



Excelencia operacional para resultados que importan

Hacia la profesionalización de los/las compradores/as públicos/as

IV Jornadas Técnicas de Compras y Contrataciones
Estatales (Agosto de 2014)

Contenido

1 ¿Qué es la UNOPS?

2 Enfoque

3 Tendencias

4 Proyecto en curso ACCE-UNOPS-OIT/CINTERFOR

1. ¿Qué es la UNOPS?

Rol y mandato

UNOPS es el recurso central del sistema de las Naciones Unidas en materia de gestión de las adquisiciones, los contratos y proyectos complejos, así como de obras públicas y desarrollo de la infraestructura física, incluidas las actividades conexas de fomento de la capacidad.

UNOPS actúa como proveedor de servicios a las Naciones Unidas, sus organismos, fondos y programas, los gobiernos donantes y receptores, las organizaciones intergubernamentales, las instituciones financieras internacionales y regionales, las organizaciones no gubernamentales, las fundaciones y el sector privado.

- *De acuerdo a las decisiones de la Junta Ejecutiva y la resolución 2010/23 de la Asamblea General.*



**Adquisiciones
Públicas Sostenibles**

**Infraestructura
Pública Sostenible**

MISIÓN

Ampliar la capacidad de las Naciones Unidas y sus asociados para ejecutar operaciones de consolidación de la paz, humanitarias y de desarrollo que revisten importancia para las personas necesitadas.

SERVICIOS TRANSACCIONALES

Servicios de compras, contrataciones, obras, recursos humanos y finanzas contribuyendo mejorar la gestión y la eficiencia.

SERVICIOS DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

Administración financiera y la ejecución de todo o parte del ciclo de proyecto de nuestros socios.

SERVICIOS DE ASESORÍA

Asesoría técnica y construcción de capacidades nacionales de nuestros socios.

VISIÓN

Satisfacer en todo momento las necesidades de sus asociados prestándoles servicios de gestión que se ajusten a las más altas normas mundiales de calidad, rentabilidad y celeridad.

RESULTADOS CLAVE EN 2013



3.560 km
de carreteras construidos
o rehabilitados



81
puentes construidos
o rehabilitados



Más de
749 millones USD
en adquisiciones de bienes y servicios



Más de
2,5 millones
de días de trabajo generados
para los beneficiarios



31
escuelas y 15 universidades
construidas o rehabilitadas



Más de
47.000
personas formadas



10
hospitales, 16 clínicas y
7 laboratorios construidos
o rehabilitados



7
comisarias de policía y
7 centros penitenciarios
construidos o rehabilitados



Más de
11,3 millones
de dosis de medicamentos
adquiridas o distribuidas



18
países apoyados en
gestión ambiental



Más de
4.000
vehículos adquiridos



Más de
14.600 días
de servicios de asesoramiento

Estándares (entre otros)

Nos comparamos con organismos externos, nos esforzamos por lograr certificaciones de nuestros procesos y adoptamos las mejores prácticas y estándares reconocidos internacionalmente.



Recognised for excellence
4 star - 2013



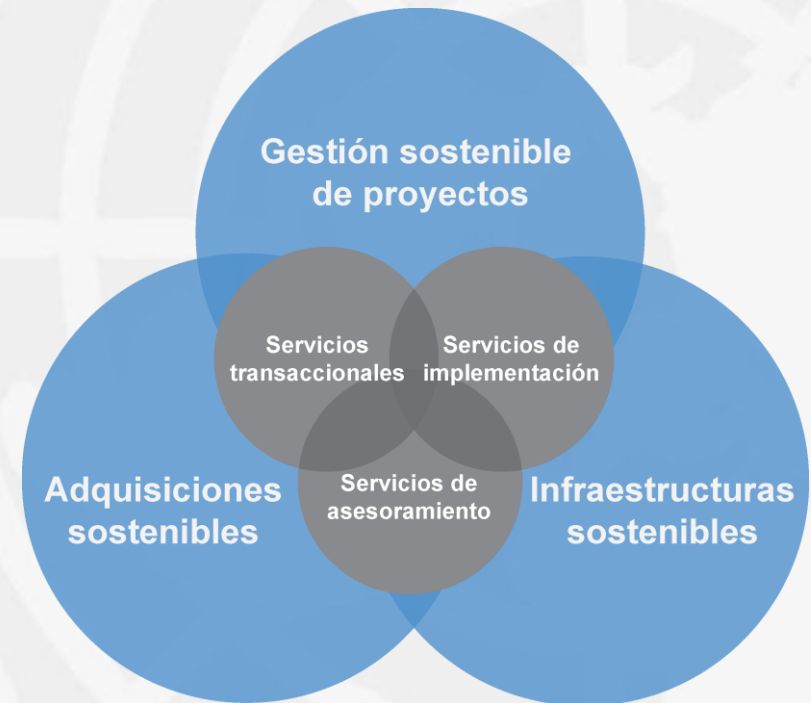
ATI INTERNATIONAL
AID
TRANSPARENCY
INITIATIVE



