



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

**Planificación de Compras: Herramienta de Gestión,  
Concientización, Capacitación**

---

AUTOR: CPN. GRIGOLATTI MARIA PAULA

TUTOR: DRA. ROLANDI CRISTINA ALEJANDRA

COHORTE 2021

---



## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad concientizar sobre la importancia de la buena planificación de las contrataciones del Sector Público.

Para ello, se llevará a cabo un estudio cualitativo-explorativo y descriptivo de procedimiento de tipo de diseño no experimental, tomando como unidad de análisis los planes anuales de compra del Servicio Geológico Minero Argentino, en un período temporal de 8 años (2014-2021).

Para ello, se analizará el grado de cumplimiento normativo y calidad de las presentaciones de los planes de compra. Asimismo, se realizará un relevamiento para conocer qué importancia le dan las autoridades a la planificación.

Se sugerirán como mejoras, la capacitación a los sectores involucrados tanto en la detección de necesidades como los que deben tomar las decisiones de su inclusión en la planificación sobre presupuesto, y normativa de compras, y se elaborarán pautas e instructivo para la elaboración de la información a incluir en el PAC.

Llegando a la conclusión de que la planificación debe ser tomada como herramienta de gestión y se tome conciencia de la importancia que las compras se deben realizar de una forma más útil y el presupuesto se ejecute de manera eficaz, cumplimiento los objetivos del Organismo.

## PALABRAS CLAVES

**Según código JEL de la American Economic Association:**

- **H83 Administración pública**
- **H11 Estructura, ámbito y funcionamiento del sector público**
- **H57 Contratación pública**
- **H61 Presupuesto Nacional**



## INDICE

Resumen	2
Palabras Claves	2
<b>Capítulo I -Introducción</b>	4
Abreviaturas utilizadas	4
Justificación / Fundamentación	5
Planteamiento del tema y del problema	5
Objetivos	8
Metodología y técnicas a utilizar	9
<b>Capítulo II -Marco Teórico y Normativo</b>	11
Que es la administración financiera	11
Planificación	16
Sistema de compras y Contrataciones	17
Plan Anual de Contrataciones	20
Marco Normativo	22
<b>Capítulo III -Diagnóstico</b>	27
<b>Capítulo IV –Propuestas de intervención</b>	37
Propuesta 1	37
Propuesta 2	39
<b>Capítulo V -Conclusiones</b>	42
<b>Referencias bibliográficas y bibliografía</b>	44
<b>Anexos</b>	48



## CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

### ABREVIATURAS UTILIZADAS

- **ONC - Oficina Nacional de Contrataciones**
- **UOC - Unidad Operativa de Contrataciones**
  - **PAC - Plan Anual de Contrataciones**
- **SEGEMAR – Servicio Geológico Minero Argentino**
- **e-SIDIF – Sistema Integrado de Información Financiera**
  - **SIPRO – Sistema de Información de Proveedores**
- **SIByS – Sistema de Identificación de Bienes y Servicios**
  - **GDE – Gestión Documental Electrónica**



## 1.1 Justificación/ Fundamentación

Dada la importancia que tiene la planificación para la realización de los gastos del estado en forma eficiente y eficaz, se analiza la forma en que se planifican las compras de bienes y servicios dentro del Servicio Geológico Minero Argentino.

Es conveniente diseñar e implementar un esquema de concientización de los sectores involucrados para lograr una planificación eficaz de las compras y contrataciones del organismo teniendo en cuenta consideraciones éticas, dado que una adecuada planificación de las compras generaría una mejora en la organización de los procesos, ahorro de recursos, ya sean de personal y económicos y mayor transparencia.

El presente trabajo se desarrollará en el Servicio Geológico Minero Argentino -SEGEMAR organismo descentralizado en la órbita de la Secretaría de Minería, es el Organismo Nacional científico-tecnológico responsable de la producción de conocimiento e información geológica, tecnológica, minera y geológica ambiental del territorio de la República Argentina y plataforma continental.

Se rige por la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público N° 24.156/1992 y responde a la normativa emanada de los Órganos Rectores de la Administración Pública Nacional, como tal debe cumplir con dicha normativa.

## 1.2 Planteamiento del tema y del problema

Como se dijo en el apartado anterior lo que se pretende estudiar es ¿cuánto se sabe en el Organismo acerca de la planificación y en especial de la planificación de las compras? También en qué medida ese Plan Anual de Compras se puede tomar como herramienta de gestión, para poder realizar correcciones o replanteos al mismo en pos de lograr cumplir los objetivos.



Armar un Plan de Compras no es solo volcar información para cumplir con fechas de presentación impuestas por la normativa, sino es poder plasmar en el mismo las necesidades reales del Organismo que darán cumplimiento a los objetivos para los cuales fue creado.

Dada la temática del Organismo, el mismo se encuentran al mando de las Direcciones, profesionales con orientaciones muy diferentes a las de la administración, en su mayoría son doctores en minería, en geología, licenciados en química, por lo tanto su perfil es más técnico y ven a la Administración como un sistema de apoyo para los sectores más inherentes con las funciones para las que fue creado el SEGEMAR, motivo por el cual no llegan a comprender por qué es tan importante cumplir la normativa administrativa de la Administración Pública.

“El Sector Público lleva a cabo sus fines adquiriendo bienes y contratando obras y servicios en el mercado; su alto poder de compra lo convierte en el principal consumidor de la economía. Tal como lo indican Gonnet y Demaría (2010), desde el punto de vista de la magnitud financiera y diversidad de bienes y servicios producidos o a proveer a la comunidad no existe empresa más importante que el Estado, por esta razón la gestión de compras debe promover un gasto público eficaz y eficiente”. (BATALLA, 2018 p.1).

Uno de los sistemas que más cuesta, o se dificulta comprender es el Sistema de Compras, y toda su normativa.

El Sistema de Contrataciones de la Administración Nacional, tendrá por objeto que las obras, bienes y servicios sean obtenidos con la mejor tecnología proporcionada a las necesidades, en el momento oportuno y al menor costo posible, como así también la venta de bienes al mejor postor, coadyuvando al desempeño eficiente de la Administración y al logro de los resultados requeridos por la sociedad, por ello es tan importante tratar este tema.

En la Unidad Operativa de Compras –UOC- una de las falencias que resulta de importancia analizar es la elaboración del Plan Anual de Compras –PAC-, ya que de acuerdo a los nuevos paradigmas de la Administración Pública se torna de suma importancia la “planificación” y la interacción de todos los sectores del Organismo en pos de la mejor manera de obtener resultados positivos en cuanto a la gestión de los recursos del Organismo.

Los actores que deben interactuar para una exitosa planificación de la utilización de los recursos del estado para lograr una buena planificación de las compras, son las diferentes



unidades requerentes, el sistema de presupuesto y el de compras. Logrando una buena interacción entre ellos, más eficiente serán los resultados obtenidos.

Planificar es la mejor manera de lograr cumplir con las misiones y funciones del SEGEMAR, ya que de una buena planificación del presupuesto del Organismo dependerá el poder cumplir con dichos objetivos y satisfacer las necesidades de la sociedad.

Podemos observar, a lo largo de los años del SEGEMAR, que el Plan Anual de Compras no se ha elaborado en forma previa a la elaboración del Presupuesto, o se lo hace de manera inconsistente con las adquisiciones de bienes y servicios que realmente solicitarán al área de compras, resultando que al momento de presentar el Plan Anual de Compras se deban realizar relevamientos exhaustivos en todas las áreas del organismo para poder incluir en el mismo las verdaderas necesidades de compra de cada una de dichas áreas. Resultando que el Presupuesto aprobado para el año en cursos no cuenta con las partidas presupuestarias necesarias para realizar las adquisiciones de bienes o servicios reales, debiendo efectuarse modificaciones presupuestarias con cada compra a realizar.

Por otro lado, al momento de elaborar el Plan Anual de Compras-PAC- la información de las necesidades a incluir en los proyectos del PAC, no llega en forma completa, o llega a destiempo a la UOC, lo cual dificulta su armado y proyección. Las áreas no individualizan en forma certera los códigos de catálogo (SIByS), lo cual, conlleva a una mayor tarea de parte de quien debe armar el PAC, y en muchas ocasiones, termina en una mera intención, por lo cual el mismo no es presentado, como lo indica la normativa vigente de compras y contrataciones.

En coincidencia con lo redactado por el órgano rector del sistema de compras, o sea, la Oficina Nacional de Contrataciones en la Disposición 5E/2018 ONC podemos afirmar que *“la programación es una actividad indispensable en todo procedimiento operativo de contrataciones y, en tal sentido, el plan anual de contrataciones es el punto de partida de la transparencia en las compras públicas. (Disposición 5E/2018 ONC).*

*La oportuna y eficaz elaboración de planes anuales de contrataciones es la base de un buen funcionamiento del sistema de contrataciones. (Disposición 5E/2018 ONC).*

*El plan anual de contrataciones es un instrumento gerencial, de medición de la gestión de la Administración Pública y al servicio de la transparencia, pues publicita las actuaciones gubernamentales y proporciona importante información anticipada al mercado, a fin que*



*los proveedores puedan preparar sus ofertas de la mejor manera posible”* (Disposición 5E/2018 ONC).

Tal como dice la Disposición 5E/2018 ONC el PAC debe ser utilizado como una herramienta de gestión. Debe ser elaborado de manera consciente por los responsables de cada Dirección y de acuerdo a los objetivos de gobierno vinculados al Organismo, para poder así, satisfacer necesidades públicas, que es, en definitiva, el fin del Estado, para ello debe lograrse inculcar la planificación en la cultura del Organismo, tanto del Presupuesto como de las Compras, y lograr que ese Plan Anual de Compras sea utilizado como una herramienta de gestión.

De una buena planificación de las compras se desprenderá una ejecución del presupuesto ordenada, eficaz, eficiente y efectiva.

Este trabajo se centrará en la presentación de los de los Planes Anuales de Compras en el período 2014-2021 y se analizará la eficiencia de los gastos cuando el mismo fue elaborado en base a la normativa vigente.

Asimismo, se analizará que información se presentó, en qué grado fueron cumplidos y en qué cuantía se respetaron las compras planificadas con las realmente realizadas y qué grado de involucramiento tienen las autoridades del Organismo en la planificación de dicho PAC.

### **1.3 Objetivos**

De acuerdo lo planteado, lo que se pretende lograr con la realización de este trabajo se fundamenta en los tres objetivos siguientes:

#### Objetivo General

-Propender a la elaboración del Plan Anual de Compras en forma previa a la elaboración del presupuesto anual, usándolo como herramienta de gestión.

