



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

INTRODUCCIÓN

Las buenas prácticas en el campo de la compra sustentable, pueden determinarse y ser clasificadas atendiendo al grado de responsabilidad o compromiso mostrado por los organismos y proveedores, así como por el ámbito (económico, social y/o medio ambiental), en el que se circunscribe la iniciativa.

El proceso de compra sustentable, debe comenzar al formular el Plan de Compras y culminar cuando los criterios de sustentabilidad forman parte de toda decisión de compra y control del producto recibido.

Las compras sustentables permiten integrar consideraciones ambientales y sociales en todas las etapas del proceso de compras y contrataciones.

Las instituciones que al momento de comprar sus productos o de contratar sus servicios tomen en cuenta los criterios de sustentabilidad, además de reducir impactos negativos en el medio ambiente, como consumidores de productos sustentables, también influirá en la oferta de mercado y en la etapa de producción, haciendo que se respeten criterios de sustentabilidad.

Con el Modelo de Responsabilidad Social Organizacional se debe introducir políticas dirigidas a proveedores, en las que se informe a éstos de los principios y valores éticos asumidos por la organización, así como el compromiso que se espera del proveedor en este sentido, tanto directamente, como en su propia cadena de suministro, sub-proveedores, productores, etc.

En ese sentido, el proveedor debe cumplir las leyes nacionales y Convenciones Internacionales como son:

- No al trabajo forzoso;
- No al trabajo infantil;
- No al trabajo no registrado;
- No hacer uso de horarios ilegales;
- Respetar los Derechos Humanos;
- Favorecer la igualdad entre hombres y mujeres;
- Respetar al medio ambiente;
- Trabajar para reducir residuos y emisiones al aire, a la tierra o al agua;
- Utilizar químicos en forma segura, poseer planta de tratamiento;
- Almacenar y eliminar residuos tóxicos en forma ambientalmente segura;
- Contribuir al reciclado y reutilización de productos utilizados y materiales.



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

Respecto de las compras internas:

- Compras de productos de higiene, papel y materiales de oficina;
- Productos alimenticios, café, leche;
- Procurar la compra de productos con sello ecológico, material reciclado.



*Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación*

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

Proceso de apoyo de compras

Es fundamental señalar, que no existe una única manera de organizar un sistema administrativo de manera eficaz y eficiente, ni una única forma de realizar las tareas. Los procedimientos que aplica un ente se desarrollan en distintas tareas, esquemas y controles. Esto tiene que ver con la cultura de la organización, con el dimensionamiento, el tipo de tareas desarrolladas, decisiones de la conducción, conformación de recursos humanos, etc.

Principales políticas (herramientas) del control

Separación de funciones:

Implica que un mismo agente no tenga a su cargo la totalidad de las tareas respecto de un proceso.

Control por oposición de intereses:

Consiste en que un agente realiza una tarea y otro realiza controles o por la aplicación de otra tarea, se debería obtener el mismo resultado.

Seguridad de activos:

Brindar la protección que cada bien de la entidad requiere conforme a sus características.

Rotación de personal:

Cada un período razonable al personal es conveniente asignarles otras tareas de las que realizaba.

Establecer niveles de autorización:

Es conveniente introducir en los procesos administrativos reservar a ciertos niveles, las decisiones en los procesos.

Utilización de formularios prenumerados:

La utilización de este tipo de formularios en los procesos administrativos, permite realizar múltiples tipos de verificaciones, ejemplo, cortes de documentación a determinadas fechas, ver los motivos de anulaciones, saber la cantidad que se emitieron, cuantos terminaron su trámite y cuantos se encuentran tramitando, etc.

Responsabilidades documentadas y conocidas por todos:

Definir la responsabilidad por cada puesto de trabajo y comunicarla fehacientemente.



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

Procedimientos administrativos escritos y conocidos por todos:

Describir todos los pasos de las tareas que se realizan describiendo los cursos de acción a seguir, así como los controles a realizar, la documentación a tener en cuenta, etc.

Documentar las etapas del proceso:

Implica que se debe dejar constancia de la tarea desarrollada por cada agente que interviene. Inhabilitar aquella documentación que ha cumplido su efecto (ej. Sello de pagado-factura, entregado-remito, tramitado-solicitud de bienes, etc).

