

METODOLOGÍA PARA PREPARAR LOS PLANES Y PROGRAMAS ANUALES DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

ÍNDICE

OBJETIVO	3
INTRODUCCIÓN	4
DEFINICIONES BÁSICAS	6
CAPÍTULO I: PLANIFICACIÓN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES.....	9
PRIMERA FASE: FASE DE INICIO.....	11
SEGUNDA FASE: DETERMINACIÓN DE UN CRONOGRAMA DE TRABAJO.	12
TERCERA FASE. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y PLAN OPERATIVO ANUAL.....	16
CUARTA FASE: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES.....	18
QUINTA FASE. ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES POR UNIDAD REQUIERENTE.....	22
SEXTA FASE. CODIFICACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS Y CONSOLIDACIÓN DE NECESIDADES.	23
SEPTIMA FASE. APROBACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES.	25
OCTAVA FASE: SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES....	27
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	29
CAPÍTULO II: SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES.	32
CAPÍTULO III: FORMATO ÚNICO DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES.....	40
CONCLUSIÓN	45

OBJETIVO

El presente documento tiene por objeto establecer la metodología para preparar los planes y programas anuales de compras y contrataciones de bienes, servicios y obras por parte de las Entidades que comprenden el Gobierno Central, las Instituciones Descentralizadas y Autónomas Financieras y no Financieras, las Instituciones Públicas de la Seguridad Social, los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional, las Empresas Públicas no financieras y cualquier Entidad que contrate la adquisición de bienes, servicios y obras con fondos públicos, en virtud de las disposiciones del Artículo No. 2 y No. 36 de la Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones con modificaciones contenidas en la Ley No. 449-06.

INTRODUCCIÓN

La República Dominicana ha logrado avances significativos en el área de compras y contrataciones públicas, con el fin de contar con un Estado capaz de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes, servicios y obras públicas que requiere la ciudadanía.

Pero este proceso de compra y contratación no logra ser eficiente y eficaz, sin que el Estado tenga una adecuada y oportuna planificación de compras y contrataciones; y no sólo tenerla, sino que cumpla con la misma.

La planificación busca tener, de una manera oportuna, las siguientes informaciones:

1. ¿**Quién** requiere?
2. ¿**Cuándo** lo requiere?
3. ¿**Dónde** lo requiere?
4. ¿**Cuánto** requiere?
5. ¿**Cómo** lo requiere?

Por esto, desde hace ya varios años en los diferentes foros internacionales de compras y contrataciones gubernamentales se trata sobre la importancia de la planificación de compras en los Gobiernos, como un requisito imprescindible para lograr los planes estratégicos que a corto, mediano y largo plazo se trazan.

Actualmente, parece plenamente asumido por el sector gubernamental que el concepto de planificación, no solo, no es ajeno a la actividad gubernamental sino que comienza a formar parte integral de la Planificación Estratégica de todas las Entidades del Estado.

El principio de la planificación de compras y contrataciones, se fundamenta en la orientación hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes internos de las Entidades del Estado, los ciudadanos y todos los posibles oferentes del Estado, el mismo no es solo imprescindible a la hora de evaluar la coherencia entre la acción y la planificación estratégica de la Entidad, sino que también lo es para garantizar la gestión eficiente de los recursos disponibles y una actuación responsable consecuente con las demandas de la sociedad civil que las sustentan.

Para implantar 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 fases del proceso de implantación, pero ya se advierte en el mismo que dicho proceso requiere de una decisión estratégica de la Entidad Contratante que afectará su forma de trabajar, y que por tanto requerirá de una serie de decisiones, cambios formales y de mentalidad que pueden conllevar cierto tiempo.

Son muchas las decisiones que hay que tomar y muchas las actividades que hay que realizar hasta llegar a implantar un sistema que funcione de forma eficiente y busque la excelencia de manera sistemática.

El primer paso es 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 y Estratégico de la Entidad Contratante y dar respuesta a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, para poder desarrollar sus programas y proyectos.

La finalidad de esta Metodología para preparar 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 Anual de Compras y Contrataciones. Se trata, por tanto, de ofrecer una guía que de forma sencilla y didáctica 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 manual y, por tanto, facilitar la autonomía técnica de las Entidades. También es importante entender que la metodología propuesta es adaptable y modificable en función de las características de las diferentes Entidades, y que no se ha pretendido que sea rígida ni exhaustiva, dada la diversidad de Entidades que existen. Es importante que cada organización adecue lo aquí expuesto a su realidad por tamaño, recursos, madurez de sus sistemas de gestión, dispersión geográfica, etc.

El presente documento, pretende lograr que el Estado a través de la planificación construya el puente que les va a dar los insumos necesarios para poder lograr los programas y proyectos que se han establecido dentro del plan de Gobierno.

DEFINICIONES BÁSICAS

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.

DAF: Dirección Administrativa Financiera de las Entidades Contratantes.

Área de Planificación y Desarrollo: Unidad responsable de la gestión y seguimiento del Plan Anual de Compras y Contrataciones de la Entidad Contratante.

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.

Obras: Son los trabajos relacionados con la construcción, reconstrucción, demolición, reparación o renovación de edificios, vialidad, transporte, estructuras o instalaciones, la preparación del terreno, la excavación, la edificación, la provisión e instalación de equipo fijo, la decoración y el acabado, y los servicios accesorios a esos trabajos, como la perforación, la labor topográfica, la fotografía por satélite, los estudios sísmicos y otros servicios similares estipulados en el contrato, si el valor de esos servicios no excede del de las propias obras.

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 Estratégico Institucional (PEI): Documento formal donde se plasma, por parte de los responsables de una Entidad cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

Plan Operativo Anual (POA): Documento donde se describen todos los proyectos, programas que realizara 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 u ejecución de Obras.

Unidad Operativa de Compras y Contrataciones (UOCC): Unidad encargada de la parte operativa de los procedimientos de Compras y Contrataciones.

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.

CAPÍTULO I: PLANIFICACIÓN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

CAPÍTULO I: PLANIFICACIÓN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES.