#### Objetivos Específicos



-Enfatizar la necesidad de armar de manera consciente y eficiente del Plan Anual de Compras, en pos del cumplimiento de los objetivos del estado.

-Proponer capacitaciones para las diferentes áreas de gestión en el armado de la planificación de compras, para lograr que comprendan que cuanto mejor es la información elaborada mejores resultados conseguirá tanto la oficina de compras como la de presupuesto al proyectar las diferentes contrataciones y así lograr alcanzar los objetivos para los cuales fue creado el organismo.

#### **1.4 Metodología y técnicas a utilizar**

Hipótesis : Para cumplir con el objetivo de elaboración del plan Anual de Compras –PAC previo a la elaboración del presupuesto sería importante redactar un procedimiento para el armado del Plan Anual de Contrataciones y difundirlo a través de capacitaciones periódicas para los agentes involucrados en la detección de las necesidades de compras y contrataciones, como así también a las autoridades superiores del organismo, que son en definitiva quienes deben rendir cuentas al final del ejercicio económico y de su mandato en cuanto al uso efectivo y eficiente de los recursos otorgados por el Estado para cumplir con los objetivos para los cuales fue creado el SEGEMAR.

El presente estudio se realizará con un enfoque cualitativo- exploratorio descriptivo de procedimiento. Siguiendo tipo de diseño no experimental, tomándose como unidad de análisis los planes anuales compras.

Tendrá como punto de partida analizar la normativa emanada por el órgano rector respecto a la planificación de compras y contrataciones del estado nacional y su implementación y cumplimiento en el SEGEMAR. Por lo tanto, el estudio será inicialmente teórico, aplicando el método deductivo.



Se llevará a cabo una investigación documental para conocer la bibliografía y normativas vigentes que contienen consideraciones de la materia y de campo indagando a personal de las diferentes áreas requirentes y responsables del armado del plan anual de compras para comprender la situación actual de las gestiones en la planificación de compras y determinar el grado de cumplimiento y entendimiento de la temática tienen, pudiendo detectar que aspectos se deberán incorporar en el diseño de las capacitaciones que se propondrán con este trabajo. Esto se llevará a cabo mediante entrevistas que se realizarán a los responsables de detectar y planificar las compras y contrataciones.

Para conocer el grado de cumplimiento de la normativa y presentación de los planes anuales de compras y los errores más comunes en el armado de dichos planes se solicitará información a la Unidad de Auditoría Interna, y se recabará información a través de la Unidad Operativa de Contrataciones del Organismo y del Sistema Compr.ar.

Para ello se realizarán las siguientes tareas:

- Relevar documentación de Planes Anuales de Compras presentados en años previos en el Organismo.
- Realizar entrevistas a las autoridades y diferentes directores de mandos medios y superiores sobre que piensan de la elaboración de los planes de compra.
- Se va a realizar el presente relevamiento en el Servicio Geológico Minero Argentino – SEGEMAR período 2014-2021.

¿Para qué lo vamos a analizar? Para conocer cuánto se conoce sobre la importancia de la elaboración del Plan Anual de Compras, y poder elaborar un manual o instructivo interno para distribuir, que quede redactado en forma clara con lenguaje coloquial.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO y TEÓRICO

En este punto se enunciarán aquellos conceptos teóricos y normativos que forman parte del análisis que se utilizará para desarrollar este trabajo poniendo en contexto al mismo,

### A- MARCO TEÓRICO

#### A.1 Que es Administración Financiera

Comenzaremos por definir qué se entiende por Administración Financiera. Teniendo presente la reforma de la administración financiera, y la teoría de los sistemas la misma podemos decir que a partir de ese momento fue considerada como un conjunto de sistemas interdisciplinarios interrelacionados entre sí. Sobre ello han escrito y estudiado diversos autores entre ellos, Makón, quien la define como el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible., (Makòn, 1999, p. 9).

Dentro de los objetivos que persigue la Administración Financiera podríamos mencionar algunos relacionados con el tema a desarrollar, de acuerdo a los nombrados según (Gutierrez, 2013, p. 5):

- Facilitar la vinculación de la planificación con el presupuesto público
- Asegura la gestión enmarcada en las políticas del Gobierno.
- Administrar los recursos financieros públicos de manera tal que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos de la política fiscal en particular y de la política económica en general, todo ello en un marco de sostenibilidad fiscal.
- Otorgarle mayor racionalidad en la asignación de recursos.
- Racionalizar los procesos de captación, asignación y uso de los recursos públicos
- Contribuir a que la gestión operativa del Estado se realice en la forma económica, efectiva eficiente y con la mayor calidad posible y la satisfacción del ciudadano.



- Disponer y administrar una herramienta automatizada cuyo propósito básico debe ser actuar como elemento facilitador del cumplimiento de los objetivos, procesando en forma integrada y con oportunidad la información financiera pública y generando estados de ejecución presupuestaria de ingresos y gastos financieros y estadísticas fiscales claras, confiables y en tiempo real.
- Posibilitar la absoluta transparencia de las cuentas públicas y su divulgación.
- Facilitar la vigencia de un sistema por el cual los funcionarios públicos rindan cuentas por el uso eficiente, eficaz y económico de los fondos públicos puestos a su disposición.

#### Administración Financiera en la teoría de los sistemas

La administración financiera está conformada por un conjunto de sistemas interrelacionados, cuya operatividad implica la instrumentación de un nuevo modelo de gestión (Makón 1999), Los grandes sistemas son: Presupuesto, Contabilidad, Crédito Público y Tesorería.

“La reforma de la administración financiera implica actuar no sólo sobre los sistemas antes mencionados, sino también sobre la reforma en los mecanismos de programación y administración de los recursos reales (humanos y materiales) que posibilitan la producción de los bienes y servicios que requieren las políticas de mediano y corto plazos y que se instrumentan anualmente en el presupuesto público. Es por ello que la reforma de la administración financiera, conjuntamente con la reforma de los restantes sistemas administrativos (sistemas horizontales que cubren toda la administración pública), es un instrumento fundamental para mejorar substantivamente la gestión pública

La administración financiera, en conjunto con la administración de recursos humanos, **compras y contrataciones** y administración de bienes, debe posibilitar el suministro en tiempo, forma y calidad adecuadas, de los insumos necesarios para que las áreas productivas del sector público (Educación, Salud, Defensa, Seguridad, Relaciones Exteriores y otras) puedan ofrecer a la Sociedad lo que ésta le demanda con eficacia y eficiencia.

Esta concepción de administración financiera implica ligar la gestión al registro y, por lo tanto, implica un verdadero proceso de reingeniería en la programación y administración de los recursos reales y financieros del sector público que, a la vez de posibilitar que dicha



gestión sea transparente, le garantice a los órganos de control y a la ciudadanía una mayor vigilancia del accionar de los funcionarios públicos”. (Makón 2000, p. 11)

La administración pública es un sistema. Las organizaciones son analizadas en su conjunto, y para Le Pera son consideradas como sistemas abiertos.

El enfoque de sistemas evidencia que el comportamiento de la organización es probabilístico, multidisciplinario, variable y adaptativo. La reforma de cambio o reforma de la administración, deben sustentarse en la teoría general de sistemas y por lo tanto es integral. (Le Pera 2017, p. 289).

Siguiendo con el análisis sistémico que hace Le Pera, el mismo enumera los sistemas comprendidos en la administración financiera y control el sector público. La administración es un macrosistema que mediante la planificación, obtención, asignación, utilización, registro, información y control, permite lograr una gestión eficiente de los recursos financieros del Estado para la satisfacción de las necesidades públicas, definidas políticamente como tales.

Para Le Pera los subsistemas componentes de la administración son: (1) Presupuesto; (2) Inversiones; (3) Crédito público; (4) Tesorería; (5) Contabilidad; (6) Administración de bienes; (7) **Contrataciones**; (8) Administración tributaria. (9) Control interno y (10) Control externo.

Cada sistema debe tener un órgano rector. A su vez los órganos rectores deben ser coordinados por una autoridad superior. (Le Pera 2017, p 290)

En el sistema de compras de la Administración Nacional el órgano rector es la Oficina Nacional de Contrataciones cuyas funciones son:

1. Proponer políticas de contrataciones y de organización del Sistema de Contrataciones de la Administración Pública Nacional, especialmente a fin de promover el estricto cumplimiento de los principios generales a los que debe ajustarse la gestión de las contrataciones públicas.
2. Desarrollar mecanismos que promuevan la adecuada y efectiva instrumentación de criterios de sustentabilidad ambientales, éticos, sociales y económicos en las contrataciones públicas.
3. Promover el perfeccionamiento permanente del Sistema de Contrataciones de la Administración Nacional.



4. Diseñar, implementar y administrar los sistemas que sirvan de apoyo a la gestión de las contrataciones, los que serán de utilización obligatoria por parte de las Jurisdicciones y Entidades contratantes.
5. Diseñar, implementar y administrar un sistema de información en el que se difundirán las políticas, normas, sistemas, procedimientos, instrumentos y demás componentes del sistema de contrataciones de la Administración Nacional.
6. Administrar la información que remitan las Jurisdicciones y Entidades contratantes en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
7. Administrar el sitio web en el que se difundan las políticas, normas, sistemas, procedimientos, instrumentos y demás componentes del Sistema de Contrataciones de la Administración Nacional.
8. Administrar y reglamentar el funcionamiento del Registro Nacional de Constructores de Obras Públicas creado por el artículo 13 de la Ley N° 13.064 y sus modificatorias, debiendo intervenir en la formulación e implementación de las políticas de inscripción y calificación de constructores y firmas consultoras de obras públicas y ejercer el contralor en todo lo relacionado con el accionar del citado Registro.
9. Administrar el Sistema Electrónico de Contrataciones.
10. Proyectar las normas legales y reglamentarias en la materia de su competencia.
11. Intervenir en forma previa y obligatoria en la elaboración de los proyectos de normas vinculados con el ámbito de su competencia producidos por otros organismos cuando las mismas resulten aplicables a todas o algunas de las Jurisdicciones y Entidades comprendidas en el artículo 8°, inciso a) de la Ley N° 24.156.
12. Asesorar y dictaminar en las cuestiones particulares, que, en materia de contrataciones públicas, sometan las Jurisdicciones y Entidades a su consideración.
13. Dictar las normas aclaratorias, interpretativas y complementarias en el ámbito de su competencia.
14. Elaborar el Pliego Único de Bases y Condiciones Generales para las contrataciones de obras públicas y concesiones de obras públicas.
15. Establecer la forma, plazo y demás condiciones para confeccionar e informar el Plan Anual de Contrataciones.



