiempo. Tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente. Este fue desarrollado por Henry L. Gantt en 1917 y es una sencilla herramienta de gráficos de tiempos, ya que son fáciles de aprender, leer y escribir. Estos resultan bastante eficaces para la planificación y la evaluación del avance de los proyectos. Al igual que los gráficos PERT, los gráficos Gantt se basan en un enfoque gráfico. Un gráfico de Gantt es un sencillo gráfico de barras. Cada barra simboliza una tarea del proyecto. En donde el eje horizontal representa el tiempo. Como estos gráficos se emplean para encadenar tareas entre sí, el eje horizontal debería incluir fechas. Verticalmente, y en la columna izquierda, se ofrece una relación de las tareas. Una ventaja importante de los gráficos Gantt es que ilustran claramente el solapamiento entre tareas planificadas. A diferencia con los gráficos PERT los gráficos Gantt no muestran demasiado bien la dependencia que existe entre tareas diferentes.

2.2 Control interno

2.2.1 Proceso de Control

Una de las características de los países desarrollados es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico y se aplican a este, al plan operativo y al plan de compras en momento en la etapa de valuación.

Las implicaciones de la medición en el mejoramiento de procesos, están relacionadas con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de las dificultades, identificar con mayor exactitud las

oportunidades de mejoramiento con el fin de conocer oportunamente las áreas problemáticas y entender los bajos rendimientos. La mayor implicación podría decirse, está en la posibilidad del conocimiento profundo que se puede tener de los procesos y poder llegar así a las metas de la excelencia propuesta.

En la toma de decisiones, la medición es fundamental porque permite recoger y analizar los datos pertinentes, pronosticar los resultados, eliminar las apreciaciones subjetivas como “me parece, yo creo, yo pienso”, fomentar la participación en la toma de decisiones a partir de observaciones comunes a todos y evitar discusiones tontas por tener diversos criterios o puntos de vista, dedicar los altos directivos a lo importante en vez de perderse en lo urgente. Por tanto, la medición en la toma de decisiones no es solamente acumular datos por acumular, ella debe contar con un marco teórico que permita concatenar, caracterizar, clasificar, establecer relaciones, estudiar frecuencias e interpretar los datos con la finalidad de mejorar los procesos organizacionales.

Por tanto, todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: “lo que no se mide, no se puede administrar”. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles en pos de la mejora continua y la calidad total.

Lograr un adecuado diseño del sistema de seguimiento y evaluación durante la preparación del plan anual de compras y contrataciones constituye una labor mucho más amplia que la mera selección de indicadores. Un adecuado sistema tiene los componentes que se examinan a continuación:

- Un conjunto estructurado de indicadores que relacionan entre sí los cursos de acción con el logro de los objetivos estratégicos contemplados en el plan.
- Medidas referentes a la recopilación de datos y al manejo de los registros del plan, a fin de que los datos requeridos por los indicadores sean compatibles con las estadísticas existentes y puedan obtenerse a un costo razonable.
- Medidas referentes a los mecanismos que permitan la retroalimentación de las conclusiones resultantes del seguimiento y evaluación en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

El control de resultados se realiza con mayor frecuencia y en varias oportunidades durante el periodo de ejecución del plan. La evaluación se realiza esporádicamente a la ejecución del plan, y es llevada a cabo por evaluadores externos con el fin de mantener la más amplia objetividad posible, estos evaluadores externos vendrían a ser la Ministerio de Modernización, la Oficina Nacional de Contrataciones de la Nación que es el Órgano Rector del Sistema de Contrataciones de la Administración Pública Nacional y funciona en el ámbito de la Secretaría de Coordinación Administrativa y Evaluación Presupuestaria de la Jefatura de Gabinete de Ministros, que a través de las actualizaciones que cada entidad le hace a su plan anual de compras y contrataciones a través del portal administrado por el Órgano Rector y la página web Institucional puede ir monitoreando la ejecución del plan.

Desde el punto de vista administrativo, que es nuestro campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

El control de gestión es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone". (Gilli y otros, 1999).

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.

Los objetivos y tareas que se propone una entidad deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los Indicadores deberán reflejarse adecuadamente en la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la entidad, sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Los Indicadores tienen algunas características muy importantes:

- Pueden medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar seguimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para determinar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

En cuanto a variables, los indicadores presentan dos características esenciales:

- Son características observables de algo;
- Son objetivamente verificables, esto es, son verificables por medios externos al objetivo que pretenden medir.

Los indicadores son formas operativas de las variables. Lo que se conoce como operacionalización de variables consiste en la transformación de variables generales, no observables directamente, en variables empíricas o indicadores de desempeño, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, pero siempre evaluables.

El principio fundamental reza así: si un indicador no es verificable por ningún medio, entonces encuéntrese otro indicador. De este modo, los indicadores y sus correspondientes medios de verificación, permiten evitar las interpretaciones subjetivas de los logros del plan, y este gana en variabilidad; es decir, capacidad para ser evaluado objetivamente durante y después de su ejecución.

Los indicadores son expresiones matemáticas de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

En el presente trabajo se plantearán algunos indicadores que surgen directamente de la información que arroja el formulario único del plan anual de compras y contrataciones que establece la Oficina Nacional de Contrataciones (ONC).

2.2.2 Subsistemas de compras

Siguiendo a Gilli en su libro *Sistemas Administrativos* el subsistema de Compras se encarga de la obtención de los recursos (bienes y servicios) necesarios para el desenvolvimiento normal de la empresa en los mejores términos; esto es, al mínimo costo, en la calidad adecuada y en el momento oportuno. (Gilli, 1998).

El subsistema de Compras se pone en funcionamiento cuando se detecta la necesidad de aprovisionamiento, pudiéndose fijar la recepción y contabilización provisoria de los bienes como límite superior.

En el caso de los bienes, es el sector de almacenes quien detecta la falta de un producto o material, mientras que el sector de ingeniería establece las especificaciones técnicas cuando corresponda.

Si se tratara de servicios, el pedido puede originarse en distintos sectores de la empresa y el requirente debe acompañar las especificaciones del servicio solicitado.

El departamento de compras es quien debe procurar la mejor cotización del proveedor debido a su contacto directo y permanente con este y asegurar que las mercaderías o el servicio sean recibidos en el momento oportuno de tal manera que no se genere una interrupción en los programas de actividades.

