



**Mg. Ibáñez Machicao, María
Profesor Asociado*

RESUMEN

El Sistema de Abastecimiento de la Administración Pública está orientado a proveer bienes o servicios para satisfacer la operatividad del aparato estatal. Sin embargo, los factores de conducta y ambiente perturban el funcionamiento del sistema. En consecuencia, se sugiere imitar a los países desarrollados en los que sus sistemas de abastecimiento público funcionan por factores como la mejor preparación de sus cuadros y como consecuencia un mejor status de la función

ABSTRACT

This essay provides a logical way of viewing and comprehending the behavioral and environmental components affecting the development of the administrative providing system in the public functions. In grown up countries the providing system management is important because let to their organizations to provide with all the requirements on time, on the best cost and opportunity. With this framework, the government employee can more readily assess the problems and opportunities he encounters, and can direct the development of himself and his subordinates in more rational and realistic manner.

EL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO Y SU APLICACION.

INTRODUCCIÓN

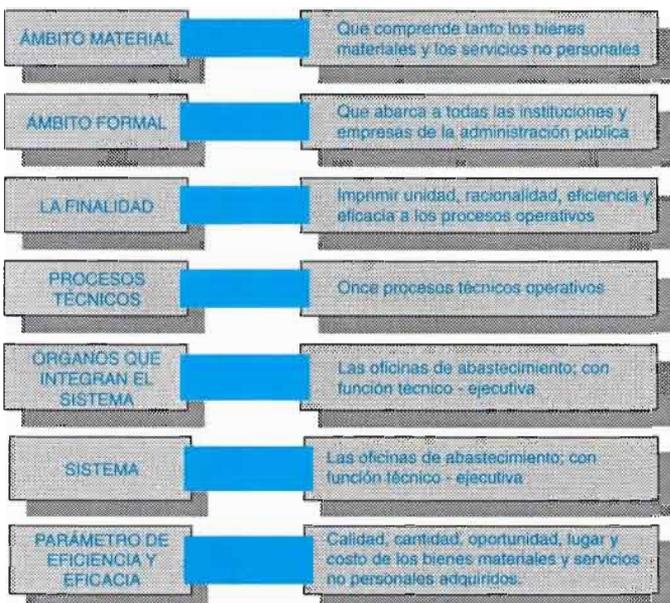
Las organizaciones modernas, cuando ven que un método de proceso operativo tiene que repetirse permanentemente, lo más aconsejable, desde el punto de vista administrativo, es sistematizar dicho proceso de tal suerte que todos los elementos que intervengan estén analizados, estudiados, interrelacionados y probados de que el sistema funcionará; en ese sentido la Administración Pública, como aparato burocrático que a nombre del estado presta una serie de servicios especializados a su comunidad en forma indefinida y su funcionamiento es a través de los sistemas operativos conocidos como *sistemas específicos o auxiliares: Sistema de Personal, de Presupuestos, de Control, de Documentación y Archivos, de Racionalización administrativa, de Contabilidad, entre otros, que permiten lograr los objetivos de la gestión gubernativa en forma eficiente.*

Precisamente, uno de éstos es el Sistema de Abastecimiento, cuya implementación, aplicación y funcionamiento en el aparato estatal conformado por Instituciones y Empresas públicas es obligatorio.

Un sistema es el conjunto de elementos interrelacionados que a través de un manejo técnico nos permite lograr los objetivos de una organización; en ese sentido, el sistema de abastecimientos es el conjunto interrelacionado de políticas, objetivos, normas, atribuciones, personas, instituciones, procedimientos y procesos técnicos operativos orientados al racional flujo, dotación, empleo y conservación de medios materiales; así como aquellas acciones especializadas para asegurar la continuidad de los procesos productivos que desarrollan las unidades operativas, dígame empresas estatales e instituciones integrantes de la administración pública.

El sistema de abastecimiento en la administración del estado se orienta a suministrar los bienes materiales y servicios no personales denominados insumos para la operatividad gubernativa de los servicios públicos o producción de bienes materiales a través de las distintas organizaciones empresariales que constituyen el aparato estatal.