2. Enfoque

Las áreas de trabajo de UNOPS son (Plan Estratégico 2014-2017):

- Gestión sostenible de proyectos.
 - Infraestructuras sostenibles.
 - Adquisiciones sostenibles.
- Partneriado estratégico con el Programa de Naciones Unidas para el Medioambiente (PNUMA) en varios temas, particularmente en iniciativa conjunta para adquisiciones sostenibles.

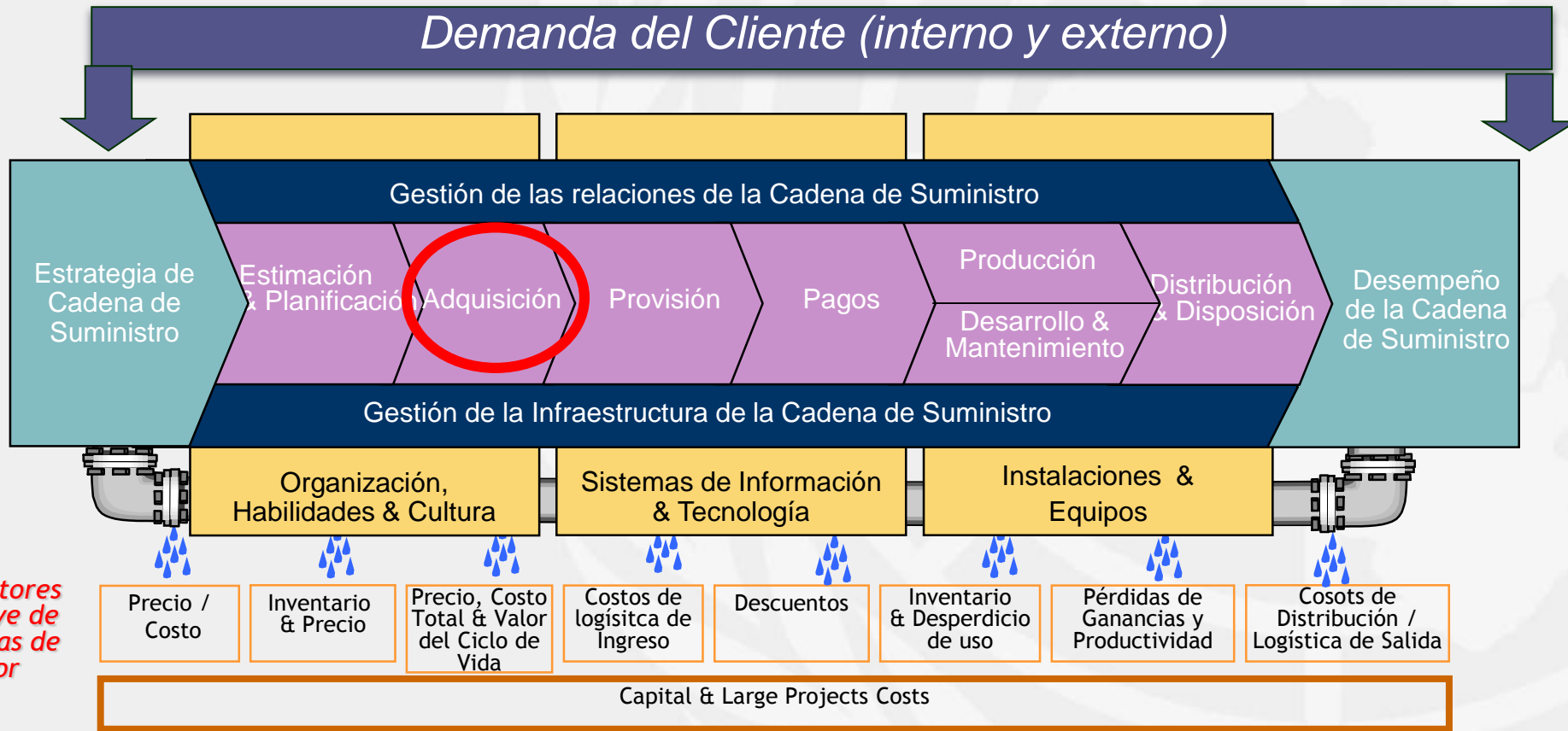


Sostenibilidad: contribución al fortalecimiento de las capacidades nacionales



El concepto de UNOPS en Gestión de Cadena de Suministro

La integración en el proceso es la clave, de lo contrario el flujo de la cadena tendrá "fugas" como el agua de una tubería dañada

