

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**Trabajo Final para la obtención del Título
Especialización en Gestión Financiera en Instituciones Públicas**

“El Plan Anual de Contratación y su implementación en la Universidad de la República de cara al año 2023”

por

Cra. Verónica Fontana (Udelar)

Cra. Alejandra Osano (Udelar)

TUTORA: Dra. Natalia Veloso

COORDINADORA: Profa. Gabriela Pintos Trías

Montevideo

URUGUAY

2022

INDICE:

Resumen Ejecutivo y palabras clave	3
Glosario	4
1. Capítulo I: Introducción.	
1.1. Antecedentes breves del problema.	5
1.2. Relevancia de la investigación.	5
1.3. Motivación para la elección del tema.	6
1.4. Clara formulación del problema.	6
1.5. Objetivos y preguntas de investigación.	7
1.6. Metodología utilizada para lograr los objetivos propuestos.	8
1.7. Limitaciones del trabajo.	9
2. Capítulo II: Desarrollo o cuerpo de la obra.	
2.1. El problema de investigación.	10
2.2. Marco normativo de referencia.	10
2.3. El Plan Anual de Contratación.	16
2.3.1. Importancia de la planificación.	16
2.3.2. Definición.	17
2.3.3. Elementos que deben incluirse.	18
2.3.4. Previsión de necesidades y recolección de datos.	18
2.3.5. Contenido.	21
2.3.6. Aprobación y presupuesto.	22
2.3.7. Publicación.	22
2.3.8. De las modificaciones.	23
2.3.9. Seguimiento y evaluación.	24
2.3.10. Ventajas.	25
2.4. Puntos importantes a destacar: de lo normativo a lo operativo.	26
2.5. La Udelar y la implementación del Plan Anual de Contratación.	30
2.5.1. De las autoridades: aportes de la entrevista.	30
2.5.2. De los funcionarios: aportes del cuestionario.	34
3. Capítulo III: Conclusión y futuras líneas de investigación.	
3.1. Conclusión.	36
3.2. Propuesta de futuras líneas de investigación a realizar.	38
4. Normas consultadas	39
5. Referencias bibliográficas y webgrafía	40
6. Anexo 1: Entrevista Mag. Cra. Isis Burguez	41

7. Anexo 2: Entrevista a referentes de la Udelar, Directora General de Administración Financiera Cra. Gabriela Rossa e integrante del Equipo de Trabajo del Prorectorado de Gestión Mag. Lic. Cyntia Buffa.	43
8. Anexo 3: Cuestionario funcionarios Udelar.	44
9. Anexo 4: Cuadro resumen de los resultados obtenidos en el cuestionario realizado.	46
10. Anexo 5: Cuadro resumen de los resultados obtenidos en las preguntas de selección múltiple del cuestionario realizado.	48

RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVE

A partir del Decreto N°339/021 de fecha 4 de octubre de 2021, que reglamenta el Artículo 24 de la Ley N° 19.355 de fecha 19 de diciembre 2015, y sus modificativas, se establece la obligación preceptiva de elaboración y publicación del Plan Anual de Contratación para todas las Administraciones Públicas Estatales, a excepción de los Gobiernos Departamentales.

La idea principal que motiva este trabajo, es lograr que su contenido facilite la interpretación y aplicación del marco normativo de referencia del Plan Anual de Contratación a toda persona, independiente de su nivel de conocimiento en la temática; con el posterior análisis de los desafíos y estrategias de la Universidad de la República (Udelar) en respuesta ante este cambio normativo, y establecer los aspectos en los cuales los involucrados necesitan contar con más información para que su aporte sea más valioso, independiente de la etapa del proceso de planificación en el que intervengan.

En el capítulo 1, se realiza una introducción al problema de investigación, en el que se detalla los antecedentes y su relevancia, con los objetivos y las preguntas planteadas, y la metodología utilizada, con el detalle de las técnicas e instrumentos para el logro de estos objetivos planteados.

En el capítulo 2, desarrollo o cuerpo de la obra, se presenta el análisis del marco normativo de referencia que determina la elaboración y publicación del Plan Anual de Contratación, el estudio de los elementos necesarios para su elaboración como instrumento de gestión, con la descripción de los puntos relevantes que surgen de las interrogantes que se presentan para la correcta aplicación del Decreto Reglamentario. Se plantean además los desafíos y las estrategias llevadas adelante en la Udelar ante este cambio normativo, con los datos aportados por referentes de la Institución en la entrevista realizada y los surgidos de las respuestas del cuestionario a los actores involucrados en las áreas de Compras y de Contaduría de la experiencia de las actividades llevadas a cabo este año 2022.

Finalmente, en el capítulo 3, se presenta la conclusión, como resultado de la aplicación de las técnicas utilizadas en etapas previas mencionadas, y la propuesta de futuras líneas de investigación a tener en cuenta, que no fueron posible analizar, dada su relevancia y a que su alcance escapa a los objetivos planteados, en la oportunidad de realizar este trabajo.

Palabras clave: planificación, proceso de mejora, compras públicas, plan anual, capacitación.

GLOSARIO

ACCE	Agencia de Compras y Contrataciones Estatales
ARCE	Agencia Reguladora de Compras Estatales
GRP	Government Resource Planning
CP	Concurso de Precios
LA	Licitación Abreviada
LP	Licitación Pública
LUC	Ley de Urgente Consideración
PAC	Plan Anual de Contrataciones
POR	Plan de Obras Regular
SICE	Sistema de Información de Compras y Contrataciones Estatales
TOCAF	Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera
UDELAR	Universidad de la República

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes breves del problema.

En el año 2015, el artículo 24 de la Ley N° 19.335, Presupuesto Nacional de Sueldos Gastos e Inversiones Ejercicio 2015-2019, establece para los organismos comprendidos en el artículo 451 de la Ley N° 15.903 del 10 de noviembre de 1987, en la redacción dada por el artículo 16 de la Ley N° 19.670 de 15 de octubre de 2018 (artículo 2 del Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera, TOCAF), la elaboración de planes anuales de contrataciones de bienes y servicios con el asesoramiento de la Agencia de Compras y Contrataciones del Estado (ACCE). Esta disposición no fue reglamentada ni se previeron sanciones por su incumplimiento, razón por la cual este instrumento no forma parte del proceso formal de contrataciones públicas.

Con fecha 9 de julio de 2020, la Ley N° 19.889, Ley de Urgente Consideración (LUC), en su artículo 315 y artículo 321, da nueva redacción a los artículos mencionados en el párrafo anterior. Es en este momento que se establece la obligación preceptiva de elaboración y publicación, con anterioridad al 31 de marzo de cada año, del Plan Anual de Contratación para bienes y servicios para todo procedimiento competitivo. Su reglamentación incluye además el contenido mínimo y penalizaciones por incorporaciones o modificaciones de tratarse de licitaciones abreviadas o públicas. La publicación debe ser realizada en el sitio web de la Agencia Reguladora de Compras Estatales (ARCE), nueva denominación que otorga el artículo 329 de esta Ley, al transformar a la ACCE.

La única modificación a considerar es la del artículo 51 de la Ley N° 19.924, Presupuesto Nacional, Ejercicio 2020-2024, del 18 de diciembre de 2020, que excluye a los Gobiernos Departamentales de dicha obligación.

1.2. Relevancia de la investigación.

Un adecuado sistema de contrataciones públicas se define dentro una gestión eficiente de ejecución del gasto público, que debe garantizar una adecuada prestación de los bienes y servicios, así como la transparencia, seguimiento y mecanismos de control necesarios en los procesos de contrataciones, que brinden mayores oportunidades de acceso a una información clara y oportuna, tanto a las diferentes unidades que componen la Administración Pública como a la ciudadanía en general. El Estado como gran comprador, puede tener un alto grado de impacto en el mercado e influir con el diseño de políticas públicas de desarrollo sostenible,

en la producción y comercialización de bienes y servicios más adecuados en términos sociales, ambientales y económicos.

Con el propósito de perfeccionar los procedimientos de contratación, la elaboración y publicación de planes anuales, permite responder de manera oportuna: quién, qué, cuándo, dónde, cuánto y cómo se requiere un bien, servicio u obra. Es un instrumento que propicia a que la toma de decisiones sea transparente y potencia la planificación estratégica tanto en la Administración como en los potenciales oferentes. El difundir información para que cualquier persona o empresa planifique sus negocios, permite asegurar la igualdad en el tratamiento de los oferentes, aumentar la concurrencia a los llamados, mejorar las condiciones de contratación, seleccionar la oferta más conveniente y realizar procedimientos de adquisiciones más eficientes.

1.3. Motivación para la elección del tema.

La motivación principal de este trabajo es lograr que su lectura facilite la interpretación y aplicación del marco normativo de referencia del Plan Anual de Contrataciones a toda persona, independiente de su conocimiento y actividad que realice.

Nos motiva a su vez, conocer y analizar los desafíos que presenta la Udelar ante este cambio normativo y las estrategias que impulsa, identificar los aspectos en los cuales los actores involucrados en este proceso necesitan mayor información para que su aporte sea más valioso, independiente de la etapa del proceso de planificación en el que intervengan, y buscar posibles recomendaciones que aporten conocimiento nuevo a la comunidad universitaria.

1.4. Clara formulación del problema.

Desde el año 2015, es reconocida la necesidad de planificación en materia de contrataciones públicas, con la alineación debida entre metas, objetivos y asignación presupuestal, para un eficaz desempeño de la Administración. A partir de las modificaciones introducidas en materia de contrataciones públicas por la Ley de Urgente Consideración, con cambios en el Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF) y el Decreto 339/021 que reglamenta el artículo 24 de la Ley N° 19.355, de 19 de diciembre de 2015, en la redacción dada por el artículo 51 de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, se obliga a que las provisiones de necesidades de bienes, servicios y obras, estén incluidas y publicadas en un Plan Anual de Contrataciones, antes del 31 de marzo de cada año.

Estos cambios implican desafíos en la inclusión de procesos de planificación estratégica en materia de contrataciones públicas por parte de la Administración, los que incluyen el relevamiento anual de las necesidades de bienes, servicios y obras a realizar por cada uno de los Servicios que integran la Unidad Ejecutora en cuestión, la unificación en subgrupos por similitud de objeto de gasto para la determinación de los procedimientos de contratación a realizar, la estimación de los tiempos de cada llamado con la consideración de las etapas a cumplir según corresponda, para realizar la contratación en el momento indicado de un proveedor que reúna las condiciones suficientes para satisfacer tal necesidad. Estos desafíos plantean una reorganización de cada una de las áreas de funcionamiento involucradas en el proceso, ya que no existen procesos formales de planificación en materia de compras, las necesidades se satisfacen a medida que se presentan y el presupuesto lo permita, con el riesgo de no respetar los principios generales de la contratación administrativa.

1.5. Objetivos y preguntas de investigación.

Las preguntas de investigación indican el propósito del trabajo, por lo que se plantean objetivos para dar una respuesta a cada una de las interrogantes que motivan este trabajo, las que serán encontradas en el desarrollo o cuerpo de la obra.

Pregunta General: ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la Udelar para la implementación del Plan Anual de Contratación (PAC)?

Objetivo General: identificar los mayores desafíos que enfrenta la Udelar para la aplicación de la nueva normativa y planificación de compras públicas.

Preguntas Específicas:

- ¿Qué contenidos deben incluirse en el Plan Anual de Contratación?
- ¿Cuáles son los mecanismos adecuados para la recolección de información anual?
- ¿Qué estrategias a nivel de cada uno de los Servicios se llevan adelante para la implementación del PAC?

Objetivos Específicos:

- Describir los contenidos que necesariamente deben incluirse en el Plan Anual de Contratación.
- Analizar los cambios a realizarse para la adecuada recolección de información.
- Identificar las estrategias institucionales para la aplicación de la obligatoriedad normativa.

1.6. Metodología utilizada para lograr los objetivos propuestos.

El método que se utilizó es de tipo prospectivo, una mirada hacia el futuro, en el que se analiza la implementación de un instrumento de planificación y su aporte a la mejora de los procedimientos de contratación. Se establece una triangulación de datos, en busca de la consecución de los objetivos propuestos, con la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas, un análisis del marco normativo y su relación con el marco teórico de referencia.