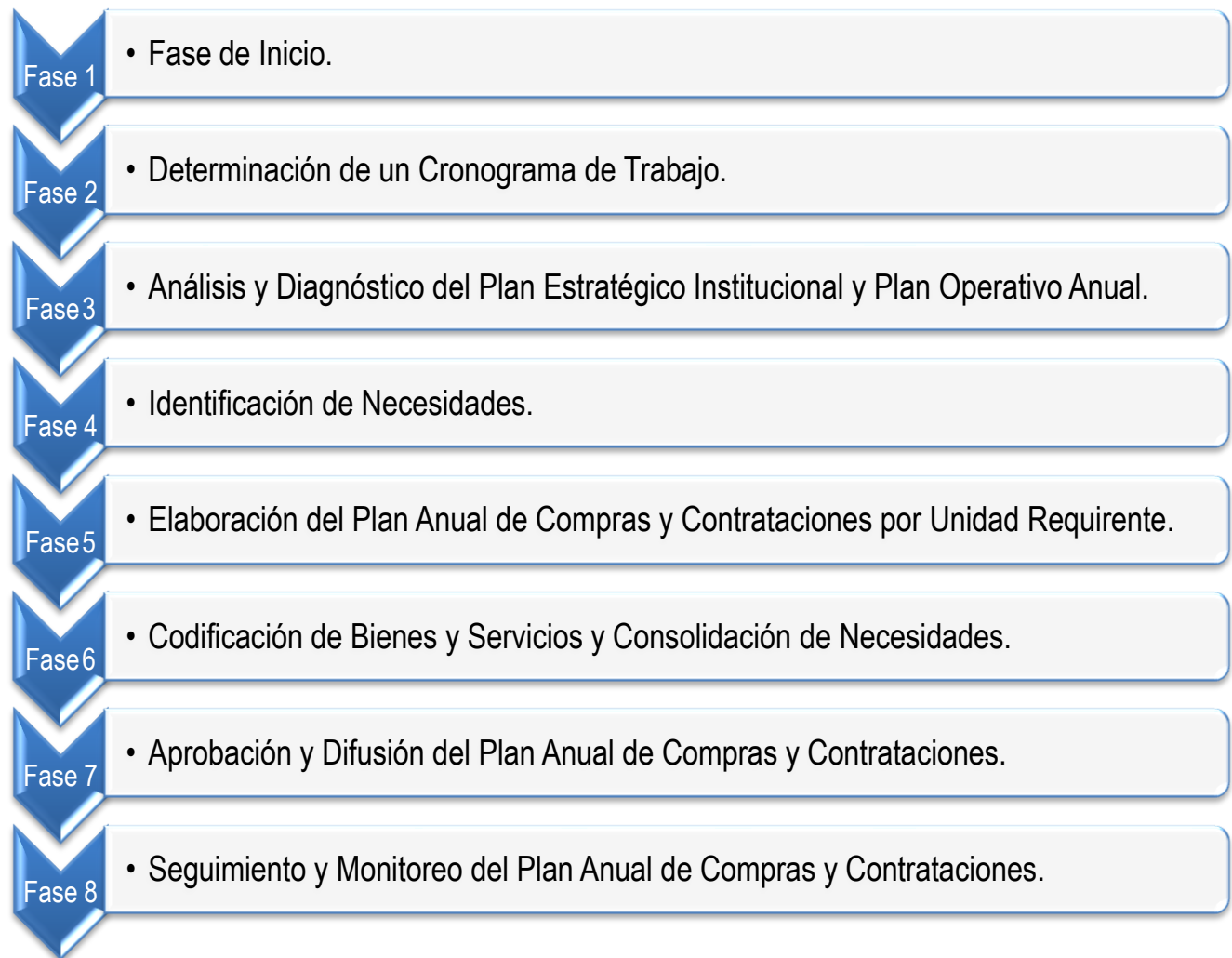
El procedimiento que se indica a continuación constituye un manual de apoyo, que busca orientar a la Entidad Contratante, a ejecutar el proceso de planificación anual de compras y contrataciones de bienes, servicios y obras.

Para facilitar la descripción de cada una de las fases, se han establecido los siguientes epígrafes, que mantendrán un esquema similar 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 pedagógica 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.

A continuación se presenta un diagrama con las fases generales sugeridas para implementar la metodología de planificación de compras y contrataciones y tener como resultado el Plan Anual de Compras y Contrataciones.

DIAGRAMA I



PRIMERA FASE: FASE DE INICIO.

➤ **Objetivo:**

Dar a conocer la decisión de la Máxima Autoridad de iniciar el proceso de Planificación de Compras y Contrataciones.

➤ **Información para considerar:**

1. Fecha que el Estado ha definido para la presentación del Presupuesto de cada Entidad Contratante;
2. Plan Estratégico de la Entidad Contratante;
3. 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 Contratantes. 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 y Desarrollo o su equivalente y 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 al sector gubernamental, para que las personas que reciban la formación comprendan el significado y finalidad de la planificación de compras y Contrataciones, entendiéndose como el documento resultante el **Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC)**.

➤ **Resultados esperados:**

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

SEGUNDA FASE: DETERMINACIÓN DE UN CRONOGRAMA DE TRABAJO.

➤ **Objetivo:**

Enmarcar en el tiempo el plan que se va a realizar, con la finalidad de llegar al éxito del mismo, canalizando correctamente los esfuerzos que se van a invertir.

➤ **Información para considerar:**

1. Fecha que el Estado ha definido para la presentación del Presupuesto de cada Entidad Contratante;
2. Plan Operativo de la Entidad Contratante;
3. Cualquier otro documento elaborado por la organización en el que se recojan definiciones generales de la Entidad sobre cuál es su naturaleza.

➤ **Descripción de las actividades:**

Para realizar esta fase se considerará 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 hitos de revisión. La mejor forma de desarrollar cronogramas es bajo periodos de tiempo de: corto, mediano y largo plazo.

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

Considerar más de ese tiempo sería irreal (no olvidemos que los planes se ajustan). La mejor práctica es encadenar planes uno después de otro, el punto fino para lograrlo es que cada ciclo “largo plazo” que se complete, represente un hito importante para el plan.

En esta fase 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 debe llevar a cabo la Entidad Contratante para lograr este objetivo son los siguientes:

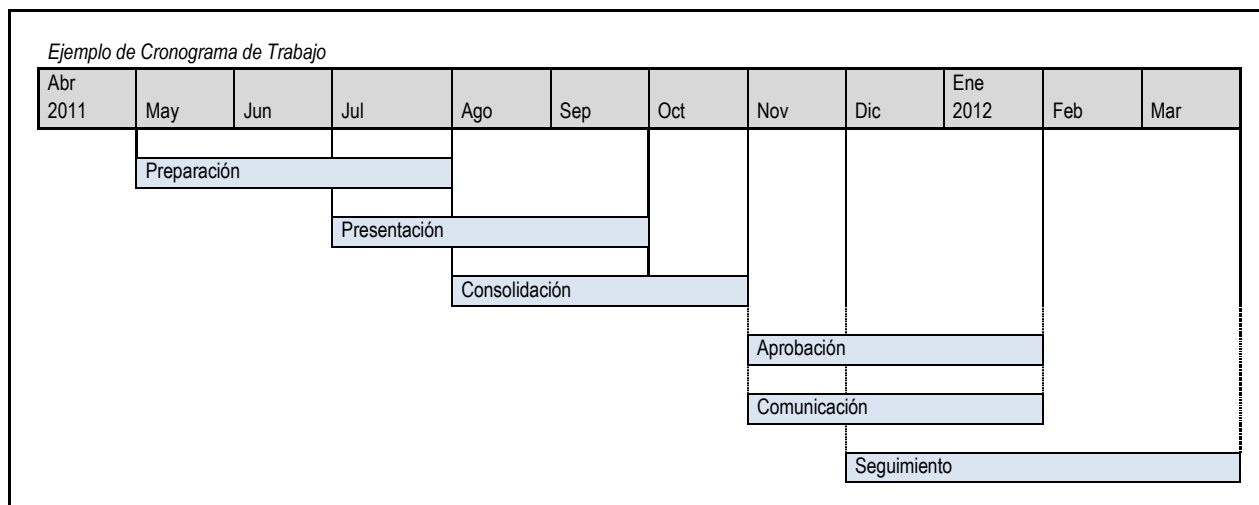
- **Periodo de Preparación:** Es el lapso de tiempo que deberá invertir los representantes designados de cada Unidad Requirente, para evaluar su Plan Operativo Anual para así poder definir cuáles serán sus requerimientos de obras, consultorías, bienes y servicios en general.