Principales síntomas de ineficiencia

- Mal empleo del tiempo;
- Períodos de trabajo no productivos;
- Asignaciones mal planeadas e instrucciones poco precisas;
- Mala supervisión;
- Socialización excesiva;
- Hábitos de trabajo poco profesionales;
- Falta de cooperación y comunicación;
- Duplicación de responsabilidades entre departamentos;
- Retención de información;
- Políticas y procedimientos inadecuados;
- Personal no familiarizado con políticas y procedimientos;
- Evasión de responsabilidades;
- Supervisores y personal no responsables del nivel de productividad y eficiencia;
- Uso incorrecto del equipo;
- Uso inadecuado del espacio;
- Desperdicio de materiales y suministros.

Principales síntomas de ineficacia

- Inexistencia de metas definidas;
- Inexistencia de definiciones de objetivos;
- No se realizan mediciones de los resultados obtenidos.



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

Principales aspectos en relación a la organización del Ente

- a) Contar con un organigrama actualizado y difundido en la organización;
- b) Responsabilidades documentadas y conocidas por todos;
- c) Visión, misión y objetivos de mejora desagregados y conocidos;
- d) Liderazgo reconocido y comprometido con el proceso;
- e) Política de calidad conocida y entendidas por todos;
- f) Respeto del personal:
 - Establecer perfiles de competencia para los cargos;
 - Entrenamiento inicial y programa de capacitación permanente;
 - Actividades de evaluación de desempeño del personal;
- g) Planificación;
- h) Indicadores de eficiencia.

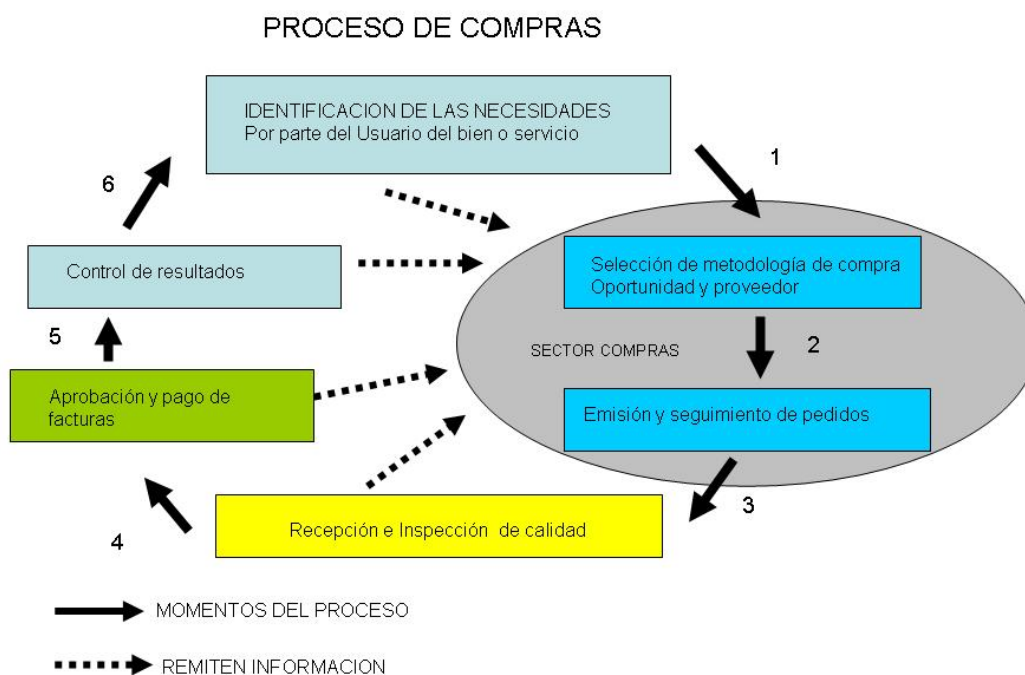
Proceso de compras

Todo el proceso de compras, independientemente de la organización administrativa del ente, está conformado básicamente por seis (6) pasos, que se visualizan en el siguiente cuadro:



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS



Para que el proceso sea exitoso, es importante que exista interacción entre las distintas áreas y una buena comunicación.

A continuación, se describen las etapas que conforman el proceso de compras. A su vez, se desarrollan distintos aspectos a tener en cuenta para contar con un sistema de control interno adecuado del área.

No obstante ello, se destaca que pueden existir otras medidas o controles efectivos en tal sentido.

1- Identificación de las necesidades

Esta es la etapa en la cual se debe comenzar a incorporar el concepto de compras públicas sustentables, compras de productos que sean producidos en circunstancias justas y con impactos ambientales menores. Comprar solamente lo necesario, promoviendo la innovación de determinados productos y tener en cuenta la perspectiva de vida, para no provocar impactos ambientales negativos.