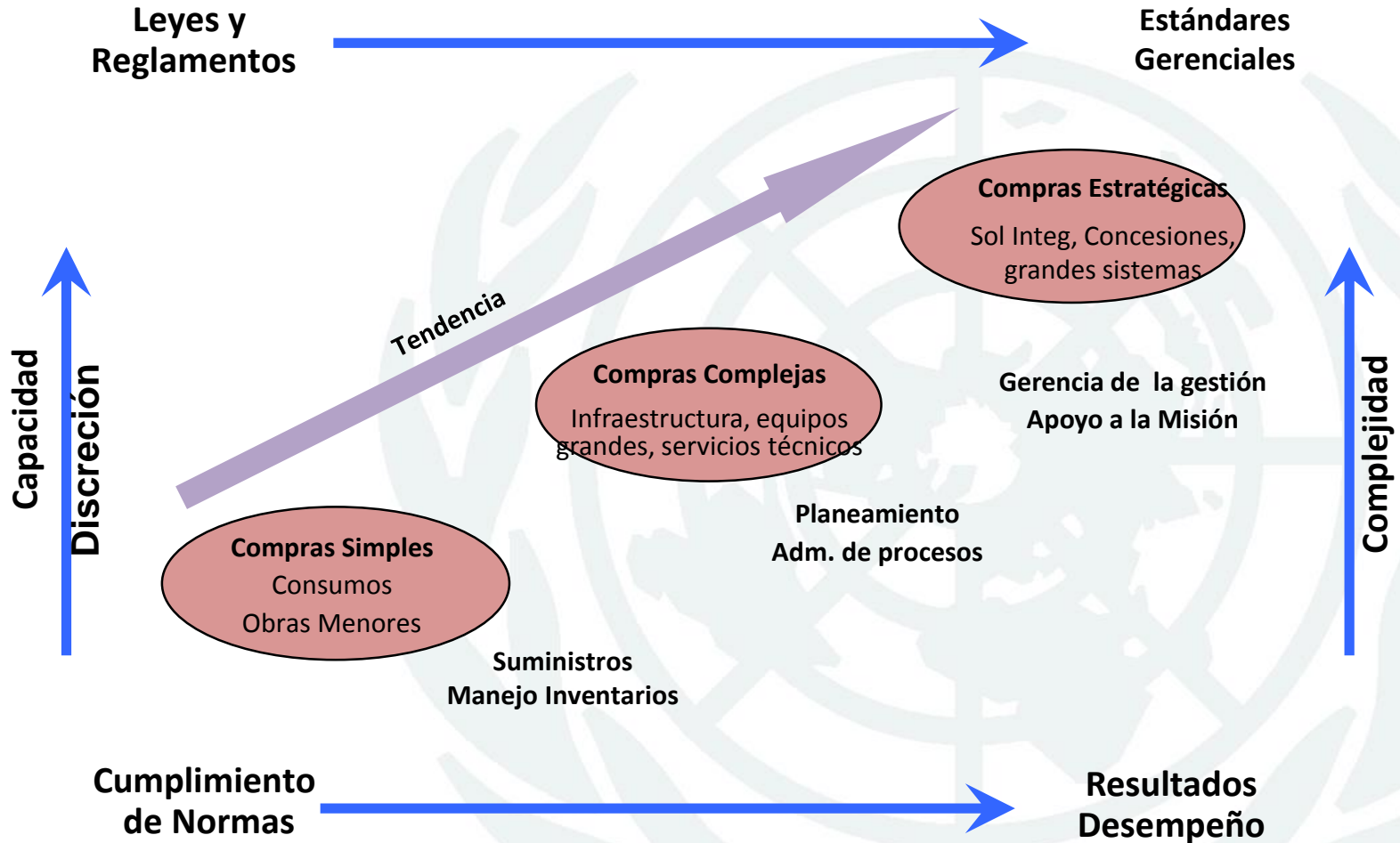


El modelo de cadena de suministro contribuye a identificar oportunidades potenciales de ahorro

3. Tendencias

DIMENSIONES	ANTES	AHORA
Concepto	Tarea Administrativa	Función Estratégica del Estado
Estructura General	Atomización de las Compras	Sistema de Adquisiciones
Objetivos	Proceso	Resultado
Marco Regulador	Reglamentos de la Entidad	Reglamento Único
Dirección Estratégica y Técnica	Acefalia	Dirección Efectiva
Estandarización	Creatividad	Estándares
Coordinación entre Adquisiciones y Presupuesto	Separación	Interacción
Apoyo electrónico	Papel	Inteligencia de mercado
Gerencia de contratos	Énfasis en contratación	Énfasis en la gerencia de ejecución
Profesionalización	Operadores de proceso	Expertos en el mercado

Evolución de las Compras



Fuente: Alfonso Sánchez, Experto internacional en Compras Públicas asanchez@asanchez.com



UNOPS

Rendición de cuentas y Compras Públicas

- **Consenso.** La calidad de las compras y contrataciones públicas afecta la calidad de vida de la población.
- **Participación ciudadana y transparencia.**
- **Calidad de políticas: Monitoreo y evaluación => marcos de rendición de cuentas (accountability frameworks).**

- **Compras públicas como herramientas de política económica e inclusión social:**

- Promoción de PYMES.
- Promoción de Regiones o zonas más desfavorecidas (mejorando a la vez su capacidad para insertarse en cadenas de valor).
- Acciones afirmativas de inclusión de grupos vulnerables, desfavorecidos.
- Promoción de organizaciones de la economía solidaria (ej. Cooperativas, empresas de trabajadores/recuperadas, etc.).
- Integrando dimensión ambiental – social – económica, es decir COMPRAS SOSTENIBLES.

- INVESTIGACIÓN UNOPS a nivel internacional: Gran dificultad para integrar dimensión de sostenibilidad en la medida que no siempre hay margen para innovar y si no hay políticas claras.

Capacidad en Contratación Pública:

Es la habilidad para operar de forma efectiva, eficiente y sostenible los procesos de satisfacción de necesidades de bienes, obras y servicios del sector público, produciendo los resultados de desarrollo esperados y en condiciones de rendición de cuentas.

Enfoque de competencias:

Apunta a definir y gestionar las capacidades que los/las compradores públicos movilizan para operar de forma efectiva, eficiente y sostenible