Se eligió como técnica de investigación cualitativa a la entrevista, dado que por su flexibilidad, permite obtener información de manera más detallada y precisa, profundizar en cada uno de los puntos de interés y descubrir otros. Y como técnica cuantitativa, el cuestionario que es un recurso muy productivo y valioso para la obtención de información y medición de los resultados en un tiempo breve, de manera organizada y estandarizada; se optó por utilizar preguntas cerradas debido a que se responden fácilmente, son cuantificables y directas, lo que permite obtener resultados más concretos y exactos, y ayuda a eliminar las ambigüedades en las respuestas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- Entrevista a referentes de la Udelar en los procesos de gestión e integrantes del Grupo del Proyecto Mejora de Procesos en la Udelar.

Cra. Gabriela Rossa – Directora General de Administración Financiera

Mag. Lic. Cyntia Buffa – Integrante del Equipo de Trabajo de Prorectorado de Gestión

- Cuestionario cerrado a actores involucrados en la gestión de contrataciones en los distintos Servicios Universitarios.

Formulario Google con 16 preguntas enviadas vía mail a las áreas de Compras de todos los Servicios de la Udelar y a los referentes de las áreas de Contaduría.

- Entrevista a referente de ARCE en los procesos de contratación y gestión del conocimiento.

Mag. Cra. Isis Burguez – Gerente de Operaciones de ARCE

Magister en Contratación Pública – Profesora Adjunta Departamento de Ciencias de la Administración

- Análisis del marco normativo de referencia.

Ley N° 19.889, Ley de Urgente Consideración (LUC)

Ley Nº 19.924, Presupuesto Nacional de Sueldos Gastos e Inversiones, Ejercicio 2020-2024
Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera – Actualizado al 01/01/22

Decreto Nº339/021 – Reglamentación del artículo 24 de la Ley 19.355, para la elaboración y publicación de los planes anuales de contratación de bienes y servicios de las Administraciones Públicas Estatales.

Se realiza un análisis de la evolución normativa que nos acerca a la reglamentación para la elaboración y publicación de los planes anuales de contratación de las administraciones estatales. Este se complementa con el análisis del marco teórico detallado en la bibliografía, en el abordaje de los conceptos a los que el Decreto Reglamentario se refiere y presentan interrogantes que puede no dar lugar a una adecuada comprensión y correcta aplicación.

1.7. Limitaciones del trabajo.

Desde el primer momento, para la realización de este trabajo, en cada una de las instancias, se contó con el apoyo desde el Prorectorado de Gestión y la Dirección General de Administración Financiera. Es importante destacar que gracias a su colaboración e interés por nuestro trabajo se obtuvieron los resultados deseados, en pos de lograr los objetivos definidos y encontrar las respuestas a las interrogantes planteadas.

Así mismo, destacar la colaboración de la Mag. Cra. Isis Burguez. Su dedicación y compromiso nos permitió encontrar respuestas que facilitan la aplicación del marco normativo de referencia y generar conocimiento nuevo para los interesados en leer este trabajo. En este último punto, nuestra tutora, Dra. Natalia Veloso, nos facilitó material bibliográfico e incluso de muy reciente publicación, que permitió profundizar el análisis de un tema de extrema actualidad.

No encontramos limitaciones importantes al realizar este trabajo. Podríamos mencionar que al no utilizar el correo institucional para enviar el cuestionario realizado, en un primer momento no se obtuvieron el número de respuestas deseadas; muchas veces el envío desde un dominio privado es recibido como spam y puede no ser visualizado correctamente por el destinatario. Sin embargo, al tener contacto con varios referentes de las áreas de Contaduría, telefónicamente se informó del mismo y de sus fines académicos, los que a su vez lo comunicaron a las áreas de Compras, incluso se reenvió el correo por haber sido eliminado por el destinatario. La utilización de estas alternativas aumentó el número de respuestas y el porcentaje final es representativo para realizar el análisis planteado.

2. CAPÍTULO II: DESARROLLO O CUERPO DE LA OBRA

2.1. El problema de investigación.

A partir de la promulgación del Decreto 339/021 que reglamenta el artículo 24 de la Ley N° 19.355, de 19 de diciembre de 2015, en la redacción dada por el artículo 51 de la Ley N° 19.924, de 18 de diciembre de 2020, se establece la obligación preceptiva de que las provisiones de necesidades de bienes, servicios y obras, estén incluidas y publicadas en un Plan Anual de Contratación, antes del 31 de marzo de cada año, para todo procedimiento competitivo.

La elaboración de un Plan Anual de Contratación instala la planificación estratégica como instrumento de gestión en los procedimientos de contratación. Si la planificación genera prácticas y actividades que tienden a una mayor eficiencia, presenta grandes desafíos que implica una mirada global del proceso que atraviesa toda la Institución e involucra nuevos actores para llegar a los requerimientos ajustados a la satisfacción oportuna de una necesidad de adquisición.

En la ejecución de contratación, se evidencia que muchos de los procedimientos no son solicitados oportunamente y son repetitivos, por no ser consolidados acordes a su naturaleza, lo que permitiría establecer mejores estrategias de contratación como: la disminución de la documentación, y de los procedimientos de menor cuantía, la mayor concentración de los procedimientos globales, más oportunos, con mejores precios, mejores condiciones y menores tiempos de entrega, entre otras.

Incluida la planificación, la formulación del Plan Anual de Contratación permitirá conseguir precios más competitivos, sobre la base de las economías de escala, efectuar compras más oportunas sobre cronogramas alineados a los tiempos estimados de duración de los llamados, controlar y transparentar la ejecución del gasto, y aumentar la eficacia de la Administración en los procesos de contratación y ejecución del presupuesto.

2.2. Marco normativo de referencia.

LEY N° 19.889, LEY DE URGENTE CONSIDERACIÓN, 09/07/20

Con fecha de promulgación 9 de Julio de 2020, la Ley N° 19.889, Ley de Urgente Consideración (LUC), en su Sección V - Eficiencia del Estado, Capítulo III "Contratación Administrativa", establece modificaciones en materia de compras públicas para los

organismos comprendidos en artículo 451 de la Ley N° 15.903, de 10 de noviembre de 1987 y sus modificativas.

De estos cambios, en relación con el tema a estudiar en el presente trabajo, con el Plan Anual de Contratación como insumo o producto de las distintas etapas del proceso de compra, se destaca:

- Artículo 313 – Ámbito subjetivo.

Define la facultad a los organismos incluidos en el artículo 2 del TOCAF, con una nueva redacción al artículo 451 de la Ley N° 15.903 de 10 de noviembre de 1987, y sus modificativas, en general todas las administraciones público estatales.

- Artículo 314 – Procedimientos y topes aplicables para las compras del estado.

Da nueva redacción al artículo 482 de la Ley N° 15.903 de 10 de noviembre de 1987, y sus modificativas, con la reincorporación como procedimiento competitivo al Concurso de Precios según redacción dada por el artículo 50 de la Ley N° 19.924 de 18 de diciembre de 2020 y ajustes en las causales de excepción 16, 29 y 30, modificaciones que se incorporan al artículo 33 del TOCAF.

- Artículo 315 – Plan Anual de Contratación.

En el ámbito subjetivo de carácter preceptivo se establece la elaboración de planes anuales de contratación de bienes y servicios, que deberán publicarse con anterioridad al 31 de marzo de cada año, en el sitio web de la Agencia Reguladora de Compras Estatales y que contendrán como mínimo, la descripción y el alcance del objeto y fecha estimada para la publicación del correspondiente llamado.

- Artículo 318 – Precio máximo de adquisición.

Se define como "precio máximo de adquisición" al menor precio de compra vigente a un momento dado, para cada artículo contenido en el catálogo único de bienes adquiridos por el Estado. En caso de superar dicho precio el ordenador de gastos deberá justificar dicha adquisición.

- Artículo 321 – Previsión de compras y del procedimiento aplicado.

Este artículo dio nueva redacción al artículo 484 de la Ley N° 15.903 de 10 de noviembre de 1987, y sus modificativas. Las previsiones de necesidades de suministros, servicios y obras y las respectivas contrataciones deberán hacerse de la forma que mejor se adecue al objeto de estas últimas y a las necesidades y posibilidades de la Administración contratante y hallarse

incluidas y publicadas en el Plan Anual de Contratación previsto en el artículo 24 de la Ley N° 19.355, de 19 de diciembre de 2015.

- Artículo 323 – Bases a aplicar en los procedimientos de contratación.

Este artículo dio nueva redacción al artículo 488 de la Ley N° 15.903 de 10 de noviembre de 1987, y sus modificativas. Los pliegos de contratación conformarán un catálogo a ser administrado y actualizado por la Agencia Reguladora de Compras Estatales, que será de aplicación obligatoria para todas las administraciones públicas estatales, salvo en lo que no fuere compatible con sus fines específicos. Dichos pliegos deberán contener como mínimo: los requisitos de admisibilidad de las propuestas y los derechos y garantías que asisten a los oferentes, los lineamientos de presentación, evaluación de las propuestas y compromisos a perpetuar el contrato para asegurar la plena vigencia de los principios generales de la contratación administrativa.

- Artículo 324 – Integración de las especificaciones del objeto a contratar.

Este artículo dio nueva redacción al artículo 489 de la Ley N° 15.903 de 10 de noviembre de 1987, y sus modificativas.

El pliego que regirá el procedimiento administrativo de contratación se conformará con la integración del conjunto de especificaciones particulares referidas al objeto concreto del llamado o de la convocatoria. La redacción deberá ser consistente, evitar la duplicación de requisitos y prevenir la existencia de indefiniciones, contradicciones y cláusulas ambiguas. Este documento determina los requisitos del objeto a contratar, las especificaciones del contrato a realizar y en ningún caso se exigirá a los oferentes requisitos que no estén directamente vinculados a la consideración del objeto de la contratación o a la evaluación de la oferta, salvo que estos se encuentren establecidos en alguna disposición legal que los prevea a texto expreso.

- Artículo 325 – Plazos mínimos para la contratación de compras.

Este artículo dio nueva redacción al artículo 492 de la Ley N° 15.903 de 10 de noviembre de 1987, y sus modificativas. Cuando corresponda la realización de un procedimiento competitivo, además de su divulgación por otros medios que la Administración contratante estime convenientes, se deberá publicar la convocatoria a través de los medios de comunicación que a tal efecto disponga la Agencia Reguladora de Compras Estatales, debiendo realizarse la publicación con una antelación mínima dependiendo del tipo de procedimiento. Este plazo podrá reducirse cuando por razones de urgencia o conveniencia así se requiera y justifique.

- Artículo 329 - Agencia Reguladora de Compras Estatales

Transforma la Agencia de Compras y Contrataciones del Estado creada por el artículo 81 de la Ley N° 18.362, de 6 de octubre de 2008, en la redacción dada por el artículo 39 de la Ley N° 18.996, de 7 de noviembre de 2012, en la Agencia Reguladora de Compras Estatales, la que funcionará con autonomía técnica.

- Artículo 331 – Competencia de la ARCE

En el numeral 9 determina la competencia de asesorar a las unidades en la elaboración y difusión de su Plan Anual de Contratación, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 482 de la Ley N° 15.903, de 10 de noviembre de 1987, y sus modificativas.

ARTÍCULO 43 DEL TOCAF

Los cambios establecidos por la LUC se reflejan en el Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF), texto que compila la normativa que rige los procesos de compras y contrataciones estatales, vigente desde el 1° de junio de 2012, con el objetivo de informar las actualizaciones normativas en materia de compras públicas a aplicar por los organismos estatales.

Por esta razón, para analizar nuestro tema de estudio, el punto de partida es el artículo 43 del TOCAF, que en sus dos primeros incisos establece:

“Los ordenadores de gastos adoptarán las medidas necesarias para contratar los suministros o servicios por grupos de artículos o servicios, de forma de facilitar la presentación del mayor número posible de oferentes.

Las previsiones de necesidades de suministros, servicios y obras y las respectivas contrataciones deberán hacerse de la forma que mejor se adecue al objeto de estas últimas y a las necesidades y posibilidades de la Administración contratante y hallarse incluidas y publicadas en el plan anual de contratación previsto en el artículo 24 de la Ley N° 19.355, de 19 de diciembre de 2015.”

Este texto es dado por el artículo 321 de la LUC, “Previsión de la compra y del procedimiento aplicado”, determina una modificación en el régimen de previsiones de las necesidades de bienes, servicios y obras previstas y el procedimiento aplicado. Regula la especificidad de un Plan Anual de Contratación, que debe incluir la previsión de las necesidades de bienes, servicios y obras, para luego publicarse.