16. Establecer un régimen de penalidades en el Pliego Único de Bases y de Condiciones Generales y aplicar las sanciones a que hubiere lugar.
17. Capacitar a los agentes, funcionarios y empresas respecto a los componentes del sistema de contrataciones.  
(Fuente:<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/oficina-nacional-de-contrataciones-onc/que-hacemos>)

Para Makón, ...“las unidades de servicios administrativos institucionales deben redefinir su papel, ejerciendo plenamente su responsabilidad como unidades de apoyo técnico administrativo de los niveles políticos y gerenciales de las instituciones, sin intentar reemplazarlos en el proceso de toma de decisiones sobre asignación y uso de recursos reales. Para esa función de apoyo deben contar con **oficinas de compras**, que realicen los trámites correspondientes hasta la obtención de órdenes de compra o contratos, y con oficinas de recursos humanos, que procesen la información de los movimientos que inciden en la liquidación de haberes”. (Makón 1999, p.12)

Según nos dice Le Pera, “la gestión de las haciendas públicas, dada su naturaleza de pública y dependiente, se debe efectuar dentro del marco predeterminado por los presupuestos, cumpliendo con las leyes y procedimientos específicos. También nos dice que mediante las contrataciones el Sector Público adquiere los factores productivos, por ello se debe desarrollar una metodología de contrataciones que asegure eficiencia”. (Le Pera, 2007, p 27).

#### **Elementos de la administración:**

- 1- Planificación;
- 2- Organización;
- 3- Dirección de la ejecución y
- 4- Control



## **A.2- Planificación.**

Uno de los elementos de la Administración es la Planificación, y es en este punto en el que centraremos nuestro estudio, mostrando la importancia de la misma, para ello tomado las palabras de Le Pera, Lopez Dos Santos y Osorio con las cuales estamos en total concordancia, puesto que es el punto inicial para una ejecución de los recursos con los que cuenta el estado nacional y poder de esa forma cumplir con los objetivos para los cuales fue creado el organismo de manera ordenada y eficaz y no desperdiciando recursos, ya que planificando bien, tomando las previsiones que corresponden, se logrará realizar compras más transparentes, puesto que se podrán realizar de acuerdo a la normativa vigente con los procedimientos licitatorios que allí enumerados evitando hacerlo de manera apresurada y pagando precios altos.

Hemos tomado algunas definiciones de Planificación listadas por Alfredo Osorio en su obra Planeamiento Estratégico:

- “la noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados” (Osorio 2003, p.17)

-“La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente (...)” Guillermo Gómez Ceja (1976)

-“Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios para alcanzarlo (...)” Charles Hummel.

-“La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (...) es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados (...) que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (...)”. Russell Ackoff (1993)

-“Planear no es eliminar la intuición. Es eliminar la improvisación (...). El planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se “preparan”, concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede”. Alberto Levy (1981).

-“La planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados (...), permite salvar la brecha que nos separa del sitio al que queremos ir. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere determinar conscientemente los cursos



de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien definidos”. Harold Koontz y Heinz Weihrich.(1995)

### A.3 Sistema de Compras y Contrataciones

Makón enumera dentro de los sistemas vinculados a los sistemas de recursos humanos, **compras y contrataciones** y administración de bienes que resultan necesarios para el funcionamiento de la administración. (Makón, 1999)

Cuando Makón habla de Compras y contrataciones, dice: “El sistema de compras y contrataciones está constituido por el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten al Estado obtener los bienes, obras y servicios que necesitan para la gestión de las organizaciones, en la calidad y oportunidad adecuadas y en las mejores condiciones de mercado”. (Makón, 1999, p.29)

“Este sistema abarca el proceso que va desde la contratación de bienes y servicios, pasa por el almacenamiento y, culmina, con la distribución y aplicación de los mismos a los diversos procesos productivos. El esquema general del sistema debe contemplar la formulación de políticas generales, el dictado de normas y procedimientos comunes a todos los organismos y la descentralización operativo de la gestión de adquisición, almacenamiento y suministro” (Makón 1999, p.29)

En el caso Argentino con el dictado de la ley 24.156 incluyó la centralización normativa y la descentralización operativa, Puesto que es la Oficina Nacional de Contrataciones –ONC- quien dicta las normas comunes a todos los organismos que integran la Administración Pública Nacional y cada Organismo mediante sus UOC llevan a cabo sus procesos de compra.

“Los procesos de globalización e integración económica (caso MERCOSUR) y la profunda transformación que han tenido los sectores públicos latinoamericanos, como consecuencia de los procesos de privatización de empresas públicas, determinan la necesidad de encarar



una revisión profunda de los sistemas tradicionales de compras de bienes y servicios por parte del sector público.

Si bien cuantitativamente el monto de las compras de los sectores públicos se ha reducido, dicho sector sigue siendo uno de los principales compradores en la economía. Por otro lado, con la globalización e integración de los mercados algunos conceptos, como por ejemplo el denominado compra nacional, han perdido vigencia. A su vez, el desarrollo de los medios electrónicos, en especial la popularización de las comunicaciones a través de la INTERNET hace que los medios tradicionales de convocatoria a proveedores comiencen a perder vigencia, como ya ocurre en los casos de Brasil y México.” (Makón 1999, p. 29)

“El formalismo legal y procedimental riguroso vigente en nuestros países, que pretendía lograr imparcialidad y honestidad en los procesos de adquisiciones (la experiencia no demuestra que se lo haya logrado plenamente), deben ser reemplazados por mecanismos ágiles y transparentes, aprovechando los desarrollos tecnológicos en materia informática alcanzados en los últimos años”. (Makón 1999, p.29)

En relación a este punto, en el ámbito de las compras públicas nacionales argentinas la Oficina Nacional de Contrataciones implementó el sistema electrónico de gestión de las compras y contrataciones de la Administración Pública Nacional COMPR.AR, a través de dicha plataforma, las entidades gubernamentales deben tramitar y publicar sus procesos de compra, y los proveedores deben presentar sus ofertas, esto configura para un avance para lograr mayor transparencia, agilidad en los procesos y seguridad.

El COMPR.AR es la herramienta de apoyo en la gestión de contrataciones públicas, en la misma participa los compradores, proveedores y la comunidad.  
([www.comprar.gov.ar/preguntas\\_frecuentes](http://www.comprar.gov.ar/preguntas_frecuentes))

#### -Formulación presupuestaria

En concordancia con lo que dice Makón en la etapa de formulación, “el sistema presupuestario está interrelacionado con los sistemas de planificación y de inversiones en lo que se refiere al nivel y composición sectorial e institucional del gasto público; al de tribulación en materia de financiamiento vía impuestos; al de crédito público en lo que se refiere al nuevo endeudamiento y a la programación del servicio de la deuda pública; al de recursos humanos por efecto de las definiciones que contenga sobre política salarial y



empleo.; al de compras y contrataciones, ya que la formulación del presupuesto debe sustentarse en un plan anual de contrataciones; y al de administración de bienes, que informa sobre las existencias de bienes a disposición de las unidades ejecutoras”. (Makón 1999, p-p.18-19)

Para Alfredo Le Pera, “el Sistema Presupuesto es básico para el desarrollo de las ideas que se pretenden adoptar en AF. Se considera como una herramienta básica de gestión que habilita, según los ingresos disponibles, a expresar y canalizar las metas de las autoridades políticas, en cada ejercicio fiscal. Los cambios planteados son sustantivos. Se aplican técnicas de previsión de gastos en forma de programas, de planificación de la ejecución presupuestaria y de evaluación y análisis de los resultados obtenidos” (Le Pera, 2017, p. 31).

“El Presupuesto debe expresar:

- a) tipo y cantidad de bienes y servicios a producir para satisfacer las demandas de la comunidad.
- b) fuentes de financiamiento requeridas para realizar la producción determinada.

La programación presupuestaria puede acrecentar la productividad con el fin de lograr los objetivos de política, porque para las asignaciones de los recursos públicos se deben considerar:

- a) los insumos.
- b) las tecnologías de producción y los niveles de bienes y servicios a producir.

La programación de la ejecución, en términos físicos y financieros, por sub períodos, dentro del ejercicio anual, permite regular la gestión acorde con la disponibilidad de los recursos. Se podría lograr el resultado financiero deseado”. (Le Pera 2017, p 31)

Es en esta etapa, en la elaboración del presupuesto del Organismo, en la que podemos afirmar, que en el Organismo la UOC no participa en el armado del presupuesto, lo cual es una de las falencias detectadas en esta investigación, y es uno de los puntos que se pretende enfatizar y modificar con este trabajo. Puesto que es el punto de partida para la elaboración del PAC del año siguiente y donde la UOC debe colaborar con la correcta inclusión de las necesidades detectadas por las unidades requirentes, en las partidas presupuestarias. De aquí surge que al planificar los proyectos de inversión, no se tiene en cuenta que partidas



presupuestarias se tendrán que tener en cuenta al momento de formularlos, y de ahí es que cuando se encaran los proyectos de compra, en muchas ocasiones se deben encuadrar las contrataciones en partidas presupuestarias equivocadas, no pudiendo reflejar el verdadero tipo de gasto, un ejemplo claro, es que en los proyectos de inversión raramente se planifican gastos en Incisos 2 y 3, y las contrataciones de bienes de consumo y de servicios deben ser encuadradas como Inciso 4, lo que conlleva al sistema de contabilidad a tener que realizar los ajustes pertinentes para poder mostrar la realidad de la ejecución.

Luego llegará la etapa, según la normativa vigente en la cual se debe elaborar y presentar el Plan Anual de Compras del Organismo.

Si en el Organismo se invitara a participar a la UOC en la elaboración del presupuesto, esta tarea sería más sencilla tanto para compras como para las unidades requirentes, puesto que una parte del camino estaría allanada.

Alfredo Le Pera, coincide con Makón, en que, en la etapa de evaluación presupuestaria, la evaluación debe medir:

a) el grado de avance, donde se compara la programación inicial con la ejecución hasta una fecha determinada; y

b) los desvíos que surgen de comparar lo programado y lo ejecutado para un período.