- **Periodo de Presentación:** Es el lapso de tiempo que deberán tener los representantes designados de cada Unidad Requiriente para hacerle entrega de los Planes Anuales de Compras y Contrataciones preliminares de cada uno de sus áreas al Área de Planificación y Desarrollo o su equivalente 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 Desarrollo o su equivalente 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 Requirientes. 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 **DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO (DIGEPRES)** para conseguir la asignación presupuestaria.
- **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 Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Anual (POA), para su evaluación, ajuste y aprobación por parte de la Máxima Autoridad Ejecutiva. Aprobación que debe ser realizada previo a la fecha de presentación del Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC) a la **DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO (DIGEPRES)** para conseguir la asignación presupuestaria.
- **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 no mayor de **Cinco (5) días hábiles** a la **DIRECCIÓN GENERAL DE CONTRATACIONES PÚBLICAS (DGCP)**, a 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 de la Oficina de Libre Acceso a la Información (OAI).
- **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 una de los periodos 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 periodo.

CUADRO I



*Este cronograma solo es ilustrativo de cómo se debe establecer el esquema de tiempos de cada una de las Entidades Contratantes, tomando como tiempo límite la fecha tope para la presentación del presupuesto que indique el Estado para el año respectivo.

Para poder determinar los tiempos y qué información se debe incluir en el Cronograma de Trabajo, debemos considerar:

- 1) Necesidades importantes y urgentes de la Entidad Contratantes.
- 2) Fecha máxima para la presentación del presupuesto de la Entidad Contratante.
- 3) Recurso Humano capacitado y disponible para la elaboración del Plan Anual de Compras y Contrataciones.

Los componentes de un Cronograma de Trabajo:

1. Eje de las ordenadas (Y) se relaciona con el tiempo.
2. Eje de las abscisas (X) se relaciona con las actividades.
3. Código de identificación de responsables.
4. Hitos importantes basados en la ejecución.
5. Hitos importantes basados en la revisión.

Dentro de cada período la Entidad Contratante deberá realizar cierta cantidad de tareas para poder así obtener lo que deberá planificar en su Plan Anual de Compras y Contrataciones, para esto se recomienda utilizar cualquiera de los métodos disponibles para la planificación como lo son, CPM/PERT, Sistemas Roy, Diagrama de Gantt u otros. Lo importante es utilizar el sistema de planificación que la Entidad se sienta más a gusto.

➤ **Resultados esperados:**

Confección del Cronograma de Trabajo que deberá ser cumplido en su cabalidad por parte de cada una de las Entidades Contratantes.

TERCERA FASE. 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.**

- 1) Plan Estratégico Institucional de la Entidad Contratante;
- 2) Plan Operativo Anual;
- 3) Cualquier otro documento elaborado por la organización en el que se recojan definiciones generales de la Entidad Contratante sobre cuál es su naturaleza, cuáles son sus objetivos, cuáles son sus beneficiarios o usuarios prioritarios, qué tipo de proyectos desarrolla y qué 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 Contratante cuente con unos referentes estratégicos consensuados (Misión, Visión y Plan Estratégico), pues, como veremos en la siguiente acción, todo el sistema de planificación debe estar orientado a lograr estos referentes estratégicos. Se trata, por tanto, de acordar de manera consensuada cuál es el objetivo último de la Entidad Contratante, para poder orientar de manera coherente todas sus actividades hacia su consecución.

Para ello, la Entidad Contratante deberá identificar todos sus referentes estratégicos para poder obtener el Plan Anual de Compras y Contrataciones, que será el camino para poder lograr los resultados esperados de la misma.

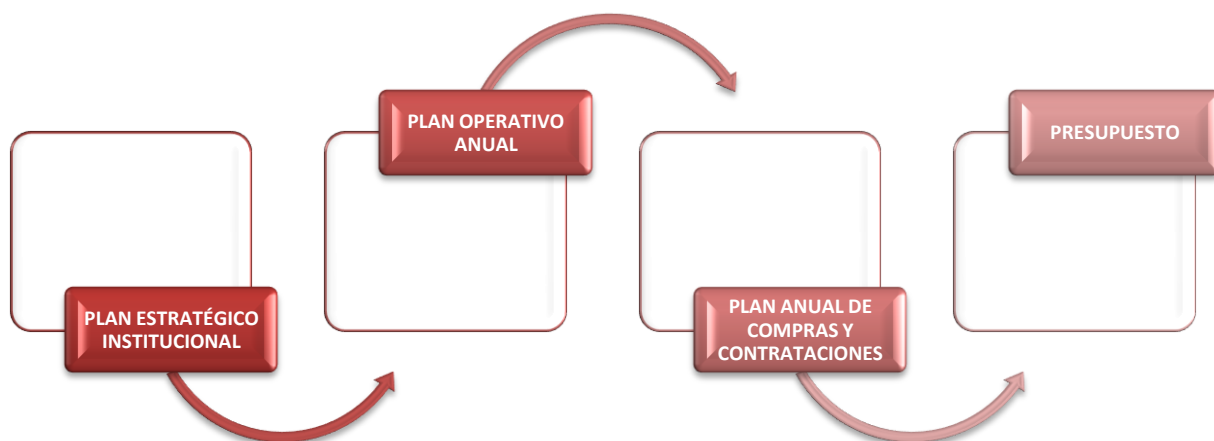
El Plan Estratégico Institucional deberá estar perfectamente alineado con el Plan Operativo Anual, y que este último recoja en sus objetivos y líneas de actuación los principales conceptos reflejados en el mismo.

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

- 1) La identificación de incoherencias.
- 2) 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.

DIAGRAMA II



➤ Resultados esperados:

Análisis y diagnóstico consensuado del Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual.

CUARTA FASE: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES.

➤ Objetivo:

Identificar los bienes, servicios u obras necesarias para la consecución de los objetivos y actividades del Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual respectivamente.

➤ Información para considerar:

- 1) Plan Estratégico Institucional;
- 2) Plan Operativo Anual;
- 3) Historial de Gastos.

➤ Descripción de las actividades:

La finalidad que se persigue es contar con una lista de bienes, servicios y obras que requiere la Entidad Contratante para el cumplimiento de las actividades plasmadas en el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual, teniendo claro cuáles son gastos de planilla (los cuales no forman parte del Plan Anual de Compras y Contrataciones), gastos operativos y gastos de inversión (estos últimos si forman parte del Plan Anual de Compras y Contrataciones).

Tomando en consideración los **DOS MÉTODOS** que se tiene para obtener la información necesaria, el Equipo de trabajo deberá determinar el momento adecuado del uso de cada uno de ellos.

Método Estadístico:

El método estadístico, parte de la observación del movimiento de los materiales que tenemos en inventario. Este método es utilizado con todo insumo que este 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:

1. **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.

2. **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.
3. **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.
4. **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.
5. **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.

Es el análisis donde vamos a lograr cristalizar la investigación realizada. 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.

6. **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 históricos y de tener alguna Unidad Requiriente de la Entidad Contratante 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.

Método Determinístico.

Las Entidades Contratantes deberán evitar sólo aplicar el método estadístico debido a que el objetivo de la Entidad ante los ciudadanos es confeccionar nuevos programas, proyectos y servicios para brindarle respuesta a sus necesidades. Por esta razón, requieren año tras año generar nuevos requerimientos para cubrir dichas necesidades, dando como resultado una escasez de información histórica para poder utilizar dicho método, por lo cual necesitamos tener funcionarios que desarrollen la capacidad de estimar de forma precisa tanto los costos de los programas y proyectos como los plazos para su ejecución, valiéndose de este Método Determinístico.