Como comenta Gilli y otros en su obra *“Sistemas Administrativos”* al citar el análisis de Drucker de los aportes que realizan las actividades a una organización, la gestión de compra puede ser clasificada junto con la fabricación y la distribución física como una actividad que contribuye a resultados, buscando la minimización del costo de los productos y la maximización de la calidad, la entrega y la satisfacción al cliente.

Como comentan los mismos autores, cuando citan a Henry Mintzberg, por su parte, ubica la función de asegurar los insumos para la producción como una de las cuatro actividades principales del núcleo operativo.

2.2.3 Normas específicas de control interno

2.2.3.1 Separación de funciones

La función de compras debe estar separada del manejo físico de los bienes y de la registración de los mismos. Compras, por lo tanto debe estar separada de los sectores de almacenes, recepción, cuentas a pagar y contabilidad.

2.2.3.2 Iniciación del trámite de compra debe tener

La operación de compra debe iniciarse con el respaldo de un pedido formal por parte de un funcionario responsable. Adicionalmente, es conveniente que, como mínimo, los materiales que entran a formar parte del producto terminado se adquieran en virtud de especificaciones o muestras. En las especificaciones, que deben ser claras, concisas, concretas y completas, se describe exactamente el material y sus propiedades para ayudar a la persona responsable de las compras a conocer detalles de lo que compra y posibilitar la inspección efectiva de la calidad de los materiales recibidos.

2.2.3.3 Obtención de un número determinado de cotizaciones

Para todas las compras superiores a un determinado monto deben pedirse varias cotizaciones (lo usual es pedir por lo menos tres) evitando de esta manera la discrecionalidad del responsable del sector.

2.2.3.4 Autorización de Compras

La decisión de cerrar contrato se debe tomar en función de las ofertas recibidas. Esta decisión debe ser tomada por un funcionario responsable. Es conveniente la fijación de atribución entre funcionarios de distintos niveles.

Una vez tomada la decisión de compra, quien la tomo debe intervenir con su firma la cotización del proveedor o a orden de compra.

2.2.3.5 Punto de pedido y lote de compra

Es recomendable que la cantidad de productos que se soliciten sean acordes con las necesidades de consumo. Para ello las empresas suelen fijar puntos de pedidos; estos es, la cantidad en existencia a partir de la cual se debe solicitar la compra de un artículo. Se establece como en stock mínimo más un margen de seguridad, teniendo en cuenta el daño que la falta podría causar.

2.2.3.6 Control de la mercadería

Es importante el control de la cantidad y calidad de los productos recibidos y la confección de reportes escritos con esta información.

2.2.3.7 Pre numeración de formularios

Los formularios que trascienden a terceros, obligando a la organización, así como aquellos que sin salir de la misma avalan el movimientos de bienes, deben ser numerados correlativamente y en forma preimpresa.

2.2.3.8 Información gerencial

Según los mismos autores los datos relacionados con las compras, constituyen la base de la información que se prepara para uso de los altos mandos y entre los que podemos mencionar, a título de ejemplo:

- Tiempo promedio de la gestión de compra.
- Solicitudes de compras de más de... días.
- Ordenes de compras pendientes vencidas.
- Inmovilización de artículos en stock.
- Ingreso de materiales en stock por tipo de producto.
- Monto de compras real vs. presupuestado.
- Monto de compras comparativo de los últimos 12 meses.
- Cinco principales proveedores por monto de compras
- Cuentas a pagar por mercaderías recibidas.

Estos informes se refieren a períodos, semanales o mensuales, según los requerimientos de los altos mandos.

3 Capítulo III. Presentación de la propuesta de planificación anual de compras y contrataciones en la UTN – FRCon

3.1 Información institucional

El propósito de este capítulo es destacar, la misión y visión institucional; valores y lineamientos en los cuales se expresan los objetivos y fines trazados. Así como también la fundamentación legal que regula las actividades contractuales referidas a la adquisición de bienes y servicios públicos, en que el departamento de compras y contrataciones de la Frcon debe utilizar para el desarrollo de sus actividades específicas y para la mayor comprensión se enumeraran conceptos básicos utilizados en dichas actividades.

3.2 Misión institucional

La Universidad Tecnológica Nacional (UTN) es una institución educativa de estudios superiores con la misión específica de crear, preservar y transmitir la técnica de la cultura universal en el campo de la tecnología.

En tal sentido, la UTN:

- Promueve la libertad de enseñar, aprender e investigar, y la formación plena del hombre, sujeto destinatario de la cultura y de la técnica.
- Otorga títulos universitarios habilitantes para el ejercicio profesional de acuerdo con los estudios cursados.

3.3 Visión institucional

Según surge de la página oficial de la universidad y del estatuto, la visión es: formar profesionales capaces de satisfacer las necesidades de la industria dentro del ámbito de su región y vinculados con los problemas nacionales, sin descuidar la formación cultural y humanística que los haga aptos para desenvolverse en un plano de máximo nivel dentro de las empresas y de la sociedad.

Estimular y desarrollar una investigación aplicada, que analice y formule propuestas de solución para los problemas de la industria nacional y en particular de carácter regional.

Establecer y consolidar vínculos estrechos con universidades e instituciones técnicas y culturales, nacionales y extranjeras, así como la industria y las fuerzas económicas y sociales del país, pública y privadas tendiendo al mejoramiento y desarrollo de las entidades productoras.

3.4 Fundamentación Legal

En este apartado se hace referencia al bloque de legalidad que regula la actividad contractual de bienes y servicios desplegada por el Estado y los entes públicos, entre los que figura la Universidad Tecnológica Nacional-Regional Concordia y que faculta a las diferentes instancias administrativas a ejecutar procesos de esa naturaleza. Las leyes, los reglamentos, los manuales y los instructivos, contienen disposiciones de carácter general y particular, son de orden interno y externo, de acatamiento obligatorio, aplicables en los diferentes ámbitos y etapas de cada proceso, de acuerdo con la especificidad de cada evento.

A continuación se citan, en orden jerárquico, los principales instrumentos jurídicos que como mínimo deben conocer y aplicar en su ámbito de acción, los funcionarios involucrados en la gestión de bienes y servicios, los cuales en lo que corresponda, deben aplicarse específicamente en la confección anual de planes de compras y contrataciones de la Institución.

- Leyes: 19549, 19587, 22431, 24156, 24354, 24393, 24557,25551.
- Decreto delegado: 1023/2001: 893/2012, 312/2010.
- Resoluciones: 122/2010.
- Decisiones administrativas: 344/1997 – 1/2013 (ONC).
- Comunicaciones generales ONC: 1 a 4/2012.
- Manual de usuario para la confección del pacc.

