



Uruguay
Presidencia

ARCE Agencia
Reguladora de
Compras Estatales

Agencia Reguladora de Compras Estatales

Plan Estratégico 2020 - 2024



Contenido

Introducción	4
1) Carácter estratégico de las adquisiciones públicas	6
2) La Agencia Reguladora de Compras Estatales	7
2.1 Creación y cometidos	7
2.2 Identidad Institucional.....	8
Misión	8
Visión	9
Valores	9
2.3 ARCE en el Sistema Nacional de Compras Públicas.....	10
3) Objetivos del Sistema Nacional de Compras Públicas	10
4) Estrategia 2020 – 2024	12
Eje estratégico 1: Fortalecer el ecosistema de compras públicas	13
Objetivo estratégico 1.1: Fortalecer institucionalmente la ARCE.....	14
Objetivo estratégico 1.2: Profesionalizar y mejorar la gestión de las Unidades de Compra	15
Objetivo estratégico 1.3: Fomentar la mejora de desempeño de proveedores.....	15
Eje estratégico 2: Perfilar el sistema de compras públicas hacia un enfoque estratégico.....	16
Objetivo estratégico 2.1: Completitud del ciclo de vida de las compras.....	17
Objetivo estratégico 2.2: Fomentar la estandarización y sostenibilidad de bienes y servicios.....	18
Objetivo estratégico 2.3: Fomentar el uso de instrumentos de racionalización técnica.....	19
Objetivo estratégico 2.4: Promover la transparencia, evaluación y monitoreo del sistema de compras públicas.....	21
Eje estratégico 3: Promover la transformación digital de las compras públicas (e-procurement).....	21
Objetivo estratégico 3.1: Evolución de la plataforma transaccional	23
Objetivo estratégico 3.2: Fortalecer la plataforma de análisis de datos	23

Introducción

La planificación estratégica es una actividad clave para alcanzar resultados exitosos, dado que ayuda a definir objetivos y trazar el rumbo para lograrlos. Es una herramienta de gestión, que permite apoyar la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que se debe recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a la demanda que impone el entorno. El uso de la planificación estratégica en el ámbito público, se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos, en un contexto de cambios y altas exigencias, para avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. La planificación estratégica no es un acto, sino un proceso y debe involucrar a todos los equipos y niveles de la organización.¹

El principal desafío de la planificación estratégica de la Agencia Reguladora de Compras Estatales (ARCE) para el próximo período, ha sido avanzar en definiciones que contribuyan positivamente al desarrollo del mercado público, a fortalecer la eficiencia y transparencia del sistema de compras públicas y, al mismo tiempo, a construir institucionalidad y desarrollar capacidades internas que impulsen el cambio.

La construcción del Plan Estratégico 2020 – 2024 de la ARCE, es el resultado de un trabajo colectivo, que involucró la participación de todas las áreas y colaboradores de la Agencia.

Como punto de partida para la elaboración del plan, se consideraron las modificaciones establecidas por la Ley N° 19.889, de 9 de julio de 2020, en tanto se crea la ARCE y se le asignan nuevos cometidos, a la vez que, se introducen en el ordenamiento jurídico nacional diversos instrumentos de compra pública, como ser, el concurso de precios, el catálogo único de bienes y servicios, los precios máximos de adquisición y los planes anuales de contratación.

Asimismo, se consideraron los resultados de dos autoevaluaciones: i) la autoevaluación del sistema de compras públicas nacional, realizada en el 2019 con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en la cual se utilizó la metodología *Methodology for Assessing Procurement System* (MAPS) y ii) la autoevaluación resultante de la aplicación del modelo de madurez sobre compras públicas electrónicas eGP 2.0, definido por la Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG), sobre los sistemas de información de la ARCE. Los resultados de la primera autoevaluación

¹ ILPES/CEPAL, 2009, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

referida, permitieron valorar el sistema país en función de estándares internacionales en cuatro pilares, que comprenden: el marco legal y regulatorio, el marco institucional y la capacidad de gestión, las operaciones de adquisiciones y prácticas de mercado, y la integridad y transparencia del sistema de adquisiciones.

Otro factor que se tomó en cuenta para la definición de la estrategia, fueron los resultados de las evaluaciones de desempeño del sistema de compras públicas, obtenidas del monitoreo periódico que realiza la Agencia de sus instrumentos. Se consideraron, por ejemplo, el desempeño de los convenios marco finalizados, el tratamiento de los antecedentes de los proveedores en futuros contratos y la información que facilita el Registro Único de Proveedores del Estado (RUPE) a los efectos de promover las oportunidades en el mercado público.

En forma complementaria, en los meses de setiembre, octubre y noviembre de 2020 se realizaron talleres con el apoyo del Área de Planificación Estratégica de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), en los que participaron todos los colaboradores de la ARCE. El objetivo de los referidos talleres consistió en generar propuestas para la elaboración de la misión y la visión de la nueva Agencia, e intercambiar ideas y aportes para la construcción de los ejes, objetivos y metas, comprendidos en el presente plan.

A su vez, en los meses de octubre y noviembre de 2020 se realizaron con el apoyo del BID, sesiones con referentes de diversas Agencias de Compras de otros países y expertos internacionales, que permitieron conocer las experiencias y lecciones aprendidas en países como Italia, Estados Unidos, Chile, Holanda, Colombia, Ecuador, Panamá, Brasil, México, Argentina y Corea del Sur.

En las mencionadas sesiones se abordaron, entre otros temas, los siguientes: objetivos macro y componentes de una reforma en compras públicas; organización, profesionalización, generación de conocimiento del sistema de compras públicas; modalidades innovadoras y agregación de demanda como nuevas estrategias en compras públicas; estrategia y modelos para el desarrollo de sistemas y plataformas digitales y aplicación de tecnologías de punta; y compras estratégicas vinculadas a la sostenibilidad de las adquisiciones con particular referencia a las Pymes, compras verdes, género y LGBT.

A efectos de contar con herramientas que contribuyan al monitoreo y seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico, la Agencia implementará un portafolio de proyectos asociado a los ejes,

objetivos y metas.

El presente documento, define el Plan Estratégico 2020 – 2024 de la ARCE y se estructura de la siguiente manera: 1) carácter estratégico de las adquisiciones en la gestión pública, 2) ARCE como órgano rector del Sistema Nacional de Compras Públicas, creación, cometidos e identidad institucional; 3) objetivos del Sistema Nacional de Compras Públicas a través de los cuales la ARCE pretende contribuir al fortalecimiento del sistema; y 4) ejes y objetivos del plan estratégico requeridos para alcanzar los logros y compromisos asumidos.