La recomendación para generar información confiable de esta herramienta es que, se cree un plan de trabajo de cada uno de los programas, proyectos y servicios que son incluidos dentro del Plan Operativo Anual de la Entidad, esto con la finalidad de conocer paso a paso cada una de las acciones de los mismos y así poder de ahí determinar los recursos que se van a requerir para poder realizar cada actividad.

A menudo la planificación del proyecto se tiene en cuenta a favor de seguir adelante con el trabajo. Sin embargo, muchas personas no se dan cuenta del valor de un plan de proyecto en el ahorro de tiempo, dinero y muchos problemas.

Para poder llegar a establecer este plan de trabajo de una manera eficiente, se deberá seguir los siguientes pasos:

1. Establecer la Meta del Proyecto:

Un proyecto es exitoso cuando las necesidades de las partes interesadas se han cumplido. Un interesado es cualquier persona, directa o indirectamente afectado por el proyecto. Como primer paso, es importante identificar a los interesados en el proyecto. No siempre es fácil identificar a los actores de un proyecto, en particular los afectados indirectamente.

Una vez que comprenda quiénes son los interesados, el siguiente paso es conocer sus necesidades. Luego de que se cuenta con una lista completa de las necesidades es dar prioridad a ellas. De la lista de prioridades, se crean un conjunto de objetivos que pueden medirse fácilmente.

2. Entregables del Proyecto.

Usando los objetivos que ha definido en el paso No. 1, se crea una lista de los productos que el proyecto tiene que entregar a fin de cumplir esos objetivos. Se especifica cuándo y cómo cada artículo debe ser entregado.

Se agregan los entregables al plan de proyecto con una fecha de entrega estimada. Las fechas de entrega más exactas serán establecidas durante la fase de programación, que se muestra a continuación.

3. Cronograma del Proyecto.

Se debe crear una lista de tareas que deben llevarse a cabo para cada elemento identificado en el paso No. 2. Para cada tarea se debe identificar lo siguiente:

- 1) El recurso que se requiere para realizar la tarea, es decir el bien, servicio, consultoría u obra que debe ser adquirido.
- 2) Las cantidades y fecha Se deberá establecer la cantidad y fecha Se deberá establecer la cantidad y fecha Se deberá establecer la cantidad y la fecha exacta de este recurso que se requiere para cada uno de los proyectos, programas y servicios de forma independiente por cada una de las unidades de la Entidad.

➤ Resultados esperados.

Identificación de los requerimientos necesarios para la elaboración del Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC).

QUINTA FASE. ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES POR UNIDAD REQUIERENTE.

➤ **Objetivo:**

Elaborar los Planes Anuales de Compras y Contrataciones preliminares en las diferentes Unidades Requirientes de la Entidad Contratante, tomando en consideración las necesidades identificadas.

➤ **Información para considerar:**

- 1) Requerimientos necesarios para la elaboración del Plan Anual de Compras y Contrataciones;
- 2) Formulario Único Estándar No. SNCC.F.053.

➤ **Descripción de las actividades:**

Resultado de todas las fases realizadas previamente, se confeccionarán los Planes Anuales de Compras y Contrataciones Preliminares por Unidades Requirientes, el cual en esta fase sólo deberá detallar la Descripción de la Compra o Contratación, la Unidad de Medida, Cantidad Total de las necesidades identificadas y las respectivas fechas de necesidad.

El Área de Planificación y Desarrollo o su equivalente, será el responsable de darle seguimiento a las Unidades Requirientes 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 Financiera.

➤ **Resultados esperados:**

Elaboración de los Planes Anuales de Compras y Contrataciones preliminares de todas las Unidades Requirientes de la Entidad Contratante y remisión de los mismos al Área de Planificación y Desarrollo o su equivalente.

SEXTA FASE. 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 de Bienes y Servicios y consolidar los mismos para la elaboración del Plan Anual de Compras y Contrataciones definitivo.

➤ **Información para considerar:**

- 1) Catálogo de Bienes y Servicios;
- 2) Planes Anuales de Compras y Contrataciones preliminares de las Unidades Requirientes;
- 3) Formulario Único Estándar **No. SNCC.F.053**.

➤ **Descripción de las actividades:**

El Área de Planificación y Desarrollo o su equivalente, 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 v/s 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 Desarrollo o su equivalente y la Unidad Operativa de Compras y Contrataciones de la Entidad Contratante, procederán a contemplar toda la información restante en el Formulario Único Estándar **No. SNCC.F.053** para obtener el Plan Anual de Compras y Contrataciones definitivo.

Primeramente, deberán codificar, en base al Catálogo de Bienes y Servicios de la Dirección General de Contrataciones Públicas.

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

- 1) Automatizar la recolección y análisis de datos de gastos.
- 2) Proveer un modelo uniforme, a nivel de todo el Estado.
- 3) Enlazar los datos internos de otros requisitos, tales como proceso de datos financieros.
- 4) Enlazar otros requisitos de proceso de datos externos, como los impuestos.
- 5) Centralizar la función de adquisición, el apalancamiento de volumen para lograr mejores precios.
- 6) Colaborar con los clientes o proveedores a través de la utilización de un sistema de clasificación.
- 7) 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 **No. SNCC.F.053**, es decir: Precio Unitario estimado, Costo total, Procedimiento de Selección, 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 Ejecutiva el 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 Preliminar consolidado de la Entidad Contratante.

SEPTIMA FASE. APROBACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES.

➤ **Objetivo:**

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

➤ **Información para considerar:**

- 1) Plan Anual de Compras y Contrataciones Preliminar, consolidado y completado;
- 2) Plan Estratégico Institucional;
- 3) Plan Operativo Anual.

➤ **Descripción de las actividades:**

Luego de presentado el Plan Anual de Compras y Contrataciones corresponde a la Máxima Autoridad Ejecutiva aprobar el mismo. Si hay necesidad de realizar ajustes al Plan Anual de Compras y Contrataciones, se procederá a la remisión del mismo al Área de Planificación y Desarrollo o su equivalente para que conjuntamente con la Unidad Operativa de Compras y Contrataciones realizar los ajustes correspondientes.

Una vez aprobado el Plan Anual de Compras y Contrataciones, la Máxima Autoridad Ejecutiva, remite a la Oficina de Libre Acceso a la Información el mismo a los fines de que proceda a su difusión a través del portal web administrado por el Órgano Rector, debiendo ser obligatorio a su vez, su publicación a través de los diferentes portales institucionales.

Del mismo modo, la Máxima Autoridad Ejecutiva envía el Plan Anual de Compras y Contrataciones, al Área de Planificación y Desarrollo o su equivalente a los fines de que pueda ejecutar la fase de seguimiento y monitoreo y por último a la Dirección Administrativa y Financiera para su remisión a la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) y se inicien los trámites de asignación presupuestaria.

Es una práctica común que el presupuesto de la Entidad Contratante, se vea reducido al momento de ser presentando ante la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) para su aprobación. Esta reducción en el presupuesto da como resultado que el Plan Operativo Anual de la Entidad se vea afectado directamente, posiblemente en una reducción de la cobertura de los programas, proyectos y obras de la Entidad como también puede llegar a ocurrir, en el peor de los casos, la eliminación total de alguno de ellos.