Las necesidades surgen en las distintas áreas del ente variando las características y tipología del bien o servicio a contratar, conforme el tipo de



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

área donde se origina la necesidad (Producción, ventas, ingeniería, sistemas, administración, etc.)

En esta instancia, es fundamental contar con una planificación de necesidades, una definición correcta de los bienes necesarios y establecer una administración razonable de recursos.

El ente debe contar con procedimientos que permitan:

- Planificar las necesidades de bienes y servicios de las distintas áreas con la antelación necesaria a lo presupuestado en el ejercicio, obteniendo como paso final el plan anual de necesidades de bienes y servicios de la organización;
- Comunicar al sector encargado de las adquisiciones, las necesidades del área;
- Informar al área encargada de la adquisición el resultado (en cuanto a calidad de prestación) del bien o servicio adquirido;
- Establecer los consumos de bienes básicos para obtener el producto del área.

Buenas prácticas de las áreas requirentes en relación con el proceso de adquisición:

- Elaborar el presupuesto de bienes y servicios a contratar por el área de manera anual con la consideración de la cantidad y oportunidad de las necesidades;
- Tener conocimiento de los tiempos necesarios que demanda la adquisición de los bienes necesarios;
- Contar con la definición de niveles de autorización para realizar la solicitud de compras;
- Contar con definiciones técnicas de los productos normalmente requeridos, en los casos de requerimientos puntuales, prever que se acompañe la información técnica suficiente;
- Contar con consumos necesarios del bien y tener puntos de repedido que tengan en consideración todo el tiempo del proceso de adquisición;
- Contar con formularios tipo y que los mismos sean prenumerados. Estos formularios deberían informar como mínimo, fecha de solicitud, identificación del bien



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

requerido, cantidad, fecha en la que se necesita contar con el bien, identificación del requirente, si se conoce valor estimado, características técnicas, etc;

- Llevar archivos de solicitudes de bienes pendientes y concluidos del área;
- Contar con un catálogo de bienes;
- Llevar inventarios de bienes actualizados;
- Contar con administración de stock responsable.

2- Selección de la metodología de compra, oportunidad y proveedor

En general, en todas las organizaciones, la tarea esta encargada a un sector específico, existiendo distintas modalidades:

- Una gerencia / departamento / oficina / empleado administrativo de compras, dependiendo de la organización;
- Puede comprender más de un área, es el caso de descentralización. En general, se establece para aquellas organizaciones con presencia en distintas provincias, regiones o países.

En esta instancia, es importante contar con una definición de los mecanismos por los cuales el ente realiza la adquisición de bienes, elaborar correctamente los requerimientos, contar con archivos de potenciales proveedores, administrar los recursos disponibles con las prioridades de necesidades y contar con criterios de selección de ofertas.

El ente debe contar con procedimientos que:

- Permitan compilar las necesidades de bienes y servicios de toda la organización con la antelación necesaria al presupuesto del ejercicio y elaborar un plan anual de compras que tenga en cuenta como mínimo, las necesidades, la oportunidad, los recursos disponibles de la organización y considere la evaluación de los desvíos;
- Describan la metodología de adquisición (modalidad: concursos de precios, licitación, etc.), las distintas alternativas de adquisición (tipología: compraventa, locación, consultoría, etc.), los mecanismos de comunicación con los proveedores (correo electrónico, carta, cartelera, página web, publicación en diarios, etc.) y criterios de selección (precio, calidad, forma de pago, servicio, etc);



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

- Administren catálogo actualizado de los bienes utilizados por la organización, la información que debe contener variará conforme el tipo de bien de que se trate siendo algunos ejemplos, características técnicas de los bienes, la cantidad en promedio utilizada anualmente, los posibles sustitutos, etc ;
- Permitan contar con un dossier de potenciales proveedores (mas de uno) para cada bien que utiliza la organización;
- Brinden información respecto de la posibilidad de asumir los compromisos que implica la adquisición a tramitarse (ej. Recursos financieros, disponibilidad de requerimientos realizados por el proveedor);
- Accedan a evaluar las propuestas a fin de obtener el bien o servicio de mayor prestación para la organización;
- Permitan hacer el seguimiento de la compra hasta obtener la opinión del requirente.