1) Carácter estratégico de las adquisiciones públicas

Tradicionalmente, el consumo de bienes y servicios por parte del Estado, ya sea para su propio funcionamiento o para destinarlos directa o indirectamente a la satisfacción de necesidades públicas, se ha percibido como una tarea administrativa.

Sin embargo, ya hace varios años, se viene evidenciando que la contratación pública tiene gran impacto en los mercados y en el desarrollo de los países, dada la enorme cantidad de recursos que involucra, convirtiéndose así en una poderosa herramienta de política pública.

Según información disponible en el Observatorio de Compras Públicas, durante el año 2020 las entidades estatales adjudicaron sus procedimientos de compra por un monto cercano a los *cien mil millones de pesos*.

En términos de Producto Bruto Interno, las compras públicas representan anualmente entre el 11% y el 15%, lo que demuestra que el Estado es el actor con mayor poder de mercado de la economía.

Los organismos públicos adquieren una amplia gama productos que, entre otras cosas, resultan de fundamental importancia en la calidad de los servicios a ser brindados a los ciudadanos y en la efectiva atención de necesidades, por ejemplo, pueden destacarse: la construcción de obras de infraestructura, la implementación de beneficios sociales, los bienes y servicios vinculados a la seguridad pública, la energía y el saneamiento, la alimentación y la disponibilidad de insumos vinculados a la salud.

En virtud del gran impacto económico que las compras públicas representan en el mercado y su incidencia en la satisfacción de necesidades públicas, resulta de gran importancia fomentar la eficiencia y transparencia de los procedimientos, e implementar mecanismos de compra corporativa

por parte del Estado que permitan mejorar la relación precio-calidad.

Asimismo, resulta fundamental promover la simplificación y optimización de los procedimientos de contratación, evitando la multiplicidad de sus etapas y reduciendo sus plazos de sustanciación, con el consecuente ahorro de costos transaccionales.

Además de satisfacer necesidades, las compras públicas pueden ser utilizadas para generar una demanda a largo plazo de mayor escala, que fomente un cambio en la trayectoria de los mercados y realinearlos hacia un desarrollo más inclusivo y equitativo, fomentando la industria nacional y el sector agropecuario, a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas y estimulando el desarrollo científico - tecnológico y la innovación a nivel nacional.

En paralelo, las compras públicas sostenibles son un poderoso instrumento para la mejora de la eficiencia en la contratación, la incorporación de consideraciones sociales en el mercado y la protección ambiental.



En definitiva, al rediseñar políticas y procedimientos vinculados a las compras públicas, los gobiernos pueden crear beneficios multiplicadores a nivel interno y en toda la sociedad, que coadyuven a incrementar la eficiencia, a generar ahorros de recursos, a mejorar el acceso y la calidad de los servicios públicos, a crear mejores condiciones de trabajo y a aumentar el consumo de productos sostenibles. Las compras públicas sirven como un promotor clave de políticas que permiten a los gobiernos reformar los mercados a través de su poder de compra y la influencia de su regulación.²

2) La Agencia Reguladora de Compras Estatales

2.1 Creación y cometidos

La Ley N° 19.889, de 09 de julio de 2020, introdujo múltiples modificaciones al sistema de nacional de contratación pública, entre ellas, la creación de la ARCE, como transformación de la Agencia de Compras y Contrataciones del Estado.

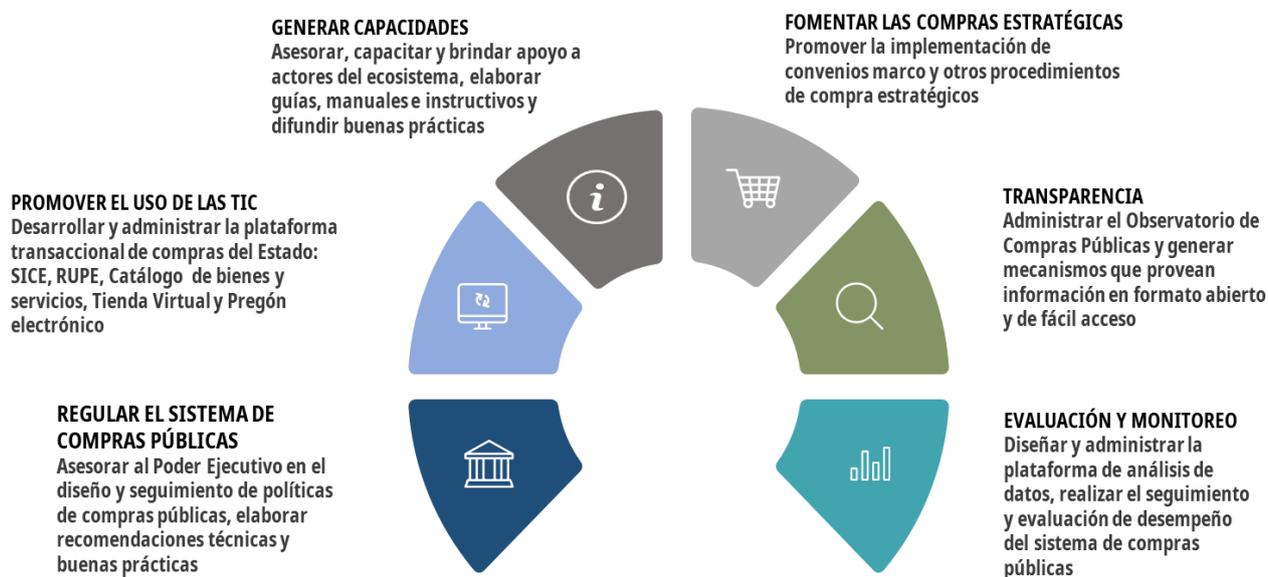
La nueva Agencia es dirigida por un Consejo Ejecutivo, de carácter honorario y cuyo cometido

² RICG, 2015, Manual para agentes de compras públicas de la red interamericana de compras gubernamentales, Implementando Compras Públicas Sostenibles en América Latina y el Caribe

consiste en diseñar las líneas generales de acción, conducir y ejercer la rectoría de la Agencia, así como evaluar el desempeño y los resultados obtenidos por ésta.