Debido a esto se debe evitar cometer el error de no realizar las modificaciones al Plan Anual de Compras y Contrataciones, resultantes de una reducción en el presupuesto que modifica a su vez el alcance de un Plan Operativo, puesto que la Entidad puede estar planificando la adquisición y contratación de los

insumos y servicios para determinado programa, proyecto u obra, que al momento de buscar la partida presupuestaria no cuenta con los fondos suficientes, debido a que fue reducido o eliminado en la aprobación del presupuesto, dando como resultado la pérdida de tiempo de la Entidad y la desconfianza de los posibles oferentes en el Plan Anual de Compras y Contrataciones publicado, ya que no llega a cumplirse.

➤ **Resultados esperados:**

- 1) Realizar las modificaciones necesarias al Plan Anual de Compras y Contrataciones de haber sido modificado el presupuesto de la Entidad.
- 2) Presupuesto aprobado, por consiguiente el Plan Anual de Compras y Contrataciones aprobado.
- 3) Plan Anual de Compras y Contrataciones de la Entidad Contratante publicado dentro del portal administrado por el Órgano Rector y por la página web Institucional.

OCTAVA FASE: 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, valorando el cumplimiento de las fechas de ejecución de las adquisiciones y el valor de las mismas e incluyendo modificaciones a lo establecido en base a lo ocurrido en el periodo transcurrido.

➤ Información para considerar:

- 1) 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 quién va a hacer el seguimiento del mismo.

- **Cómo:** a la hora de hacer el seguimiento del Plan, se debe partir de la definición de las herramientas que se van a utilizar para medir y evaluar el desempeño.
- **Cuándo:** dependiendo de la profundidad del análisis de seguimiento, este podrá ser hecho más o menos frecuentemente coincidiendo con reuniones del Área de Planificación y Desarrollo o su equivalente, la Dirección de Administración Financiera (DAF) y la Unidad Operativa de Compras Contrataciones. Sin embargo, deberían establecerse unas 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 iba a indicar los procesos de abastecimiento.
- **Quiénes:** Área de Planificación y Desarrollo o su equivalente, la Dirección de Administración Financiera (DAF) 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 Contratante.

La actividad de seguimiento supondrá la revisión de las adquisiciones plasmadas versus a las adquisiciones realizadas, identificando el grado de avance, dificultades encontradas, impactos sobre la calidad y otras observaciones. Una vez analizada la situación de cada acción se dejará constancia de los aspectos más relevantes y si fuese necesario se modificaría el Plan Anual Compras y Contrataciones.

La nueva versión del Plan Anual de Compras y Contrataciones será renombrada añadiéndole un número de versión o una fecha de revisión para evitar confusiones con versiones anteriores.

➤ **Resultados esperados:**

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

CUADRO II

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

	Quién o Quiénes	Qué	Cuándo	Forma de envío	Observaciones
1	Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE)	<ul style="list-style-type: none"> Envía la instrucción y guía de elaboración del Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC). Designa responsable al Área de Planificación y Desarrollo o equivalente. Ordena la asignación del Equipo de Trabajo para la elaboración del PACC. 	Cuando la DIGEPRES inicie su plazo para la formulación del presupuesto.	Comunicación Interna o Correo Electrónico.	Área de Planificación y Desarrollo junto a la instrucción debe enviar formato o parámetros que se desean en la Planificación.
2	Unidades Requirentes.	Reciben las instrucciones de la Máxima Autoridad Ejecutiva.	Una vez que la MAE las ha enviado a toda la Institución.	Comunicación Interna o Correo Electrónico.	Cada Área de la Entidad tendrá un representante dentro del Equipo de Trabajo.
3	Área de Planificación y Desarrollo.	Diseña el Cronograma de Trabajo.	Una vez que la MAE ha dado instrucciones para la elaboración del PACC y se ha asignado el Equipo de Trabajo.	Comunicación Interna o Correo Electrónico.	Ninguna.
4	Área de Planificación y Desarrollo y Equipo de Trabajo.	Realizan el análisis y diagnóstico del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA) de la Entidad.	Una vez que el Área de Planificación y Desarrollo ha diseñado el Cronograma de Trabajo.	No hay.	Antes que todo, la entidad debe contar con una Planificación Estratégica y un Plan Operativo, de no tenerlos deberá elaborarlos.
5	Área de Planificación y Desarrollo y Equipo de Trabajo.	Recopilan de acuerdo a la guía, la información de los bienes, servicios u obras a planificar y aplican el Método seleccionado para tales fines.	Una vez que se ha realizado el análisis del PEI y el POA.	No hay.	Se debe determinar el método de recolección de datos.
6	Unidades Requirentes.	De la información obtenida se conforma el Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC) Preliminar de su Área, con la descripción de la compra o contratación, la cantidad total, unidad de medida y fecha de necesidad.	Una vez cuenta con la información necesaria.	No hay.	Se realiza un documento en Excel llamado Plan Anual de Compras y Contrataciones (SNCC.PACC.053). Ver Anexo.
7	Unidades Requirentes.	Envían documento de Excel al Área de Planificación y Desarrollo.	Una vez termine el documento en Excel del PACC (SNCC.PACC.053).	Impreso y por Correo Electrónico.	Ninguna
8	Área de Planificación y Desarrollo y Unidad Operativa de Compras y Contrataciones (UOCC).	Asignan la codificación a los bienes, servicios y obras identificados, conforme al Catálogo de Bienes y Servicios (CBS).	Una vez que se han recopilado los Planes Anuales de Compras y Contrataciones de cada Área de la Entidad.	No hay.	Actualiza el documento de Excel del PACC por Área.

Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas

Metodología para preparar los Planes y Programas Anuales de Compras y Contrataciones

9	Área de Planificación y Desarrollo y UOCC.	Consolidan los PACC de todas las Áreas de la Entidad.	Una vez que se ha completado el Excel del PACC.	No hay.	Se agrupan todos los requerimientos pertenecientes a la misma clasificación jerárquica o rubro, conforme al CBS.
10	Área de Planificación y Desarrollo y UOCC.	Indican el precio unitario estimado de cada ítem así como también los tipos de procedimientos de selección generados en la planificación y la fuente de financiamiento de cada procedimiento.	Una vez que se han consolidado todos los PACC de las Áreas de la Entidad.	No hay.	En la estimación de precios considerar un porcentaje de Inflación.
11	Área de Planificación y Desarrollo.	Revisa PACC para validación final.	Una vez que el PACC esté consolidado y completo.	No hay.	PACC Institucional. Versión final - revisada.
12	Área de Planificación y Desarrollo.	Envía el PACC a la MAE para su validación y aprobación.	Una vez que se ha finalizado la revisión por parte del Área de Planificación y Desarrollo.	Impreso y por Correo Electrónico.	Ninguna.
13	Máxima Autoridad Ejecutiva.	Aprueba el PACC.	Una vez que el Área de Planificación y Desarrollo ha revisado, validado y enviado el PACC.	No hay.	Si la MAE no aprueba el PACC se devuelve al Área de Planificación y Desarrollo para que conjuntamente con UOCC realice las modificaciones de lugar.
14	Máxima Autoridad Ejecutiva.	Envía el PACC a la OAI, a la DAF y al Área de Planificación y Desarrollo.	Una vez que se aprueba definitivamente el PACC, y que se han aplicado las modificaciones de lugar.	Impreso y por Correo Electrónico.	Ninguna.
15	Dirección Administrativa Financiera (DAF)	Remite el PACC a DIGEPRES.	Una vez que el PACC esté aprobado por la MAE.	Correo Electrónico.	Ninguna.
16	Oficina de Libre Acceso a la Información.	Ingresa y carga el PACC al Portal administrado por el Órgano Rector y al Portal Institucional.	Una vez que el PACC consensuado con el presupuesto aprobado esté aprobado por la MAE.	Portal administrado por el Órgano Rector. Portal Institucional.	Cargar información de acuerdo a los parámetros determinados por el Órgano Rector.
17	Área de Planificación y Desarrollo, DAF y UOCC.	Realiza un seguimiento y monitoreo trimestral de la ejecución del PACC, para verificar niveles de cumplimiento e imprevistos ocurridos.	Una vez que se comienza a ejecutar el Plan de Compras y Contrataciones.	No hay.	Informe de Ejecución del PACC. Documento que facilita la planificación del periodo subsiguiente.