La información sobre los insumos físicos utilizados, que produzcan los sistemas de recursos humanos y de **compras y contrataciones**, deben también contribuir a efectuar un análisis integral de la gestión presupuestaria”. (Makón 1999, p 20)

Le Pera expresa que la evaluación presupuestaria consiste en:

a) comprobar la eficiencia de la gestión y detectar desvíos entre lo programado y lo realizado y sus causas.

b) proponer las acciones correctivas.” (Le Pera 2017, p. 31)

#### **A.4- Plan anual de contrataciones**

“El plan anual de contrataciones tiene como objetivo traducir el presupuesto de bienes y servicios expresado en recursos financieros, en requerimientos concretos en cantidades de



insumos de cada tipo, valorizados para el período considerado. Por tanto, la instrumentación de este plan es un requisito básico para el mejoramiento del proceso de programación anual y por subperíodos del gasto de los organismos públicos”. (Makón 1999, p 31)

“El plan anual de contrataciones, debe permitir, tal como se señala en documentos preparados por la Oficina Central de Contrataciones de Argentina, lo siguiente”: (Makón 1999, p. 31)

- Establecer el cronograma de adquisiciones que posibilite que los programas cuenten con los bienes y servicios que requieren en el lugar, tiempo y forma requeridos.
- Prever los precios de los insumos, a efectos de contar con los recursos financieros necesarios en el momento oportuno.
- Optimizar los procedimientos de contratación de bienes y servicios similares, de acuerdo con las políticas de contrataciones.
- Establecer la modalidad de contratación más adecuada, de acuerdo con la cantidad y los precios de los insumos previstos.
- Establecer sustitutos adecuados para productos o servicios que pudieran brindar similar prestación.

”La Integración de las compras y contrataciones con el registro del gasto: La existencia del catálogo de bienes y servicios y la definición de un plan anual de contrataciones son los requisitos básicos que posibilitan modificar los procedimientos administrativos para integrarlos con los registros contables de los gastos. La gestión de una compra empieza en las unidades ejecutoras de programas con la solicitud de compra, continúa en las unidades de compras y contrataciones de los servicios administrativo-financieros con la modalidad de compra que corresponda (directa, licitación privada, licitación pública, subasta u otra) hasta lograr la emisión de la respectiva orden de compra o contrato y, finaliza, con los procesos de recepción de bienes y servicios y almacenamiento de los bienes cuando ello corresponda”. (Makón 1999, p-p. 31-32)

“En el caso de una compra o de una contratación, la solicitud respectiva se incorpora en el puesto de trabajo autorizado de cada unidad ejecutora de programa, donde se registra su requerimiento en especie, cantidad y calidad. El registro de la solicitud en el sistema contable



produce el inicio del trámite de compras o el requerimiento a los almacenes y, simultáneamente, genera las afectaciones preventivas de los créditos presupuestarios correspondientes. La contratación de los bienes y servicios implica el registro simultáneo de las etapas del compromiso y emisión de la orden de compra. Por último, la recepción conforme de los bienes y servicios origina el registro simultáneo del devengado y la emisión concomitante de la orden de pago”. (Makón 1999, p 32)

Tal como dice Lopez dos Santos “las compras, por lo tanto, exigen planeamiento, de manera que se atienda a la necesidad colectiva en tiempo y forma, sin que el proceso pueda resultar comprometido. El procedimiento para comprar exige la interacción del cumplimiento de las normas legales y técnicas y de las conductas de personas y sectores que finalmente se benefician con la disponibilidad de recursos, tan escasos, si se compara con las necesidades colectivas” (Lopez Dos Santos, p. 169).

“La falta de un planeamiento general de compras tiene como efecto principal la existencia de datos no confiables, la realización de compras innecesarias y no planeadas, la ineficiencia en la atención al usuario y la pérdida de materiales, entre otros.” (Lopez Dos Santos, p. 169).

## **B- MARCO NORMATIVO**

### **Ley N° 24.156 Ley de Administración Financiera y de los sistemas de control del sector público.**

Sancionada el 30 de Septiembre de 1992 y promulgada el 26 de Octubre de 1992. Establece y regula, la administración financiera y los sistemas de control público. Está formada por un conjunto de principios, normas, procesos y procedimientos administrativos que hacen posible lograr de la manera más eficaz y eficiente para el cumplimiento de los objetivos y metas del estado.

El ámbito de aplicación según su Artículo 8 son:

- a) Administración Nacional, conformada por la Administración Central y los Organismos Descentralizados, comprendiendo en estos últimos a las Instituciones de Seguridad Social. Que es donde se configura el Organismo objeto de nuestro análisis.



- b) Empresas y Sociedades del Estado que abarca a las Empresas del Estado, las Sociedades del Estado, las Sociedades Anónimas con Participación Estatal Mayoritaria, las Sociedades de Economía Mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias.
- c) Entes Públicos excluidos expresamente de la Administración Nacional, que abarca a cualquier organización estatal no empresarial, con autarquía financiera, personalidad jurídica y patrimonio propio, donde el Estado nacional tenga el control mayoritario del patrimonio o de la formación de las decisiones, incluyendo aquellas entidades públicas no estatales donde el Estado nacional tenga el control de las decisiones.
- d) Fondos Fiduciarios integrados total o mayoritariamente con bienes y/o fondos del Estado nacional.  
-Serán aplicables las normas de esta ley, en lo relativo a la rendición de cuentas de las organizaciones privadas a las que se hayan acordado subsidios o aportes y a las instituciones o fondos cuya administración, guarda o conservación está a cargo del Estado nacional a través de sus Jurisdicciones o Entidades.

Ahora detallaremos la normativa propia de las compras públicas:

**Decreto 1023 (2001) Régimen de Contrataciones de la Administración Pública Nacional.**

- Art. 6° — PROGRAMACION DE LAS CONTRATACIONES. Cada jurisdicción o entidad formulará su programa de contrataciones ajustado a la naturaleza sus actividades y a los créditos asignados en Ley de Presupuesto de la Administración Nacional.

**Decreto 1030 (2016) Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional. Derógase el Decreto 893/12 y sus modificatorios**

- CAPÍTULO III- PROGRAMACIÓN DE LAS CONTRATACIONES ARTÍCULO 8°.- PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES. Las unidades operativas de contrataciones elaborarán el plan anual de contrataciones, de conformidad con los créditos asignados en la respectiva Ley de Presupuesto, el que será aprobado por el titular de las mismas o autoridad superior competente. A tales fines las unidades requirentes deberán brindar la información



que les requiera la unidad operativa de contrataciones. Cuando la naturaleza de las actividades, las condiciones de comercialización u otras circunstancias lo hicieren necesario, se efectuará la programación por períodos mayores a UN (1) año. En estos casos, los planes se ajustarán a las previsiones del artículo 15 de la Ley N° 24.156 y sus modificaciones.

La OFICINA NACIONAL DE CONTRATACIONES centralizará la información resultante de los planes anuales de contrataciones y los difundirá en su sitio de internet o en el sitio de internet del sistema electrónico de contrataciones.

**Disposición N° 62 (2016) Manual de Procedimiento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional.**

-CAPÍTULO II- PROGRAMACIÓN DE LAS CONTRATACIONES -ARTÍCULO 3°.-  
PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES. El plan anual de contrataciones, así como sus correcciones en base a ajustes originados en las modificaciones de crédito presupuestario, en la asignación de cuota presupuestaria u en otras razones, deberá ser enviado por la Unidad Operativa de Contrataciones mediante correo electrónico desde una cuenta institucional a la OFICINA NACIONAL DE CONTRATACIONES a la dirección paconc@modernización.gob.ar, utilizando el formulario que difunda la citada Oficina en su sitio de Internet.

ARTÍCULO 4°.- ENVÍO DE INFORMACIÓN. La programación, deberá ser remitida dentro de los SESENTA (60) días corridos contados a partir del día hábil siguiente a la fecha de publicación en el Boletín Oficial de la Decisión Administrativa de Distribución del Presupuesto de Gastos y Recursos de la Administración Nacional para el ejercicio presupuestario correspondiente.

La ejecución de la programación, deberá ser enviada dentro de los SESENTA (60) días corridos de finalizado el ejercicio presupuestario correspondiente, y se deberán informar las correcciones que se efectúen al plan anual de contrataciones, en base a ajustes originados en las modificaciones de crédito presupuestario, en la asignación de cuota presupuestaria u en otras razones.



De acuerdo a lo establecido por la normativa vigente, el PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC) debe ser elaborado por las Unidades Operativas de Contrataciones de cada jurisdicción y entidad.

En el proceso de elaboración del Plan Anual de Compras se pueden diferenciar las siguientes etapas:

#### 1. SOLICITUD DE NECESIDADES DE CONTRATACIONES

En esta etapa la UOC debe solicitar a las Unidades requirentes el listado de las necesidades de compras tendientes a satisfacer el buen funcionamiento de sus sectores.

#### 2. PROGRAMACIÓN DE LAS CONTRATACIONES

Es en esta etapa donde la UOC, con la información recibida de la Unidades Requirentes con el detalle de bienes y servicios adquirir, debe decidir para cada uno de ellos, a través de qué procedimiento se va a llevar adelante el proceso de compra teniendo en cuenta el monto aproximado, como así también en qué trimestre se deberá ejecutar. En este punto es muy importante la comunicación que se tenga con la Oficina de Presupuesto, que será el sector encargado de comunicar a la UOC la planificación de cuotas presupuestarias y presupuesto para el año en cuestión.

#### 3.COMUNICACION A LA ONC.

Una vez definido el PAC que se realizarán en el ejercicio presupuestario el mismo debe ser aprobado por autoridad competente y publicado en el portal [compr.ar](http://compr.ar)

4. ETAPA DE MODIFICACIÓN DEL PAC, en esta etapa se hace una primera revisión del PAC presentado, aprobado y ejecutado; y se definen las modificaciones a incluir en el mismo.

Las modificaciones pueden realizarse por incrementos o decrementos de presupuesto, se modifica el trimestre en que se ejecutará el proceso de contratación o bien porque deben incluirse nuevos proyectos de contratación porque se han modificado las prioridades de contratación del organismo.

5.Finalmente, está LA ETAPA DE EJECUCIÓN DEL PAC, este es el momento donde se muestra el grado de cumplimiento de la planificación efectuada al principio del año presupuestario.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Durante el transcurso del año las Unidades Requirentes formulan sus pedidos de contratación en base a las necesidades a satisfacer. La UOC al recibirlas comprueba si las mismas están en concordancia con el PAC, en caso de no encontrarse incluido en el PAC, la Unidad Requirente deberá solicitar a las autoridades superiores autorización, justificando la necesidad, para que la UOC tramite dicha contratación.