El referido Consejo se integra por un representante de la Presidencia de la República que lo preside, un representante de la Agencia de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas, un representante del Ministerio de Economía y Finanzas, un representante de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, un representante de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) y el Director de la ARCE, todos ellos designados por el Presidente de la República.

A su vez, en la mencionada norma, se atribuyeron nuevos cometidos que incrementan sus tareas de asesoramiento y su potestad regulatoria. Entre los actuales cometidos, pueden destacarse los siguientes:



2.2 Identidad Institucional

La propuesta elevada al Consejo Ejecutivo relativa a la misión, visión y valores institucionales fue el resultado de un consenso de todos los colaboradores de la Agencia.

Misión

La misión de la ARCE es promover la eficiencia y transparencia del sistema de compras estatales,

mediante el diseño de políticas públicas e instrumentos orientados a fomentar un mercado público competitivo y sostenible, basado en la probidad y la rendición de cuentas.

Visión

Ser referente a nivel nacional y regional en la generación de buenas prácticas en compras públicas, aplicando estándares internacionales a través de un equipo especializado, para lograr un Estado eficiente, transparente y sostenible.

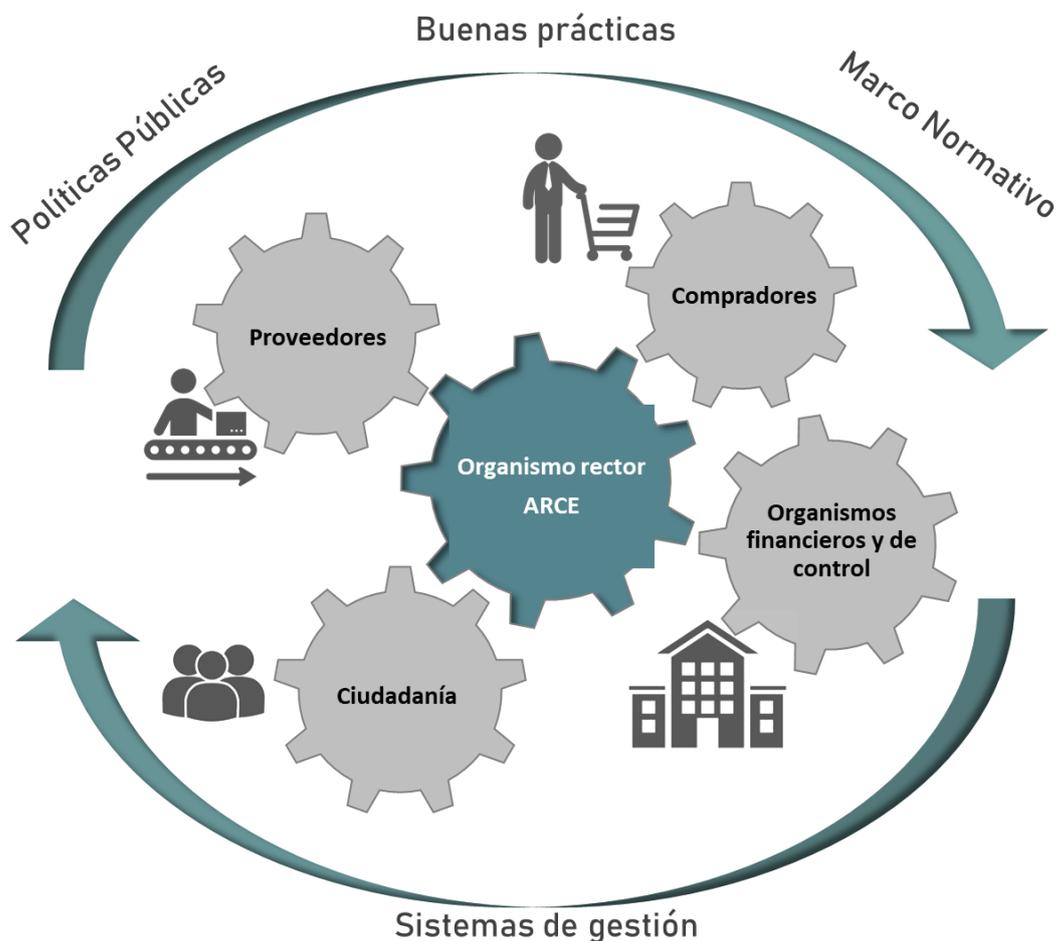
Valores

Nuestros valores institucionales son:

- Trabajo en equipo
- Transparencia
- Integridad/ética
- Vocación de servicio
- Eficiencia
- Compromiso
- Excelencia
- Profesionalismo

2.3 ARCE en el Sistema Nacional de Compras Públicas

El rol de rectoría de la Agencia puede describirse de acuerdo a la siguiente imagen:



Sitio web de Compras y Contrataciones Estatales, RUPE, SICE, GRPs, SIIF, Tienda Virtual, Pregón, Observatorio Compras Públicas

3) Objetivos del Sistema Nacional de Compras Públicas

Considerando la trascendencia que las compras públicas tienen en la dinamización de la economía y en el eficaz cumplimiento de los cometidos atribuidos a las entidades estatales, así como el volumen de recursos involucrados, resulta de fundamental importancia la mejora continua, así como el fortalecimiento del sistema de compras públicas para promover la eficiencia y transparencia en el manejo de fondos públicos y fomentar el desarrollo del mercado público.



La **eficiencia** de los procedimientos de contratación se logra mediante la detección oportuna de las necesidades públicas, la planificación estratégica de las adquisiciones, minimizando la multiplicidad de etapas, reduciendo los plazos de sustanciación, estandarizando los bienes y servicios a adquirirse en

forma recurrente por parte de las entidades estatales, fomentando el valor por dinero, una correcta ejecución de los contratos públicos, entre otros.

Es, mediante la aplicación de los aspectos antes señalados, que resulta posible reducir los costos transaccionales durante todo el ciclo de vida de las compras públicas, generando ahorros en los costos y tiempos para el sector privado y el Estado, maximizando el poder de compra y permitiendo destinar los recursos a la calidad de los bienes y servicios a adquirirse.



La **transparencia** del sistema de contratación pública, posibilita el acceso a la información, el control social, la rendición de cuentas, y promueve la probidad.

Es, mediante el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), divulgando y universalizando la información sobre los procesos de adquisiciones del Estado, que se fomenta la participación ciudadana, se crean canales de combate a la corrupción y se aumenta la confianza en el sistema público y el proceder de sus actores.