3.5 Definiciones Básicas

A continuación se enumeran una lista de términos que aparecerán a lo largo del trabajo y que deben quedar claros para la comprensión del mismo.

Área de Planificación y Compras: Unidad responsable de la gestión y seguimiento del plan anual de compras y contrataciones de la entidad Contratante.

Bienes: Los objetos de cualquier índole, incluyendo las materias primas, los productos, los equipos, otros objetos en estado sólido, líquido o gaseoso, así como los servicios accesorios al suministro de esos bienes, siempre que el valor de los servicios no exceda del de los propios bienes.

Entidad Contratante: El organismo, órgano o dependencia del sector público, del ámbito de esta ley, que ha llevado a cabo un proceso contractual y celebra un contrato.

Formulación del Presupuesto: Es el proceso donde se definen las orientaciones, normas y procedimientos que se regirán para el ejercicio presupuestario a formular, identificando y cuantificando las fuentes de los recursos monetarios. En este proceso se ha previsto identificar los recursos disponibles y las necesidades de gasto que demanden la política y los planes estratégicos, de tal forma que permitan definir claramente los resultados que se estima alcanzar en cada ejercicio fiscal y, con base a ellos, asignar los recursos presupuestarios requeridos.

Matriz de Planificación de Compras: Cuadro que presenta la estructura y el proceso que se llevara a cabo para realizar determinada tarea en materia de planificación de compras.

Misión: Describe el propósito genérico de la organización. Es su fin social y su razón de ser. Es el punto de referencia de todas las acciones llevadas a cabo. Es aquello que define el núcleo de la actividad: lo qué es y lo qué no es, el objeto de la organización.

Planificación: Actividad continua que se lleva a cabo a través del proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, orientadas a la promoción del desarrollo económico y social sostenible con equidad.

Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC): Documento en el que se consignan los resultados del proceso de formulación en la planificación, no mayor a 12 meses, dando como

resultado un programa detallado de todo lo que se requiere adquirir durante un ejercicio presupuestal en la entidad.

Plan Operativo Anual (POA): Documento donde se describen todos los proyectos, programas que realizará la entidad y debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico Institucional de la entidad, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos por parte de cada unidad de la entidad.

Presupuesto: Instrumento mediante el cual se calculan y asignan recursos públicos, a los fines de cumplir con los objetivos y metas establecidos en los Planes Gubernamentales. Este documento es promulgado cada año mediante la Ley de Presupuesto y Gastos Públicos.

Servicios: Es un conjunto de actividades o bienes intangibles que buscan responder las necesidades de las instituciones para el buen funcionamiento de sus operaciones.

Suministro: Abastecimiento de bienes, que serán llevados a cabo por el contratista o proveedor de acuerdo a las necesidades detalladas en el plan de compras.

Unidad Requirente: Término utilizado en la normativa para referirse a los distintos departamentos de la institución cuando solicitan la compra de un determinado Bien, contratación de Servicios, contratación de Consultorías o ejecución de Obras.

Visión: Describe cómo desea ser la organización en el futuro. Significa construir una imagen de la organización y su entorno que sirva de guía para modelar de forma coherente la estrategia y la toma de decisiones.

3.6 Introducción a la propuesta de metodología de trabajo

El procedimiento que se indica a continuación constituye un instructivo de apoyo, que busca orientar a la entidad, a ejecutar el proceso de planificación anual de compras y contrataciones de bienes y servicios.

Para facilitar la descripción de cada una de las ocho etapas en que se dividieron las distintas acciones, se han establecidos los siguientes títulos, que mantendrán un diagrama similar a lo largo de la propuesta, al que se indica a continuación:

- **Objetivos:** se refiere a los objetivos fundamentales que busca obtener esta actividad.
- **Información para considerar:** se refiere a información, incluida en documentos o recogida mediante actividades, que se considera necesaria para realizar la actividad.
- **Descripción de las actividades:** se busca describir de forma sencilla no sólo las actividades y cómo deben ser desarrolladas, sino en muchas ocasiones las razones fundamentales por las que se desarrollan.
- **Resultados esperados:** se indican los resultados que se buscan con el desarrollo de la actividad. Por otro lado, también pueden producirse, por el desarrollo de la actividad, otros resultados valiosos para la organización pero que no han sido identificados en la metodología.

3.7 Descripción de las etapas propuestas

3.7.1 Primera etapa: Etapa de inicio.

- **Objetivo de la primera etapa:**
 - Dar a conocer la decisión de la Máxima Autoridad de iniciar el proceso de Planificación de Compras y Contrataciones.
- **Información para considerar:**
 - Fecha que el Estado ha definido para la presentación del Presupuesto de cada Entidad contratante;

- Plan Estratégico de la Entidad Contratante;
 - Plan Operativo de la Entidad Contratante.
- Descripción de las actividades:

La implementación de la metodología de planificación de compras y contrataciones, nos ayudará a lograr obtener el plan anual de compras y contrataciones, el cual facilitará el logro eficaz y eficiente de los objetivos planteados en los planes estratégicos y operativos de las entidades. Cuando se trata de retos que implican cambios en la cultura de la organización, estamos ante una decisión estratégica y corresponde a los mandos altos de las entidades contratantes asumir, liderar y protagonizar un papel activo en la gestión del proceso.

El proceso se inicia con la designación de un responsable que lidere el proceso, que será el Área de Planificación la asignación de un equipo de trabajo, integrado por un representante de cada Unidad Requiriente de la entidad contratante.

Tras la decisión y comunicación de la decisión de iniciar el proceso de implementación, el equipo de trabajo designado de las entidades contratantes deberá recibir formación en planificación, aspecto que promueve la participación y el entusiasmo por un proyecto común. La formación tendrá como objetivo mostrar cómo hacer posible la planificación anual, facilitando un enfoque y lenguaje claro y común procurando adaptarla a lo que disponen las reglamentaciones, para que las personas que reciban la formación comprendan el significado y finalidad de la planificación de compras y contrataciones, entendiéndose como documento resultante el Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC).

- Resultados esperados para la primera etapa:

La decisión de inicio del proceso de elaboración del Plan Anual de Compras y Contrataciones.

3.7.2 Segunda etapa: Determinación de un cronograma de trabajo.

- Objetivo:
- Encuadrar en el tiempo el plan que se va a realizar, con la finalidad de llegar al éxito del mismo encauzando correctamente los esfuerzos que se van a emplear.