El Sistema de Abastecimiento para su mejor operatividad contiene normas administrativas donde se precisan:



Ayuda a delimitar el ámbito del sistema de Abastecimiento, principalmente frente a:



Involucra a todos los órganos de una entidad estatal en el desarrollo de procesos Técnicos de Abastecimiento de modo que:

- Se comparta responsabilidades.
- Se establezca mecanismos de coordinación.
- Se prioricen previsiones.
- Prioriza la austeridad, condición básica del Sistema de Abastecimiento.
- Asigna o aclara la función normativa interna.
- Esta función también comprende la posibilidad de que cada entidad emita sus propias normas con sujeción a las normas generales.
- Establece situaciones de excepción.
- Rodea de garantías a las oficinas de Abastecimiento a fin de que puedan realizar con mayor eficiencia las funciones que comprometen.
- Este nivel intermedio son las normas generales.
- Actúan a manera de prisma que refracta y difunde la acción normativa genérica de las leyes a procesos técnicos, normados y los que normen en el futuro.

Esas Normas Generales constituyen, entonces:

- Amalgama o ligazón, que actúa tanto vertical como horizontalmente.
- Instrumentos de medición de la eficiencia de las acciones de Abastecimiento.
- Pautas orientadoras.

Analizando las vigentes Normas Técnicas de Control Interno, encontramos que ponen excesivos énfasis en el control de inventarios, de modalidades de compra, uso de equipo y vehículos e información para los inventarios permanentes.

Los aspectos, aun siendo importantes, no cubren todos los procesos técnicos del sistema ni todos o los principales aspectos críticos.

Las normas formuladas no agotan los aspectos críticos e integradores. Conforme evoluciona el abastecimiento y varíe la Administración Pública, podremos variarlas, incrementarlas o disminuirlas. Pero lo importante es lo que hace en el área, es decir, los que integren el sistema.

Relación del Sistema de Abastecimiento con otros Sistemas.

Acciones orientados a asumir la normatividad emitida por otros sistemas.

En la presentación sintética de la concepción del Abastecimiento destacamos la dependencia inmediata de otros tres sistemas administrativos debido a que ellos iniciaron su normatividad; lo cual, en ningún caso significaría que ahí se agiten las relaciones e interrelaciones. Desde la perspectiva del modelo sistémico de estudio, las relaciones son múltiples y extensibles a todos los sistemas Administrativos formalizados, de modo mas o menos evidentes y delineables a futuro.

Respecto al enunciado inicial destacamos lo siguiente:

Con el sistema de Contabilidad Gubernamental.

Provisoriamente el Sistema de Contabilidad Gubernamental delineó un modelo operativo incluido en sus "Normas Básicas" como "Área de Bienes"; no incluía los servicios. Para emitir la Norma técnica sobre "Programación de Abastecimiento", los entes normativos de ambos sistemas suscribieron un acta señalando su conformidad con la sustitución de los formularios e instalaciones pertinentes.

- Los "Documentos de Trámite Interno", son de entera competencia de Abastecimiento.
- Los "Documentos Fuentes", tienen incidencia contable por lo que su modificación requiere opinión previa.
- "Parte Diario de Almacén", "Inventario Físico" y "Tarjeta de Existencia Valorada en Almacén", constituyen ámbito compartido.

Con el Sistema Nacional de Control.

El Sistema Nacional de Control decidía a los demás sistemas, los aspectos normados en suplencia con la Norma Técnica de Control Interno.

- "Aplicación de criterios de eficiencia y eficacia"
- "Integridad de Administración del Abastecimiento"
- "Actualización y utilización de información para el abastecimiento"
- "Unidad en las Adquisiciones de bienes y servicios"
- "Unidad en el Ingreso Físico y custodia Temporal de Bienes"
- "Austeridad del Abastecimiento"

“Verificación del estado y utilización de bienes y servicios”

Estas normas son entendibles en su conjunto, responde a problemas concretos contienen orientaciones de gestión, delimitan campos de competencia, establecen responsabilidades, incorpora a los usuarios y otras áreas, se aplican a todos los procesos técnicos, constituyen pautas de control, etc.

Posteriormente, Resoluciones de Contratos quedaron sin efecto las Normas Técnicas de Control Interno que contenían aspectos referidos al Abastecimiento.