La elaboración de este plan anual estaba previsto en el artículo 24 de la Ley N° 19.355 de 19 de diciembre de 2015. Este artículo es actualizado por la redacción dada en el artículo 51 de la Ley N° 19.924, con redacción anterior dada por el artículo 315 de la Ley N° 19.889, ley que también crea la Agencia Reguladora de Compras Estatales en su artículo 329 y establece como cometido en el artículo 331, numeral 9, el asesorar a las unidades en la elaboración y difusión de su Plan Anual de Contratación, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 484 de la Ley N° 15.903, en su redacción dada por el artículo 321 de la LUC, plasmado en el artículo 43 de TOCAF.

El artículo 315 de la LUC establece, para todos los organismos públicos comprendidos en el artículo 2 del TOCAF (según el artículo 451 de la Ley N° 15.903, con la redacción dada por el artículo 313 de la LUC), la obligación preceptiva de elaborar planes anuales de contratación de bienes y servicios, los que se publicarán en el sitio web de la Agencia Reguladora de Compras Estatales con anterioridad al 31 de marzo de cada año, con un contenido mínimo específico. Agrega el artículo 51 de la Ley N° 19.924, la excepción de obligatoriedad a los Gobiernos Departamentales, lo que determina la redacción actual de este artículo 24 mencionado. El artículo 51 de la Ley N° 19.924 es reglamentado por el Decreto N° 339/2021, de 4 de octubre de 2021.

DECRETO N° 339/021, REGLAMENTACIÓN ARTÍCULO 24 DE LA LEY N° 19.355.

La reglamentación para la elaboración y publicación de los planes anuales de contratación de bienes y servicios, prevé los términos y condiciones que permiten enlazar los conceptos y construir los medios necesarios de la aplicación práctica de este instrumento, para lo cual contará con el asesoramiento de la Agencia Reguladora de Compras Estatales.

Este cambio se impulsa al considerar: *“que la planificación de las compras constituye un cambio necesario y sustancial al sistema nacional de contratación pública, en tanto permite mejorar la asignación de fondos públicos y prever contrataciones más eficientes”*; siendo *“que la detección oportuna de las necesidades públicas y la planificación de las adquisiciones necesarias para satisfacerlas permite realizar un análisis integral de éstas, definir el procedimiento de contratación más adecuado de acuerdo con el objeto específico de cada adquisición, identificar si es posible la agregación de demanda a fin de obtener economías de escala y mejores condiciones de contratación”*; y además *“que la publicación de los planes anuales de compra con la debida antelación reduce asimetrías en la información disponible, a la vez que, permite una mayor concurrencia y ofertas más ventajosas”*.

El alcance subjetivo definido es para todas las administraciones públicas estatales incluidas en el artículo 2 del TOCAF, a excepción de los Gobiernos Departamentales, las que deberán elaborar y publicar sus planes anuales de contratación de conformidad con las disposiciones establecidas en este Decreto.

Como alcance objetivo, los planes anuales de contratación se compondrán de la información relativa a los bienes y servicios que se estime contratar durante el año planificado. Si bien de la lectura del Decreto se deriva que la inclusión en el Plan Anual de Contratación es de las previsiones de necesidades de bienes y servicios, el TOCAF incorpora la previsión de las necesidades de obras, por lo que se entiende que al no tener la misma regularidad de previsión, éstas se incorporan contemplando las particularidades de cada necesidad específica.

La inclusión de la compra en la publicación del Plan Anual de Contratación, será de cumplimiento preceptivo en todo procedimiento competitivo; cuando la necesidad de adquisición pueda ser prevista con antelación podrán incluirse todas aquellas contrataciones a efectuarse por procedimientos no competitivos.

Los planes anuales de contratación serán ingresados y gestionados en una plataforma electrónica desarrollada y administrada por la Agencia Reguladora de Compras Estatales, y publicados en su sitio web antes del 31 de marzo de cada año. A los efectos de permitir una efectiva difusión de la información contenida, la publicación se realizará en los términos que la misma disponga, además de que podrá establecer el nivel de especificidad de la información requerida.

El contenido mínimo que deben incluir los planes anuales de contratación a difundir corresponde a: la identificación de la administración que planifica, el procedimiento de compra a utilizar, la descripción y el alcance del objeto a contratar (en base a las especificaciones técnicas específicas del catálogo único de bienes y servicios existente), la fecha estimada para la publicación del llamado (fijada en un rango temporal que no supere los 90 días corridos), la cantidad o el monto estimado de la contratación, la zona de entrega y la fecha estimada de disponibilidad del bien o servicio.

Durante el año alcanzado por la planificación, en cualquier momento, esta publicación podrá ser sujeto de incorporaciones o modificaciones. Se considerarán modificaciones al plan toda alteración en la descripción y alcance del objeto a contratar y en la fecha estimada para la publicación del llamado. Cuando se trate de licitaciones públicas y de licitaciones abreviadas, la apertura de ofertas en el marco del procedimiento de contratación deberá ser fijada con una antelación no menor a sesenta (60) días corridos y treinta (30) días corridos respectivamente,

contados desde la fecha de la efectiva publicación del llamado. Salvo que respondan a una necesidad de naturaleza contingente no previsible, las que deberán estar debidamente fundamentadas en las actuaciones de la Administración contratante.

Independientemente del tipo de procedimiento previsto, los organismos comprendidos en el alcance subjetivo, para acceder a la compra de bienes y servicios comprendidos en la Tienda Virtual publicada en el sitio web de la Agencia Reguladora de Compras Estatales, será requisito que el objeto de la compra se encuentre en el Plan Anual de Contratación del organismo.

La obligación de publicar el Plan Anual de Contratación, regirá para la Administración Central a partir de la planificación correspondiente a las contrataciones cuya convocatoria se realizará durante el año 2022, y para las restantes administraciones comprendidas a partir de la planificación de las contrataciones cuya convocatoria se realizará en el año 2023.

2.3. EL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN

2.3.1. Importancia de la planificación.

Como punto de partida en las disposiciones de Contabilidad y Administración Financiera del Estado, el artículo 1 del TOCAF, refiere a que deberán aplicarse de acuerdo con las prácticas de transparencia, celeridad y eficacia, en base a la normativa vigente.

La aplicación de estas prácticas implica poner a disposición de manera oportuna, completa y permanente, todas las actuaciones que realice cada organismo, dar publicidad y acceso a la información que generen a toda persona; procurar el dinamismo en el trámite y la gestión administrativa, adoptar las medidas necesarias para evitar retrasos y llegar a la resolución en tiempo razonable; ejecutar sólo estas acciones necesarias y utilizar adecuadamente los instrumentos para maximizar la utilización de los recursos públicos con el fin de lograr los objetivos institucionales en los tiempos previstos.

La gestión de los recursos públicos en estos términos es uno de los objetivos primordiales. El sistema de gestión constituye un instrumento esencial para asegurar que estos recursos estén proyectados a mejorar el Estado de Bienestar y generen servicios públicos de calidad, lo que determina la necesidad de realizar cambios constantes en la gestión y control de los gastos públicos.

Para una toma de decisiones transparente, en un marco de celeridad y eficiencia, la planificación en los procedimientos de contratación pública, permite la priorización de las

decisiones en el proceso del gasto como la gestión eficiente de los recursos, la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos, la identificación de las oportunidades de innovación y colaboración entre el Estado y los privados que promueva la producción de bienes y servicios sostenibles y un consumo más eficiente y sustentable en el sector público, la utilización de los procedimientos adecuados que satisfagan las necesidades previstas para la consecución de proyectos entregados a tiempo con la ejecución de un presupuesto eficiente y orientado a los resultados, con el perfeccionamiento de los análisis de seguimiento, evaluación e impacto potencial.

2.3.2. Definición

El Plan Anual de Contratación constituye un instrumento de gestión que permite planificar y ejecutar las adquisiciones en el ámbito público, en articulación con el Plan Operativo Anual y el Presupuesto de cada Unidad Ejecutora.

La Ley y su reglamentación, como las directivas internas que surjan del debido proceso, promueven la elaboración, aprobación, publicación, difusión, ejecución, modificación y evaluación del Plan Anual de Contratación. Este documento debe prever todas las contrataciones de bienes, servicios y obras a realizar en el año de planificación, con su correspondiente asignación presupuestal, con independencia de la fuente de financiamiento y que se sujeten al ámbito de aplicación de la Ley o no. Debe obedecer en forma estricta y exclusiva a la satisfacción de las necesidades del organismo, las que a su vez provienen de cada una de las áreas dependientes, en función de los objetivos y resultados que se esperan alcanzar.

El Plan Anual de Contratación persigue el objetivo de uniformizar criterios para la planificación de las contrataciones bajo el enfoque de gestión por resultados que permita el cumplimiento de los fines públicos; para lo cual se establecen mecanismos y prácticas recomendadas para el proceso de formulación, aprobación, publicación, modificación, ejecución y evaluación. La regulación de la planificación en los procedimientos de contratación del sector público garantiza que este proceso se ajuste a los principios de libertad de acceso a la información, publicidad y transparencia de los procedimientos a aplicar, igualdad en el trato de los oferentes y la oportunidad de mayor concurrencia para la obtención de un mayor número de ofertas; asegura el principio de integridad, en conexión con el objetivo de estabilidad presupuestaria y control de gastos, con el uso eficiente de los recursos públicos destinados a la contratación de bienes, servicios y obras mediante la exigencia de la definición previa de las necesidades

a satisfacer, la salvaguarda de la libre competencia y la selección de la oferta económica más conveniente.

2.3.3. Elementos que deben incluirse.

El Plan Anual de Contratación es un documento de naturaleza informativa y los procedimientos de compras incluidos en el mismo pueden ser modificados o eliminados.

Este documento de gestión consolida los requerimientos de bienes, servicios y obras cuyos procesos de contratación serán realizados durante el año fiscal, en concordancia con la planificación asociada al Plan Operativo Anual, tanto por el régimen general como especial establecidos en la Ley. Los montos a ser ejecutados deben estar previstos en el presupuesto institucional, este es el límite en el cual se encuadran las acciones o recursos que las unidades impulsan.

Esta información no representa un compromiso u obligación alguna por parte del organismo en la operativa de las contrataciones, ni lo compromete a adquirir los bienes, servicios u obras que se señalan. Su finalidad es la de planificar las necesidades a satisfacer y difundir la intención de compra, al evaluar la gestión, para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales, con el presupuesto correspondiente.

2.3.4. Previsión de Necesidades y Recolección de datos.

La metodología de planificación del Plan Anual de Contratación se aplica desde el establecimiento de necesidades permanentes y nuevas, una vez finalizado el Plan Operativo Anual y el proceso de relevamiento de las áreas dependientes, hasta su actualización en el caso de existir nuevas necesidades en el transcurso del año.

El área encargada de la formulación y publicación del PAC, requerirá a las áreas dependientes que informen, en un plazo determinado, las necesidades de bienes, servicios y obras, sobre la base de las actividades previstas para el siguiente período comprendido entre el 01/01 y el 31/12, con el detalle de la descripción y alcance del objeto a contratar, cantidad o monto estimado de la contratación, zona de entrega y fecha estimada de requerimiento. Esta información debe ser clasificada y agrupada por subclase o ítem para la formulación del cuadro de necesidades correspondiente al período de planificación, para lo que se recomienda se utilice un formulario único que permita un mejor manejo de la información.

En la previsión de necesidades, las áreas dependientes estiman y cuantifican sus necesidades en función de las actividades previstas, la priorización de acuerdo a los criterios

definidos por la autoridad competente y el monto de la asignación presupuestal previsto para el siguiente año fiscal. En este proceso de recolección de datos, es preciso comunicar a todos los actores que integran las distintas áreas y a los responsables de los proyectos a realizar, los requisitos que debe tener la información para el relevamiento de las necesidades a satisfacer, con la definición de un plazo en el que deberán entregar la misma, acorde al cronograma establecido por el área encargada de la elaboración y publicación del PAC. Culmina el proceso con la determinación, a través de las indagaciones del mercado, del costo estimado a incurrir. Cada uno de los objetos de contratación a solicitar debe de contar con asignación previa presupuestal, por lo que es importante que cada uno de los responsables conozca los montos asignados a las actividades o acciones a realizar en la unidad de referencia.

Las necesidades de carácter permanente, cuya provisión se requiere de manera continua o periódica, deben programarse por periodos no menores a un (1) año, puede emplearse para la cuantificación el método del consumo histórico o estadístico, correspondiente a la información de períodos anteriores, para reducir el riesgo de sobreestimación o desabastecimiento. El área encargada de consolidar la previsión deberá proyectar y tomar en cuenta la información del stock de bienes, las entregas pendientes o servicios de contratos en ejecución, las contrataciones en curso de existir, debiendo realizar los ajustes pertinentes de manera que la planificación se ajuste a los requerimientos necesarios, para optimizar el uso de los recursos asignados.