- Información para considerar:
 - Fecha que el Estado ha definido para la presentación del Presupuesto de cada Entidad Contratante.
 - Plan Operativo de la Entidad Contratante.
 - Cualquier otro documento elaborado por la organización en el que se plasmen definiciones generales de la Entidad.
- Descripción de las actividades.

Para realizar esta etapa se considera que hay dos tipos de referencia que se puede utilizar, la de contexto que se relaciona al marco de tiempo y la de medición que se relaciona con los enfoques de revisión. La mejor forma de desarrollar cronogramas es bajo periodos de tiempo de: corto, mediano y largo plazo, tomando el periodo de un año, ya que el trabajo refiere a la planificación anual.

Con respecto a este tema, se adopta lo planteado por los autores Ghiglione, R.P. y otros (2004) citados anteriormente, en donde hacen referencia a los distintos niveles del planeamiento.

- Corto plazo, de 1 a 3 meses.
- Mediano plazo, de 3 a 6 meses.
- Largo plazo, de 6 a 12 meses.

Considerar más de este tiempo sería irreal (no hay que olvidar que los planes se ajustan). La mejor práctica es encadenar planes uno después de otro. En esta etapa se va a determinar el cronograma de trabajo, respecto al inicio y final de la planificación de compras, se deberá establecer los diferentes periodos de tiempo que deben ser considerados para lograr tener éxito en la planificación. Los periodos de tiempo mínimo que se propone en que debe llevar a cabo la Entidad Contratante para lograr este objetivo son los siguientes:

- Periodo de Preparación: Es el lapso de tiempo que deberán invertir los representantes designados de cada Unidad Requirente, para evaluar su Plan Operativo Anual para así

poder definir cuáles serán sus requerimientos de bienes y servicios distintos a los que requiere la Organización en general.

- Periodo de Presentación: Es el lapso de tiempo que deberán tener los representantes designados de cada Unidad Requirente para hacerle entrega de los Planes Anuales de Compras y Contrataciones preliminares de cada uno de sus áreas al Área de Planificación que serán los encargados de consolidar todos los planes de la Entidad Contratante, conjuntamente con la Unidad Operativa de Compras y Contrataciones.
- Periodo de Consolidación: El Área de Planificación y la Unidad Operativa de Compras y Contrataciones, deberán invertir este lapso de tiempo para consolidar y homologar todos los Planes Anuales de Compras y Contrataciones preliminares de las diferentes Unidades Requirentes. Este proceso de consolidación es para dar como resultado el Plan Anual de Compras y Contrataciones de la Entidad Contratante, a los fines de que sea presentado a la Oficina Nacional de Contrataciones (ONC) como lo dispone la reglamentación mencionada ut supra.

- Periodo de Aprobación: Posterior a la consolidación, la Entidad Contratante deberá presentar el Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC) confeccionado con ayuda del Plan Operativo Anual (POA), para su evaluación, ajuste y aprobación por parte de la Máxima Autoridad. Periodo de Comunicación (registro): Luego de ser aprobado el Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC) debidamente consensuado con el presupuesto aprobado, la Entidad Contratante deberá remitirlo en un plazo de 30 días hábiles administrativos, contados a partir del día hábil siguiente a la fecha de publicación en el Boletín Oficial, de la decisión administrativa de distribución del presupuesto de gastos y recursos de la Administración Nacional para el ejercicio presupuestario correspondiente a la OFICINA NACIONAL DE CONTRATACIONES (ONC), a través de un correo electrónico mediante una cuenta Institucional, a través del formulario aprobado por Resolución SSTG 1-2013 los fines de su difusión a través del Portal administrado por el Órgano Rector, siendo a su vez obligatorio, la difusión en la página web institucional a través del Instituto de Acceso a la Información Pública.
- Periodo de Seguimiento: Debido a que el objetivo de establecer un plan anual de compras y contrataciones en una entidad contratante no es únicamente tenerlo publicado en un sitio de internet para el conocimiento de cualquier interesado, se deberá darle seguimiento y monitoreo al cumplimiento de dicho plan, para así tomar las medidas correctivas necesarias y mantener actualizado el mismo.

Cada entidad contratante deberá asignar el tiempo que crea necesario invertir en cada uno de los períodos para lograr su cometido, pero teniendo siempre a la vista cual es la fecha tope para hacer entrega del presupuesto, que utiliza como insumo directo el plan anual de compras y contrataciones.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo debe quedar un cronograma de trabajo, indicando el tiempo que se le dedica a cada período, tomando la técnica de planificación de diagrama de Gantt, concepto que se definió oportunamente en el marco teórico.

Tabla 1: Cronograma de trabajo

May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene.	Febrero	Marzo	Abril
Preparación											
		Presentación									
		Consolidación									
					Aprobación						
					Comunicación						
					Seguimiento						

Fuente: Elaboración propia

3.7.3 Tercera etapa: Análisis y diagnóstico del plan estratégico institucional y plan operativo anual.

➤ Objetivo:

Analizar los objetivos estratégicos y las actividades contempladas en el plan estratégico Institucional y en su respectivo plan Operativo Anual.

➤ Información para considerar:

- Plan Estratégico Institucional de la Entidad.
- Plan Operativo Anual.
- Cualquier otro documento elaborado por la organización en el que se recojan definiciones generales de la Entidad sobre cuál es su naturaleza, cuáles son sus objetivos, cuáles son sus beneficiarios o usuarios prioritarios, que tipo de proyectos desarrolla y que servicios presta, etc.

➤ Descripción de las actividades:

Para iniciar con el proceso de elaboración de la planificación de compras y contrataciones, es imprescindible que la entidad cuente con unos referentes estratégicos consensuados (misión,

visión y plan estratégico), dichos conceptos se encuentran detallados en el apartado del marco teórico, pues, como veremos en la siguiente acción, todo el sistema de planificación debe estar orientado a lograr estos objetivos estratégicos. Se trata, por tanto, de acordar de manera consensuada cual es el objetivo último de la entidad, para poder orientar de manera coherente todas sus actividades hacia su consecución.

Para ello, la entidad deberá identificar todas sus metas estratégicas para poder obtener el plan anual de compras y contrataciones, que será el camino para poder lograr los resultados esperados de la misma.

El plan estratégico Institucional deberá estar perfectamente alineado con el plan operativo anual, y que este último contenga en sus objetivos y líneas de actuación los principales conceptos reflejados en el mismo.

Se propone que la actividad se realice en dos pasos para que sea más eficiente:

- La identificación de incoherencias.