CAPÍTULO II:

SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

CAPÍTULO II: SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES.

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 éste, al plan operativo y al plan de compras en momentos de verdad o en la etapa de evaluación.

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 propuestas.

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 diametrales, dedicar la gerencia 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 gerenciales.

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.

I. Diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación.

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 siendo la Dirección General de Contrataciones Públicas, que a través de las actualizaciones que cada entidad le hace a su Plan anual de compras a través del Portal administrado por el Órgano Rector y la página web Institucional puede ir monitoreando la ejecución del Plan.

II. 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 Contratante 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:

- 1) Pueden medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- 2) Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- 3) Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- 4) 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:

- a) Son características observables de algo;
- b) 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 encuéntrase otro indicador. De este modo, los indicadores y sus correspondientes medios de verificación, permiten evitar las interpretaciones subjetivas de los logros del Plan, y éste gana en evaluabilidad; es decir, capacidad para ser evaluado objetivamente durante y después de su ejecución.

En general, los tres principios que deben guiar la selección de indicadores son los siguientes:

- 1) Los indicadores deben ser significativos y relevantes.
- 2) Los datos requeridos para hacer cálculos deben ser factibles de una recopilación oportuna y económica.
- 3) Los indicadores y su cálculo deben estar acordes con la capacidad institucional de la Entidad ejecutora.

Estrechamente ligado al rol de los indicadores se encuentra el concepto de línea de base. La línea de base es la primera medición de todos los indicadores seleccionados para medir los objetivos de una acción. Debe realizarse obviamente al inicio del plan, con la finalidad de contar con una “base” que permita luego cuantificar los cambios netos ocurridos en razón de la intervención. Al construir la línea de base se debe:

- Aprovechar la información recopilada al hacer el diagnóstico en el que se sustenta el Plan, durante la fase de formulación.
- Aprovechar toda la información disponible en fuentes secundarias, siempre que ésta sea confiable y actualizada.

Los siguientes indicadores constituyen herramientas útiles al controlar y evaluar un Plan Anual de Compras y Contrataciones:

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: Este indicador corresponde al porcentaje total que fue ejecutado del Plan Anual de Compras y Contrataciones de la Entidad. Se calcula dividiendo el monto del Plan Anual de Compras y Contrataciones que la Entidad ha ejecutado hasta el momento del monitoreo entre el monto total del Plan Anual de Compras y Contrataciones que fue aprobado.

Periodo de Medición: Se recomienda calcular este indicador con la misma periodicidad que se determina revisar el Plan Anual de Compras y Contrataciones. Es decir, si se determina revisar el Plan Anual de Compras y Contrataciones mensualmente el cálculo de este indicador debiese ser de igual forma.

Al final del año del Plan Anual de Compras y Contrataciones se debe realizar este cálculo para tener el porcentaje real anual ejecutado del mismo.

Observación: Este indicador se puede realizar inclusive para el cálculo del cumplimiento del Plan anual de Compras por Familias de productos, servicios u obras.

2. Nombre del Indicador: **PORCENTAJE DE AHORRO EN LAS COMPRAS GUBERNAMENTALES.**

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

Unidad de Medida: Porcentaje.

Fórmula:

$$\frac{\text{Valor Real} - \text{Valor Adjudicado}}{\text{Valor Adjudicado}} \times 100$$

Definición: Este indicador corresponde al porcentaje de ahorro obtenido que genera una entidad como resultado de una gestión eficiente. Se calcula restando el valor real menos el valor adjudicado dividiendo este resultado entre el valor adjudicado por la Entidad. Este cálculo se realiza por cada recurso adjudicado en el Plan Anual de Compras y Contrataciones.

Periodo de Medición: Se recomienda calcular este indicador con la misma periodicidad que se determina revisar el Plan Anual de Compras y Contrataciones. Es decir, si se determina revisar el Plan Anual de Compras y Contrataciones mensualmente el cálculo de este indicador debiese ser de igual forma.

3. Nombre del Indicador: **PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ADQUISICIONES REALIZADAS.**

Objetivo: Lograr cuantificar el nivel satisfacción por adquisiciones que se realizaron dentro de los plazos establecidos en el Plan Anual de Compras.

Unidad de Medida: Porcentaje.

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de Adquisiciones Realizadas}}{\text{Número de Adquisiciones Planificadas}} \times 100$$

Definición: Este indicador corresponde al porcentaje de cumplimiento de las adquisiciones realizadas. Lo que representa el porcentaje de satisfacción que se tiene con los usuarios, debido a que se calcula del número de adquisiciones realizadas en un periodo de tiempo determinado dividido en el número de adquisiciones planeadas en ese mismo tiempo determinado.

Periodo de Medición: Se recomienda calcular este indicador con la misma periodicidad que se determina revisar el Plan Anual de Compras y Contrataciones. Es decir, si se determina revisar el Plan Anual de Compras y Contrataciones mensualmente el cálculo de este indicador debiese ser de igual forma.

4. **Nombre del Indicador:** **DESVIACIONES AL PLAN ANUAL DE COMPRAS.**

Objetivo: Lograr cuantificar cual ha sido la cantidad porcentual de adquisiciones realizadas fuera de lo planificado.

Unidad de Medida: Valor Absoluto.

Fórmula:

$$\text{Número de Adquisiciones realizadas No Planificadas}$$

Definición: Este indicador corresponde al número de adquisiciones que se realizaron para poder lograr atender a los usuarios, pero que no estaban programados en el plan anual de compras.

Periodo de Medición: Se recomienda calcular este indicador con la misma periodicidad que se determina revisar el Plan Anual de Compras y Contrataciones. Es decir, si se determina revisar el Plan Anual de Compras y Contrataciones mensualmente el cálculo de este indicador debiese ser de igual forma.

5. **Nombre del Indicador:** **PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN POR RUBRO.**

Objetivo: Medir el porcentaje de participación por cada uno de los rubros adquiridos del total del plan anual de compras.

Unidad de Medida: Porcentaje.

Fórmula:

$$\frac{\text{Valor Adquirido del Rubro}}{\text{Total del Plan Anual de Compras}} \times 100$$

Definición: Este indicador corresponde al porcentaje de participación que se tiene por rubro, se calcula dividiendo el valor adquirido del rubro entre el total del Plan Anual de Compras y Contrataciones. Se puede hacer utilizando cualquier nivel del código del Catálogo de Bienes y Servicios, siempre y cuando este plasmado en el Plan Anual de Compras y Contrataciones.