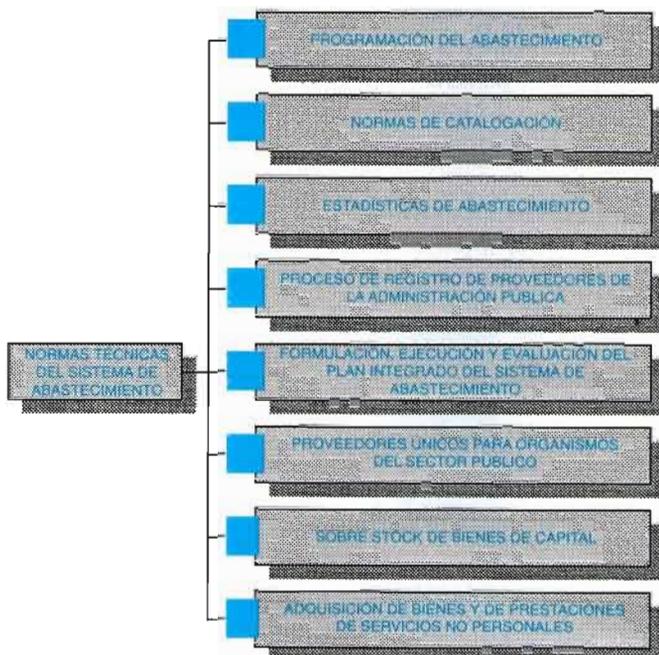
Con el Sistema de Presupuesto.

El avance todavía resulta limitado, a espera de la nueva ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional y Ley del Sistema de Presupuesto.

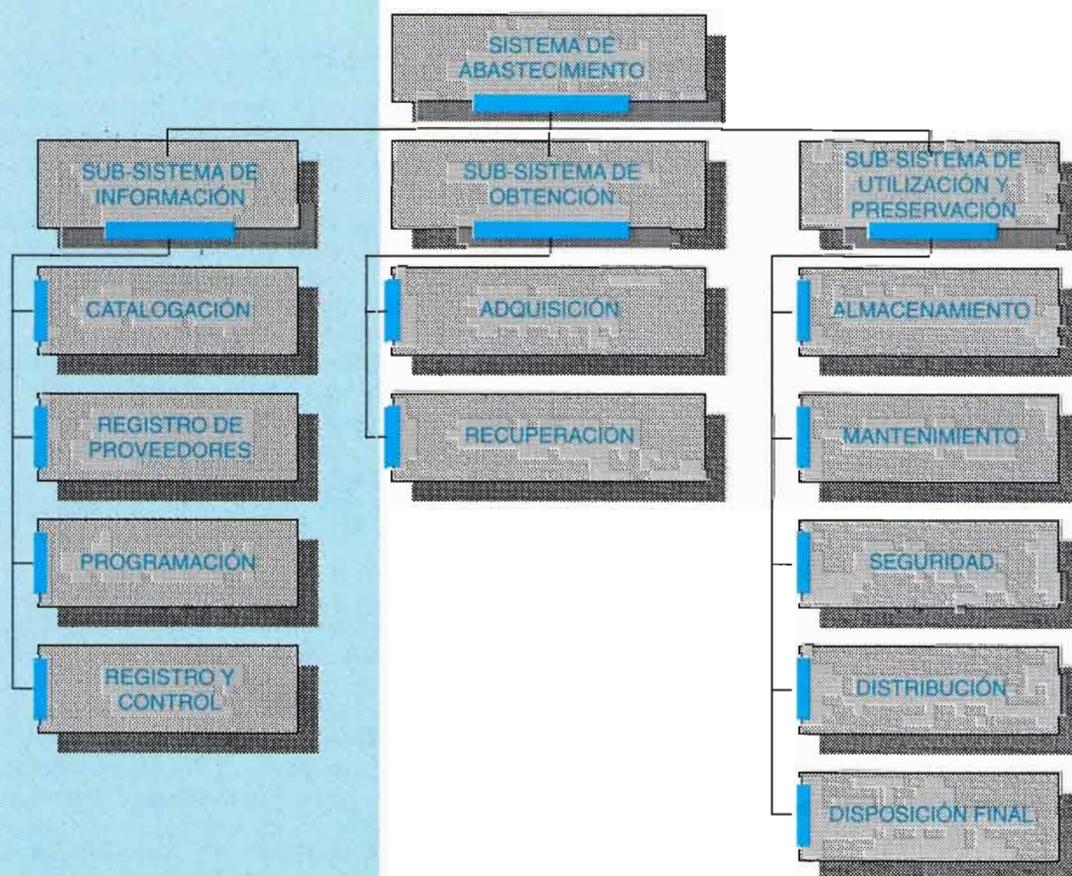
Hemos analizado las actuales implicancias y esbozamos propuestas que definan campos de competencia.