Una vez finalizado en las áreas dependientes el proceso de planificación y previsión de necesidades, corresponde elaborar un cuadro consolidado de necesidades a satisfacer, que es la solicitud formal que generan las áreas dependientes para la adquisición de bienes, servicios y obras, en base a sus necesidades para cumplir con las metas establecidas. El área encargada de la formulación y publicación del PAC, continuará con el proceso de unificar el total de solicitudes entregadas y construir el cuadro consolidado de necesidades a satisfacer por la Unidad Ejecutora, proceso que involucra las áreas de planificación, presupuesto y compras.

El área de Compras se encargará de gestionar la adquisición de bienes, contratación de servicios y obras, unificando el relevamiento de las necesidades, hasta llegar a nivel de producto o clase, donde se determinará el procedimiento de contratación según las características específicas del objeto a contratar y el monto total de adquisición, basándose en las diversas modalidades de contratación establecidas legalmente.

La definición del conjunto de procedimientos de contratación a realizar define el documento "Plan Anual de Contratación", el que deberá especificar: la identificación de la unidad que

planifica, el procedimiento de compra a utilizar, la fecha estimada de publicación del llamado; elementos que junto la información de las áreas dependientes, descripción y alcance del objeto a contratar, cantidad o monto estimado de la contratación, zona de entrega y fecha estimada de disponibilidad, conforman el contenido mínimo establecido en la correspondiente reglamentación.

Es importante considerar en este momento, que desde que se identifica la necesidad de compra hasta que se culmina el proceso de adquisición, transcurre un tiempo considerable en el cual, de no contar con los bienes y/o servicios, se podría llegar a posponer la consecución de objetivos y/o realización de acciones o actividades fundamentales para el cumplimiento de las metas específicas definidas en la área.

La definición de los procedimientos de contratación que se ejecutarán en el siguiente año fiscal define el documento final del PAC, en función del informe consolidado de las necesidades previstas y el Presupuesto asignado. Es importante considerar que los procedimientos de contratación cuya ejecución contractual supere el año fiscal, deben contar con la previsión de los recursos correspondientes.

La planificación en este proceso se relaciona directamente con las funciones de stock. La gestión exitosa en las compras y en el manejo de inventarios permite el manejo de stocks mínimos que aseguren el cumplimiento de los objetivos esperados y la posibilidad de investigar y conocer nuevos productos disponibles en el mercado. Antes de incluir en la planificación un bien se debe consultar la disponibilidad en el Almacén o Depósito, de no contar con la existencia solicitada, se identifica la necesidad de adquisición del bien. El stock tiene como propósito conocer las existencias y disuadir el motivo de preocupación de la cantidad mínima en la que se debe determinar el momento de readquisición. Existen mecanismos que permiten identificar anticipadamente el momento óptimo para la realización de la solicitud de compra, al fijar un punto de resolicitud en un determinado plazo anterior a que se consuma la existencia e incluir esa necesidad en la planificación anual.

En materia de ejecución de obras, la planificación de los proyectos de inversión debe considerar los criterios y disposiciones establecidos en la normativa de referencia. Puede programarse la contratación por paquete para la elaboración de los estudios de pre inversión, elaboración del expediente técnico y estudio definitivo; así como la contratación por paquete para la ejecución de obras de similar naturaleza cuya contratación en conjunto resulte más eficiente en términos de calidad, precio y tiempo frente a la contratación independiente.

Es fundamental que este proceso, que involucra varias áreas y se compone de varias etapas, se realice en un marco de compromiso organizacional, ya que el mismo no es una tarea

exclusiva del área de Compras; es necesario ser conscientes que no se podrán ejecutar procedimientos exitosos, si además no se presta atención y esfuerzo al aporte necesario de cada una de las áreas y actores intervinientes, con el compromiso y la comunicación activa imprescindibles para evitar la insatisfacción, tensión y presión, derivados de la falta de coordinación y experticia.

En cada una de las etapas se puede solicitar el asesoramiento de la Agencia Reguladora de Compras Estatales para la elaboración y difusión del plan en tiempo y forma.

2.3.5. Contenido.

Según la normativa vigente el Plan Anual de Contratación debe contemplar:

- Todos los procedimientos competitivos que se convocarán durante el año a planificar sin importar la fuente de financiamiento.
- Todos los procedimientos competitivos que no fueron convocados el año anterior, siempre y cuando persista la necesidad justificada por el área dependiente y se cuente con el presupuesto respectivo.
- Todos los procedimientos de selección que durante el año anterior hayan sido declarados desiertos y nulos, por defectos o vicios en los actos preparatorios, cuya necesidad persiste, justificada por el área dependiente y se cuente con el presupuesto respectivo, que no hayan sido objeto de causales de excepción.
- Todas las contrataciones de bienes, servicios y obras incluidos en los Convenio Marco existentes en la Tienda Virtual de la Agencia Reguladora de Compras Estatales.
- Todas las contrataciones que se sujeten a regímenes especiales creados de acuerdo a ley.

La información a incluir en cada uno de los procedimientos, además de considerar las especificaciones que la Agencia Reguladora de Compras Estatales pueda requerir, deben incluir: la identificación de la administración que planifica, el procedimiento de compra a utilizar, la descripción y el alcance del objeto a contratar (en base a las especificaciones técnicas específicas del catálogo único de bienes y servicios existente), la fecha estimada para la publicación del llamado (fijada en un rango temporal que no supere los 90 días corridos), la cantidad o el monto estimado de la contratación, la zona de entrega y la fecha estimada de disponibilidad del bien o servicio.

Si bien la normativa implica la inclusión preceptiva de todos los procedimientos competitivos cuya convocatoria se realice en el año de planificación, cuando la necesidad de adquisición

pueda ser prevista con antelación, pueden incluirse todos los procedimientos no competitivos, compras directas y por excepción al amparo del artículo 33 del TOCAF.

2.3.6. Aprobación y Presupuesto.

El marco normativo vigente y su Decreto Reglamentario no prevén la forma de aprobación del plan, por lo que cada Administración adoptará los criterios que considere conveniente para aprobar este acto administrativo. Dado que en el mismo se manifiesta la intención de ejecución del presupuesto asignado a los fines institucionales, al igual que sus modificaciones, se considera que debe de ser aprobado mediante resolución de la autoridad máxima o delegado de la Unidad, para luego realizar la publicación en el sitio web de Compras Públicas.

En el acto de aprobación es necesario que se realicen los controles previos a todo proceso de contratación, en especial, que la planificación cumpla con la normativa vigente relativa al fraccionamiento del gasto.

Es importante establecer además su vinculación con el presupuesto asignado, dado que para la cancelación de las obligaciones que a tal efecto se determinan es necesario contar con disponibilidad de recursos financieros. Tanto la planificación publicada de los procedimientos de contratación a realizar como sus modificaciones, deben contar con asignación previa presupuestal, por lo que ambos deben ajustarse permanentemente durante el año en función de la información real, para un correcto y transparente proceso de ejecución de gasto.

2.3.7. Publicación.

El responsable del manejo del sitio web de Compras Públicas, será el responsable de consolidar la información y una vez aprobado se encargará de subir el documento al portal de la Agencia Reguladora de Compras Estatales. Para el registro y publicación de la información es necesario que los usuarios estén debidamente autorizados y que cuenten con el certificado y usuario de acceso al módulo.

El archivo deberá ser subido antes del 31 de marzo de cada año. Este es el plazo máximo establecido para la publicación, es importante considerar que antes de realizar cualquier tipo de procedimiento competitivo es de cumplimiento preceptivo su inclusión y publicación en el Plan Anual de Contratación.

Se recomienda que luego sea comunicado a los responsables de las áreas dependientes para que realicen el seguimiento y la evaluación de las previsiones de necesidades que han planificado y solicitado en el año.

De realizar incorporaciones o modificaciones a la planificación, se deberá realizar los cambios respectivos tanto en el Plan Operativo Anual como en el Plan Anual de Contratación y proceder nuevamente a subir al sitio web los cambios, de contar con su respectiva resolución y asignación previa presupuestal.

Las contrataciones con carácter reservado están exceptuadas de su difusión no de su registro, estas quedarán sujeta a los controles que efectúe el Tribunal de Cuentas, la Auditoría Interna de la Nación y la Unidad de Acceso a la Información Pública, en cumplimiento de sus respectivos cometidos.

2.3.8. De las modificaciones.

El Plan Anual de Contratación podrá ser modificado en cualquier momento, durante el curso del año fiscal, cuando se tenga que incluir o excluir contrataciones, en caso que se produzca cambios en las metas institucionales o en la asignación presupuestal, cuando se modifique el tipo de procedimiento de contratación previsto, cuando surjan requerimientos no planificados en la previsión de necesidades o como resultado de la actualización del valor estimado, en caso de bienes y servicios en general, o la determinación del valor referencial, en el caso de las obras.

Se considera modificaciones toda alteración en la descripción y alcance del objeto a contratar, así como cambios en la fecha estimada para la publicación del llamado.

Los procedimientos que se incorporen o sean sujetos a modificaciones, que den lugar a licitaciones abreviadas o públicas, son sancionados. La apertura de ofertas deberá fijarse con una antelación no menor a treinta (30) o sesenta (60) días corridos respectivamente, contados desde la fecha efectiva de publicación del llamado.

No se consideran modificaciones y no existe sanción prevista, en los ajustes que correspondan a cambios en los restantes elementos de contenido detallado en el artículo 5 del Decreto, ni los que den lugar a otros procedimientos competitivos, como el concurso de precios, el pregón o el remate. Tampoco el Convenio Marco, por lo cual para realizar una compra bastará con que esté incluida en el plan anual en el momento que se detecte la necesidad a satisfacer. De igual forma, no se consideran modificaciones, ni les será aplicable la sanción de extensión del plazo para la apertura de las ofertas, si los ajustes corresponden a una nueva necesidad de naturaleza contingente, surgida a raíz de sucesos cuya existencia ha de ser confirmada sólo por la ocurrencia de uno o más eventos inciertos que no están enteramente bajo el control de la Administración que planifica, por lo que es no previsible al

momento de elaborar y aprobar el plan anual; es requisito la debida justificación fundamentada en las actuaciones de la Administración contratante.

En todo ajuste realizado en la planificación es de aplicación toda disposición que da lugar al documento originalmente aprobado, referida a su la formulación, contenido y publicación, incluyendo la verificación de la asignación presupuestal correspondiente y la resolución del jerarca máximo o delegado, según la dinámica interna establecida.

Es responsabilidad del encargado de la aprobación y/o modificación del PAC, así como del área encargada de las contrataciones, efectuar las acciones necesarias para planificar con la debida anticipación los procedimientos de contrataciones que se realizarán durante el año para contratar los bienes, servicios y obras requeridos por las áreas dependientes, a fin de evitar incurrir en sucesivas modificaciones, en la salvaguarda de los principios de transparencia y eficiencia de la información.

2.3.9. Seguimiento y Evaluación.

Como todo proceso de planificación se deben realizar evaluaciones periódicas bajo el enfoque de gestión por resultados, sobre la ejecución de las contrataciones así como su incidencia en el cumplimiento de las metas del Plan Operativo Anual y ejecución del Presupuesto.

Es importante establecer la responsabilidad de supervisar y efectuar el seguimiento del proceso de planificación, formulación, aprobación y publicación para la ejecución oportuna del Plan Anual de Contratación; sin perjuicio de los controles que puede realizar el órgano de Control Interno. Además de ARCE que realiza el monitoreo de los distintos instrumentos de compras y tiene previsto el monitoreo del plan anual.

El área encargada de las contrataciones debe gestionar oportunamente la realización de los procedimientos conforme a la planificación establecida para garantizar la oportuna satisfacción de las necesidades y resultados que se buscan alcanzar, con la obtención previa y firme de la asignación presupuestal correspondiente. Es de igual relevancia que, las áreas dependientes, realicen el seguimiento y la evaluación del proceso de planificación y ejecución de las adquisiciones incluidas en el plan anual.

El proceso de adquisición es una secuencia de etapas, con orden lógico establecido y determinado, donde es posible designar responsables de cada actividad y estimar los tiempos razonables de realización. Un adecuado seguimiento y monitoreo constante permite anticipar las incidencias e introducir oportunamente acciones correctivas mientras transcurre el proceso, y en la evaluación, mejorar el proceso de planificación para los años siguientes.