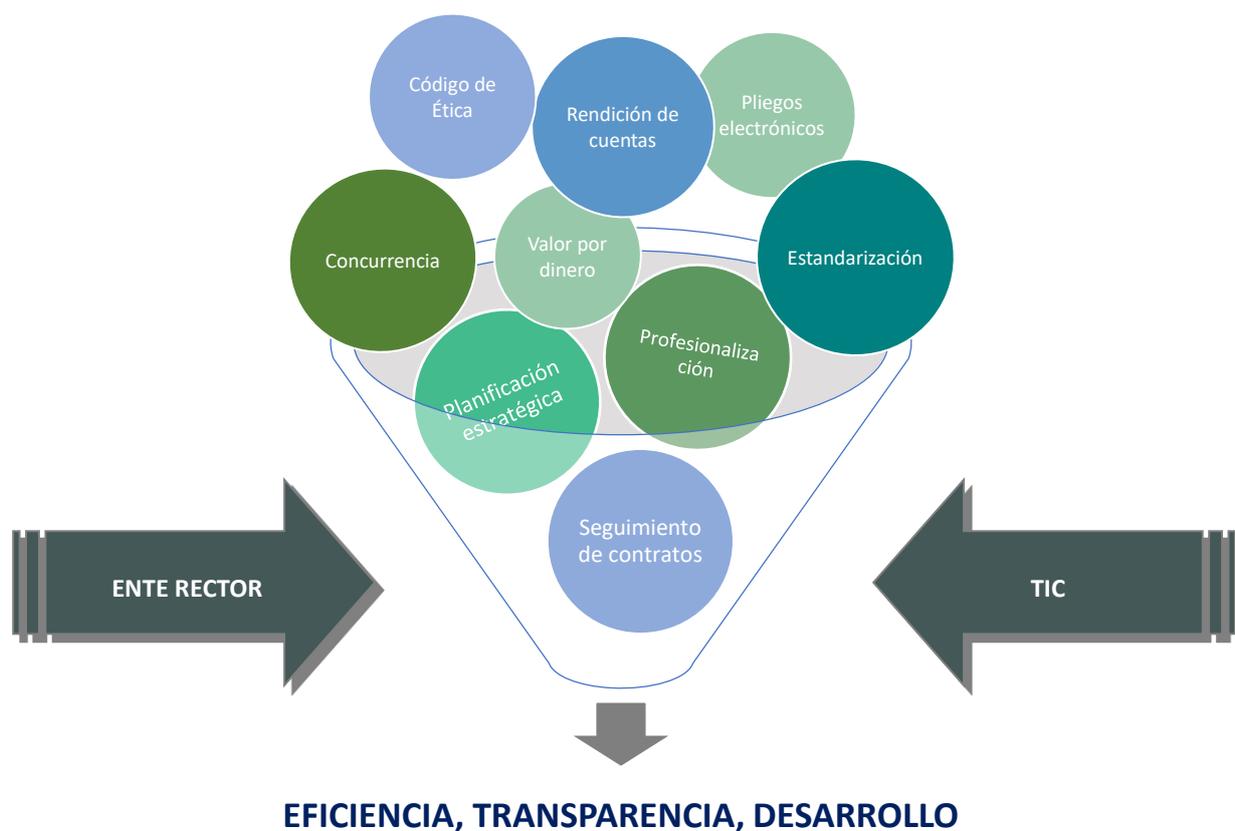
Resulta fundamental impulsar las compras públicas como motor de **desarrollo, y en particular fortalecer el mercado público** con estrategias que fomenten la competencia, el libre y equitativo acceso al mismo y a las oportunidades de negocio con el Estado, maximizando la concurrencia,

promoviendo el desarrollo de sectores vulnerables y fomentando la sostenibilidad de las adquisiciones. Todo esto impulsado por la mejora en la gestión de las unidades de compra y la profesionalización de los funcionarios.

Los referidos objetivos, así como la mejora de la gestión pública, son posibles gracias a las oportunidades que brindan las TIC. En efecto, las ofertas en línea, la apertura electrónica, las compras a través de la tienda virtual, la interoperabilidad entre sistemas de información, la información disponible a través de sitios web, son algunos ejemplos de cómo las TIC, permiten simplificar procedimientos, automatizar etapas, evitar la duplicidad de tareas, fomentar la concurrencia llegando a un mayor número de proveedores al evitar desplazamientos, evitar trámites

y la presentación de documentos con los que ya cuenta el Estado, y brindan información en tiempo real acerca de la utilización de los recursos públicos.

Para que todo esto sea posible, se requiere necesariamente contar en un ente rector que maximice la eficiencia y fomente la transparencia de las compras públicas, mediante un marco regulatorio moderno, la implementación de instrumentos estratégicos, el uso intensivo de las TIC, el monitoreo y la evaluación del desempeño del sistema nacional de contratación pública, fomentando la adopción de buenas prácticas en la materia y la profesionalización de la gestión.



4) Estrategia 2020 – 2024

Con la finalidad de lograr los objetivos del sistema nacional de compras públicas antes mencionados, efectivizar la transformación de la Agencia, cumplir con los nuevos cometidos asignados, e implementar las modificaciones normativas y los instrumentos introducidos por la norma legal citada, se elaboró el presente Plan Estratégico para el período 2020 – 2024.