Acciones en el plano técnico normativo

En ejercicio de la función normativa asignada por ley y tomando como base estudios realizados y perfeccionados progresivamente, existen técnicas referidas a cada uno de los aspectos siguientes:



LOS TRES SUB-SISTEMAS Y ONCE PROCESOS OPERATIVOS



LINEAMIENTOS GENERALES DE LOS PROCESOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO

OBJETIVO.- Normar los procedimientos de la Administración del Sistema de Abastecimiento, orientados a suministrar y/o abastecer en forma continua, sistemática, racional, oportuna y al costo más económico, los recursos materiales, así como los servicios no personales a los órganos y dependencias de la administración pública, dentro del marco presupuestal, ceñidas a las disposiciones de la ley del Sistema de Abastecimiento y otras que se encuentre en vigencia.

FINALIDAD.- Asegurar la uniformidad, coordinación, racionalidad y coherencia en los procesos técnicos del sistema de abastecimiento para una eficaz y oportuna toma de decisiones por los funcionarios del organismo público.

PROCESO TÉCNICO DE CATÁLOGO DE BIENES MATERIALES Y SERVICIOS

ESTIMACIÓN DE TIPOS DE BIENES MATS. Y SERVICIOS	Por grupos genéricos Unidades Operativas
DEPURACIÓN DE ACUERDO A PRINCIPIOS DE	Austeridad * Eficacia * Estandarización
ESTABLECIMIENTO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	Términos universales * Técnico Comercial * Normalizado
HOMOLOGACIÓN POR	Unidad * División * Oficina * General
ORDENAMIENTO	De acuerdo a catálogos de bienes y servicios
AGRUPAMIENTO POR	Uso en... * Producto * Servicio Características, Naturaleza
CONSOLIDACIÓN A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN	En general
ACTUALIZACIÓN	Adiciones * Depuraciones * Renovación
UNIDAD DE MEDIDA	Peso * Dimensión * Volumen
CODIFICACIÓN	Alfabético * Numérico * Alfanumérico
EMISIÓN DE LISTADO DE NECESIDADES	Manual o mecanizado * Por rubros o por toda la organización
APROBACIÓN	Dirección de abastecimiento * dirección ejecutiva * cabeza de sector

PROCESO TÉCNICO DE REGISTRO PROVEEDORES

RECLUTAMIENTO	Publicación * Recomendación * Ofrecimiento
EVALUACIÓN	Capacidad : * De los recursos humanos * Administrativa * Económica, Financiera * Producción * Instalaciones * Almacenamiento * de Aprovisionamiento
VERIFICACIÓN	Formularios : * Balances * Visita a la planta local, dirección * Relaciones bancarias
CALIFICACIÓN	Sus servicios administrativos * Proximidad a la organización, Calidad de productos, servicios, experiencia, prestigio, solvencia moral.
SELECCIÓN	Como proveedor potencial : * Activo * Pasivo *
REGISTRO	En orden * Alfabético * Por código * Por artículo * Por línea de producto y/o servicios * Por grupo genérico
REGISTRO DEL PROVEEDOR	Aprobado por: Director de administración * Comité de adjudicación
DISTRIBUCIÓN DEL REG. DE PROVEEDORES	Comprador * Programador * Almacén * Jefe oficina de administración * Director de abastecimiento

PROCESO TÉCNICO DE PROGRAMACIÓN DE ADQUISICIONES

DETERMINACIÓN DE NORMAS	Directivas * Instituciones * Reglamentos
RECOLECCIÓN DE NECESIDADES	Individual * por unidad operativa * por sección * por departamento * a nivel general
DETERMINAR EL CUADRO DE NECESIDADES	Por grupos genéricos * Por departamentos a) Local, b) Importado
CONSOLIDACIÓN DE NECESIDADES	Por actividad * Por oficina * Departamento * por nivel de programa * A nivel de empresa
PRESUPUESTACIÓN	Sobre precios estimados * Unitarios * Totalizados
FORMULACIÓN DEL PLAN DE ADQUISICIONES	Listado de necesidades * Por afectación presupuestaria, por departamentos, por Oficinas y Dirección general
PROGRAMACIÓN DE ADQUISICIONES	Trimestral * Semestral * Anual
EVALUACIÓN DE ADQUISICIONES	Ingresos * Distribución * Satisfacción del usuario
REPROGRAMACIÓN	(Ocasionalmente) reajustes debido a cambios en la programación