### CAPITULO 3: DIAGNOSTICO

1- En relación a la presentación o inexistencia de los Planes Anuales de Compras del organismo, entre los años 2014 y 2021 y su ejecución, puede decirse que de los 8 años tomados para el presente trabajo solo se han presentado 3 PACs, y la ejecución de 2 de ellos.

Lo que se pudo apreciar fue que si bien la UOC solicitaba la información para su elaboración, respetando los plazos de la normativa vigente y los lineamientos de allí emanados, en algunos casos las unidades requirentes no enviaban dicha información en tiempo y forma y en otras ocasiones, pudimos apreciar que si la entregaban y la UOC cumplía con su formulación la autoridades competentes para su aprobación no lo hacían y el trabajo quedaba en esa instancia, por lo tanto la UOC no cumplía con su presentación. Un ejemplo de ello fue el PAC 2019, que si lo buscamos en la aplicación de compr.ar figura como ingresado, pero nunca se aprobó, por lo cual quedó incumplida la tarea.

En el año 2020 si podemos justificar que la no se presentación del PAC se debió a los cambios de autoridades a nivel nacional (cambio de gobierno), atrasos en los nombramientos de autoridades superiores y rearmado de la UOC del organismo.

Para los años anteriores solo podemos afirmar que la normativa no se cumplió, por las razones arriba expuestas.

Asimismo, podemos afirmar que si bien, la Unidad de Auditoría Interna lo observaba en sus informes, las respuestas recibidas del responsable de la UOC, eran vagas y daban conformidad a la misma, afirmando que se tendría en cuenta para futuras planificaciones. La presente información fue recabada tanto del sistema compr.ar, como de la documentación obrante en la propia Unidad Operativa de Compras y de los informes de auditoría.



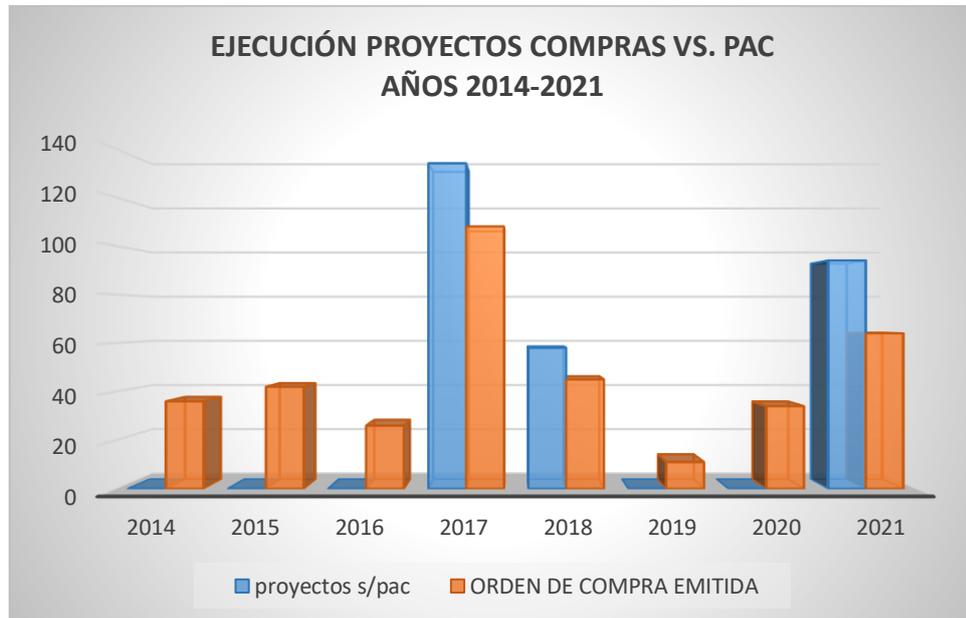
Ejercicio Financiero	PAC ELABORADO	PRESENTACIÓN EJECUCIÓN
2014	NO	NO
2015	NO	NO
2016	NO	NO
2017	SI	SI
2018	SI	NO
2019	NO	NO
2020	NO	NO
2021	Si	SI

2- En relación al cumplimiento de ejecución los proyectos de compra planificados en el PAC, surge:

	proyectos s/pac	ORDEN DE COMPRA EMITIDA	%
2014	0	36	
2015	0	42	
2016	0	26	
2017	134	108	0,81
2018	58	45	0,78
2019	0	11	
2020	0	34	
2021	94	64	0,68

Como podemos observar en los ejercicios en los que se presentó el PAC la Unidad Operativa de Compras tramitó la mayor cantidad de procesos/proyectos de compra fueron los años en que más cantidad de órdenes de compra se emitieron.

En los siguientes gráficos podemos visualizar tal situación:



Tal como puede observarse en los gráficos, el Organismo en los ejercicios en que no ha tenido muy presente el cumplimiento de la normativa vigente en cuanto a planificación de las compras, fueron aquellos en los que menor cantidad de órdenes de compra se emitieron. Por lo tanto, no puede realizarse un análisis alguno del grado



de cumplimiento de la planificación respecto a su ejecución. Solo hablaremos de cantidades de gestiones realizadas y órdenes de compra emitidas por la Unidad Operativa de Compras.

Observamos que en el año 2014 se emitieron 36 órdenes de compra por un total de \$ 4.190.067,67 lo que representa un 17 % respecto del presupuesto vigente.

En el año 2015 se emitieron 42 órdenes de compra por un total de \$ 8.756.001,74 representando un 29,45 %, en relación al presupuesto vigente.

Para el 2016 se emitieron 26 órdenes de compra por un total de \$ 7270998,21 representando un 18,39 %, del presupuesto vigente.

Asimismo, podemos decir que durante el ejercicio 2019 se han gestionado 22 proyectos de compra y se adjudicaron 11, lo que representó solo el 9% del presupuesto asignado.

En el ejercicio 2020 fueron gestionados 34 proyectos de contrataciones en el marco de la normativa de Compras y Contrataciones vigentes, de los cuales 21 han sido adjudicados, lo cual ejecutó solo el 28% del presupuesto vigente para ese año.

En cambio, podemos realizar un análisis más profundo al analizar la tarea de la Unidad Operativa de Compra en los ejercicios en los que se elaboró y aprobó el Plan Anual de Compras, años 2017, 2018 y 2021.

Durante el año 2017 se emitieron 108 órdenes de compra por un total de \$ 91.1 millones, lo cual representa el 65% del presupuesto vigente para 2017 (considerando para el cálculo los incisos 2, 3 y 4).

Para el año 2018 se emitieron 45 órdenes de compra por un total de \$ 17.6 millones, lo cual representa el 40% del presupuesto vigente para 2017 (considerando para el cálculo los incisos 2, 3 y 4).

Durante el año 2021 se han gestionado 64 proyectos de contrataciones, lo que representa el 68% de los proyectos planificados en el Plan Anual de Contrataciones que fueron 94. De los 64 proyectos ejecutados 62 han sido adjudicados al cierre de ejercicio (97%), por un monto de \$ 253,6 millones, lo que representa el 74% del presupuesto vigente para 2021 (considerando para el cálculo los incisos 2, 3 y 4).

Para todos los cálculos se consideraron los incisos 2, 3, y 4.



### 3- Calidad de la información recibida:

La información con la cual la Unidad Operativa de Compras del Organismo contó al momento de la elaboración del PAC anual 2021, fue muy diversa, si bien se enviaron a las diferentes direcciones o sectores del organismo las instrucciones para su elaboración, cada sector la interpretó y envió según su criterio e incompleta, no respetándose las instrucciones enviadas, por lo que la UOC no ha contado con información uniforme y completa, motivo por el cual no se han presentado en varios años los PAC ante la Oficina Nacional de Contrataciones, o si lo hicieron, los mismos fueron incompletos, no pudiendo planificar el total de la compras que el organismo debía realizar en dichos ejercicios financieros.

### 4- Fallas detectadas en la ejecución del PAC en el compr.ar

Se evidenciaron falencias en la ejecución que se publica en compr.ar, ya que, si bien se habían planificado prórrogas y ampliaciones de contrataciones, al momento de asociar los procesos de compra con el proyecto incluido en el PAC, el mismo no podía asociarse y quedó SIN EJECUCION, aún, habiéndolo ejecutado.

Tampoco permite asociar proyecto re-planificados para el presente ejercicio, los que no fueron adjudicados en el año anterior, ya que el sistema no permite mostrar como ejecutado en el ejercicio actual cuando la publicación del mismo se realizó el año anterior, aun cuando su ejecución presupuestaria fuera al año siguiente.

Se realizaron consultas a la mesa de ayuda de compr.ar y la respuesta fue: “Los Proyectos se tienen que asociar al PAC del ejercicio en el cual fue realizada la publicación del proceso. Es decir, si el mencionado proceso-proyecto se publicó en el ejercicio 2020, el proceso-proyecto corresponde al PAC 2020.

Las prórrogas, aumentos o disminuciones no son registradas en los PACs.”

.

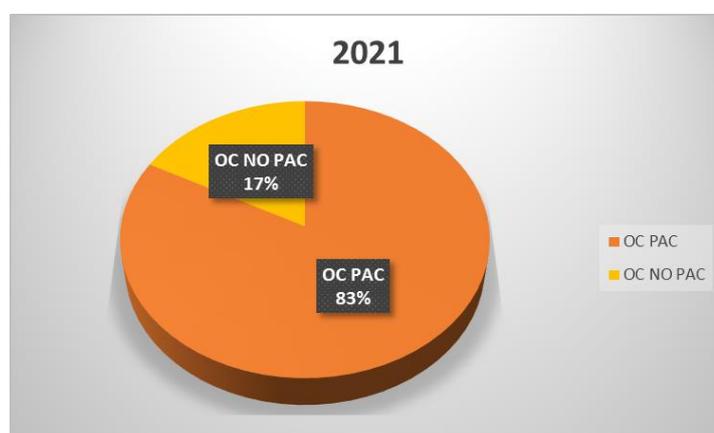
Por lo que podemos afirmar que en el tema de compras el concepto de Ejecución no responde efectivamente a en qué ejercicio financiero se ejecuta presupuestariamente sino, en cual ejercicio financiero se crea y /o publica el proyecto de compra en el sistema compr.ar.