Buenas prácticas del área de adquisición:

- Contar con una adecuada evaluación y administración de riesgos, así como también la implementación de mecanismos que permitan mitigarlos;
- En la selección final del proveedor, participe personal no perteneciente al área y en lo posible del área requirente;
- Contar con modelos tipos de contratos que incluyan como mínimo, entre otros, las características técnicas de los productos, plazo de entrega, lugar de entrega, forma de pago, documentación a presentar, etc ;
- Definir objetivos y estrategias del área de compras para el ejercicio. (por ejemplo disminuir plazos de adquisición);
- Contar con más de una opción para las decisiones;
- Dejar a resguardo todos los elementos considerados en la decisión de la contratación (requerimiento, solicitud de precios, respuestas de proveedores, motivo de selección, etc);



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

- Contar con estrategias de negociación (descuentos por volumen, forma de pago, fidelidad, etc);
- Rotación del personal (dentro del área y fuera de la misma);
- Archivar de proveedores lo mas completo posible, en especial en relación con la experiencia propia (archivo de incidentes);
- Evitar la dependencia de proveedores o contratos de exclusividad;
- Contar con controles por oposición de intereses dentro del área;
- Llevar archivos con requerimientos pendientes y finalizados;
- Establecer un sistema que permita determinar el costo final de compras (debe incluir la prorrata del costo del departamento);
- Establecer índices de medición de eficiencia;
- Contar con planes de contingencia para los distintos supuestos que puedan materializarse y que puedan impedir o comprometer el logro del objetivo, por ejemplo: incumplimiento de los proveedores, pérdida de datos, enfermedad de alguno de los funcionarios clave, caídas del internet, desastres e inundaciones;
- Establecer políticas efectivas de capacitación relacionada con la materia del personal;
- Evaluar el desempeño del área y del personal que la integra;
- Preveer sanciones a proveedores por incumplimiento.



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

3-Emisión y seguimiento de pedidos

La emisión del pedido esta a cargo de quien realizo el proceso de selección del proveedor.

En cuanto al seguimiento, en general, esta a cargo del área de adquisición, aunque también puede darse el caso que exista un área específica que lo realice (ej. Almacenes) o lo lleve a cabo quien realizó el requerimiento del bien. Lo importante es contar con mecanismos que permitan establecer las condiciones de adquisición con el proveedor elegido y controlar los plazos y condiciones de entrega de los bienes o servicios adquiridos.

El ente debe contar con los siguientes procedimientos:

- Tener en cuenta el cierre de la operación de compra. (metodología para comunicar la compra, niveles de firma de autorización, condiciones mínimas de contratación, etc.);
- Permitir comprobar el cabal cumplimiento del proveedor conforme las pautas acordadas o contratadas, en los plazos y condiciones de entrega prevista y la posibilidad de anticipar cualquier inconveniente;
- Prever informes al área de adquisiciones en relación del desempeño del proveedor.

Buenas prácticas del área de seguimiento:

- Prever sanciones a proveedores por incumplimiento;
- Establecer mecanismos donde conste formalmente la aceptación del proveedor a las condiciones pactadas (precio cantidad, forma de pago, fecha de entrega, lugar de entrega, metodología de aprobación de la mercadería, por ejemplo ordenes de compra);
- Contar con un dossier de cada proveedor que lleve los antecedentes en cuanto a niveles de cumplimiento y calidad de sus productos, con el fin, entre otros, de establecer un ranking de los mismos;
- En los casos que se trata de compras que impliquen la elaboración de un bien, debe contarse con hitos a fin de poder visualizar el bien



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

con el avance de la obra (por ejemplo, en determinada fecha fin del ensamblado, fin de la pintura, etc);

- En los casos que la compra implique anticipos, deben sustentarse los mismos con certificaciones parciales realizadas por personal distinto del área de adquisiciones;
- Realizar visitas a las instalaciones del proveedor, a fin de formarse opinión respecto del mismo;
- Al aproximarse la fecha de entrega, contactarse con el proveedor para acordar todas las cuestiones relacionadas con la misma (hora de entrega, día, embalaje, lugar, etc).

4-Recepción e inspección de calidad

Es conveniente que la recepción de los bienes la realice un sector distinto de quien efectuó la compra. En general, puede darse en las organizaciones, que las realice el sector que gestione la compra, un sector específico de la organización (almacenes) (sería conveniente que no dependiera del área de compras), quien realice la solicitud del bien, una comisión creada en la organización a tal efecto.

Lo importante, es definir los mecanismos para recibir los bienes adquiridos, su distribución a la organización, almacenaje y la verificar que lo adquirido, cumpla con lo requerido en cuanto a calidad, precio y cantidad.