Posteriormente, el equipo de trabajo revisa y completa el análisis y los resultados, identifica las áreas en las que hay que introducir cambios, y finalmente determina las acciones de mejora que deben incluirse en el plan operativo anual.

- Logrando obtener esta coherencia entre el plan estratégico institucional y el plan operativo, el equipo de trabajo podrá obtener toda la información necesaria para obtener el plan anual de compras y contrataciones y la asignación presupuestaria requerida.

- Resultados esperados:

Análisis y diagnóstico consensuado del plan estratégico institucional y el plan operativo anual.

3.7.4 Cuarta etapa: Identificación de necesidades.

- Objetivo:

Identificar los bienes y servicios necesarios para la consecución de los objetivos y actividades del plan estratégico institucional y el plan operativo anual respectivamente.

- Información para considerar
 - Plan Estratégico Institucional.
 - Plan Operativo Anual.
 - Historial de Gastos.
- Descripción de las actividades

La finalidad que se persigue es contar con una lista de bienes y servicios que requiere la entidad para el cumplimiento de las actividades plasmadas en el plan estratégico institucional y el plan operativo anual.

Tomando en consideración el método estadístico que se tiene para obtener la información necesario.

El método estadístico, parte de la observación del movimiento de los materiales que tenemos en inventario. Este método es utilizado con todo insumo que esté codificado dentro del almacén, ya que eso significa que es de adquisición constante y periódicamente lo están requiriendo del almacén. La ventaja de este método es que tenemos la información histórica para poder analizarlo y dar una respuesta de las necesidades para el año siguiente.

A pesar de ser un método más ágil y confiable para obtener la información de lo que necesitamos para el futuro, se debe cumplir con ciertas etapas para así obtenerla:

- **Recolección (medición):** Una de las etapas más importantes de la investigación es la recolección de la información, la cual ha de partir, de las salidas del almacén mensualmente, no se debe hacer del abastecimiento del almacén. Esto debido a que el abastecimiento se hace para surtir al almacén y mantener un stock de seguridad, por lo cual no representa un consumo real. De basarnos en el abastecimiento del almacén podemos hacer que perdure un mal abastecimiento, que lo único que nos da como resultado es un almacén con excedentes.
- **Depuración, clasificación y ordenación:** Después de haber reunido toda la información pertinente, se necesita la depuración de los datos obtenidos, esto con la finalidad de tener la información más real posible.

- **Tabulación:** Una tabla es un resumen de información respecto a una o más variables, que ofrece claridad al lector sobre lo que se pretende describir. Para su fácil interpretación una tabla debe tener por lo menos: un título adecuado el cual debe ser claro y conciso, la tabla propiamente dicha con los correspondientes subtítulos internos, la cuantificación de los diferentes ítems de las variables y las notas de pie de cuadro que hagan claridad sobre situaciones especiales de la tabla.
- **Presentación:** Una información estadística adquiere más claridad cuando se presenta en la forma adecuada. Los cuadros, tablas y gráficos facilitan el análisis, pero se debe tener cuidado con las variables que se van a presentar y la forma de hacerlo. No es aconsejable saturar un informe con tablas y gráficos redundantes que, antes que claridad, crean confusión.
- **Análisis:** La técnica estadística ofrece métodos y procedimientos objetivos que convierten las especulaciones de primera mano en aseveraciones cuya confiabilidad puede ser evaluada y ofrecer una premisa medible en la toma de una decisión.

Esta es la fase de la determinación de los parámetros y estadísticas muestrales para las estimaciones, con el fin de establecer y redactar las conclusiones definitivas.

Ya lograda esta etapa podemos conocer lo que realmente debemos poner dentro del Plan Anual de Compras y Contrataciones.

- **Adecuación al plan anual de compras y contrataciones:** Todos los resultados logrados en la etapa anterior, se encuentran listos para su publicación en el plan anual de compras y contrataciones.

La estimación se debe hacer sobre los datos históricos y de tener alguna unidad requirente de la entidad alguna necesidad extraordinaria para el año siguiente, lo deberán contemplar dentro de los requerimientos a incluir en su plan Anual de compras y contrataciones.

Ejemplo de materiales que se deben estimar con este método: resmas de papel, consumibles de impresora, útiles de oficina, papel higiénico, papel toalla, materiales de limpieza personal e industrial, entre otros.

- **Resultados esperados**

Identificación de los requerimientos necesarios para la elaboración del plan anual de compras y contrataciones (PACC).

3.7.5 Quinta etapa: Elaboración del plan anual de compras y contrataciones por unidad requirente.

➤ **Objetivo:**

Elaborar los planes anuales de Compras y contrataciones preliminares en las diferentes unidades requirentes de la entidad, tomando en consideración las necesidades identificadas.

➤ **Información para considerar:**

- Requerimientos necesarios para la elaboración del plan anual de compras y contrataciones;
- Formulario Único establecido por la OFICINA NACIONAL DE CONTRATACIONES (ONC).

➤ **Descripción de las actividades:**

Realizadas las acciones previas, dan como resultado, la confección de los planes anuales de compras y contrataciones preliminares por unidades requirentes, el cual en esta etapa deberá detallar la descripción de la compra o contratación, método de compra, relación con el plan operativo anual, costo total estimado de las necesidades identificadas y las respectivas fechas de necesidad.

El área de planificación, será el responsable de darle seguimiento a las unidades requirentes para la entrega de todos los planes anuales de compras y contrataciones preliminares y a su vez custodiarlos hasta iniciar la fase de codificación y consolidación de requerimientos, lo cual realizará junto con la unidad operativa de compras y contrataciones de la dirección administrativa.

➤ **Resultados esperados**

Elaboración de los planes anuales de compras y contrataciones preliminares de todas las unidades requirentes de la entidad contratante y remisión de los mismos al área de planificación.

3.7.6 Sexta etapa: codificación de bienes y servicios y consolidación de necesidades

➤ Objetivo

Asignar la codificación a las necesidades identificadas en los planes anuales de compras y contrataciones preliminares conforme al catálogo único de bienes y servicios que propone la Oficina Nacional de Contrataciones y consolidar los mismos para la elaboración del plan anual de compras y contrataciones definitivo.

➤ Información para considerar

- Catálogo Único de Bienes y Servicios.
- Planes anuales de compras y contrataciones preliminares de las unidades requirentes.
- Formulario único estándar propuesto por la Oficina Nacional de Contrataciones.