PROCESO TÉCNICO DE REGISTRO Y CONTROL

PROCESO DE REGISTRO	Ingreso * Destino / Origen * Salida
RUTÁ DE RECORRIDO	Cronológico * Flujoograma
ARCHIVO	Númérico * Alfabético * Geográfico * Por departamentos * Temático
CONTROL	Documentario * Físico * Evaluativo * De conservación
REACTUALIZACIÓN	Debido a cambios ocasionales
DOCUMENTO DE INFORMACIÓN	Actualizado * Activo : formularios, cuadros, oficios, memorándums circulares, estadísticas, reportes, listados. * Pasivo : determinar tiempo legal

PROCESO TÉCNICO DE ADQUISICIONES

ANÁLISIS DEL CUADRO DE NECESIDADES	Especificaciones técnicas, cantidades, naturaleza del material, precio, uso, presupuesto * tiempo.
ANÁLISIS DE PROVEEDORES	Antecedentes : * trayectoria * experiencia * capacidades * proximidad
CALENDARIO DE ADQUISICIONES	Trimestral * Semestral * Anual
MODALIDAD DE ADQUISICIONES	Compra directa * 3 cotizaciones * concurso público * licitación pública
SOLICITUD DE COTIZACIONES	Envío mínimo de tres solicitudes de cotización
COTIZACIONES	Mínimo de tres cotizaciones
ACTA APERTURA DE SOBRES	Fecha y hora : * comité de adquisiciones * control interno * notario público
CUADRO DE COTIZACIONES	Tabla comparativa : * Precios * características * ofertas * Ventajas
AFECCIÓN DEL PRESUPUESTO	Verificación
ACTA DE OTORGAMIENTO	Certificado
COLOCACIÓN DE LA O/C	Contratos : * cláusulas * condiciones
SEGUIMIENTO	De post compra

PROCESO TÉCNICO DE RECUPERACIÓN DE BIENES MATERIALES

EVALUACIÓN	Periódica * casos especiales
PROPONE VOLVER A TENER DOMINIO DE BIENES MATERIALES	Robado * pérdida * abandonado * deteriorado * malogrado
SOLICITA ALTA DE BIENES MATERIALES	Por : "nacimientos", sobrantes, donaciones, reingresos
DISPONE ALTA DE BIENES MATERIALES	Reposición como activo fijo

PROCESO TÉCNICO DE ALMACENES

RECEPCIÓN	Documenta : * orden de compra * guía de remisión * programada, autorizada
VERIFICACIÓN	Cualitativa * cuantitativa
REGISTRO	Documentario : * por proveedor * por orden de compra * por área o dependencia * por artículo * por número de pedido * por orden (cronológico)
CODIFICACIÓN	Por uso : * por naturaleza * por producto * por ubicación
UBICACIÓN TEMPORAL	Todo lo que ingresa debe salir o ser consumido en un año
RESGUARDO	Protección en : * medio ambiente adecuado * contra incendios, inundaciones, deterioros.
MANTENIMIENTO	Iluminación * ventilación * limpieza del local * pintado * equipos e instalaciones de almacenamiento * techos, paredes y pisos
MANIPULACIÓN	Reacondicionamiento : entresacado * ingresos y despacho * medios y técnicas de manipuleo * equipos de manipuleo
DESPACHO	Documentado: embalaje, medidas, programación de entrega * medios de transporte, identificación de productos y paquetes * señales y símbolos.
KARDEX	Controles: ingresos, origen, salidas, destino, saldos precios unitarios y totales, stock mínimo-maximo, punto de pedido.
INFORMES DE MOVIMIENTO DE ALMACÉN	Parte diario de almacén : * Parte mensual de almacén * estadística de consumo - movimientos

PROCESO TÉCNICO DE SEGURIDAD

PREVIENE	Accidentes - incidentes
EVITA RIESGOS	Robos * asaltos * pérdidas de bienes materiales
DETECTA DAÑOS O PÉRDIDAS	En : * personas * materiales * documentos * paquetes * investigación * informes
EXTINGUE PELIGROS	Infecciones * pestes * incendios * inundaciones * apagones
PROTECCIÓN DE BIENES MATERIALES Y PERSONAS	Vigilancia permanente * revisión o ingreso - salida, documentación.
ASEGURA BIENES Y PERSONAS	Contra incendios * contra robos * contra accidentes * contra enfermedades * viajes de trabajo * viaje de funcionarios * traslados de bienes materiales
SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	Implementos de seguridad : * cascos * extintores * guantes * lentes * zonas de evacuación, avisos.
VIGILANCIA	Diurna - nocturna * interna - externa * al personal * a los bienes * puestos claves
CAPACITACIÓN DE BRIGADAS DE EMERGENCIA	Contra incendios * terremotos * inundaciones * fluido eléctrico * robos y atracos.