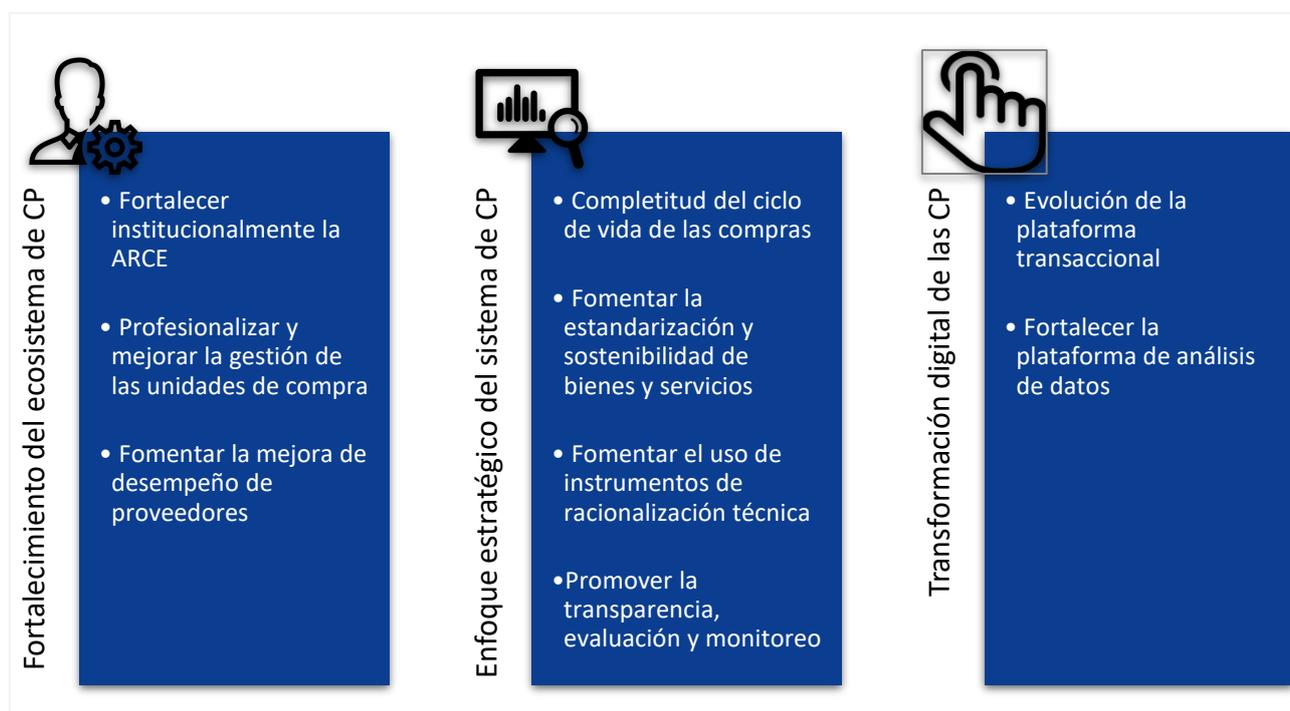
El Plan define 3 ejes estratégicos, que serán los pilares de la Agencia para los próximos años:

- Fortalecer el ecosistema de compras públicas
- Perfilar el sistema de compras públicas hacia un enfoque estratégico
- Promover la transformación digital de las compras públicas (e-procurement)

Para la obtención de los resultados esperados, en cada eje se plantean una serie de objetivos estratégicos y metas, que irán marcando el plan de acción de la Agencia durante el período.

En total, el Plan se compone de 3 ejes estratégicos, 9 objetivos estratégicos y 22 metas.

EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Eje estratégico 1: Fortalecer el ecosistema de compras públicas

Fortalecer las instituciones que forman parte del ecosistema de compras públicas, resulta necesario para obtener un sistema más eficiente e integrado, así como una gestión profesionalizada.

Es por ello que, durante el 2020, se comenzó a trabajar en el fortalecimiento de la ARCE y a delinear las estrategias a fin de promover la profesionalización de los funcionarios de las diversas unidades de compra. A estas metas, se suman acciones de mejora de desempeño de proveedores.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS DEL EJE 1



Objetivo estratégico 1.1: Fortalecer institucionalmente la ARCE

Para poder cumplir con sus cometidos y posicionarse como ente rector del sistema nacional de compras públicas, la Agencia requiere ser fortalecida en su ámbito interno. A esos efectos, se han definido las siguientes metas:

- 1.1.1 **Estructura organizativa:** Definir una estructura organizativa acorde a sus cometidos.
- 1.1.2 **Crear una oficina de proyectos y procesos:** Implementar una oficina de proyectos y procesos, con el fin de definir buenas prácticas en ambas materias, implantar metodologías de gestión eficiente tanto de proyectos como de procesos en la Agencia.
- 1.1.3 **Desarrollar capacidades institucionales:** Impulsar la generación de habilidades y capacidades de los colaboradores de la ARCE y desarrollar la cultura organizacional, generando un ambiente colaborativo que promueva la formación de equipos de proyectos y grupos de trabajo multidisciplinarios, a la vez que incentive la innovación.
- 1.1.4 **Implementar un nuevo modelo de atención:** Diseñar e implementar un nuevo modelo de atención a cargo de referentes especializados que brinden asesoramiento personalizado.

Objetivo estratégico 1.2: Profesionalizar y mejorar la gestión de las Unidades de Compra

Fortalecer a las unidades de compra resulta imprescindible para lograr la eficiencia y transparencia del sistema de compras públicas. Nuestro propósito en este sentido es brindar herramientas a los compradores públicos, implementar la profesionalización y un modelo de madurez en la gestión de las compras públicas que incluya una gestión apegada a la normativa vigente, a las mejores prácticas, procesos, indicadores de desempeño, capacidades y otros elementos que se consideren necesarios para un buen nivel de desempeño de las compras.

Para ello, se han definido las siguientes metas:

- 1.2.1. **Profesionalizar a los compradores públicos:** Diseñar e implementar un programa de profesionalización del comprador público.
- 1.2.2. **Implementar un Modelo de Madurez:** Diseñar un modelo de madurez para las unidades de compra. Este modelo permitirá asignar a cada organismo el nivel de madurez que corresponda de acuerdo a su desempeño, efectuar recomendaciones y poner en práctica planes de acción para desarrollar las oportunidades de mejora que se identifiquen.
- 1.2.3. **Implementar un Centro de Conocimiento:** Implementar un centro de conocimiento que permita gestionar el conocimiento en materia de compras públicas, bajo un esquema de gobernanza definido.

Objetivo estratégico 1.3: Fomentar la mejora de desempeño de proveedores

El buen desempeño de los proveedores es indispensable para conseguir un sistema de compras públicas competitivo y que permita contar con ofertas de calidad. En esta línea, la implementación de un sistema de evaluación de desempeño de proveedores, permitirá distinguir el comportamiento de la oferta en el marco de los contratos públicos, pudiendo tomar acciones que privilegien el comportamiento deseado y generen incentivos a un mejor desempeño futuro por parte de los proveedores adjudicatarios y elaborar un plan de acción que permita desarrollar las oportunidades de mejora que redunden en eficiencia. A su vez, la simplificación de los trámites y la revisión de ponderación de las sanciones en la evaluación de futuros contratos acompañan el fortalecimiento del sector.