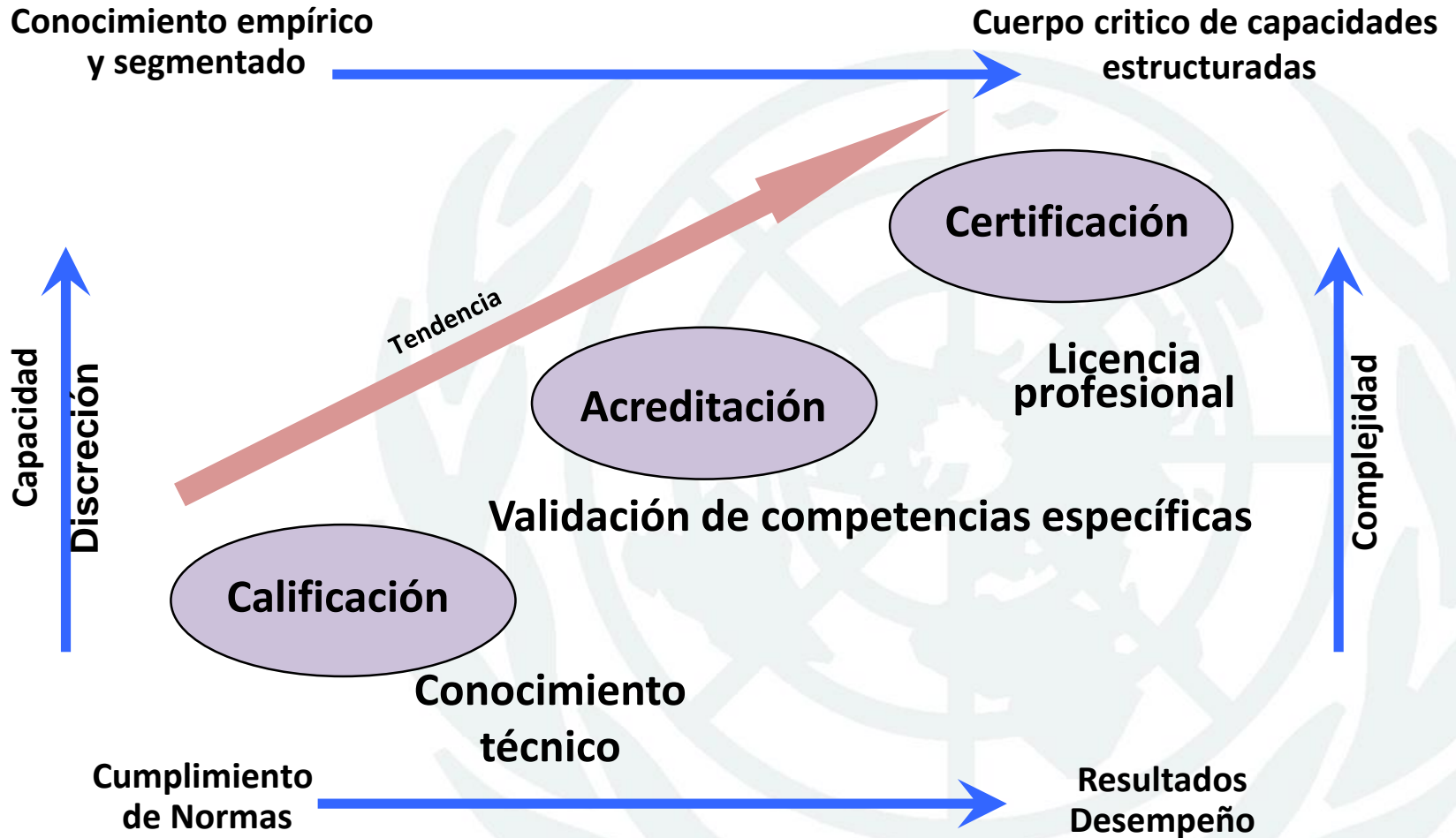
los procesos de satisfacción de necesidades de bienes, obras y servicios del sector público,

para el logro de los resultados de desarrollo esperados y en condiciones de rendición de cuentas.

Una vez definidas las competencias son INSUMOS para:



Escalera de calificaciones



Calificación, Acreditación, Certificación

Calificación: Generación de competencias profesionales con significación para el empleo, mediante actividades de formación, así como de la experiencia laboral.

Acreditación (de Competencias de personas): Es un proceso mediante el cual un organismo dependiente de los aspirantes, sus empleadores o clientes, o que provea o ayude a otros a proveer formación, otorga reconocimiento a una persona de que cumple con los requisitos de competencia especificados.