PROCESO TÉCNICO DE DISTRIBUCIÓN (CONTROL PATRIMONIAL)

SATISFACE NECESIDADES	Comunica a usuarios
REGISTRA DESTINO	Transferencias * donaciones * remesas * afectación * despachos
AFECTA BIENES MATERIALES EN USO	En ambientes * con cargo * personal (individualización)
VALORIZA	Precio original * revalorización * real * depreciación * actual (mantiene)
DEPRECIA	Equipos de oficina 10% - 10 años * equipos de transporte 25% - 4 años * maquinarias y equipos 10% - 10 años * edificios 3% - 33 años.
REVALORIZA	Por Ley * por resolución
TOMA DE INVENTARIO	Documental * físico
VERIFICACIÓN FÍSICA	Contra incendios * terremotos * inundaciones * fluido eléctrico * robos y atracos.
SEGUIMIENTO A LA MERCANCIA EN TRÁNSITO	Contra incendios * terremotos * inundaciones * fluido eléctrico * robos y atracos.
MEDIOS DE TRANSPORTE	Contra incendios * terremotos * inundaciones * fluido eléctrico * robos y atracos.
FLETES Y EMBALAJES	Contra incendios * terremotos * inundaciones * fluido eléctrico * robos y atracos.

PROCESO TÉCNICO DE MANTENIMIENTO

PREVE NECESIDAD DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	Para bienes materiales de la empresa o institución
OPERATIVO	Maquinarias * equipos * vehiculos * herramientas
MECÁNICO	Reparaciones * llaves * utensilios
DECORATIVO	Limpieza de ambientes * arreglos * ornamentos
ASEO	Servicios higiénicos * muebles * ambientes internos - externos
SERVICIOS	Transporte * cafetería * seguros * sanitarios suficientes * consejera * comunicación * eléctrico
PRESERVACIÓN	Bienes inmuebles, muebles * refacciones * construcciones * ampliación
REPARACIONES	Luz * agua * desagüe * inmuebles * máquinas * equipos * instalaciones

PROCESO TÉCNICO DE DISPOSICIÓN FINAL



ANÁLISIS AL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO

A través de una mirada a muestra realizada sobre 20 Instituciones estatales referidas a la gestión del Sistema de Abastecimiento, reflejan la siguiente información:

1. Deficiencia en la Administración de los recursos materiales, en la mayoría de las dependencias estatales, provocando pérdida, daños e improductividad.
2. Falta de uniformidad de normas y procedimientos a nivel nacional.
3. Inadecuada organización de las oficinas que ejercen función de abastecimiento, en otros casos su personal no cuenta con la preparación técnica necesaria como para desenvolverse con eficiencia.
4. Desconocimiento de las reales necesidades de bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de las metas y objetivos, por falta de previsión.
5. Desorganización en la realización de adquisiciones.
6. Carencia de procedimientos y medios efectivos para que los bienes lleguen a la unidad solicitante en la debida oportunidad.
7. Falta de normatividad para los servicios externos.

La información sirve para sustentar que el gobierno requiere de aplicar controles y auditorias que se constituyan en verdaderas herramientas administrativas de consulta sobre la eficiente o deficiente marcha de las empresas o instituciones que conforman los organismos del sector publico.

VERSION SIMPLIFICADA DE UN MODELO DE GESTION DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO



Algunos problemas frecuentes en la Administración del Sistema de Abastecimiento.

Expresión de los funcionarios de línea, referente al funcionamiento del Sistema de Abastecimiento:

- Cada vez que pido algo, se demoran 10 días para comprarlo, dice un director.
- El almacén nunca tiene lo que necesitamos, expresa un funcionario.
- Cómo solucionar las "pérdidas" y el material "malogrado" en almacén? se pregunta el administrador.
- Lleva un mes reparando mi carro, mientras tanto no se qué hacer, repite un conductor.
- Es imperfecto el método para seleccionar proveedores, afirma otro funcionario.