A tales efectos, se han definido las siguientes metas:

- 1.3.1. **Disminuir las barreras de ingreso al mercado público:** Simplificar los procedimientos asociados de inscripción al RUPE e implementar un canal que permita la inscripción en forma digital.
- 1.3.2. **Implementar un sistema de evaluación de desempeño:** Aplicar un sistema de evaluación de desempeño que incluya la valoración de antecedentes para futuros contratos, e implemente un sistema integral de calificación de proveedores.

Eje estratégico 2: Perfilar el sistema de compras públicas hacia un enfoque estratégico

Para obtener los mejores resultados en el uso de fondos públicos se requiere necesariamente un enfoque estratégico que permita, reducir gastos por ineficiencias durante las etapas de los procedimientos de contratación, promover la competencia a fin de fomentar una mayor cantidad de ofertas para la Administración, y avanzar hacia procedimientos de contratación colaborativos, que permitan agrupar y consolidar la demanda pública, optimizar los procesos de adquisición, estandarizar los bienes y servicios que compra el Estado y mejorar la relación calidad-precio de los productos a adquirirse.

Actualmente, se suele poner el foco en el procedimiento de selección de proveedores, por lo que resulta necesario invertir la curva del esfuerzo hacia otras etapas de los procedimientos, como son: la planificación de la demanda y la ejecución de los contratos.

En 2020, se avanzó sustantivamente en el proyecto de implementación de los planes anuales de contratación, así como en el análisis de los instrumentos incorporados por la Ley N° 19.889, y se continuó trabajando en la mejora continua y el asesoramiento de los instrumentos vigentes en el ordenamiento jurídico nacional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS DEL EJE 2



Objetivo estratégico 2.1: Completitud del ciclo de vida de las compras

Este objetivo tiene dos grandes bases: la planificación y el seguimiento de ejecución de los contratos.

La planificación de las compras permite mejorar la asignación de fondos públicos y prever contrataciones más eficientes. La ARCE se ha definido como uno de sus grandes objetivos estratégicos, la implantación del plan anual de compras, en tanto constituye un cambio necesario y sustancial al sistema nacional de contratación pública.

En ese sentido, cabe señalar que la detección oportuna de las necesidades públicas y la planificación de las adquisiciones necesarias para satisfacerlas permite realizar un análisis integral de éstas, definir el procedimiento de contratación más adecuado, identificar si es posible agregar demanda, a la vez que, reduce asimetrías en la información disponible, permitiendo así una mayor concurrencia y ofertas más ventajosas.

Por otra parte, contar con protocolos de gestión contractual aporta garantías al proceso de adquisición, reduce costos administrativos y fomenta la transparencia de los procesos.

Con el fin de contemplar todo el ciclo de vida de las compras públicas, e incluir las etapas de planificación y ejecución de contratos, se han definido las siguientes metas:

2.1.1. Implementar los Planes Anuales de Compras: La implementación de planes de compra conlleva:

- a. **Diseño regulatorio:** Elaborar el diseño regulatorio que permita la instrumentación de los planes anuales de compras, y someter a consideración del Poder Ejecutivo el proyecto de Decreto reglamentario correspondiente.
- b. **Desarrollo de software:** Realizar el desarrollo tecnológico que permita integrar la gestión de los planes anuales a la plataforma transaccional de la ARCE como etapa del proceso de compra, permitiendo su publicación en el sitio web de la Agencia.
- c. **Capacitación y difusión:** Generar instancias de difusión y capacitación, relativas a la planificación estratégica de las adquisiciones y al uso de la herramienta, así como, brindar apoyo y asesoramiento personalizado a las unidades de compra a través de referentes especializados.

2.1.2. Incorporar el seguimiento de la ejecución de los contratos: La implementación de mecanismos de seguimiento conlleva:

- a. **Desarrollo de software:** Realizar el desarrollo tecnológico que permita integrar a la plataforma transaccional de la ARCE la etapa de ejecución de los contratos.
- b. **Capacitación:** Generar instancias de capacitación para colaboradores de la ARCE y funcionarios de las unidades de compra.

Objetivo estratégico 2.2: Fomentar la estandarización y sostenibilidad de bienes y servicios

Este objetivo refiere a la estandarización de los bienes y servicios a ser adquiridos por el Estado de acuerdo a un catálogo único, pliegos modelo por tipo de producto y precios de referencia.

La utilización de un catálogo único por parte de todas las unidades de compra, tiene múltiples beneficios, entre ellos: homogeniza la información, permite una mayor trazabilidad de los datos y con ello una mejor toma de decisiones. Asimismo, es la base para el desarrollo de otras herramientas informáticas eficientes, como por ejemplo pliegos electrónicos.

Por otra parte, contar con un catálogo de pliegos estándares por producto, reduce tiempos y costos de los procesos de contratación, y a su vez, homogeniza y mejora la calidad de la información

publicada, con pliegos claros y completos, y que contemplen criterios de sostenibilidad, económicos, sociales y ambientales.

Finalmente, la Ley N°19.889 introduce el concepto de “precio máximo de adquisición” y comete al Poder Ejecutivo, con el asesoramiento de la ARCE, la reglamentación del instrumento.

A efectos de estandarizar los bienes y servicios, se han definido las siguientes metas:

2.2.1. Fortalecer el Catálogo Único de Bienes y Servicios: El fortalecimiento del catálogo de la ARCE conlleva:

- a. **Revisión:** Revisar y fortalecer la estructura y el contenido del catálogo.
- b. **Adopción generalizada:** Desarrollar mecanismos para la adopción generalizada del catálogo en los procesos de compra por parte de todas las entidades estatales.
- c. **Desarrollo de software:** Realizar el desarrollo tecnológico que permita implementar la estructura y contenido definidos, así como la adopción del catálogo de la ARCE en los sistemas de todas las unidades de compra.

2.2.2. Elaborar un Catálogo de pliegos estándares por producto: La disposición de pliegos estándares conlleva:

- a. **Diseño de pliegos estándares:** Diseñar pliegos estándares por tipo de producto, que contemplen la evaluación de ofertas más adecuada para cada objeto de compra, incorporando los criterios de sostenibilidad definidos por las entidades competentes, así como protocolos de ejecución de cada contrato.
- b. **Implementar pliegos electrónicos:** Realizar el desarrollo de software para implementar los pliegos electrónicos.