➤ Descripción de las actividades

El área de planificación, deberá realizar una revisión formal y de coherencia de los planes anuales de compras y contrataciones preliminares entregados y que los mismos cuenten con toda la información mínima requerida, ya que debemos evitar los problemas comunes que se pueden presentar en la planificación de compras, como son:

- Demora o imprecisión de los usuarios en la entrega de información.
- Falta de información.
- Estimación en base a la compra versus la demanda.
- Falta de análisis de oportunidades.
- Falta de mecanismos de programación de actividades.

- Falta de mecanismos de seguimiento y evaluación.

En esta fase, tanto el área de planificación y la unidad operativa de compras y contrataciones de la entidad, procederán a contemplar toda la información restante en el formulario único para obtener el plan anual de compras y contrataciones definitivo. Primeramente, deberán codificar, en base al catálogo de bienes y servicios de la Oficina Nacional de Contrataciones.

La utilización de este sistema de codificación y clasificación adoptada por el Estado tiene una serie de objetivos generales, que son:

- Mecanizar la recolección y análisis de datos de gastos.
- Proveer un modelo uniforme, a nivel de todo el Estado.
- Relacionar los datos internos de otros requisitos, tales como proceso de datos financieros.
- Relacionar otros requisitos de proceso de datos externos, como los impuestos.
- .Centralizar la función de adquisición, para lograr mejores precios.
- Colaborar con los clientes o proveedores a través de la utilización de un sistema de clasificación.
- . Reducir el inventario a través de la normalización de los productos.

Los planes de trabajo que contienen los requerimientos de cada unidad requirente de la entidad, deben contener estos códigos para así poder consolidar todos los planes por unidad en un solo plan anual de compras y contrataciones de la entidad.

Con este plan consolidado el Área de Planificación y Desarrollo o su equivalente con el apoyo de la unidad operativa de compras y contrataciones, procede a completar los datos restantes del formulario único estándar, es decir: precio unitario estimado, costo total, método de compra, fuente de financiamiento y cualquier observación que se pueda tener sobre la compra o contratación.

Previo a la aprobación por parte de la máxima autoridad del área de planificación y desarrollo o su equivalente deberá realizar la verificación final del documento del plan anual de compras y contrataciones.

➤ Resultados esperados

Plan anual de compras y contrataciones preliminares consolidadas de la entidad contratante.

3.7.7 Séptima etapa: Aprobación y difusión del plan anual de compras y contrataciones.

➤ Objetivo

Presentar el Plan Anual de Compras y Contrataciones a la Máxima Autoridad de la Entidad Contratante, para su evaluación, ajuste, aprobación y difusión.

➤ Información para considerar

- Plan Anual de Compras y Contrataciones Preliminar, consolidado y completado.
- Plan Estratégico Institucional.
- Plan Operativo Anual.

➤ Descripción de las actividades.

Luego de presentado el plan anual de compras y contrataciones, corresponde a la máxima autoridad de la entidad aprobar el mismo. Si hay necesidad de realizar ajustes al plan anual de compras y contrataciones, se procederá al reenvío del mismo al área de planificación para que conjuntamente con la unidad operativa de compras y contrataciones realicen los ajustes correspondientes.

Una vez aprobado el plan anual de compras y contrataciones, la máxima autoridad, remite a la Oficina Nacional de Contrataciones (ONC) el mismo a los fines de que proceda a su difusión a través del portal web, debiendo ser obligatorio a su vez, su publicación a través de los diferentes portales institucionales.

Del mismo modo, la máxima autoridad envía el plan anual de compras y contrataciones, al área de planificación a los fines de que pueda ejecutar la fase de seguimiento y monitoreo y por último a la Dirección Administrativa para su remisión a la Oficina Nacional de Contrataciones (ONC) y se inicien los trámites de asignación presupuestaria.

➤ Resultado esperados

- Realizar las modificaciones necesarias al plan anual de compras y contrataciones de haber sido modificado el presupuesto de la entidad.
- Presupuesto aprobado, por consiguiente el plan anual de compras y contrataciones aprobado.
- Plan Anual de compras y contrataciones de la entidad publicado dentro del portal Estatal y por la página web institucional.

3.7.8 Octava etapa: Seguimiento y monitoreo del plan anual de compras y contrataciones

➤ Objetivo

Establecer un método sistemático para monitorear y dar seguimiento del avance del plan anual de compras y contrataciones, teniendo en cuenta el cumplimiento de las fechas de ejecución de las adquisiciones y el valor de las mismas e incluyendo modificaciones si así se hubieran requerido.

➤ Información para considerar

- Plan Anual de Compras y Contrataciones aprobado.

➤ Descripción de las actividades

- El Plan Anual de Compras y Contrataciones debe ir acompañado de un método sistemático que explique cómo, cuándo y quien va a hacer el seguimiento del mismo.

¿Cómo? En el momento de hacer el seguimiento del plan, se debe definir las herramientas que se van a utilizar para medir y evaluar el desempeño.

¿Cuándo? Deberían establecerse fechas concretas para trabajar más detenidamente sobre el avance del plan anual de compras y contrataciones, pues evaluarlo puede llevar cierto tiempo. Se recomienda fijar reuniones de seguimiento cada tres meses, pero esto dependerá de cada organización y de cuánto tiempo se tardaran en indicar los procesos de abastecimiento.

¿Quiénes? Área de Planificación, la Dirección de Administración y la Unidad Operativa de Compras Contrataciones. Si no se establece un sistema de seguimiento riguroso y bien definido se corre un alto riesgo de que el plan anual de compras y contrataciones se diluya en el día a día de la Entidad.

La actividad de seguimiento supondrá la revisión de las adquisiciones plasmadas en contraposición a las adquisiciones realizadas, identificando el grado de avance, dificultades encontradas, impactos el cumplimiento del seguimiento. Una vez analizada la situación de cada acción se dejará constancia de los aspectos más significativos y si fuese necesario se modificaría el plan anual de compras y contrataciones.

La nueva versión del plan Anual de compras y contrataciones será renombrada agregándole un número de versión o una fecha de revisión para evitar confusiones con versiones anteriores.

➤ Resultados esperados

- Método Sistemático de seguimiento al Plan Anual de Compras y Contrataciones, donde se define: cómo, cuándo y quien lo realiza.
- Conclusiones del seguimiento del Plan Anual de Compras y Contrataciones (grado de avance, dificultades, impactos sobre cumplimiento, etc.)
- Plan Anual de Compras y Contrataciones revisado.