Periodo de Medición: Se recomienda calcular este indicador con la misma periodicidad que se determina revisar el Plan Anual de Compras y Contrataciones. Es decir, si se determina revisar el Plan Anual de Compras y Contrataciones mensualmente el cálculo de este indicador debiese ser de igual forma.

6. Nombre del Indicador: PORCENTAJE DE TIPO DE PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN UTILIZADO.

Objetivo: Lograr cuantificar el porcentaje de participación de cada uno de los tipos de procesos de contratación utilizado.

Unidad de Medida: Porcentaje.

Fórmula:

$$\frac{\text{Total por tipo de Proceso}}{\text{Total del Plan Anual de Compras}} \times 100$$

Definición: Este indicador corresponde al porcentaje de participación por cada uno de los tipos de procedimientos de selección autorizados a utilizar según los definidos en los umbrales tope de cada año. Se calcula sumando el valor de cada uno de los tipos de procesos entre el total del plan anual de compras.

Periodo de Medición: Se recomienda calcular este indicador con la misma periodicidad que se determina revisar el Plan Anual de Compras y Contrataciones. Es decir, si se determina revisar el Plan Anual de Compras y Contrataciones mensualmente el cálculo de este indicador debiese ser de igual forma.

Los indicadores antes mencionados son los que se pueden verificar directamente desde el formato único (Ver Anexo), dicho formato es el que las entidades deben utilizar para dejar plasmados sus Plan Anual de Compras y Contrataciones.

Existen otros indicadores que se pueden incorporar al sistema de seguimiento y monitoreo de los Planes Anuales de Compras y Contrataciones, pero dichos indicadores tendrían que depender de más información de lo que se puede plasmar dentro de un plan anual de compras para dejar esta herramienta operativa. Entre los otros indicadores que se pueden calcular se pueden mencionar los siguientes:

- Cumplimiento de plazos legales.
- Número de Proveedores interesados.
- Cantidad de Procesos Desiertos.
- Números de Oferentes por Procedimiento.
- Número de Reclamos, Impugnaciones y Controversias.
- Número de Fraccionamientos.

CAPÍTULO III:

FORMATO ÚNICO DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

CAPÍTULO III: FORMATO ÚNICO DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES.

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 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, tendentes a una eficiente administración de sus recursos; es por esto que es importante contar con el “Plan” que refleje un claro horizonte de hacia dónde quiere 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, posterior a una exitosa planificación de compras.

Con la formulación y ejecución del Plan de Compras y Contrataciones se buscan los siguientes objetivos:

- Contar con un instrumento de programación, control, retroalimentación y generación de información para la toma de decisiones en los procesos de adquisiciones de productos, servicios u obras que realizan las entidades del Estado para las metas de cada una de ellas.
- Aportar elementos de información que contribuyan a garantizar los principios de transparencia, economía, responsabilidad y accesibilidad por los cuales se rige las compras públicas.
- Generar economías de escala y aseguramiento de la calidad de los productos y los servicios de los proveedores en la adquisición de productos, servicios u obras que realizan las entidades del Estado.

Como se indicó en capítulos previos existirá un sólo Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC), que es la consolidación de toda la información de cada una de las Unidades, Departamentos o Direcciones de una entidad.

Recuerde que el consolidado del formulario del plan anual de compras de cada entidad debe coincidir con el presupuesto total por entidad por cada subgrupo presupuestal incluido en el plan de compras.

Esta información consolidada se deberá ingresar al formulario Único Estándar del Plan Anual de Compras y Contrataciones, **SNCC.F.053 (ANEXO)**, respetando la estructura de columnas que presenta. Por esta razón se procederá a explicar cómo se debe hacer el ingreso de la información, que se estructura de la siguiente forma, tomando en cuenta los aspectos siguientes:

- La Entidad Contratante tendrá que completar el encabezado del Formulario Único Estándar, **SNCC.F.053**, indicando el **nombre de la misma, la fecha de revisión y de aprobación, versión del plan y la cantidad de páginas con qué cuenta**.
- Los datos correspondientes a las columnas sobre **Descripción de la Compra o Contratación, Unidad de Medida, Fecha de Necesidad y Cantidad Total** serán completados por las Unidades Requirentes. Corresponde al Área de Planificación y Desarrollo en coordinación con la Unidad Operativa de Compras y Contrataciones (UOCC) completar toda la planilla con los datos restantes luego de haber consolidado los Planes Anuales de Compras y Contrataciones (PACC) por Unidad Requirente.
- Los datos requeridos en las columnas de **Valor Adquirido y Observación** serán completados por la Unidad Operativa de Compras Y Contrataciones (UOCC), una vez que se haya ejecutado el procedimiento de contratación correspondiente.

Código del Catálogo de Bienes y Servicios (CBS)

El sistema de compras y contrataciones cuenta con la Codificación y Clasificación del Catálogo de Bienes y Servicios (CBS). El Código del Catálogo de Bienes y Servicios será automáticamente seleccionado dentro de la planilla de Formato Único (**SNCC.F.053**), conforme a la Descripción de la Compra o Contratación que habrá de ejecutarse.

Ejemplo: Código (CBS): 4410- Maquinarias, Suministros y accesorios de Oficina.

Descripción de la Compra o Contratación

Ingresar el nombre del ítem asociado al código arriba nombrado.

Ejemplo: Código (CBS): 4410- Maquinarias, Suministros y accesorios de Oficina.

Descripción de Compra: *Fotocopiadora*.

Unidad de Medida

Ingresar la unidad de medida comercial por el cual se adquiere normalmente el producto, servicio u obra.

Ejemplo: Código (CBS): 4410- Maquinarias, Suministros y accesorios de Oficina.

Descripción de Compra: *Fotocopiadora*.

Unidad de Medida: *Unidad*.

Fecha de Necesidad

Se encuentra separado por trimestre. Deberá indicar la cantidad requerida del producto, servicio u obra en cada trimestre. La sumatoria de estos deberá coincidir con el número descrito en el campo Cantidad Total, el cual se calculará automáticamente en el Formato Único, **SNCC.F.053**.

Ejemplo: Código (CBS): 4410- Maquinarias, Suministros y accesorios de Oficina.

Descripción de Compra: *Fotocopiadora*.

Unidad de Medida: *Unidad*

Fecha de Necesidad: *Primer Trimestre 40, Tercer Trimestre 35*

Cantidad Total

Ingresar la cantidad total que se desea adquirir. Esta cantidad debe ser el consolidado de toda la Entidad.

Ejemplo: Código (CBS): 4410- Maquinarias, Suministros y accesorios de Oficina.

Descripción de Compra: *Fotocopiadora*

Unidad de Medida: *Unidad*

Fecha de Necesidad: *Primer Trimestre 40, Tercer Trimestre 35*

Cantidad Total: 75

Precio Unitario Estimado

Se debe ingresar el precio estimado del bien, servicio u obra.

Ejemplo: Código (CBS): 4410- Maquinarias, Suministros y accesorios de Oficina.

Descripción de Compra: *Fotocopiadora*

Unidad de Medida: *Unidad*

Fecha de Necesidad: *Primer Trimestre 40, Tercer Trimestre 35*

Cantidad Total: 75

Precio unitario estimado: *RD\$35,000.00*

Costo Total Unitario

Es la multiplicación de la columna de cantidad total por la columna de precio estimado.

Ejemplo: Código (CBS): 4410- Maquinarias, Suministros y accesorios de Oficina.