2.2.3. Regular los precios máximos de adquisición: Elaborar el diseño regulatorio que permita instrumentar precios máximos de adquisición de acuerdo a lo establecido por la norma legal citada.

Objetivo estratégico 2.3: Fomentar el uso de instrumentos de racionalización técnica

A través de la racionalización técnica de la contratación pública se pretenden fomentar las compras colaborativas y estratégicas, en la medida que se promueve la agrupación y consolidación de la demanda, se optimizan los procesos de adquisición de las entidades estatales al unificar en una sola convocatoria determinadas etapas de los procedimientos de contratación competitivos

“tradicionales”, a la vez que, se promueve la mejora de la relación precio calidad.

En ese sentido, se han identificado dos mecanismos que permiten lograr los objetivos antes mencionados: el fomento del uso de los convenios marco y la incorporación de los sistemas dinámicos de adquisición al ordenamiento jurídico nacional.

Por su parte, la utilización de la tienda virtual, ha generado ahorros importantes en el Estado, reduciendo los tiempos y costos de los procesos de contratación, haciendo más eficiente la compra pública.

Los sistemas dinámicos de adquisición son un procedimiento competitivo y electrónico de contratación ampliamente utilizado por la Unión Europea, por el cual todos los proveedores admitidos para una determinada categoría de bien o servicio puede presentar una oferta para cada contratación específica que se vaya a celebrar en la tienda virtual en el marco del sistema dinámico que corresponda. A su vez, cabe destacar que, durante la vigencia del sistema dinámico todo interesado podrá integrar la nómina de proveedores habilitados si cumple con los requisitos establecidos en el pliego de condiciones, debiendo la entidad contratante convocar a todos los habilitados a presentar sus ofertas ante cada necesidad específica.

Con el propósito de potenciar los beneficios de esta herramienta, se han definido las siguientes metas:

- 2.3.1. **Promover la gestión de convenios marco:** Fomentar el uso de la tienda virtual, aumentar la adopción por parte de las entidades públicas e impulsar el desarrollo y administración de nuevos convenios marco. A fin de identificar los productos a ser comprados a través de convenios marco, se pondrá particular énfasis en los productos adquiridos actualmente por la Unidad Centralizada de Adquisiciones (UCA), en tanto se considera conveniente migrar hacia este procedimiento de contratación gran parte de las compras centralizadas realizadas por la referida Unidad.
- 2.3.2. **Incorporar los sistemas dinámicos de adquisición:** La adopción de sistemas dinámicos conlleva:
 - a. **Diseño regulatorio:** Elaborar el diseño regulatorio que permita incorporar esta nueva modalidad de adquisición en el ordenamiento jurídico nacional.
 - b. **Desarrollo de software:** Realizar el desarrollo tecnológico que permita la incorporación a la tienda virtual para la realización de cada contratación específica.

Objetivo estratégico 2.4: Promover la transparencia, evaluación y monitoreo del sistema de compras públicas

El monitoreo y la evaluación del sistema de compras públicas, permite obtener información del desempeño que es relevante para la toma de decisión en materia de política pública. A nivel de la rectoría del sistema, los mecanismos de evaluación y monitoreo, permiten identificar mejoras referidas tanto al diseño de los instrumentos estratégicos como a los procesos de implementación de estos y la capacitación de los distintos usuarios del sistema. Al mismo tiempo, de los resultados de la evaluación y seguimiento de los instrumentos del sistema de compras, se pueden derivar mecanismos de alertas y gestión del riesgo que permitan anticipar comportamientos atípicos y de esta manera prever el tratamiento que se le dará a estas posibles incidencias.

Dada la importancia de este punto, se han definido las siguientes metas:

- 2.4.1. **Implementar líneas de evaluación y monitoreo:** Diseñar e implementar estrategias de evaluación de los principales instrumentos del sistema de compras, desempeño de sus actores, identificación de ahorros, alertas tempranas e impacto de políticas públicas. A estos efectos, se implantará en la Agencia una oficina especializada en materia de inteligencia de negocios y evaluación del desempeño.
- 2.4.2. **Promover la integridad:** Elaborar en forma conjunta con las entidades competentes un Código de Ética en base a la normativa vigente y las buenas prácticas en la materia, y redactar cláusulas estándar anticorrupción como forma de promover la probidad e integridad en la gestión de las adquisiciones.

Eje estratégico 3: Promover la transformación digital de las compras públicas (e-procurement)

A través de este eje estratégico se pretende intensificar el uso de las TIC en el sistema de contratación pública, de acuerdo con los lineamientos de Gobierno Digital, a fin de fomentar una transformación digital de las compras públicas que permita dotar de mayor eficiencia y transparencia a las mismas.

Es mediante el uso de la tecnología, que las entidades estatales pueden difundir en tiempo real su actividad, viabilizando nuevas formas de control y participación, generando mecanismos que

provean información al ciudadano sobre las diversas contrataciones de manera actualizada, de fácil acceso y en formato abierto, fortaleciendo la transparencia del sistema y la confianza en el mismo. Asimismo, la tecnología permite agilizar y simplificar los procedimientos de compra, optimizando y racionalizando los recursos públicos a través de una gestión más eficiente.

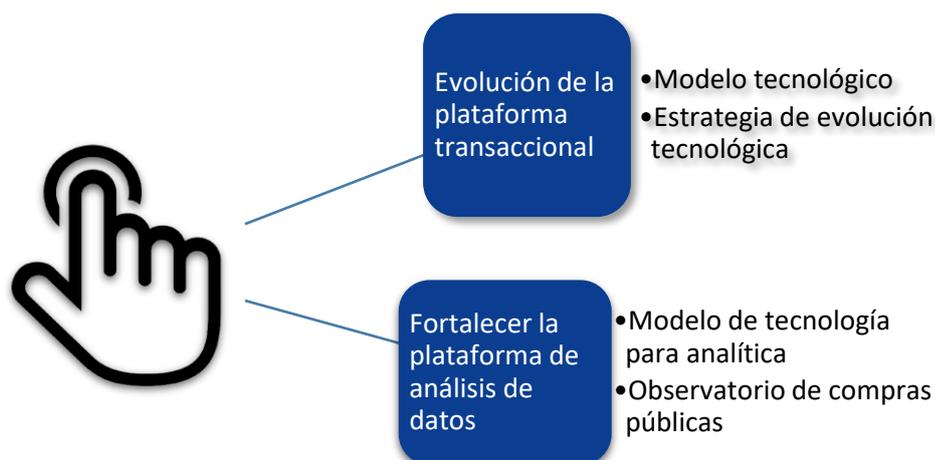
Si bien la Agencia continuamente se encuentra realizando mejoras en sus sistemas, para optimizar los procedimientos de compra y fomentar la transparencia y trazabilidad de la información, gran parte de los mismos adolecen de una importante obsolescencia tecnológica, mientras que, para promover la transformación digital en el sistema de compras públicas se requiere disponer de plataformas tecnológicas sostenibles. Para solucionarlo, se incorporarán tecnologías emergentes, tanto en la evolución de los sistemas de información existentes como en el desarrollo de nuevos, a fin de cubrir el ciclo de vida completo de las compras públicas.