Calificación, Acreditación, Certificación

Certificación (de Competencias de personas):

Es un proceso mediante el cual un organismo independiente e imparcial en relación con los aspirantes, sus empleadores y clientes, que no provea ni ayude a otros a proveer formación otorga reconocimiento a una persona que cumple con los requisitos de competencia especificados (Norma ISO/IEC 17024:2003).

Tendencias en capacitación

- ✓ **Profesionalizar la carrera de comprador público**: Certificación mandatoria/Licencia para ejercer.
- ✓ **Desarrollo Profesional Continuo**: Educación Profesional Continua y Práctica Profesional
- ✓ **Estándares Internacionales**, cuerpo de conocimiento (benchmark), mejores prácticas, capital humano especializado, cumplimiento legal y comportamiento ético.
- ✓ **Especialización transversal**: compras públicas, gestión de contratos, compras verdes/sostenibles, ética profesional, transparencia y control ciudadano.
- ✓ **Acercamiento prácticas del sector privado al público**: enfoque de la cadena de suministro.
- ✓ **Apertura de la comunidad hacia otras audiencias**: investigadores, consultores, reclutadores, capacitadores, publicistas, universidades.

4. Proyecto en curso ACCE-UNOPS- OIT/CINTERFOR

i. Objetivo

- **Diseñar y desarrollar un modelo conceptual para la profesionalización de los compradores públicos del estado uruguayo.**

Este proyecto es un primer paso que dará el fundamento teórico para la definición de las competencias técnicas, personales y gerenciales que deban poseer o desarrollar los compradores públicos en Uruguay. A partir de este marco se podrá definir una malla curricular y contenidos de capacitación, así como un mecanismo formal de certificación / acreditación.

Enfoque participativo y comparado para responder a las necesidades nacionales:

- Todos los productos de este proyecto se elaborarán en colaboración con el equipo técnico de ACCE y se irán validando tanto con los actores calificados que se entrevisten en la fase inicial de relevamiento de información o se involucren en el proceso de validación final, como con las autoridades de ACCE.
- Las definiciones iniciales para el trabajo de campo, el diseño del marco conceptual y recomendaciones de políticas estarán orientadas a responder a las necesidades de Uruguay, tomando en cuenta lecciones aprendidas de otros países.



Organización Internacional del Trabajo
CINTERFOR

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional

Plataforma de gestión del conocimiento

▼ SOBRE OIT/CINTERFOR

▼ TEMAS

▼ BANCO DE CONOCIMIENTOS

BIBLIOTECA

▼ NUESTRA RED



Haciendo clic sobre cada logo se accede a información sobre dicha institución.

ii. Productos previstos dentro del modelo conceptual:

- **1. Marco de competencias** y propuesta de escalafón profesional relativo a las contrataciones públicas con definición de posiciones operativas, gerenciales y estratégicas.
- **2. Lecciones aprendidas** desde la experiencia comparada sobre cómo desarrollar capacidades en el sector público con especial énfasis en compras.
- **3. Herramientas de gestión** para el desarrollo y la retención de los compradores públicos.
- **4. Recomendaciones para la formación, actualización y desarrollo de compradores públicos.**

Descripción de los productos:

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
1. Marco de competencias	<p>Este marco incluirá las competencias para los compradores públicos de niveles operativos, gerenciales y estratégicos. Se identificarán las competencias técnicas (duras) y personales o conductuales (blandas) para cada uno de estos niveles.</p> <p>El marco de competencias abarcará las competencias transversales comunes a la Administración Central, las empresas públicas y los gobiernos departamentales (<i>¿qué competencias se corresponden para cada uno de los niveles en cada tipo de entidad gubernamental? – cuadro de doble entrada</i>), e identificará las especificidades relevantes a cada proceso.</p> <p>El marco incluirá los perfiles de competencias para cada uno de los niveles, y los estándares que permitirán medir la calidad del desempeño esperado. Este será un insumo para poder gestionar y elaborar instrumentos para la toma de decisiones futuras en materia de la profesionalización de los compradores públicos (insumo para diferentes procesos de gestión). Se presentará un análisis y propuestas de correspondencia entre niveles, perfiles de competencia y escalafones administrativos.</p>