Cada una de las área puede diseñar algún instrumento base que contribuya al seguimiento, siempre que no sea una carga de trabajo adicional que ponga en riesgo la realización de los controles esenciales; puede ser una planilla electrónica simple que represente un cuadro con la secuencia de las etapas a cumplir y los tiempos estimados que insume cada una, una impresión visual de fácil verificación del proceso de ejecución. Ese seguimiento se debe acompañar del seguimiento a la ejecución presupuestaria y control del fraccionamiento del gasto, fundamental para una gestión eficiente y transparente.

Para que efectivamente la planificación de los procesos de contratación se convierta en una poderosa herramienta de gestión, es necesario evaluar periódicamente su cumplimiento. Un sistema adecuado de evaluación debe establecer un conjunto estructurado de indicadores que relacionen entre si el curso de acción y la planificación con el logro de los objetivos estratégicos contemplados, los mecanismos de recopilación de datos y manejo de los registros publicados, con la identificación de los procedimientos realizados, los que fueron sujetos a modificaciones y las incorporaciones, así como los planificados y no realizados, incluyendo las causas que los originaron.

El seguimiento es un proceso que atraviesa el proceso de formulación del plan anual y está presente desde la previsión de las necesidades hasta el fin del período de ejecución del mismo. Es en este momento, en el que es conveniente realizar una evaluación del proceso completo y determinar las acciones que permitan que la planificación del siguiente año se retroalimente de los resultados de las conclusiones obtenidas en cada instancia de seguimiento.

Las oportunidades de mejora de cualquier proceso están directamente relacionadas con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de dificultades, la medición de los resultados permite eliminar apreciaciones subjetivas en la toma de decisiones y fomentar la participación de los actores involucrados en cada una de las etapas al aportar valiosos análisis de la operativa diaria, que ofrecen una ventaja en el momento de diseñar instrumentos de seguimiento y evaluación para una gestión de calidad en los procesos.

2.3.10. Ventajas.

Los beneficios perseguidos están expuestos claramente en los considerando del Decreto Reglamentario, los que pueden ser leídos en el marco normativo del segundo punto de este capítulo.

La planificación y estandarización de los objetos a adquirir son fundamentales para la gestión en la aplicación de los principios generales de buena administración. Sin lugar a dudas

cumplido el primer período de planificación, la evaluación permita observar múltiples ventajas de la implementación de este instrumento en la planificación de los procesos de compras públicas.

Como algunas de las ventajas, se observan:

- Consolidación de las compras: lo que deriva en menos documentación, menos procedimientos de compras, menos órdenes de compra, menos procesos de verificación de entrega, precios más competitivos.
- Compras oportunas: al establecer cronogramas para las compras, con procesos más ágiles y una mejor distribución del trabajo en las áreas de Compras.
- Menor costo de inventario: al definir requerimientos de bienes inventariables con estrategias de frecuencia de entregas.
- Disminución de compras directas y por excepción: la planificación de los procedimientos de compra con cronogramas establecidos y los recursos adecuados, permite que las compras directas se realicen ante verdaderas emergencias y/o imprevistos, que no pueden ser previstas ni planificadas.
- Mejorar procesos de importación y gestión de proveedores: al identificar procedimientos requeridos por importaciones se pueden establecer estrategias que permitan reducir tiempos y costos con un estudio de mercado oportuno; además de verificar los requerimientos con marcas específicas, basados en el estudio de la justificación técnica, para identificar oportunamente a los fabricantes y/o distribuidores autorizados.

2.4. PUNTOS IMPORTANTES A DESTACAR: de lo normativo a lo operativo.

Aún analizado el marco normativo de referencia con el material bibliográfico disponible, surgen interrogantes en el proceso de elaboración y formulación del Plan Anual de Contratación, por lo cual se consideró importante incorporar a este análisis comparativo los lineamientos de un referente de la Agencia Reguladora de Compras Estatales para una correcta interpretación del Decreto Reglamentario a aplicar por la Udelar el siguiente año.

Como se mencionó en el apartado de la metodología a utilizar, se realizó una entrevista a la Mag. Cra. Isis Burguez, que además de ser Gerente de Operaciones en ARCE, es docente de este Posgrado en la asignatura "Gestión de Contrataciones Públicas" y acompañó al Grupo Procesos de Mejora de Udelar en el proceso de implementación del Plan Anual de Contratación (ver anexo 1).

Una de las primeras interrogantes es la inclusión de las obras en el plan anual, si bien el Decreto reglamenta la elaboración y publicación del Plan Anual de Contratación de bienes y servicios, el artículo 43 del TOCAF, con el agregado del artículo 321 de la LUC, establece la previsión de necesidades de bienes, servicios y obras. La respuesta surge de conversaciones de ARCE con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República, en el concepto de bienes se consideran incluidas las obras, ya que a través de un proceso constructivo de combinación de recursos, materiales y humanos, lo que se entrega es un bien.

En lo que refiere a la publicación, la que debe realizarse antes del 31/03 de cada año, la pregunta es qué pasa con los procedimientos competitivos que se inician en el período comprendido entre el 01/01 y la fecha de publicación. Al ser este un instrumento anual, debe incluir todos los procedimientos que se estimen convocar entre el 01/01 y el 31/12 del año a planificar, por lo que se entiende que todas las contrataciones que se realicen por procedimientos competitivos deben estar incluidas, aun cuando éste se publique con posterioridad a la convocatoria. El control de legalidad estará a cargo del Tribunal de Cuentas en ocasión de su intervención preventiva, siendo motivo de observación del gasto el no cumplimiento de la misma. Se extiende la respuesta a necesidades a satisfacer a través de convenios disponibles en la Tienda Virtual de ARCE, ya que los mismos se identifican por el procedimiento competitivo que corresponda según el monto estimado del objeto de contratación, en este caso no implica observación ni penalización en los plazos para concretar la adquisición.

Es importante destacar, que si bien la planificación debe realizarse en base a un presupuesto aprobado, no necesariamente tiene que haberse realizado la apertura de los créditos para realizar la publicación, si debe estar autorizado por el jerarca máximo, quien puede delegar esta competencia.

Otra consideración importante es el tema de las modificaciones a realizar en el plan anual, este concepto abarca la descripción y alcance del objeto, y la fecha estimada de publicación del llamado. La descripción del objeto se realiza a través del catálogo único de ARCE, lo que no está claramente establecido es que incluye el concepto de alcance del objeto a contratar. Sobre este punto, existen varias interpretaciones, la interpretación de ARCE es que no están dentro del alcance los otros ítems que enuncia el artículo 5 del Decreto Reglamentario, como zona de entrega o cantidades; en la entrevista, se nos aclara además que: *"Si bien se menciona descripción y alcance, luego se reduce ambos conceptos a la descripción a través del catálogo"*.

De realizar ajustes que impliquen una modificación al plan anual, en caso de dar lugar a licitaciones abreviadas o públicas la apertura del llamado deberá fijarse con una antelación no

menor a treinta (30) y sesenta (60) días corridos contados desde la fecha de la efectiva publicación del llamado, por lo que la interrogante es si el llamado debe necesariamente iniciarse en el ejercicio. En respuesta a esta pregunta, la entrevistada nos aclara que: *"La penalización implica un plazo mayor entre la publicación del llamado y la adjudicación, si el procedimiento estaba previsto publicarse en una determinada fecha, se encontraba planificado y tuvo modificaciones no hay porque cambiar la fecha de publicación del llamado. Si el cambio es en la fecha de publicación, deberá incluirse el procedimiento en la planificación que corresponda al año de la publicación"*.

La publicación será de cumplimiento preceptivo para todo procedimiento competitivo, por lo que las compras directas o por excepción que surja en el transcurso del año, se incluyen por buenas prácticas de administración y en aplicación de los principios de transparencia y difusión.

Las bajas de procedimientos y los ajustes por la inclusión de contrataciones que respondan a una necesidad contingente no previsible debidamente justificada, están exceptuadas de cualquier penalización. Para encuadrar este concepto, la entrevistada nos responde que: *"La naturaleza contingente y no previsible está dada por la imposibilidad de saber que se tendría que satisfacer esa necesidad, un ejemplo podrían ser las compras en 2020 relativas a la pandemia. Otro ejemplo es cuando se recibe un refuerzo presupuestal que no estaba previsto. La justificación la realizará el ordenador competente y el control estará a cargo del Tribunal de Cuentas"*.

Este proceso de planificación determina un cambio que en el corto plazo puede traer contratiempos en la recolección de la información y su publicación, los mecanismos más utilizados son las planillas de cálculo. En la entrevista, la referente nos recomienda que: *"...aquellos que cuentan con GRP, utilicen un módulo de planificación que les provea las herramientas de recolección de datos y a su vez les permita consolidar y generar el plan que interopere con el desarrollo del PAC de ARCE"*. En cuanto a la elaboración, se recomienda que se identifique el ítem a clasificar por subclase del catálogo único, si no está en el catálogo, se deberá solicitar su creación. Para la publicación, se debe contar con los usuarios autorizados con la suficiente antelación, para conocer la plataforma antes de la fecha en la que se subirá el documento. Desde ARCE, la entrevistada nos cuenta que: *"Se imparte capacitación en el uso de la herramienta PAC que permite la publicación y también se brinda un conjunto de sugerencias para su elaboración. La primera recomendación es no dejar para último momento, otra es trabajar en conjunto entre las distintas áreas involucradas, también hay sugerencias para los cálculos a tener en cuenta a la hora de actualizar precios, no olvidar la vinculación con el presupuesto, ni el fraccionamiento del gasto"*.

En la definición de los procedimientos a incluir en la planificación es necesario identificar la duración total en días de cada una de las etapas, desde el relevamiento de las necesidades a satisfacer hasta la entrega del bien o prestación del servicio, que debe además considerar que la fecha estimada para la publicación no supere los noventa (90) días corridos; para luego construir una línea del tiempo y fijar una fecha de inicio oportuna del procedimiento de contratación a realizar. De esta forma se establece un cronograma estimado de las contrataciones a realizar, el que se ajusta si existen sanciones en caso de realizar modificaciones a la planificación inicial. Esta es una herramienta accesible ajustable a una planilla de cálculo, que permite temporalizar visualmente la planificación, además de aportar datos para el seguimiento y evaluación a realizar.

La obligatoriedad de publicación del Plan Anual de Contratación, según el artículo 10 del Decreto Reglamentario, se establece para las contrataciones cuya convocatoria se realizará durante el año 2022 para la Administración Central. Del monitoreo realizado desde ARCE, la entrevistada, nos comenta que: *"El resultado para la Administración Central fue muy satisfactorio y tuvo menos tiempo para prepararse pues debió publicar en 2022. Son pocos los casos en que no publicaron en fecha. Se publicaron más de 2600 procedimientos de compras, de los cuales el 14% corresponden a procedimientos no competitivos. El 94% de los procedimientos se planificó a nivel de artículo y un 6% a nivel de subclases del catálogo. El 77% de los procedimientos corresponden a LA o CP"*. Es importante de destacar, que si bien no es de obligación preceptiva la publicación de procedimientos no competitivos, como las compras directas o por excepción, si se incluyeron en la publicación, lo que demuestra el compromiso por una gestión eficiente y transparente.

Estos datos permiten realizar una evaluación preliminar a tener en cuenta para el plan piloto aplicado en la Udelar y los desafíos que enfrenta de cara al año 2023. Sobre estos desafíos, la entrevistada, que estuvo en contacto con referentes de la Udelar en atención a estos cambios, nos comenta que: *"El principal desafío es que todas las Unidades Ejecutoras (UE) publiquen el PAC antes del 31/03/2023. Otro desafío es la definición de un cronograma de trabajo y la ejecución en todas las UE."*, como estrategias en respuesta *"La Udelar se ha preocupado y ocupado por el tema realizando talleres, intercambiando experiencias y designando grupos de trabajo para cada UE donde intervienen funcionarios de compras, de contaduría, de auditoría y asistentes académicos. Desde el Prorectorado de Gestión se ha promovido la formación de los grupos de trabajo y el apoyo en cuanto a capacitación en la temática. Se comenzó con esta estrategia en 2021 y se continuó en 2022"*.

2.5. LA UDELAR Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN

2.5.1. De las autoridades: aportes de la entrevista (ver anexo 2).

A mediados del año 2021 se realizó el lanzamiento del Proyecto Mejora de Procesos en la Udelar, enmarcado en la Comunidad de Prácticas que promueve el Prorectorado de Gestión, proyecto que responde a la necesidad de posibles rediseños de los procesos de apoyo a las funciones sustantivas de la Universidad: enseñanza, investigación y extensión.