Por otro lado, al momento de informar la ejecución del PAC a la Oficina Nacional de Presupuesto, se visualizaron casos de ejecución de proyectos/procesos no planificados lo que evidencia que existen numerosas inconsistencias entre lo planificado y lo ejecutado, con lo cual se puede concluir que la información presentada por las diferentes áreas no había sido elaborada teniendo en cuenta las necesidades de compras reales, sino que fue elaborada sin la debida dedicación, ya sea por falta de conocimiento o sin realizar un verdadero análisis de detección de necesidades.

En el caso específico del año 2021, la ejecución de PAC fue del 68 % en cuanto a la cantidad de procesos ejecutados y planificados.

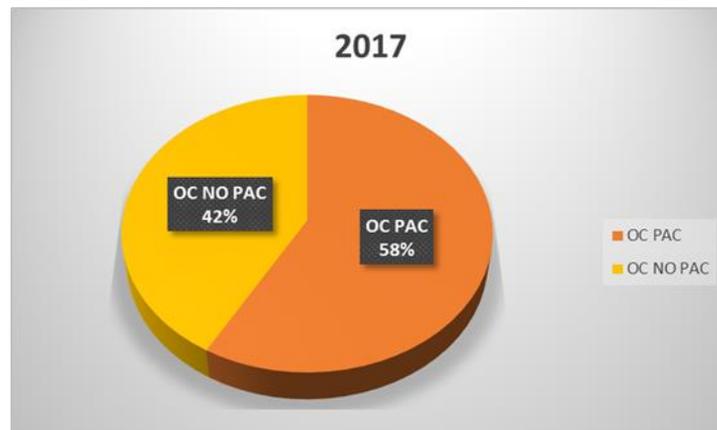
POR ORDENES DE COMPRA 2021		
OC PAC	53	0,828125
OC NO PAC	11	0,171875
TOTAL OC	64	



Para el ejercicio 2017, de las 108 órdenes de compra emitidas 63 fueron de proyectos planificados lo que equivale al 58,33%



POR ORDENES DE COMPRA 2017		
OC PAC	63	0,5833
OC NO PAC	45	0,4167
TOTAL OC	108	



5- Otro de los puntos que se analizaron fue ahondar en el grado de conocimiento que tiene las diferentes áreas del SEGEMAR, para lo cual se realizaron entrevista y preguntas respecto a:

5.1- Si saben para que se elabora el PAC y para qué sirve.

De los relevamientos realizados surge que el 80% no tiene noción de su utilidad. Consideran que es una mera formalidad para cumplir con la normativa vigente.

Por lo tanto, tal como se mencionó en puntos anteriores no se realiza un verdadero análisis de detección de necesidades, y se solicitan compras de bienes y servicios que luego no serán ejecutados.

5.2-Si conocen la importancia de definir cuáles son las necesidades de compra del sector y como encuadrarlas dentro de los incisos presupuestarios.

Si bien hay sectores que tienen bien definido cuáles son sus necesidades de compra, se observa que hay sectores que no las tienen muy claras, y cuando está finalizando



el año presupuestario, comienzan a presentar requerimientos que no estaban el PAC presentado y aprobado, para así poder ejecutar el Presupuesto asignado al organismo. Tampoco tienen cuenta dichas necesidades a mediados de año cuando se realiza la modificación del PAC ya que se les solicita que revisen la información presentada y envíen las modificaciones necesarias para poder incluirlas en el PAC modificado.

5.3-Cómo funciona el presupuesto aprobado por el Congreso Nacional y cuál es la diferencia entre presupuesto aprobado y cuota asignada.

En este punto existe una gran confusión, ya que la mayoría de las direcciones/sectores se rigen por el presupuesto aprobado y no comprenden que solo se puede gastar o ejecutar lo que el organismo recibe a través de las cuotas presupuestarias de compromiso y devengado, por lo que se torna complejo cuando se debe decidir si un proyecto de compra no se podrá ejecutar, puesto que para ellos el monto a gastar es el del presupuesto aprobado y no lo que financieramente se puede.

Las cuotas que se le asignan a cada organismo tienen estrecha vinculación con la recaudación del Estado, y en base a ellas el órgano competente decide cuales son las prioridades de gasto que tiene el Estado y termina definiendo que cuota le asigna a cada uno.

5.4-Si conocen cómo se relaciona la información que se elabora al momento de presentar el proyecto de presupuesto del año siguiente y la información sobre las compras que deben informar a la oficina de compras para la elaboración del PAC.

En este punto, se ha observado en la elaboración del PAC 2021, que, si bien el sector de presupuesto ha informado a las autoridades del organismo en un lenguaje coloquial y no técnico cuales fueron los requerimientos de compras de los proyectos de inversión que fueron los proyectados con mayor detalle, al momento de enviar los requerimientos para la elaboración del PAC, la mayoría de las unidades requirentes no los ha tomado en consideración, a excepción de los sectores que debían realizar compras para los proyectos de inversión específicamente.



6- Relación de compras previstas en el Presupuesto de Proyectos de Inversión y su correcta imputación presupuestaria y los proyectos de Compra recibidos en la UOC. Lo que se advirtió que en la mayoría de los Proyectos de Inversión solo han planificados gastos de Inciso 4, bienes de uso, por lo que presupuestariamente solo contaban con presupuesto para realizar las contrataciones por ese concepto, pero al comenzar a elaborar las especificaciones técnicas para enviar a la UOC y encarar el proceso de compras propiamente dicho, se encontraban con que lo que debían comprar o contratar era un servicio (Inciso 3) o un bienes de consumo (Inciso 2) y comenzaban a no respetar las partidas presupuestarias de las solicitudes para poder encuadrarlas dentro de su disponibilidad presupuestaria, con lo cual el gasto quedaba mal imoutado.

En otros casos lo que se observó fue que la unidad requirente al momento de armar el proyecto de inversión no tenía claro cuáles eran sus necesidades de compra o que bienes debía adquirir, lo cual conlleva también a la situación antes descripta, solicitar crédito para partidas presupuestarias que luego no son compatibles con los bienes o servicios a adquirir.

Todo esto implica que el sistema de Presupuesto debe encarar modificaciones presupuestarias para poder realizar las compras por las partidas presupuestarias correspondientes.

En los casos en que no se pueden realizar dichas modificaciones presupuestarias, el sistema de contabilidad al momento de elaborar la Cuenta de Inversión debe realizar asientos de ajuste para dejar reflejada correctamente la transacción realizada, esto se asocia con Patrimonio, ya que deben dejar asentados los bienes que son inventariables.

## 7- Capacitación

La capacitación de las unidades requirentes con relación a temas propios de la administración financiera y presupuestarios o de compras es totalmente nula.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Desde mediados del año 2020, con la nueva gestión, tanto desde la UOC como desde el sector de Capacitación del organismo se informa de los diferentes cursos que realiza los diferentes órganos rectores a través del INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública), los mismos no son realizados por quienes deben tomar decisiones al respecto, lo que conlleva al desconocimiento de los conceptos antes mencionados.

Desde la UOC, se han llevado a cabo algunas capacitaciones internas a las unidades requirentes relacionadas en como elaborar las especificaciones técnicas para enviar las solicitudes de compras. Falta encarar el proceso de capacitaciones para la elaboración del PAC.

Con las consideraciones expuestas se puede concluir que en el Organismo falta mucho camino por recorrer, hasta lograr uno de los objetivos de este trabajo que es elaborar el PAC al momento de la elaboración del Proyecto de Presupuesto del Organismo. Logrando este objetivo se tendría parte del camino allanado al momento de armar el PAC propiamente dicho.



## CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En base a lo observado en el punto anterior lo que se intenta con este trabajo es brindarles apoyo y transmitirles algunos conceptos básicos a las unidades requirentes armando capacitaciones, instructivos y pautas para que todos los sectores involucrados comprendan tanto como funciona el presupuesto como cuál es la importancia de elaborar un buen Plan Anual de Compras.

Asimismo, se procurará involucrar tanto a las unidades requirentes como a las autoridades superiores en la importancia que tiene la planificación y la capacitación. Se intentará que comprendan la importancia de poder identificar las necesidades de los bienes y servicios necesarios, que es el primer paso y fundamental para el buen y normal funcionamiento del organismo, y de la ejecución del gasto, puesto que de ello dependerá que no se realicen compras a destiempo y abonando costos innecesarios.

### **Propuesta 1: Pautas e instructivo para el armado del PAC**

Para ello, se han redactado y se presentan como ANEXO 1 Pautas e instructivo para el armado del PAC (ver ANEXO 1).

Con estas pautas lo que se pretende es uniformar la información recibida por la UOC al momento de armar el PAC.

También que conozcan cuáles son las etapas que se llevan a cabo en el organismo para el armado del PAC:

#### 1- Detección de necesidades.

Este es el punto de partida para lograr una buena planificación. Es el lugar en donde cada Dirección como unidad requirente debe, a su vez hacer un relevamiento con los distintos sectores que la componen de las necesidades de adquisición de bienes y servicios que deben incluir en el proyecto de presupuesto. Una vez definidas las necesidades de compra por cada sector, la Dirección deberá establecer prioridades de acuerdo al tipo de tarea que realizan definir qué



compras o contrataciones finalmente serán solicitadas para ser incluidas primeramente en la elaboración del Proyecto de Presupuesto y revisadas al momento de tener el presupuesto aprobado para ser incluidas en el PAC.

## 2- Armado de las necesidades a incluir en el PAC

Una vez aprobado el presupuesto la UOC enviará para completar la planilla, (adjunta en el ANEXO I) a las unidades requirentes para la recolección de información que utilizará la elaboración del PAC del organismo.

Una vez recibida dicha información la UOC elaborará un proyecto de Plan Anual de Contrataciones,

Realizará un análisis de la misma, verificando que todos los campos de la planilla estén debidamente complementados y procederá a unificar proyectos en caso de detectar pedidos iguales, por el tipo de bienes o servicios incluidos por diferentes unidades requirentes.

Luego deberá definir, según el monto estimado de gasto de cada proyecto porqué tipo de procedimiento de contratación se realizará, teniendo en cuenta la normativa vigente:

PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN	MÓDULOS	PESOS
<b>Compulsa abreviada por monto</b>	HASTA 1.000	HASTA 4.000.000
<b>Licitación o Concurso Privado</b>	HASTA 5.000	HASTA 20.000.000
<b>Licitación o Concurso Público</b>	DESDE 5.000	DESDE 20.000.000

VALOR DEL MÓDULO SEGÚN DECRETO 1030/2016 - Reglamento RÉGIMEN DE CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL: \$4.000 (DECAD-2021-1191-APN-JGM)

Una vez definido cuales son los proyectos de compras a incluir se lo elevará a las autoridades del organismo.