Descripción de los productos (ii):

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
2. Lecciones aprendidas desde la experiencia comparada sobre cómo desarrollar capacidades en el sector público con especial énfasis en compras.	Breve recopilación de lecciones aprendidas de otros países y la experiencia de UNOPS con otras agencias de compras de la región en particular, en el desarrollo de capacidades del sector público con énfasis en compra. Se presentan aquellas lecciones aprendidas que se estimen relevantes dados los desafíos identificados por ACCE en la línea de base y por este proyecto en el relevamiento de información directa.
3. Herramientas de gestión para el desarrollo y la retención de los compradores públicos.	Este producto se refiere a las propuestas de políticas de gestión: mecanismos de desarrollo y reconocimiento tales como la certificación, etc.

Descripción de los productos (iii):

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
4. Recomendaciones para la formación, actualización y desarrollo de compradores públicos.	<p>Se presentarán una serie de orientaciones preliminares para la formación y profesionalización, considerando lecciones aprendidas de otros países, el marco de competencias propuesto por UNOPS para Uruguay, la línea de base que ACCE está relevando, así como los hallazgos del trabajo de relevamiento de información de este proyecto.</p> <p>Las propuestas de capacitación y formación detalladas no se desarrollarán en el marco de este proyecto inicial sino que este será un insumo inicial para la toma de decisiones de ACCE.</p>

iii. Marco de competencias

- Hasta la fecha se realizaron 23 entrevistas en profundidad a compradores públicos (diferentes niveles: estratégico y gerencial fundamentalmente).
- Se realizarán más entrevistas a Intendencias.

Principales hallazgos (generales) se resumen en:

- Visión fragmentada de las compras, arreglos institucionales existentes no favorecen la concepción de la cadena de suministro ni la agrupación de las compras.

- A nivel gerencial aún persiste un enfoque puramente normativo de la eficiencia de las compras y no estratégico – inteligencia de mercado.
- Sin embargo, algunas unidades de compras están a la vanguardia (enfoque estratégico) y presentan casos de buenas prácticas que pueden ser de utilidad para el resto del sistema de compras.

- En general no existen muchos incentivos para la innovación y la creatividad.
- Los mecanismos de control del procedimiento pesan más que mecanismos de control del uso eficiente de los recursos.
- Falta de planificación de las compras y contrataciones ya que la demanda de las demás unidades llega tarde e incompleta (no hay planes anuales: alternativas trimestrales/semestrales).

- Por lo que muchas veces:
 - Se compran los mismos bienes varias veces al año y se reducen posibles beneficios/ahorros por cantidades.
 - No se hace un uso estratégico del tiempo de los compradores (ni del tiempo de los proveedores).
 - Se compra lo que queda del rubro por prioridades (urgencias) mal, caro y segmentado.
 - No siempre se acumulan esfuerzos/lecciones aprendidas en torno a las definiciones técnicas de las Ets (en general la calidad de las Ets en bienes o servicios complejos es baja).

- La trayectoria del/la comprador/a público/a no se ve como una carrera, no es un logro institucional en muchas entidades, aunque hay reconocimiento de las personas no siempre hay reconocimiento de la función.
- La función de compras sigue siendo desde una visión “administrativa” y no “estratégica”.
- Necesidad de conectar esfuerzos incipientes logros- resultados de gestión en torno a logros de eficiencia en las compras/contrataciones.

Taller compradores/as nivel operativo (09/09/14)

- Próximamente se llevará adelante un Taller con compradores/as (nivel operativo) como insumo para determinar las competencias.

Interesados/as en aportar información o participar por favor comunicarse por mail con:

- Claudia Pivel (UNOPS) claudiap@unops.org
- Ximena Iannino (OIT/CINTERFOR) ximeian@gmail.com

Muchas Gracias

Cecilia Alemany - Gerente de Proyectos UNOPS Uruguay

ceciliaa@unops.org

Con aportes de:

José Moscoso - Global Lead, UNOPS

Procurement Advisory Services

josem@unops.org

Ximena Iannino - Consultora de OIT/CINTERFOR

ximeian@gmail.com