Este proyecto da continuidad a un trabajo que ya se venía gestando desde hace varios años, en el marco de la sistematización de los procesos administrativos y asienta los abordajes previos realizados fundamentalmente en los años 2014 y 2015, con la conformación de equipos de trabajo impulsados por Rectorado, Prorectorados y Direcciones Generales. El objetivo es identificar e implementar mejoras en los procesos mediante la utilización de una metodología que involucre a los actores clave en el desempeño de las actividades propias del proceso para su rediseño.

El Grupo del Proyecto está conformado por referentes de Prorectorado de Gestión, Dirección General de Administración Financiera, Dirección General de Auditoría Interna, Dirección General de Personal y el apoyo en cada una de las instancias de Rectorado.

El primer proceso a mejorar era el de toma de posesión, por lo que la Dirección General de Personal, al ser una dirección general emprendió este trabajo con su equipo, con un cronograma propio y la evaluación de otros procesos. Por otro lado, se encontraba el proceso de compras, que a instancias del Decreto 339/021 requirió un enfoque prioritario desde Prorectorado de Gestión y las Direcciones Generales que conforman el Grupo del Proyecto.

Los desafíos a los que se enfrenta la Udelar, interiorizados en la charla con los referentes mencionados, fueron vistos en el correr del año, principalmente con el trabajo de y con los distintos Servicios, identificando las particularidades en los procesos de adquisición, los volúmenes de compras, las distintas estructuras de planificación y los distintos equipos de trabajo, con distinta conformación, algunos profesionalizados y otros no. El mayor desafío es por el tipo de Institución que es la Udelar, de gran dimensión, una organización compleja y diversa que se enmarca en tres funciones sustantivas, lo que determina tener ciertas peculiaridades que no tienen otras Instituciones, lo que no implica que no se pueda planificar.

Como resultado del trabajo e intercambio con los distintos Servicios Universitarios, surge que el desafío es establecer una nivelación, conocer más de cerca lo que está sucediendo, incurrir en algunas experiencias de buenas prácticas y compartirlas; el desafío fue comunicar,

transmitir, dialogar, formar una red. Esta Red de Referentes, en la que las áreas de Compras se comunican entre sí, algo nuevo en la comunidad universitaria, permitió que se conozcan, intercambien experiencias y compartan las dudas y mejores prácticas en la búsqueda de soluciones.

En respuesta al desafío de tomar contacto con el plan, con la normativa, con los instructivos, que en una primera instancia amedrenta y preocupa, esta Red de Referentes se fue ampliando. Como propuesta del diálogo, se recomienda la creación de grupos en cada Servicio que cuente con otros actores, de las áreas de Contaduría, algunos referentes de las Áreas Académicas, y otros actores con los que en algunos momentos se interactuó para brindar apoyo a quienes tenían inconvenientes que alteraban el funcionamiento con el padecimiento de este instrumento, en temas relacionados con el uso de las herramientas informáticas, la identificación y clasificación de los objetos a incluir en la planificación, como con los mecanismos adecuados para la recolección de información.

De las reuniones de trabajo realizadas se identificó cuáles son los temas que los actores necesitan abordar y en respuesta surgió en conjunto la creación de tres subgrupos: Planificación, Formularios y Capacitación. Durante el año pasado se trabajó con estos tres grupos en simultáneo. La idea inicial del Grupo de Proyecto era mejorar el proceso de compras en general, este se visualiza como un proceso complejo y a veces visto como ineficiente por los docentes, dado el cambio normativo toda iniciativa por este año terminó focalizada en el Plan Anual de Contratación y su publicación en el año 2023.

Se realizaron capacitaciones sobre la metodología para la elaboración del Plan Anual de Contrataciones, en la que se hizo énfasis en ejemplos que contemplaran la realidad universitaria, a cargo de la Gerente de Operaciones de ARCE mencionada anteriormente, quien fue funcionaria y es docente en la Udelar, además de estar en comunicación con el Grupo del Proyecto en la interiorización con el Sistema de Información de Compras y Contrataciones Estatales (SICE), con el fin de visualizar las posibilidades de acercarse al logro del objetivo primario, la mejora del proceso de compras en general. Existieron además, instancias de talleres de trabajo, seminarios y jornadas de intercambios entre los distintos actores involucrados. Se considera para el siguiente año, realizar capacitaciones que involucren en forma conjunta actores de las áreas de Compras y de las áreas de Gastos, ya que el trabajo que realiza el área de Compras es insumo para el trabajo que realiza posteriormente el área de Gastos; además, se entendieron pertinentes y se solicitaron capacitaciones a cargo del Tribunal de Cuentas de la República, para las cuales aún no hay una fecha establecida. Lo que se plantea más a futuro es una profesionalización de estas

áreas, fortalecer los recursos humanos existentes y generar una mayor vinculación entre las áreas que intervienen en el proceso de compras.

Dada la diversidad de la comunidad universitaria y las distintas áreas definidas por las funciones sustantivas, se realizaron encuentros sobre Gestión Universitaria Integral, el vínculo entre la Gestión y cada una de las funciones, con exposiciones de las distintas Comisiones Sectoriales y las particularidades que presenta la Gestión con la Investigación, la Enseñanza y la Extensión, donde se incluyeron algunos aspectos a destacar por la incidencia de la especificidad de los proyectos a realizar y la planificación de las compras a realizar.

Es importante destacar que el material de cada una de las instancias de capacitación estará disponible en el sitio web del Prorectorado de Gestión, se está trabajando para realizar la publicación y se analiza la creación de un sitio o plataforma en el que se integren todos los materiales con otras herramientas visuales para acercar a los diferentes actores conocimiento nuevo aplicable a la función universitaria.

Desde el subgrupo Formularios, se recabaron todos los formularios que utilizan las áreas dependientes de los distintos Servicios para informar al área de Compras las contrataciones a realizar, con la idea de identificar aspectos comunes, pensando en tener en el futuro un sistema que contemple estos formularios, se evite la utilización del formato papel y al ser la mayoría de los involucrados en la solicitudes de compra docentes universitarios que se mueven dentro de la Institución en relación con el cargo que ocupan, tener un formulario que permita estandarizar y unificar la mayor cantidad de datos posibles. Después cada área de Compras va a definir si la planificación la hace a nivel de producto o a nivel de familia, depende de cada área; es de suponer que de acuerdo a los resultados obtenidos este primer año evaluarán el nivel a utilizar, por producto es un proceso más engorroso pero quizás es trabajo adelantado que luego no tienen que realizar.

Con la existencia del Decreto Reglamentario, la planificación era uno de los temas que más preocupa a los actores involucrados. En respuesta, el subgrupo de Planificación, en base al trabajo realizado durante el año 2021, con la intervención de referentes del área de Compras de varios Servicios y la Dirección General de Auditoría Interna, recomienda a las autoridades implementar a nivel de cada una de las Unidades Ejecutoras la formación de un Grupo de Trabajo multidisciplinario, con el objetivo de gestionar la implementación y formulación del Plan Anual de Contrataciones como plan piloto para el año 2022, con el fin de utilizar dicha experiencia como insumo para la elaboración y publicación del PAC 2023. Se sugería además, la designación de un responsable para garantizar el cumplimiento de lo dispuesto por el Ordenador competente. Estas sugerencias se concretan y difunden con la Resolución N° 2 del Consejo Delegado de Gestión de fecha 13/12/21.

Este Grupo de Trabajo multidisciplinario está integrado por referentes de Decanato, Dirección de División Secretaría, Compras, Contaduría, distintas Áreas Técnicas y otros actores a consideración de cada Unidad Ejecutora. El subgrupo de Planificación realiza el seguimiento en las distintas etapas, con fin de brindar apoyo y detectar buenas prácticas realizadas en los Servicios con el fin de difundirlas al resto.

Como resultado del trabajo realizado por este subgrupo, se elaboró una Guía Práctica “Planificación de Compras”, en la que se hace referencia a cada una de las etapas a considerar en la elaboración del plan anual y se realizan una serie de recomendaciones, que incluyen: el procesos de comunicación interna para la gestión de la planificación de compras, el establecimiento de un cronograma, el relevamiento de las necesidades, la estimación de montos de las adquisiciones, la selección de los procedimientos de compras a realizar, la validación presupuestaria, su aprobación y difusión, como mecanismos de monitoreo constante para el seguimiento y evaluación del plan anual. Esta guía será presentada el 30/11 en una jornada virtual en la última reunión del año 2022 sobre el proyecto de “Mejora de procesos de compras en la Udelar”.

Al igual que en el punto anterior, para subsanar los aspectos no incluidos en el marco normativo de referencia, se define que la aprobación del plan corresponde al jerarca de la Unidad Ejecutora, sea decano o director, al igual que las modificaciones por incorporación de ajustes al plan. Está prevista la asignación presupuestal, en el Grupo de Trabajo uno de los integrantes es del área de Contaduría y es el presupuesto el que va a fijar lo que se puede comprar, en principio se puede realizar cualquier solicitud, pero es el presupuesto el que mide el alcance de lo que se va a publicar y contratar en el año planificado.

En que lo refiere a la inclusión de la obras en la planificación, la Udelar presenta la ventaja de contar con un Plan de Obras Regular (POR), de la Dirección General de Arquitectura, con el fin de afirmar objetivos de renovación planificada a largo plazo de la infraestructura y desarrollar acciones tendientes a fortalecer los procedimientos de mantenimiento y adecuación de la infraestructura existente, como atender nuevos requerimientos para equipar y albergar en forma eficiente las actividades universitarias. Se cuenta con la planificación por los próximos dos (2) años de las obras y por un período alrededor de los cinco (5) años las de gran porte; por lo que, el año 2023 en el que debe publicar el PAC ya está planificado, siempre pueden surgir imprevistos, más considerando que gran parte de los edificios son muy antiguos, pero estos son considerados excepciones desde el punto de vista normativo. Desde el Grupo del Proyecto se realizaron reuniones y se informó a esta Dirección General, de las diferentes consultas que pueden surgir desde cada uno de los Servicios por datos que

necesiten para el registro de las obras en el plan anual y se integraran al Grupo de Trabajo multidisciplinario.

Por último, consultadas sobre la sensación del trabajo realizado, las entrevistadas nos mencionan que: *"la sensación es la de muy satisfechos, si bien en algún momento son necesarios resultados más concretos, se cumplieron los objetivos planteados desde la Institución, sin dejar de visualizar el objetivo principal que es mejorar el proceso de compras en general. Se aplicaron las medidas posibles, dentro del Proyecto con dos importantes Direcciones Generales, se formó una red en la que los mismos actores construyen, comparten experiencias, logran diseñar instrumentos, proponen soluciones y generan recomendaciones que involucran a toda la comunidad universitaria. Un nuevo tema que generaba incertidumbre, al conversarlo, se interioriza, los actores se sienten parte involucrada en el tema y más parte de la Institución, más valorados; esto genera que se instale el tema en la comunicación diaria y se cree una potencial red de conocimiento"*.

Los resultados de las estrategias se verán reflejados en la evaluación a realizar el año 2023 con la publicación del Plan Anual de Contrataciones por parte de cada una de las Unidades Ejecutoras; se plantea evaluaciones en distintos niveles, una más operativa y otra más a nivel institucional.

2.5.2. De los funcionarios: aportes del cuestionario (ver anexo 3)

La muestra utilizada integra la visión de funcionarios de las áreas de Compras y Contaduría de todos los Servicios Universitarios, áreas relevantes en el proceso de planificación, a los que se les envió por mail un cuestionario con el fin de determinar el impacto del Plan Anual de Contrataciones en la dinámica habitual. El resultado obtenido es del 41% de respuestas (ver anexo 4), por lo que se considera que la muestra es representativa para realizar un análisis preliminar de cara al año 2023.

La población universitaria que completó el cuestionario tiene un grado de conocimiento importante del Plan Anual de Contratación, además conoce de las medidas y estrategias impulsadas por la Udelar: el 63% participa en el Grupo de Trabajo multidisciplinario de su Servicio y el 73% participó en la etapa de preparación del PAC 2023. Además, el 66% realizó la capacitación que brinda ARCE y el 61% los seminarios/talleres llevados adelante por la Udelar.