Descripción de Compra: *Fotocopiadora*

Unidad de Medida: *Unidad*

Fecha de Necesidad: *Primer Trimestre 40, Tercer Trimestre 35*

Cantidad Total: 75

Precio unitario estimado: *RD\$35,000.00*

Costo Total Unitario: *RD\$2, 625,000.00*

Costo Total Por Código del Catálogo de Bienes y Servicios (CBS)

En este campo se deberán sumar los costos totales de todas las compras y contrataciones que poseen el mismo Código del Catálogo de Bienes y Servicios (CBS).

Ejemplo: Código (CBS): 4410- Maquinarias, Suministros y accesorios de Oficina.

Descripción de Compra: *Fotocopiadora*

Unidad de Medida: *Unidad*

Fecha de Necesidad: *Primer Trimestre 40, Tercer Trimestre 35*

Cantidad Total: 75

Precio unitario estimado: *RD\$35,000.00*

Costo Total Unitario: RD\$2, 625,000.00

Costo Total Por Código del CBS: RD\$2, 654,350.00

Procedimiento de Selección

En este campo se debe registrar después de la consolidación realizada, cuál será el procedimiento de selección que la entidad debe utilizar para cada agrupación de bien, servicio u obra que se desea adquirir, conforme al Código del CBS.

Ejemplo: Código (CBS): 4410- Maquinarias, Suministros y accesorios de Oficina.

Descripción de Compra: *Fotocopiadora*

Unidad de Medida: *Unidad*

Fecha de Necesidad: *Primer Trimestre 40, Tercer Trimestre 35*

Cantidad Total: 75

Precio unitario estimado: RD\$35,000.00

Costo Total Unitario: RD\$2, 625,000.00

Costo Total Por CBS: RD\$2, 654,350.00

Tipo de Procedimiento: *Licitación Pública*

Fuente de Financiamiento

Se debe ingresar en este campo la fuente de financiamiento por el cual se va a adquirir el bien, servicio u obra a contratar.

Ejemplo: Código (CBS): 4410- Maquinarias, Suministros y accesorios de Oficina.

Descripción de Compra: *Fotocopiadora*

Unidad de Medida: *Unidad*

Fecha de Necesidad: *Primer Trimestre 40, Tercer Trimestre 35*

Cantidad Total: 75

Precio unitario estimado: RD\$35,000.00

Costo Total Unitario: RD\$2, 625,000.00

Costo Total Por CBS: RD\$2, 654,350.00

Tipo de Procedimiento: *Licitación Pública*

Fuente de Financiamiento: *Presupuesto Propio*

Valor Adquirido

Este campo se diligencia cuando el bien, servicio u obra han sido adquiridos y se indica el valor por el que fue adquirido. Dependiendo de la estimación de precios realizada puede ser menor o mayor al precio estimado.

Ejemplo: Código (CBS): 4410- Maquinarias, Suministros y accesorios de Oficina.

Descripción de Compra: *Fotocopiadora*

Unidad de Medida: *Unidad*

Fecha de Necesidad: *Primer Trimestre 40, Tercer Trimestre 35*

Cantidad Total: 75

Precio unitario estimado: RD\$35,000.00

Costo Total Unitario: RD\$2, 625,000.00

Costo Total Por CBS: RD\$2, 654,350.00

Tipo de Procedimiento: *Licitación Pública*

Fuente de Financiamiento: *Presupuesto Propio*

Valor Adquirido: *RD\$2, 600,000.00*

Observación

En este campo el usuario deberá indicar el estatus de la adquisición: ejecutado, en ejecución, por ejecutar o eliminado. Al momento de ingresar por primera vez el Plan en esta columna no se debe incluir nada.

Ejemplo: Código (CBS): *4410- Maquinarias, Suministros y accesorios de Oficina.*

Descripción de Compra: *Fotocopiadora*

Unidad de Medida: *Unidad*

Fecha de Necesidad: *Primer Trimestre 40, Tercer Trimestre 35*

Cantidad Total: *75*

Precio unitario estimado: *RD\$35,000.00*

Costo Total Unitario: *RD\$2, 625,000.00*

Costo Total Por CBS: *RD\$2, 654,350.00*

Tipo de Procedimiento: *Licitación Pública*

Fuente de Financiamiento: *Presupuesto Propio*

Valor Adquirido: *RD\$2, 600,000.00*

Observación: *Ejecutado*

CONCLUSIÓN

Para que un gobierno pueda tener un buen proceso de compras y contrataciones es necesario dejar de ver las adquisiciones sólo como un proceso legal que se debe cumplir para adquirir los bienes y servicios que las Entidades del Estado requieren para cumplir con su Plan Operativo y evolucionar al desarrollo de un plan o visión estratégica de las adquisiciones, tomando en cuenta:

1. Un análisis de los bienes, servicios u obras esenciales de la Entidad;
2. Una proyección de la demanda de los bienes, servicios u obras requeridas;
3. Una evaluación de cómo se realizará la adquisición y desempeño de proveedores.

La implementación de la Planificación de las Compras y Contrataciones ayudará a:

1. Conseguir los objetivos estratégicos de la institución;
2. Conseguir precios más competitivos;
3. Menores costos de inventario y administrativos;
4. Efectuar compras oportunas;
5. Aumentar la productividad de la organización;
6. Guiar, controlar y transparentar los gastos;
7. Permite la generación de contratos de suministro en la medida que se van requiriendo productos o servicios;
8. Resolver situaciones de crisis;
9. Disminución del número de licitaciones desiertas y de compras urgentes.
10. Disminución del Fraccionamiento.

La planificación de compras define que necesita la organización, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado. La planificación de compras sólo 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:

1. **Levantamiento de la Información:** Esto quiere decir, determinar que se necesita durante el próximo periodo. Esto se realiza como se indico en el texto en base a consumos históricos y proyectando sus requerimientos futuros.
2. **Programación de las Compras:** Seleccionar el procedimiento de compra y contratación pertinente basado en lo establecido en la Ley No. 340-06 sobre compras y contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones, con sus modificaciones contenidas en la Ley No. 449-06 y su Reglamento de Aplicación aprobado mediante Decreto No. 490-07, con la finalidad de asegurar la provisión de las necesidades en las fechas que sean requeridas.

3. **Seguimiento y Monitoreo del Plan Anual de Compras:** Una planificación sin un debido seguimiento y monitoreo es un papel sin razón de ser, ya que este proceso nos permite guiar, controlar y transparentar las compras y contrataciones, y por ende los gastos mientras se estén ejecutando y tomar medidas correctivas oportunamente. Se deben revisar los avances y resultados identificando compras realizadas y no realizadas de acuerdo al Plan Anual de Compras y Contrataciones, compras realizadas pero con modificaciones, otras realizadas no previstas en dicho Plan y las causas que originan las desviaciones respecto al mismo.

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 apoyado las instancias de contacto entre usuarios y proveedor internos.

ANEXOS

Fecha de Revisión	
Fecha de Aprobación	
Versión	
No. de Páginas	

I - CREACIÓN:

Fecha	Realizado por:	Aprobada Por:
03 de Junio de 2011.	Dpto. de Políticas, Normas y Procedimientos.	Firma: DR. ERIC HAZIM Director General de Contrataciones Públicas
		Nombre Cargo
Referencia:		

II - CONTROL DE CAMBIOS:

No.	Fecha	Realizada /Aprobada por:	Descripción y Referencias.
		Realizada por:	
		Aprobada por:	

No hay nada escrito después de esta línea