## 3- Revisión por parte de las autoridades

En esta etapa son las autoridades del Organismo quienes definirán que necesidades de compras del Proyecto de Plan Anual de Contrataciones serán los



que serán incluidos en el PAC que aprobarán y se publicará y cuáles serán tenidos en cuenta para ejercicios futuros.

Una vez realizado este relevamiento, se remitirá nuevamente a la UOC para que elabore el Plan Anual de Compras final.

4- Ordenar según presupuesto asignado

Recibido de las autoridades el proyecto consensuado, tomando el tipo de procedimiento de compra a realizar y en base al presupuesto aprobado y la información que le brinde el Sector Presupuesto de las cuotas presupuestarias asignadas, la UOC deberá definir en qué trimestre se deberá llevar a cabo cada proyecto/proceso de compra.

5- Aprobación y publicación del PAC

En esta instancia solo resta que el PAC sea cargado en el Compr.ar, aprobado por la autoridad competente y publicado.

### **Propuesta 2: Capacitación**

Se propone elaborar/diseñar una capacitación que debería incluir temas tales como presupuesto, normativas vigentes sobre compras y contrataciones, el mismo se desarrolla a continuación en el presente trabajo.

La Capacitación es de suma importancia puesto que es el proceso por el cual se transmiten conocimientos orientados a cubrir las necesidades de los agentes del organismo para que sean capaces de llevar a cabo sus actividades de manera eficiente. En esta capacitación lo que se pretende es que adquieran conocimientos sobre los temas ya enumerados a lo largo del presente trabajo.

Objetivo:

- La adquisición de conocimientos sobre presupuesto y contrataciones.
- La generalización de la aplicación de las mejores prácticas de contratación.

¿Para qué sirve la capacitación?



La finalidad de la capacitación es la adquisición de conocimientos de los sectores involucrados en el proceso planificación de las compras para el mejoramiento de la gestión del organismo.

Temas a incluir:

Módulo 1: Presupuesto

- Sistema de Presupuesto
- Definición.
- Características del Ciclo presupuestario.
- Etapas del proceso

Debe incluir una introducción de cómo está formado el presupuesto y cómo funcionan las cuotas de compromiso y devengado.

Módulo 2: Partidas presupuestarias.

- Que incluye y representa cada inciso presupuestario.

Módulo 3: Introducción a la normativa sobre compras y contrataciones:

- Introducción y Lineamientos generales de la contratación
- Normativa aplicable.
- Tipos de proceso de contratación.

Módulo 4: PAC, su armado e importancia.

- Normativa aplicable.
- Pautas e instructivo para el armado del PAC

Módulo 5: Búsqueda de códigos de catálogo. Armado de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios a contratar.

- Como buscar en el SIByS.
- Como solicitar apertura de código de catálogo.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



- Normativa aplicable para la elaboración de especificaciones técnicas.
- Que datos deben contener.
- Como elevar los requerimientos a la UOC.



## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

De acuerdo a lo expuesto y a la normativa vigente emanada de la Ley N° 24.156 de ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DEL SECTOR PUBLICO NACIONAL, se considera que con estas pautas lo que se intenta es que las unidades requirentes comprendan la manera de brindar la información para la elaboración del PAC y puedan organizarse al momento de tener que detectar las necesidades de compras y lo hagan con el proyecto de presupuesto.

Logren el compromiso que han puesto de manifiesto las autoridades superiores actuales, en cuanto a la planificación y el involucramiento en el armado del Plan Anual de Compras

Comprendan que el planeamiento contribuye a ordenar los procedimientos a aplicar sobre los procesos, facilitando la organización, formulación, ejecución y control para lograr el mejor uso de los recursos ([www.comprar.gov.ar](http://www.comprar.gov.ar)).

Con todo lo analizado y los datos expuestos podemos afirmar que los años en que mejor se ejecutó del presupuesto, respetando la normativa de compras, fueron aquellos ejercicios financieros en donde se elaboró, aprobó y publicó el Plan Anual de Compras.

Asimismo, fueron en esos ejercicios en los que se realizó la mayor cantidad de procesos de compra, respetando la normativa vigente. En los restantes ejercicios analizados la mayoría de las adquisiciones de bienes y servicios fueron realizadas a través de mecanismos de compra por razones de emergencia como ser compras por el régimen de fondo rotatorio y cajas chicas o bien, por reconocimiento de gastos, lo cual no estaría respetando la normativa vigente de compras.



Con todo lo dicho podemos llegar a la conclusión que la planificación es la mejor manera de ejecutar el presupuesto para hacerlo de manera eficiente y eficaz.

Si se respetan los períodos planificados y envían a la Unidad Operativa de Compras las solicitudes en tiempo y forma, estamos seguros que la contratación podrá realizarse de manera eficaz y respetando los principios de oportunidad, economicidad, igualdad de trato, competencia, participación de oferentes, puesto que los procesos podrán publicarse con los tiempos requeridos para que los posibles oferentes puedan presentar sus ofertas.

Asimismo, creemos que la Unidad Operativa de Compras debería participar junto a Presupuesto al momento de elaboración del proyecto de presupuesto.

Por todo lo expuesto, estamos convencidos que la planificación debe ser tomada como herramienta de gestión y se debe tomar conciencia de la importancia que las compras se realicen de una forma más útil para que el presupuesto se ejecute de manera eficaz, cumplimiento los objetivos del Organismo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA CASTRO, D. C. A. (2021). Retraso en el Pago a Proveedores Vinculado a una Orden de Compra período 2019. (Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires.) Recuperado de [http://bibliotecadigitalecon.uba.ar/download/tpos/1502-1920\\_AcostaCastroDCA.pdf](http://bibliotecadigitalecon.uba.ar/download/tpos/1502-1920_AcostaCastroDCA.pdf)
- ACKOFF, R., (1993) “Rediseñando la empresa del futuro”,. Editorial Limusa, México.
- AGUILAR, L. F. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (39).
- AGUILAR, L. F. (2010). Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar. Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. Recuperado el 05/02/2018 de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12820/Gobernanza%20%20El%20nuevo%20proceso%20de%20gobernar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- AROZAMENA, L. y WEINSCHELBAUM F. (2010). Compras Públicas: aspectos conceptuales y buenas prácticas. Programa ICT4GP. Documento de trabajo N° 1. Universidad Nacional de San Martín.
- BAGATTINI, M. (2016). Transparencia de la contratación pública en Argentina. Armonización con la normativa prevista internacionalmente. Revista del Notariado. 925 (15-83)
- BARBIER, N. (2011). Contratos administrativos. Principios esenciales que deben regir la contratación administrativa. Recuperado <http://www.saij.gov.ar/nicolas-francisco-barbier-contratos-administrativos-principios-esenciales-deben-regir-contratacion-administrativa-acf110143-201109-19/123456789-0abc-defg3410-11fcanirtcod>
- BATALLA N. C. (2018) Compras y contrataciones en la Administración Pública de la Provincia de Santa Fe: Propuestas para implementar un enfoque sustentable (Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional del Litoral; Argentina) Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/1183>



- CEMELO, C. (2021) bibliografía Curso de especialización de Administración Financiera del Sector Público –ASAP-Universidad de Buenos Aires.
- GÓMEZ CEJA, Guillermo: “Planeación y Organización de Empresas”. Editorial Edicol, México, 1976.
- GUTIERREZ, R. (2013). El Estado del Arte en la Administración Financiera Gubernamental”. XVII Seminario Nacional de Presupuesto Público ASAP. Santa Fe:
- KOONTZ, H. Y Weihrich, H., (1995) “Administración, una perspectiva global”, Editorial Mc.Graw Hill, 4º Edición, México.
- LEVY, A. (1981) “Planeamiento Estratégico”, Ediciones Macchi, Buenos Aires,.
- LOPEZ, J. (2005) Planificación y gestión pública: formulaciones, exploraciones y experimentaciones desde la teoría y el método. Recuperado de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/cendes-ucv/20161228044145/pdf\\_1411.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/cendes-ucv/20161228044145/pdf_1411.pdf)
- HYNES, Lizzie (2021) bibliografía Curso de especialización de Administración Financiera del Sector Público –ASAP-Universidad de Buenos Aires.
- LE PERA, A. (2007) Estudio de la administración financiera pública. Ediciones Cooperativas
- LOPEZ DOS SANTOS Lucimar Rizzo (2017). La importancia del planeamiento en la contratación pública Revista de la Facultad, Vol. VIII N° 1 Nueva Serie II (2017)
- Makòn, M. P. (1999). Sistemas integrados de administración financiera pública en América Latina, Serie Gestión Pública N° 1.- ILPES / Naciones Unidas / CEPAL ILPES CEPAL-Santiago de Chile
- MINSTZBERG, H., (1997) Diseño de las Organizaciones Eficientes, EL ATENEO. -1a ed. 6ª reimpresión- 1997 - Buenos Aires,
- MONTES, María V. (2021), apuntes de clase del Módulo “Sistema de Contrataciones” dictados en la Especialización.
- OSORIO, A. (2003) Planeamiento estratégico. INAP Recuperado de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf\\_318.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf)
- PIMENTA C. C. (2002) Gestión de compras y contrataciones gubernamentales. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002.