La red de conocimiento establecida logró el objetivo de instalar el tema, dado que el 95% considera importante la planificación anual en el proceso de compras, el 93% de utilidad de la implementación del PAC en este proceso y, el 83% al PAC como una herramienta que facilite

la gestión del proceso de compras en el mediano/largo plazo. Un 76% considera necesario contar con más información para que su aporte sea valioso en el proceso, sin lugar a dudas la red se seguirá ampliando, más aún al considerar las capacitaciones a realizar impulsadas por el Grupo de Proyecto de Mejora en el siguiente año, con la definición de niveles para fortalecer a los recursos humanos de estas áreas.

Si bien el 44% realizaba un proceso de planificación para las compras antes de la obligatoriedad del Decreto Reglamentario, el 100% responde que es importante considerar los tiempos de cada tipo de llamado en la planificación anual, es decir que, la idea del cronograma y definición de las etapas a considerar en cada uno de los procedimientos de contratación a realizar es clara, lo que facilita la planificación como un proceso formal en materia de compras.

En lo que refiere al PAC como herramienta de gestión, el 51% responde tener suficiente información para su utilización. El 83% tiene conocimiento de la modificaciones que pueden realizarse y el 78% su vinculación con el presupuesto; en este punto es importante que, si bien alrededor de un 15% no tiene claro estos puntos, la elaboración y difusión de la Guía Práctica ayudará a que este porcentaje sea reducido.

En el anexo 5 se plantea un cuadro de resumen para el análisis de las preguntas de selección múltiple, con el fin de tener una visualización que permita una mejor comprensión de las respuestas obtenidas.

En relación a qué proceso/s presentaron mayores desafíos en la implementación del plan, el 59% responde la “comunicación con los actores involucrados”; este resultado, si bien es importante, representa la situación casi habitual ante todo cambio, más preceptivo y con un plazo determinado establecido, que involucra varias áreas y requiere la coordinación para que el proceso de “insumo-producto-insumo” sea exitoso. Esta situación, con el paso del tiempo, se corrige con el propio funcionamiento y las recomendaciones resultantes del monitoreo constante previsto. De igual forma, la “recolección de la información” con un 61% de respuesta, con la estandarización de los formularios que acercan la información al área de Compras. Ambas opciones fueron respuesta del 39% de la muestra. El 15% incluye además la “sistematización” a las dos opciones mencionadas.

Un resultado que particularmente nos ofrece el cuadro y necesitaría un nueva instancia para su ampliación, es el 15% que respondió únicamente “ninguna de las anteriores”; la no inclusión de la opción “otros” para mantener la herramienta en la metodología planificada, no nos permite tener conocimiento de si el proceso no presentó inconvenientes o si los inconvenientes son otros diferentes a los detallados en las opciones presentadas.

A grandes rasgos, los equipos de trabajo que se involucran en este proceso de elaboración del Plan Anual de Contratación, cuentan con el conocimiento y las herramientas necesarias para cumplir con la normativa de cara al 2023; los resultados analizados en el proceso de implementación del PAC, se corrigen en el corto/mediano plazo, con la utilización de la herramienta y las recomendaciones del subgrupo de Planificación.

Sobre las propuestas de mejora a realizar el próximo año, donde las opciones responden a aspectos claves de capacitación, en base al marco teórico de referencia y la utilización de esta herramienta de planificación en otros países: el 78% considera la sistematización como una propuesta de mejora del proceso, evidentemente la automatización y celeridad son inquietudes que surgen en base al trabajo realizado en el correr del año, se mencionó en el punto anterior la recomendación desde ARCE sobre este tema.

El 63% propone establecer mejoras al proceso de "evaluación y seguimiento" y el 34% la realización de "taller sobre construcción de indicadores". Este resultado va en concordancia con la necesidad de mayor información para que el aporte que se realiza al proceso sea más valioso. Este año quizás se profundizó en lo que es la elaboración y formulación, por lo que es una inquietud a abordar para el próximo año. Se resalta que al identificar esta propuesta de mejora con porcentajes altos, la evaluación y el seguimiento, como los instrumentos a utilizar, muestran que no sólo se tiene el foco en lograr la publicación del PAC 2023, sino también en realizar un monitoreo y medir los resultados con la oportunidad de realizar los ajustes necesarios.

3. CAPÍTULO III: CONCLUSIÓN Y PROPUESTA DE FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN A REALIZAR.

3.1. Conclusión.

De la aplicación de las técnicas de investigación y su triangulación, se logró detallar los elementos que necesariamente deberán incluirse en el Plan Anual de Contratación, con las recomendaciones de la información base a tener en cuenta para la elaboración del contenido del plan anual, su vinculación con el presupuesto asignado a la Administración contratante y los mecanismos para un proceso de control exitoso.

Aplicadas estas técnicas a la Udelar, se puede concluir que se realizaron todas las posibles acciones para reducir la incertidumbre asociada a un cambio que modifica la forma de trabajar

y relacionarse con los demás actores involucrados, y que maximicen el impacto de este instrumento de gestión en la Institución, con el fin de mejorar el proceso de contratación que se realiza. Ver la oportunidad ante el desafío de cambio, para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los actores involucrados e interesados en cumplir con los programas y proyectos planificados para el año 2023.

La Udelar está en plena concreción de la aplicación del Decreto 339/021. Un paso muy importante a destacar, es la utilización de la metodología de involucrar a los actores clave en el desempeño de las actividades propias del proceso de compras, para identificar e implementar mejoras en los procesos, con la incorporación del PAC como instrumento de gestión, para su rediseño. Como resultado, surgió la creación de una Red de Referentes, a partir de la cual se conoció más de cerca lo que sucedía en la operativa diaria de las áreas involucradas, con las particularidades que cada uno de los Servicios presentan, donde se identificaron las buenas prácticas aplicadas y se compartieron entre ellos. Todas las acciones se dieron en un marco de capacitación constante con el objetivo de que se contara con la información necesaria para el logro de los objetivos planteados en cada área.

Con la formación del Grupo de Trabajo multidisciplinario, que involucra todas las áreas de injerencia en el PAC, se brinda un marco de trabajo que permite enfocar las prácticas y criterios a resolver la problemática particular que presenta el Servicio, para enfrentar y resolver los requerimientos de la planificación en la formulación del plan anual, desde el cual se puede evaluar de forma preliminar los resultados de las estrategias implementadas y adoptar medidas correctivas que mejoren el proceso de planificación.

Este proceso de evaluación preliminar de la implementación y formulación del Plan Anual de Contrataciones como plan piloto para el año 2022, experiencia a utilizar como insumo para la elaboración y publicación del PAC 2023, se complementa con la Guía Práctica “Planificación de Compras”, elaborada por el subgrupo de Planificación como herramienta de consulta con la definición de conceptos y criterios para enfrentar y resolver la aplicación de este instrumento.

Sin lugar a dudas, el próximo desafío que presenta la Udelar es la evaluación a realizar a fines del año 2023, primer año de publicación obligatoria del PAC, de la que seguramente surgirán acciones a realizar a efecto de las particularidades que se presentan en el funcionamiento con la gran diversidad de programas que abarcan cada uno de los Servicios Universitarios, con la determinación de si se cumplen los objetivos fijados y proyectos planificados, realizar las medidas de corrección posibles y mejorar el proceso de planificación en los años siguientes.

3.2. Propuesta de futuras líneas de investigación a realizar.

Sistematización para la preparación de los planes anuales de contratación.

El Plan Anual de Contratación como instrumento de gestión, con la metodología recomendada, permite definir una estrategia y plan de diseño de un sistema de información, que permita automatizar y agilizar las fases para su elaboración y publicación, el seguimiento de los indicadores y de los procedimientos en curso, para la definición de acciones correctivas en base a las desviaciones identificadas, y la evaluación de los resultados globales obtenidos de la comparación entre la planificación original publicada y la información real.

Este sistema deberá contemplar desde la recolección de datos, con la identificación y clasificación de las necesidades, para determinar los procedimientos de contratación a convocar en el año de planificación, hasta su publicación en el sitio web de ARCE, para lo que requiere de una interfaz de comunicación con este sitio. Es importante además considerar la consulta de documentos históricos, la consulta de stock de los bienes disponibles para la nueva planificación, la vinculación de cada procedimiento de contratación con el presupuesto asignado y la definición de usuarios con roles que permitan ajustar el funcionamiento del sistema a los procesos de control necesarios, concurrentes y de retroalimentación.

Hay que tener en cuenta que diseñar un sistema para el proceso de planificación de las contrataciones públicas no es una tarea fácil, sin embargo, los resultados siempre serán favorables, ya que permite la integración de las diferentes áreas que conforman el proceso, facilita el trabajo de los actores involucrados que hoy se realiza en gran parte de forma manual y con criterios propios, reduce los tiempos de unificación de datos, al ingresar los registros en base al catálogo único de contrataciones y agrupar las necesidades de acuerdo al objeto a contratar; quizás en una primera instancia no toda tarea pueda estandarizarse, pero de igual forma, este sistema permitirá incrementar la efectividad en las acciones operativas a realizar y de la toma de decisiones recurrentes.

4. NORMAS CONSULTADAS

Uruguay. (1987, noviembre 10). Ley N° 15.903: Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal Ejercicio 1986. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/15903-1987>

Uruguay. (2015, diciembre 19). Ley N° 19.355: Presupuesto Nacional de Sueldos Gastos e Inversiones Ejercicio 2015-2019. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19355-2015>

Uruguay. (2020, julio 9). Ley N° 19.889: Ley de Urgente Consideración. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/ley-de-urgente-consideracion-ley-19889/>

Uruguay. (2020, octubre 18). Ley N° 19.924: Presupuesto Nacional de Sueldos Gastos e Inversiones Ejercicio 2020-2024. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19924-2020>

Uruguay. (2021, octubre 4). Decreto N° 339/021: Reglamentación del Art. 24 de la Ley N° 19.355, relativo a la Elaboración y Publicación de los Planes Anuales de Contratación de bienes y servicios de las Administraciones Públicas Estatales. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/339-2021>

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRAFÍA

- Agencia Reguladora de Compras Estatales. (2015). *Manual de Contratación Pública* (15.^a vers.) Recuperado de <https://www.comprasestatales.gub.uy/ManualesDeUsuarios/manual-procedimiento-compras/DescripciondelManual.html>
- Burguez, I. (2022). *Metodología para la elaboración del Plan Anual de Compras*. Educación Permanente. Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- Capello, M. y García Oro, L. G. (2015). *Gasto público eficiente: Propuestas para un mejoramiento en los sistemas de compras y contrataciones gubernamentales*. Actualidad Económica, 25 (85).
- Delpiazzo, C., Delpiazzo Antón, G., y Veloso, N. (2020). *Contratación Administrativa. Modificaciones introducidas por la LUC N° 19.889 de 9 de julio de 2020* (1^a ed.) Montevideo. Fundación de Cultura Universitaria.
- Delpiezzo Antón, G. (2022). *Novedades y prospectiva de la contratación pública. Plan Anual de Contrataciones*. En *Novedades legislativas de Derecho Administrativo*. (1^a ed., pp. 209-223). Montevideo. Fundación de Cultura Universitaria.
- Jaime, G., & Liliana, R. (2018). *Metodología, diseño y automatización para preparar los planes anuales de compras (pac) en las instituciones públicas*.
- Lopes dos Santos, Lucimar Rizzo. (2017). *La importancia del planeamiento en la contratación pública*. Revista de la Facultad, 8(1), 1-20. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-30612017000100008&lng=es&tlng=es.

ANEXOS 1 - ENTREVISTA MAG. CRA. ISIS BURGUEZ

CONSIDERANDO

Del Decreto N° 339/021, reglamentación del artículo 25 de la Ley N° 19.355 de 19/12/2015 y sus modificativas, la redacción del artículo 321 de la Ley N°1.889 de 09/07/2020 y el artículo 43 del TOCAF, surgen interrogantes en el proceso de previsión de necesidades y elaboración del Plan Anual de Contratación, por lo cual es importante los lineamientos de ARCE para una correcta interpretación.

Además, considerando la obligatoriedad para los organismos comprendidos en la Administración Central a partir del presente año, en el asesoramiento y seguimiento de la implementación del Plan Anual de Contratación pueden surgir resultados que aporten información que Udelar puede tomar en cuenta para mejorar el proceso de planificación y obtener resultados más beneficiosos (por ejemplo, si se incrementaron los procedimientos competitivos, si existieron mucho ajuste a la planificación inicial publicada, si existen instancias de seguimiento con recomendaciones para incorporar).

PRESENTACIÓN: del entrevistado (ejemplo: cargo, formación, relación con la Udelar).