Los objetivos estratégicos que componen este eje apuntan a generar y consolidar una plataforma electrónica de compras públicas que responda a estándares de calidad reconocidos internacionalmente. Es por ello que se ha utilizado como insumo para esta planificación, la autoevaluación realizada en 2020 utilizando el modelo de madurez para plataformas eGP 2.0 de la Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG). De la referida autoevaluación surge un conjunto de aspectos que deberán considerarse como parte de las metas a desarrollar, entre otros: aspectos tecnológicos, aspectos de cobertura funcional, aspectos de integración e interoperabilidad entre sistemas, aspectos de información y datos abiertos.

A los efectos de la elaboración de la planificación se concibe que la plataforma tecnológica de la ARCE está conformada por: i) la plataforma transaccional que da cobertura a todos los sistemas de gestión transversal transaccionales administrados por la ARCE, y ii) la plataforma analítica que involucra los sistemas de inteligencia de negocio y el Observatorio de Compras Públicas.

Ambas plataformas se construirán partiendo de tecnologías y buenas prácticas reconocidas de la industria, siguiendo los lineamientos de Gobierno Digital.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS DEL EJE 3



Objetivo estratégico 3.1: Evolución de la plataforma transaccional

La plataforma transaccional comprenderá todos los sistemas de información transaccionales que darán cobertura al ciclo de vida completo de las compras públicas, desde la etapa de planificación hasta la gestión de contratos. Dicha plataforma se construirá partiendo de una arquitectura tecnológica robusta, aplicando metodologías y herramientas basadas en tecnologías emergentes, sobre la cual se implementarán tanto los nuevos sistemas como la evolución de los sistemas legados.

Se han definido las siguientes metas:

- 3.1.1. **Modelo tecnológico:** diseñar e implementar la arquitectura tecnológica de base de la plataforma transaccional. Definir el conjunto de procesos de gestión de TI y las metodologías de desarrollo necesarias para asegurar la calidad, disponibilidad y sostenibilidad de los sistemas implementados.
- 3.1.2. **Estrategia de evolución tecnológica:** diseñar e implementar la estrategia que permita evolucionar los sistemas legados de la Agencia hacia la nueva arquitectura definida e implementar los sistemas requeridos para completar y/o optimizar el ciclo de vida funcional de las compras públicas, aplicando el marco metodológico definido en el modelo.

Objetivo estratégico 3.2: Fortalecer la plataforma de análisis de datos

La plataforma analítica o de análisis de datos incluirá todos los componentes requeridos para

conformar un sistema analítico que permita aplicar inteligencia de negocio como sustento para la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas, así como las facilidades de publicación y acceso a la información de compras públicas.

Se han definido las siguientes metas:

- 3.2.1. **Modelo tecnológico para analítica:** Definir el modelo tecnológico sobre el cual implementar la nueva plataforma de análisis de datos, que comprende la arquitectura de referencia, las herramientas tecnológicas y el conjunto de metodologías que permitan mantener integrados al repositorio analítico, los datos generados por los sistemas de información transaccionales, así como todo otro dato de interés. Utilizando el modelo tecnológico definido, se implementará una plataforma de ciencia de datos unificada en la que los científicos de datos de la ARCE puedan aplicar inteligencia de negocio a través de aprendizaje automático y otras técnicas de análisis avanzadas.
- 3.2.2. **Observatorio de Compras Públicas:** Diseño e implementación de una nueva versión del observatorio de compras públicas.

Anexo

A continuación, se presenta una tabla con el resumen de los ejes estratégicos, objetivos estratégicos y metas.

Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	Metas	
1 Fortalecer el ecosistema de compras públicas	1.1 Fortalecer institucionalmente la ARCE	1.1.1 Estructura organizativa	
		1.1.2 Crear una oficina de proyectos y procesos	
		1.1.3 Desarrollar capacidades institucionales	
		1.1.4 Implementar un nuevo modelo de atención	
	1.2 Profesionalizar y mejorar la gestión de las Unidades de Compra	1.2.1 Profesionalizar a los compradores públicos	
		1.2.2 Implementar un Modelo de Madurez	
		1.2.3 Implementar un Centro de Conocimiento	
	1.3 Fomentar la mejora de desempeño de Proveedores	1.3.1 Disminuir barreras de ingreso al mercado público	
		1.3.2 Implementar un sistema de evaluación de desempeño	
2 Perfilar el sistema de compras públicas hacia un enfoque estratégico	2.1 Completitud del ciclo de vida de las compras públicas	2.1.1 Implementar los planes anuales de compras	
		2.1.2 Incorporar el seguimiento de la ejecución de los contratos	
	2.2 Fomentar la estandarización y sostenibilidad de bienes y servicios	2.2.1 Fortalecer el catálogo único de bienes y servicios	
		2.2.2 Elaborar un catálogo de pliegos estándares por producto	
		2.2.3 Regular los precios máximos de adquisición	
	2.3 Fomentar el uso de instrumentos de racionalización técnica	2.3.1 Promover la gestión de convenios marco	
		2.3.2 Incorporar los sistemas dinámicos de adquisiciones	
	2.4 Promover la transparencia, evaluación y monitoreo del sistema de compras públicas	2.4.1 Implementar líneas de evaluación y monitoreo	
		2.4.2 Promover la Integridad	
	3 Promover la transformación digital de las compras públicas (e-procurement)	3.1 Evolución de la plataforma transaccional	3.1.1 Modelo tecnológico
			3.1.2 Estrategia de evolución tecnológica
		3.2 Fortalecer la plataforma de análisis de datos	3.2.1 Modelo tecnológico para analítica
3.2.2 Observatorio de Compras Públicas			