- PROPATTO, J. C. A. (2008). “El sistema de cuentas nacionales: visión desde la economía aplicada”. Recuperado de:[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/libros/Propatto\\_Sistemas-cuentas-nacionales-2008.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/libros/Propatto_Sistemas-cuentas-nacionales-2008.pdf)

### **Marco normativo Legal**

- Ley 24.156 (1992): Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público.
- Decreto Delegado N° 1.023 (2001) y sus modificatorios: Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional
- Decreto N° 1.030 (2016) y sus modificatorios: Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional
- Disposición 29 (2016): Habilitación del Sistema Electrónico de Contrataciones de la Administración Nacional COMPR.AR
- Disposición Nro. 62 (2016) y sus modificatorias de la Oficina Nacional de Contrataciones de la ex - SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA del entonces MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN: Manual de procedimiento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional.
- Disposición Nro.63 de fecha 27 de septiembre de 2016 y sus modificatorias de la Oficina Nacional de Contrataciones de la ex - SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA del entonces MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN: Pliego de bases y condiciones generales.
- Disposición 64/2016 de la Oficina Nacional de Contrataciones de la ex - SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA del entonces MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN: Manual de procedimiento para la incorporación y actualización de datos en SIPRO
- Disposición Nro. 65 de fecha 27 de septiembre de 2016 de la Oficina Nacional de Contrataciones de la ex - SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



ADMINISTRATIVA del entonces MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN: Manual de procedimiento de COMPR.AR

- Comunicaciones de la OFICINA NACIONAL DE CONTRATACIONES (O.N.C.)
- Normas Complementarias

### **Sitios WEB**

- [www.comprar.gov.ar](http://www.comprar.gov.ar)
- [www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/oficina-nacional-de-contrataciones-onc](http://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/oficina-nacional-de-contrataciones-onc)
- <http://www.infoleg.gob.ar>



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## ANEXOS



## ANEXO 1.

### PAUTAS E INSTRUCTIVO PARA CONFECCIONAR PLANILLA DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS 20XX

#### PAUTAS:

- 1- Para que la Unidad Operativa de Compras de la Dirección de Administración pueda realizar el PAC20XX (Plan Anual de Contrataciones), se deberá completar la planilla adjunta.
- 2- Deberán presentar una Planilla por Responsable, es decir:
  - 1 Planilla INTEMIN (Incluye todas sus direcciones)
  - 1 Planilla IGRM (incluye todas sus direcciones)
  - 1 Planilla Secretaria Ejecutiva (incluye Servicios Generales- Informática- RR.HH.- Administración- Coordinación de Centros Regionales- OAVV- Calidad- Asesoría Legal -Comunicaciones)
- 3- Las solicitudes que impliquen importaciones y obras edilicias deberán iniciarse entre el 1er y 2do trimestre del ejercicio presupuestario.
- 4- TIPO DE CAMBIO: para órdenes de compra en moneda extranjera, a pagar durante los trimestres 1 y 2 utilizar el TC: \$ xxx para pagos durante los trimestres 3 y 4 utilizar TC: \$ xxx (el TC se actualizará cada año)
- 5- Al realizar la solicitud a la Unidad Operativa de Compras deberá respetarse el nombre y la descripción declaradas en el PAC, salvo indicación contraria de la Unidad Operativa de Compras (NOMBRE DE SOLICITUD ES LA QUE VA A INGRESAR EN COMPRAR).
- 6- Tener presente aquellas contrataciones que están próximas a vencer y deben tramitar prórrogas o ampliaciones



- 7- Tener presente para consultar al área de Informática en las contrataciones que impliquen sistemas de comunicación, computación, electrónica, etc., para poder cumplir con la normativa de ONTI.
- 8- Solo consignar en la planilla aquellas compras que deberán tramitarse por la Unidad Operativa de Compras, no incluir aquellas que se tramitará por otra vía (por ejemplo, adquisiciones de bienes o servicios que cumplan los requisitos para ser tramitados por Fondo Rotatorio, cajas chicas, etc.)
- 9- Una vez que las planillas son recibidas por la Unidad Operativa de Compras, se armará un proyecto de Plan de Anual Compras (PAC), donde se estimará la fecha de inicio de las solicitudes.
- 10- Si surge que varias Áreas solicitantes pretenden adquirir bienes similares, la Unidad Operativa de Compras podrá unificar pedidos en una sola licitación.
- 11- Se deberán tener en cuenta los créditos otorgados para cada programa y para los proyectos de Inversión del ejercicio 20x.x El PAC20xx deberá ser aprobado por la Secretaría Ejecutiva -S.E.- y la Presidencia de SEGEMAR.

#### INSTRUCTIVO: PARA EL ARMADO DE LA PLANILLA

- A. Deberán completar la misma de acuerdo a las pautas establecidas (referencias del cuadro):
- 1) **ÁREAS SOLICITANTES:** Para una mejor comprensión de la Unidad Operativa de Compras, en el cuadro se deberá establecer el Área o sector de destino del bien o servicio solicitado.
  - 2) **PROGRAMA PRESUPUESTARIO:** se deberá incluir a que PROGRAMA responde cada Área Solicitante para poder imputar el gasto presupuestariamente (Programas 1, 16 o 19).
  - 3) **CODIGO BAPIN:** Aplica para solicitudes de inciso 4.
  - 4) **NOMBRE SOLICITUD DE COMPRA:** debe tener relación con los bienes o servicio adquirir. Se debe respetar el mismo nombre al cargar la solicitud en COMPR.ar



- 5) CODIGO CATALOGO: ver instructivo adjunto (SIByS, SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS), como buscar en COMPR.ar.
- 6) DESCRIPCIÓN: breve detalle de lo que se desea adquirir.
- 7) CANTIDAD DE SERVICIOS O BIENES A ADQUIRIR. Consignar cantidades por cada bien o servicio adquirir. Se debe especificar los meses del servicio a brindar, o la cantidad de bienes adquirir. SE DEBEN DETALLAR TODOS LOS BIENES POR SEPARADO CON SUS CANTIDADES DENTRO DE UNA MISMA SOLICITUD.
- 8) MONTO ESTIMADO: Tanto para Montos unitarios como para totales consignar el importe en pesos o dólares según el tipo de bien o servicio a adquirir, ej. si es importación el precio es en dólares, si es nacional en pesos. Tener en cuenta el punto 5) TIPO DE CAMBIO, de las pautas descriptas anteriormente.
- 9) FECHA APROX DE SOLICITUD: consignar el trimestre I - II - III - IV en que debe realizarse la solicitud del bien o servicio. Se deberán tener en cuenta los plazos de entrega.
- 10) PLAZO DE ENTREGA: consignar con la mayor precisión posible el plazo de entrega de los bienes o servicios adquiridos, el mismo no deberá superar el año en curso en los casos de pago contraentrega.
- 11) CONDICION DE PAGO: El mismo es el que se tendrá en cuenta al momento de armar las especificaciones técnicas y el pliego de bases y condiciones particulares. Deben consignar ANTICIPADO ó CONTRAENTREGA.

B. Para los plazos de entrega tener presente los plazos que lleva armar un proceso de compra, mínimo 2 meses hasta que se publica en el COMPR.ar. Debe contarse desde la fecha prevista de entrega para atrás. Ejemplo si quiero comprar una impresora y el plazo de entrega es de 90 días desde el perfeccionamiento de la orden de compra debo prever iniciar las gestiones de solicitud con al menos 5 meses de anterioridad a



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



la fecha de entrega prevista, (90 días para entrega + 60 días solicitud, armado proyecto de compras, etc.)

- C. En el caso de las importaciones conllevan un plazo mínimo de 6 meses para su tramitación, con el ejemplo anterior 90 días para entrega + 180 días solicitud, armado proyecto de compras, etc.

### MODELO PLANILLA

AREA SOLICITANTE (1)	PROGRAMA (2)	PROYECTO (3)	CODIGO PLAN (3)	NOMBRE SOLICITUD DE COMPRA (4)	CODIGO DE CATALOGO (5)		DESCRIPCION (6)	CANTIDAD (7)	PRECIO UNITARIO ESTIMADO (8)	MONTO TOTAL ESTIMADO \$AR (8)	MONTO TOTAL ESTIMADO USD (8)	FECHA APROX SOLICITUD (9)	PLAZO DE ENTREGA (10)	CONDICION DE PAGO (10)	EXCLUSIVIDAD	PERIODICIDAD SERVICIO (PLURIANUAL - ANUAL - MENSUAL - SEMESTRAL - N/A)	
					RUBRO	CLASE											
					IPP												
S.E.-coordinacion delegaciones	1	0	0	SERVICIO LIMPIEZA ES AS.	3 3 5	5	MAINT. REPARACION Y LIMPIEZA DE EDIFICIOS	12	1000	12.000,00	0,00	4	inmediata	CONTRAENTREGA	NO	MEISUAL	
S.E.- Serv. grades	1	0	0	SERVICIO LIMPIEZA CORDOBA	3 3 5	5	MAINT. REPARACION Y LIMPIEZA DE EDIFICIOS	12	1000	12.000,00	0,00	4		CONTRAENTREGA	NO	MEISUAL	
Intemir- cpiomni	16	0	0	ADQU TAMIZADORA VIBRATORIA	4 3 3	3	EQUIPOS TAMIZADORA VIBRATORIA	1	500	500,00	0,00	2	30 dc	PAGO ANTICIPADO	NO	N/A	
S.E. - RRHH	1	0	0	ADQU. UTILES OFICINA	2 9 2	2	LIBRERIA.PAP. Y UTILES OFICINA	2	50	100,00	0,00	2	15 dc	CONTRAENTREGA	NO	N/A	
S.E. - RRHH	1	0	0	ADQU. UTILES OFICINA	2 9 2	2	LIBRERIA.PAP. Y UTILES OFICINA	3	10	30,00	0,00	2	15 dc	CONTRAENTREGA	NO	N/A	
S.E. - RRHH	1	0	0	ADQU. UTILES OFICINA	2 9 3	3	LIBRERIA.PAP. Y UTILES OFICINA	5	60	300,00	0,00	2	15 dc	CONTRAENTREGA	NO	N/A	
S.E.- INFORMATICA	1	0	0	ADQU. PC Y MONITORES	4 4 6	6	INFORMATICA	2	600	1.200,00	0,00	3	90 DC	CONTRAENTREGA	NO	N/A	
S.E.- INFORMATICA	1	0	0	ADQU. PC Y MONITORES	4 3 7	7	INFORMATICA	5	1000	5.000,00	0,00	3	90 DC	CONTRAENTREGA	NO	N/A	
S.E.- INFORMATICA	1	0	0	ADQU. PC Y MONITORES	4 3 8	8	INFORMATICA	2	200	400,00	0,00	3	90 DC	ANTICIPADO	NO	N/A	
Intemir- Lab. Quimico	16	0	0	MANT. EQUIPOS METHOM	3 3 3	3	MAINT. REPARACION Y LIMPIEZA LABORATORIO	1	375.705,00	375.705,00	3.267,00	1	90 DC	ANTICIPADO	SI	ANUAL	
S.E.-OAVV	19	2	73103	SISTEMA COMUNICACIONES MOVILES	4 3 5	5	EQUIPOS RADIO DE COMUNICACIONE MOVILES	1	321.300,00	321.300,00	2.550,00	3	90 DC	ANTICIPADO	NO	N/A	
										SUB TOTAL		5.817,00					
										TOTAL EN \$AR		593.394,00					



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