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles considera son los desafíos que enfrenta la Udelar para la implementación del Plan Anual de Compras?
2. ¿Qué estrategias a nivel de la Udelar pudo conocer en el intercambio con los referentes del Ente?
3. ¿Qué resultados puede mencionarnos de la implementación del Plan Anual de Compras en la Administración Central que puedan brindar herramientas que mejoren el proceso de elaboración?
4. ¿Cuáles son los mecanismos que usted considera más adecuados para la recolección de datos?
5. ¿El Plan Anual de Compras requiere para su publicación de previa asignación presupuestal?
6. ¿El Plan Anual de Compras requiere para su publicación estar autorizado por el jerarca del Ente?
7. En general se habla de bienes y servicios, ¿Por qué deben incluirse las obras en el Plan Anual de Compras?

8. ¿Qué sucede con los procedimientos competitivos y/o el Convenio Marco si se inician en el período comprendido entre el 01/01 y la fecha de publicación del PAC?
9. Se consideran modificaciones al plan anual, la descripción y alcance del objeto a contratar; ¿Qué abarcan estos conceptos?
10. ¿Qué considera usted una necesidad contingente no previsible? ¿Qué elementos son relevantes para la justificación?
11. Si en el proceso de planificación, la Unidad tiene conocimiento de que las necesidades serán satisfechas a través de la tienda virtual de ARCE y siendo requisito que los objetos estén publicados en el plan, ¿Cómo se identifica el procedimiento de compra a utilizar para la publicación?
12. En el caso de que las incorporaciones o modificaciones den lugar a licitaciones abreviadas o públicas, dada la penalización ¿el llamado debe necesariamente iniciarse en el ejercicio?
13. ¿Las bajas son consideradas modificaciones?
14. ¿Existen mecanismos de monitoreo y seguimiento del Plan Anual de Compras por parte de la Agencia?
15. ¿Qué recomendaciones realiza la Agencia para el ingreso del Plan a la plataforma?

ANEXOS 2 - ENTREVISTA REFERENTES UDELAR

Directora General de Administración Financiera Cra. Gabriela Rossa

Integrante del Equipo de Trabajo del Prorectorado de Gestión Mag. Lic. Cyntia Buffa

Martes 15 de noviembre – 13 hs.

La entrevista tiene como objetivo identificar los mayores desafíos que enfrenta la Udelar para la aplicación de la nueva normativa y planificación de compras públicas, así como las estrategias a nivel de cada uno de los Servicios que se llevan adelante para la su implementación.

PREGUNTAS GUIA:

1. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la Udelar para cumplir con el Dec.339/21?
2. ¿Qué estrategias a nivel institucional se llevan adelante para la implementación del PAC? ¿Y a nivel de cada uno de los servicios?
3. ¿Qué particularidades se observan en los contenidos a incluir en el PAC?
4. ¿Qué mecanismos considera adecuados para la recolección y unificación de datos?

(Además de las preguntas guías que son objeto del este trabajo, se comentaron los resultados preliminares obtenidos del cuestionario realizado a los funcionarios referentes de las áreas de Contaduría y de Compras).

ANEXOS 3 – CUESTIONARIO FUNCIONARIOS UDELAR

Somos funcionarias de Udelar y este es un cuestionario en el marco de la tesis final del Posgrado de "Gestión Financiera en Instituciones Públicas", cuyo tema es "El Plan Anual de Contratación en la Universidad de la República". Te agradeceríamos que nos dieras 5 minutos o menos de tu tiempo para responder estas preguntas y compartirnos tu experiencia.

- El enlace estará activo hasta el martes 15 de noviembre.
- La información recopilada se utilizará únicamente con fines académicos para aportar datos al marco teórico de referencia utilizado y enriquecer nuestro trabajo.
- Tanto Prorectorado de Gestión como Dirección General de Administración Financiera están en conocimiento del envío del cuestionario a los distintos Servicios.

Valoramos tu privacidad, todos los datos ingresados son confidenciales.

Agradecemos tu tiempo.

Verónica Fontana y Alejandra Osano

RESPUESTAS: **Si / No / No estoy segura/o** (*para todas las preguntas salvo texto en contrario*)

1. ¿Es importante la planificación anual en los procesos de compras?
2. ¿Considera de utilidad la implementación del Plan Anual de Compras?
3. ¿Tiene la información suficiente para utilizar el plan anual como herramienta de gestión?
4. ¿Realizó la capacitación llevada a cabo por la Agencia Reguladora de Compras Estatales (ARCE)?
5. ¿Asistió a los seminarios/talleres realizados por la Udelar?
6. ¿Utiliza el SICE para las compras en su servicio?
 - a. Si
 - b. Parcialmente
 - c. No
7. ¿Antes de la implementación del Plan Anual de Compras se realizaba un proceso de planificación para las compras en su Servicio?
8. ¿Es importante considerar los tiempos de cada tipo de llamado en la planificación anual?
9. ¿Es posible modificar el Plan Anual de Compras luego de publicado?
10. ¿Existe relación entre el Plan Anual de Compras y el Presupuesto considerando el relevamiento de las necesidades del Servicio?

11. ¿Participó de la etapa de preparación para la elaboración del Plan Anual de Compras en su Servicio?
 - a. Si.
 - b. No.
 - c. No fui convocado/a.
12. ¿Forma parte del Grupo Interdisciplinario de Apoyo en la Implementación del Plan Anual de Compras en su Servicio?
 - a. Si.
 - b. No.
 - c. No tenía conocimiento de la existencia del grupo.
13. ¿Qué proceso/s le han presentado mayores desafíos en la implementación del plan?
 - a. Comunicación con los actores involucrados.
 - b. Recolección de la información.
 - c. Sistematización.
 - d. Clasificación según los códigos de ARCE.
 - e. Ninguno de los anteriores.
14. ¿Considera necesario tener más información para que su aporte sea valioso en este proceso?
15. ¿Considera al Plan Anual de compras como una herramienta que facilite la gestión del proceso de compras en mediano/largo plazo?
16. Entre las siguientes propuestas de mejora para el próximo año, ¿cuál/es elegiría?
 - a. Talleres sobre el Sistema de Información de Compras y Contrataciones Estatales (SICE).
 - b. Talleres sobre construcción de Indicadores.
 - c. Evaluación y seguimiento del Plan Anual de Compras.
 - d. Integración de otros perfiles a compras.
 - e. Desarrollo de una herramienta que cumpla con los objetivos de automatizar y agilizar la elaboración de la planificación anual.

ANEXOS 4 – CUADRO RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENDIOS EN EL CUESTIONARIO REALIZADO.

Nº de Pregunta	Preguntas y Respuestas	Total Respuestas	41
		N de respuestas	Porcentaje
1	¿Es importante la planificación anual en los procesos de compras?	de selección simple	
	Si	39	95%
	No	0	0%
	No estoy seguro/a	2	5%
2	¿Considera de utilidad la implementación del Plan Anual de Compras?	de selección simple	
	Si	38	93%
	No	2	5%
	No estoy seguro/a	1	2%
3	¿Tiene la información suficiente para utilizar el plan anual como herramienta de gestión?	de selección simple	
	Si	21	51%
	No	12	29%
	No estoy seguro/a	8	20%
4	¿Realizó la capacitación llevada a cabo por la Agencia Reguladora de Compras Estatales (ARCE)?	de selección simple	
	Si	27	66%
	No	13	32%
	No tuve conocimiento de la convocatoria.	1	2%
5	¿Asistió a los seminarios/talleres realizados por la Udelar?	de selección simple	
	Si	25	61%
	No	12	29%
	No tuve conocimiento de la convocatoria.	4	10%
6	¿Utiliza el SICE para las compras en su Servicio?	de selección simple	
	Si	23	56%
	Parcialmente	5	12%
	No	13	32%
7	¿Antes de la implementación del Plan Anual de Compras se realizaba un proceso de planificación para las compras en su Servicio?	de selección simple	
	Si	18	44%
	No	17	41%
	No estoy seguro/a	6	15%
8	¿Es importante considerar los tiempos de cada tipo de llamado en la planificación anual?	de selección simple	
	Si	41	100%
	No	0	0%
	No estoy seguro/a	0	0%
9	¿Es posible modificar el Plan Anual de Compras luego de publicado?	de selección simple	
	Si	34	83%
	No	1	2%
	No estoy seguro/a	6	15%
10	¿Existe relación entre el Plan Anual de Compras y el Presupuesto considerando el relevamiento de las necesidades del Servicio?	de selección simple	
	Si	32	78%
	No	3	7%
	No estoy seguro/a	6	15%

11	¿Participó de la etapa de preparación para la elaboración del Plan Anual de Compras en su servicio?	de selección simple	
	Si	30	73%
	No	10	24%
	No fui convocado/a	1	2%
12	¿Forma parte del Grupo Interdisciplinario de Apoyo en la implementación del Plan Anual de Compras en su Servicio?	de selección simple	
	Si	26	63%
	No	14	34%
	No tenía conocimiento de la existencia del grupo.	1	2%
13	¿Qué proceso/s le han presentado mayores desafíos en la implementación del plan?	de selección múltiple	
	Comunicación con los actores involucrados.	24	59%
	Recolección de la información.	25	61%
	Sistematización.	11	27%
	Clasificación según los códigos de ARCE.	7	17%
	Ninguno de los anteriores.	6	15%
14	¿Considera necesario tener más información para que su aporte sea valioso en este proceso?	de selección simple	
	Si	31	76%
	No	4	10%
	No estoy seguro/a	6	15%
15	¿Considera al Plan Anual de Compras como una herramienta que facilite la gestión del proceso de compras en el mediano/largo plazo?	de selección simple	
	Si	34	83%
	No	2	5%
	No estoy seguro/a	5	12%
16	Entre las siguientes propuestas de mejora para el próximo año, ¿cuál/es elegiría?	de selección múltiple	
	Talleres sobre el Sistema de Información de Compras y Contrataciones Estatales. (SICE).	13	32%
	Talleres sobre construcción de Indicadores.	14	34%
	Evaluación y seguimiento del Plan Anual de Compras.	26	63%
	Integración de otros perfiles a compras.	6	15%
	Desarrollo de una herramienta que cumpla con los objetivos de automatizar y agilizar la elaboración de la planificación anual.	32	78%

ANEXOS 5 – CUADRO RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENDIOS EN LAS PREGUNTAS DE SELECCIÓN MÚLTIPLE DEL CUESTIONARIO REALIZADO.

Preguntas de selección múltiple - Detalle de la respuestas obtenidas en relación con las opciones seleccionadas				
	¿Qué proceso/s le han presentado mayores desafíos en la implementación del plan?	Opciones	Respuestas	Porcentaje
13	1, Comunicación con los actores involucrados.	1,2,3,4	2	5%
	2, Recolección de la información.	1,2,3	4	10%
	3, Sistematización.	1,2,4	3	7%
	4, Clasificación según los códigos de ARCE.	2,3,4	1	2%
	5, Ninguno de los anteriores.	1,2	7	17%
Total de personas que contentaron la opción:		2,3	3	7%
1 = 24 representa el 59% del total (41)		1	8	20%
2 = 25 representa el 61% del total		2	5	12%
3 = 11 representa el 27% del total		3	1	2%
4 = 7 representa el 17% del total		4	1	2%
5 = 6 representa el 15% del total		5	6	15%
		Total:	41	100%

	Entre las siguientes propuestas de mejora para el próximo año, ¿cuál/es elegiría?	Opciones	Respuestas	Porcentaje
16	1, Talleres sobre el Sistema de Información de Compras y Contrataciones Estatales. (SICE).	1,2,3,4,5	4	10%
	2, Talleres sobre construcción de Indicadores.	1,2,3,5	2	5%
	3, Evaluación y seguimiento del Plan Anual de Compras.	2,3,4,5	1	2%
	4, Integración de otros perfiles a compras.	1,3,5	4	10%
	5, Desarrollo de una herramienta que cumpla con los objetivos de automatizar y agilizar la elaboración de la planificación anual.	2,3,5	2	5%
Total de personas que contentaron la opción:		1,3	1	2%
1 = 13 representa el 32% del total (41)		2,3	1	2%
2 = 14 representa el 34% del total		2,5	3	7%
3 = 26 representa el 63% del total		3,5	7	17%
4 = 6 representa el 15% del total		4,5	1	2%
5 = 32 representa el 78% del total		1	2	5%
		2	1	2%
		3	4	10%
		4	0	0%
		5	8	20%
		Total:	41	100%