El ente debe contar con los siguientes procedimientos:

- Tener en cuenta como se recibe, almacena y distribuye los bienes adquiridos, estableciendo condiciones de rechazo;
- Tener en cuenta como se convalida la efectiva prestación de un servicio contratado;
- En el caso de obras, o entregas parciales, como se certifica el grado de avance;
- Controlar el cumplimiento del proveedor en relación con los bienes adquiridos y las condiciones contratadas que deben reunir;
- Contar con niveles de autorización de recepción y de rechazo;



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

- Producir información para los distintos sectores del ente (compras, requirientes del bien, liquidaciones);
- Establecer un esquema de registración de las entradas, salidas y asignaciones de bienes;
- Prever informes al área de adquisiciones en relación del desempeño del proveedor.

Buenas prácticas del área de recepción:

- Realizar controles de calidad del producto, ya sea por el propio ente o contratando los servicios de terceros especialistas;
- Contar con áreas destinadas al depósito, con seguridad, que cumplan los requisitos para almacenamiento (para inflamables, alimentos, etc. según corresponda,) y que estén de acuerdo a los requerimientos del proveedor (ej. temperatura, luz, metodología de guardado);
- Elaborar estadísticas relacionadas con calidad del producto, puntualidad en la entrega y atención a requerimientos, con el fin de evaluar al proveedor;
- Que la persona que despacha la mercadería internamente sea distinto de quien la recibe del proveedor;
- La realización de inventarios por lo menos una vez al año;
- Al salir los artículos del almacén, se emiten notas de salida (en formularios prenumerados):
 - Se indica el programa, proyecto, sector, unidad y la operación en la que se va a consumir el artículo;
 - La cantidad y descripción de este;
 - La autorización del funcionario correspondiente;
 - Se archivan las copias con firma de recepción.
- En los anaqueles, estantes y otros espacios para almacenamiento, se coloquen tarjetas que indiquen la descripción y número de unidades en existencia de cada artículo, los máximos y los mínimos,



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

los lotes tipo de compra, de manera que faciliten la revisión y el control de los inventarios.

5-Aprobación y pagos de facturas

Es conveniente que la aprobación y pagos de las facturas la realice un sector distinto de quien efectuó la compra, recibió la mercadería, registra las operaciones. En general en las organizaciones se cuenta con una tesorería, que se encarga de los pagos.

Lo importante es establecer los mecanismos para aprobar y realizar los pagos y que aseguren la extinción de las obligaciones con el proveedor.

El ente debe contar con los siguientes procedimientos:

- Tener en cuenta como se aprueba el cumplimiento de todas las obligaciones del proveedor (de dar o de hacer). Así como también que lo facturado por el proveedor coincida con las condiciones contratadas;
- Tener en cuenta como se cancelan las obligaciones del ente con el proveedor (de dar o de hacer);
- Consideren la elaboración de herramientas financieras, tales como el cash flow, a fin de poder realizar una correcta programación de los pagos así como también las posibilidades de asumir compromisos;
- Prevean niveles de autorización para la aprobación de pagos, requisitos de la documentación para aprobar el pago, establecer las condiciones de rechazo;
- Prevean informes del área de adquisiciones en relación del desempeño y cumplimiento del proveedor.

Buenas prácticas del área que realiza los pagos:

- Contar con un legajo de pago que contenga la documentación necesaria para sustentar el pago, el cual deberá quedar con la rendición de caja;
- Realizar los pagos a través de instituciones bancarias con cheques nominativos no a la orden y cruzados;



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

BUENAS PRÁCTICAS DE COMPRAS

- Inhabilitar la documentación una vez realizado el pago;
- Tener los valores con seguridad;
- Realizar arqueos de fondos por personas ajenas al sector de manera periódica;
- Que la registración de los pagos la realice personal distinto de quien paga;
- La utilización de más de una firma en la emisión de valores.

6-Control de resultados

Esta instancia, tiene relación con el nivel de satisfacción respecto del bien o servicio adquirido y principalmente quien debe informar es aquel sector que realizó el requerimiento.

Lo importante, es establecer mecanismos que permitan evaluar el resultado de la prestación de un servicio o el resultado de la aplicación del bien adquirido, informando al área de adquisiciones.

El ente, debe contar con procedimientos que tenga en cuenta recabar la información necesaria, a fin de poder evaluar el resultado de la compra.

Buenas prácticas:

- Contar con los consumos estándar de un bien para obtener el resultado final a los efectos de poder realizar comparaciones de rendimiento;
- Contar con indicadores de rendimiento;
- Que todas las incidencias o reclamaciones a proveedores se registren en los sistemas de información de la empresa de tal manera que se pueda disponer de información. Asimismo se registre conforme una tipología (incumplimiento, entrega incorrecta, mala calidad, etc);
- Analizar el servicio prestado por diferentes proveedores contrastando el número de incidencias con el volumen de pedidos realizados.