3.8 Seguimiento y monitoreo del plan anual de compras y contrataciones

3.9 Indicadores

A continuación se proponen los siguientes indicadores que constituyen herramientas útiles al controlar y evaluar un plan anual de compras y contrataciones, y que los mismos surgen de formato del formulario único que propone la Oficina Nacional de Contrataciones (ONC) y que todas las entidades de carácter público deben utilizar en su plan anual de compras.

3.9.1 Nombre del Indicador: Eficacia en el cumplimiento del plan anual de compras

Objetivo: Lograr la eficacia en la ejecución de los recursos de la entidad.

Unidad de medida: Porcentaje

Fórmula:

$$\frac{\text{Plan anual de compras y contrataciones ejecutado}}{\text{Total del Plan de compras y contrataciones}} \times 100$$

Definición Indica las compras contrataciones ejecutadas, pero que no han sido contempladas en el plan anual de compras y contrataciones.

Período de medición: Se recomienda utilizar el indicar con la misma periodicidad en que se controla el plan anual de compras y contrataciones, si se realizara mensualmente se utilizará el indicador de la misma manera.

3.9.2 Nombre del Indicador: Porcentaje de ahorro en las compras

Objetivo: Lograr ahorros en la ejecución de los recursos de la institución.

Unidad de medida: Porcentaje.

Fórmula:

$$\frac{\text{Valor real} - \text{valor adjudicado}}{\text{Valor adjudicado}} \times 100$$

Definición: Se calcula restando el valor real menos el valor adjudicado y a su vez dividiendo por el valor adjudicado efectivamente.

Período de medición: Se recomienda utilizar el indicador con la misma periodicidad con que se revisa e plan anual de compras y contrataciones.

3.9.3 Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de contrataciones realizadas

Objetivo: Lograr cuantificar las adquisiciones realizadas en los plazos establecidos en el plan anual de compras y contrataciones.

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de adquisiciones realizadas}}{\text{Número de adquisiciones planeadas}} \times 100$$

Definición: Indica el número de adquisiciones realizadas en un periodo determinado dividido las contrataciones planeadas en el mismo período.

Período de medición: Se recomienda utilizar el indicador con la misma periodicidad con que se revisa e plan anual de compras y contrataciones.

3.9.4 Nombre del Indicador: Contrataciones no contempladas en plan anual de compras y contrataciones.

Objetivo: Cuantificar la cantidad de planificaciones llevadas a cabo fuera del plan anual de contrataciones.

Unidad de medición: Valor absoluto.

Definición: Indica el número de contrataciones llevadas a cabo, según el requerimiento de las distintas áreas, pro que no han sido planificadas.

Fórmula:

Número de Adquisiciones no planificadas

3.9.5 Nombre del Indicador: Porcentaje de adquisiciones por rubro

Objetivo: Medir el porcentaje de la adquisición por rubro adquiridos por el total del plan anual de compras y contrataciones.

Unidad de medida: Porcentaje.

Fórmula:

Valor adquirido por rubro x100
Total anual de compras y contrataciones

Definición: Indica el porcentaje de participación que se tiene por rubro entre el total anual de compras, se pueden utilizar los códigos del catálogo, siempre y cuando estén en el plan anual de compras y contrataciones.

Período de medición: Se recomienda utilizar el indicador con la misma periodicidad con que se revisa e plan anual de compras y contrataciones.

3.9.6 Nombre del Indicador: Porcentaje de tipo de procedimientos de selección utilizado

Objetivo: Indica el porcentaje de participación de cada uno de los procesos seleccionados.

Unidad de medida: Porcentaje.

Fórmula:

$$\frac{\text{Total por tipo de proceso}}{\text{Total anual de compras y contrataciones}} \times 100$$

Definición: Indica el porcentaje de participación por cada procedimiento, entre el total anual de compras y contrataciones.

Período de medición: Se recomienda utilizar el indicador con la misma periodicidad con que se revisa e plan anual de compras y contrataciones.

Podrían enumerarse otros indicadores, pero dependerían de la información que se pueda incorporar al plan anual de compras y contrataciones.

3.10 Otras sugerencias para la implementación de la metodología de trabajo

Tomando en cuenta que en los procesos y procedimientos del sistema de compras de la Facultad Regional Concordia, no cuentan con la planificación anual, el hallazgo de su falta, muestra las causas de su ineficiencia, ineficacia y de la falta de transparencia, en las compras y contrataciones, así como los efectos negativos que trae esta falta de estrategia. Se hacen las siguientes recomendaciones y propuestas, a fin de que sean discutidas, y de ser consideradas pertinentes, puestas en ejecución.

- Aprobado el Presupuesto, que cada responsable tome las medidas necesarias para que haya un conocimiento cabal de todos los encargados departamentales del presupuesto disponible en el año, en el trimestre y en el mes.
- Reuniones institucionales, presididas por los responsables, para discutir la ejecución presupuestaria de cada programa.
- Preparación de un plan operativo general por institución y la elaboración por área de un cuadro con sus actividades mensuales, con una columna para colocar los insumos necesarios, así como los tiempos, lugares, responsables, etcétera, debiendo elaborar cronogramas, y especificar los proyectos, programas y actividades importantes entre otros instrumentos.
- Sobre la base de lo anterior preparar las solicitudes de compras correspondientes.
- Establecer fechas límites para que cada departamento presente solicitudes de compras.
- Manual de compras: La existencia de un manual contribuye a la eficacia del proceso de compras, ahorrando recursos a la institución deberá definir, en el mismo deberían incluirse entre otros aspectos, los siguientes:
 - Base legal.
 - Principios administrativos y éticos.
 - Planificación y evaluación.
 - Las políticas de compras.
 - Normas presupuestarias y financieras.
 - Etapas y pasos del proceso.
 - Formularios y documentación.
 - Los conflictos de intereses.
 - Sanciones.

- Se recomienda que se considere a nivel institucional, la creación de una oficina de planificación.

4 Conclusión

En primer lugar, planear significa, actuar. En consecuencia implica contar con una visión clara, con bases sólidas, implica también vincular el presente con el pasado y con el futuro. Y por último ser capaces de controlar el desempeño para iniciar un nuevo ciclo, permanente y multidimensional de planeación - ejecución- control. Y tanto en el planeamiento, como en la dirección y ejecución, como en el control.

El presente trabajo pretende demostrar la necesidad y la importancia de planificar, en todos los ámbitos y campos pero específicamente en el área de compras y contrataciones de toda organización y en esta línea el ámbito universitario no escapa a esta necesidad.

Si se formula un adecuado plan anual de compras y contrataciones, estamos asegurándonos una actuación eficiente, eficaz y efectiva en una parte muy importante de la logística de la entidad, la que se presenta como la base del abastecimiento de las necesidades. La correcta elaboración del plan anual de compras y contrataciones es el primer paso de muchas actuaciones administrativas realizadas en las distintas entidades contratantes, por diversos servidores y funcionarios, tendientes a una eficiente administración de sus recursos; es por esto que es importante contar con el “plan” que refleja un claro horizonte de la dirección donde se dirigen los objetivos de la entidad, de cuáles son sus metas y fines programáticos, y en consecuencia de ello, los recursos materiales y humanos que se requerirán, minimizando el riesgo de hacer un uso inadecuado o ineficiente de los recursos estatales que no son otra cosa, que el patrimonio de toda la ciudadanía. Es por ello que resulta relevante contar con una metodología de trabajo para diligenciar correctamente el plan anual de compras y contrataciones, posterior a una exitosa planificación de compras.

Para que la Facultad Regional Concordia como entidad estatal pueda tener un buen proceso de compras y contrataciones, debe dejar de ser un procedimiento desconocido por los integrantes de la misma y evolucionar al desarrollo de un plan o visión estratégica de las adquisiciones, a través de un trabajo conjunto entre la oficina de planificación, el departamento de compras y las demás unidades requirentes de la facultad, participando, responsabilizándose de los tiempos de presentaciones, conociendo las reglamentaciones legales por parte de los responsables de cada unidad requirente, y cumplimentando con las acciones que así se dispongan para efectuar el plan anual de compras.

Todos los grupos de interés de la institución se comprometan a través de la coordinación del equipo de dirección y los líderes de la institución, de manera que se faciliten los recursos e impulsen los mecanismos necesarios para su desarrollo.

Para cumplir con dicho plan se deben tener en cuenta: la presentación de la propuesta de planificación anual, un cronograma de trabajo, el análisis del plan estratégico institucional, la propuesta de un plan operativo anual de la regional, la identificación de las necesidades para la ejecución de los planes y la elaboración de un plan operativo por unidad requirente.

La planificación de compras define qué necesita la organización, cuánto y cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado. Esta es posible si se dispone de información sobre las necesidades futuras y de los recursos que se tendrán disponibles para enfrentarlas. Por consiguiente se puede concluir diciendo que la planificación de compras se enmarca en tres grandes procesos: levantamiento de la Información, programación de las compras, seguimiento y monitoreo del plan anual de compras y contrataciones.

Todo este proceso de planificación da como resultado el Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC), que no es más que un documento único que todas las entidades del Estado deben utilizar para pronosticar sus compras anuales, el momento en que se van a requerir y su valor estimado de contratación.

Lo que se requerirá para realizar una correcta planificación de compras es promover una cultura de planificación y control de resultados, lo que en la práctica significa comenzar por marcar objetivos que sean priorizados, difundidos y controlados, facilitando la coordinación entre los diversos actores que participan en el proceso de abastecimiento, generando o apoyando las instancias de contacto entre usuarios y proveedores internos.

El interés de la presente propuesta es que se considere como el inicio de un avance para la mejora en los procesos, en la organización de los mismos, el cumplimiento de reglamentaciones y en el trabajo colaborativo para llegar así al sueño deseado por toda organización de contar con una gestión de calidad.

5 Referencias bibliográficas

CHIAVENATO, I., (2006) “*Introducción al comportamiento organizacional- La dinámica del éxito en las organizaciones*” México, Editorial Mc Graw Hill 2ª edición.

CHIAVENATO, I., (2006) “*Introducción a la teoría general de la administración*” México, Ediciones Trillas

GOMEZ FULAO, J. y otro (1999) “*Sistemas administrativos*” Buenos Aires, Ediciones Macchi.

GHIGLIONE, L.M. y otros (2004) “*Planeamiento y control de gestión*” Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1 edición.

GILLI, J.J. y otros (1998) “*Sistemas administrativos-Técnicas y Aplicaciones*” Buenos Aires, Editorial Docencia, tercera edición.

REYES PONCE, A. (1981) “*El análisis de puestos*”, México, Ediciones Limusa, 1ª edición.

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#ixzz4A9JBqVnG> (VISTO 30/05/2016)

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#ixzz4A9KJZCaT> (VISTO 30/05/2016)

<http://www.monografias.com/trabajos13/tepla/tepla.shtml>- (VISTO 29/05/2016)

- Leyes: 19549, 19587, 22431, 24156, 24354, 24393, 24557,25551.
- Decreto delegado: 1023/2001. decretos: 893/2012, 312/2010.

- Resoluciones: 122/2010.

- Decisiones administrativas: 344/1997 – 1/2013 (onc).

- Comunicaciones generales ONC: 1 a 4/2012.

- Manual de usuario para la confección del PACC.

- Manual de catalogación de bienes y servicios del estado.

6 Anexo

Imagen del formulario (PACC)

PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES - AÑO 20__ (1)																														
N° Y NOMBRE DE JURISDICCIÓN (2) N° Y NOMBRE DE SUBJURISDICCIÓN (3) N° DE SAF (4) N° DE UOC (5) N° DE UOC INTERNA (6)																														
SECCIÓN I: PROGRAMADO								SECCIÓN II: AJUSTES								SECCIÓN III: EJECUTADO														
INCISO (7)	PARTIDA PRINCIPAL (8)	PARTIDA PARCIAL (9)	N° DE CLASE (10)	DESCRIPCIÓN (11)	CANTIDAD (12)	MONTO ESTIMADO (13)	PROCEDIMIENTO PREVISTO		INCISO	PARTIDA PRINCIPAL	PARTIDA PARCIAL	N° DE CLASE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MONTO ESTIMADO	PROCEDIMIENTO		OBSERVACIONES	INCISO	PARTIDA PRINCIPAL	PARTIDA PARCIAL	N° DE CLASE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PROCEDIMIENTO DEFINITIVO					
							TIPO (14)	FECHA APERTURA APROX.								TIPO	FECHA APERTURA APROX.								TIPO (16)	N° (17)	CLASE (18)	MODALIDAD (19)	ETAPA ACTUAL (20)	FECHA DE APERTURA (21)
				MONTO TOTAL:	1 0,00					MONTO TOTAL:	1 0,00							MONTO TOTAL:	1 0,00											