Cuántas veces oímos estas quejas y reclamos que llevaron, llevan y llevarán a reflexiones muy serias sobre el manejo del Sistema de Abastecimiento, especialmente en el Sub - sistema de Adquisiciones.

Todos podemos tener problemas pero, qué hacemos para solucionarlos ?

En toda institución u organización estatal es útil disponer de los recursos materiales en su oportunidad y con la calidad esperada para el funcionamiento permanente de los equipos que necesitamos, además de diversos servicios.

Los bienes materiales y los servicios no materiales son los elementos infalibles para cumplir con los objetivos asignados. Para suministrar los insumos existe una función denominada Adquisiciones o simplemente Compras; en la administración publica el Sistema de Abastecimiento tiene esta responsabilidad incluida en sus once procesos técnicos operativos.

Esta función de apoyo es tan antigua como las mismas organizaciones sociales. Pero, lo que en tanto tiempo de su existencia no se ha podido encontrar es un método de trabajo eficaz, sino sólo un intento del funcionamiento del Sistema de Abastecimiento para hacerlo mas eficiente.

Frente a los problemas expresados por los ejecutivos de línea, subrayadas anteriormente, qué dicen los ejecutivos del órgano de abastecimiento:

- a. Nos exigen puntualidad de entrega, pero formulan sus pedidos a último momento! dice uno, como atender las

necesidades si nunca alcanza el presupuesto? señala otro.

- b. Mientras los precios suben nos recortan el presupuesto como atender con rapidez si abundan los controles ... ? afirma el jefe de compras.
- c. Debemos regularizar lo que otros compran, debo custodiar bienes evaluados en diez millones y el almacén es inseguro ! son frecuentes comentarios.

Comparando y analizando la situación real, ambos grupos tienen razón, ya que la función de abastecimiento nos involucra a todos, unos porque prevén, solicitan, custodian; otros porque buscan negociar, obtener, administrar, preservar, etc. Por tanto, todos intervienen de una u otra forma.

Características del Problema

Si nos detenemos un momento a analizar la situación, descubriremos que los problemas tienen varios orígenes:

- a. **Desdoblado del ámbito:** Bienes y servicios (llamados servicios generales) se administran por separado, aunque unos son consecuencia o complemento de los otros.
- b. **Flujo de normatividad** proveniente de otros sistemas: la norma de Abastecimiento proviene, indispensablemente de los sistemas de Presupuesto (modalidad de compra y restricciones), Control (para controlar el empleo de recursos), Contabilidad (orientado al registro y análisis financiero), Tesorería (para efectos de pago) y otros: todos con diferente propósitos.
- c. **Imprevisión permanente:** no hay tiempo para prever, falta precisión en los objetivos, pues es más fácil solicitar justo en el momento que la necesidad apremia.
- d. **Escasez de instrucciones técnicas:** por lo general nos limitamos a normas, trámites de documentos pasos y firmas. Recién se inicia la orientación especializada.
- e. **Reducción del propósito de la función:** como es aspecto más crítico en la obtención, tradicionalmente se considera sinónimos: compra y abastecimiento.
- f. **Dispersión de la función:** en la práctica varios órganos sustituyen el de abastecimiento, comprando, administrando, duplicando talleres y otros servicios; controla vehículos, almacena etc.
- g. **El fantasma del ahorro:** no exigimos calidad y poco nos fijamos en la oportunidad; barato es indicador de eficiencia. Basta seleccionar el menor precio aunque para hacerlo demoremos tanto que resulta más caro.
- h. **Bajo status de la función:** como en el lugar de las técnicas en el abastecimiento vemos solo trámite y manipuleo relegamos la función hasta niveles insignificantes de la organización. Sin embargo, aproximadamente el 30 % del presupuesto se destina a esos rubros.
- i. **El control por la desconfianza:** controlamos para detectar malos manejos. Importa poco la eficiencia, se ritualiza el cumplimiento de normas, no importa que sean irracionales o demore excesivamente el trámite.
- j. **Escasa selección y promoción de personal:** con frecuencia no se aplica la selección del hombre para el puesto. Tan rutinaria quedó la función de las cuatro operaciones para tramitar los formularios. Por tanto los sueldos son bajo y alta de rotación de personal, casi no se dio capacitación técnica.

Recapitulando, caemos en un círculo vicioso, si bien la función es importante no interesa quien la realice. Casi no hay previsión, pero exigimos oportunidad. Se compra casi a

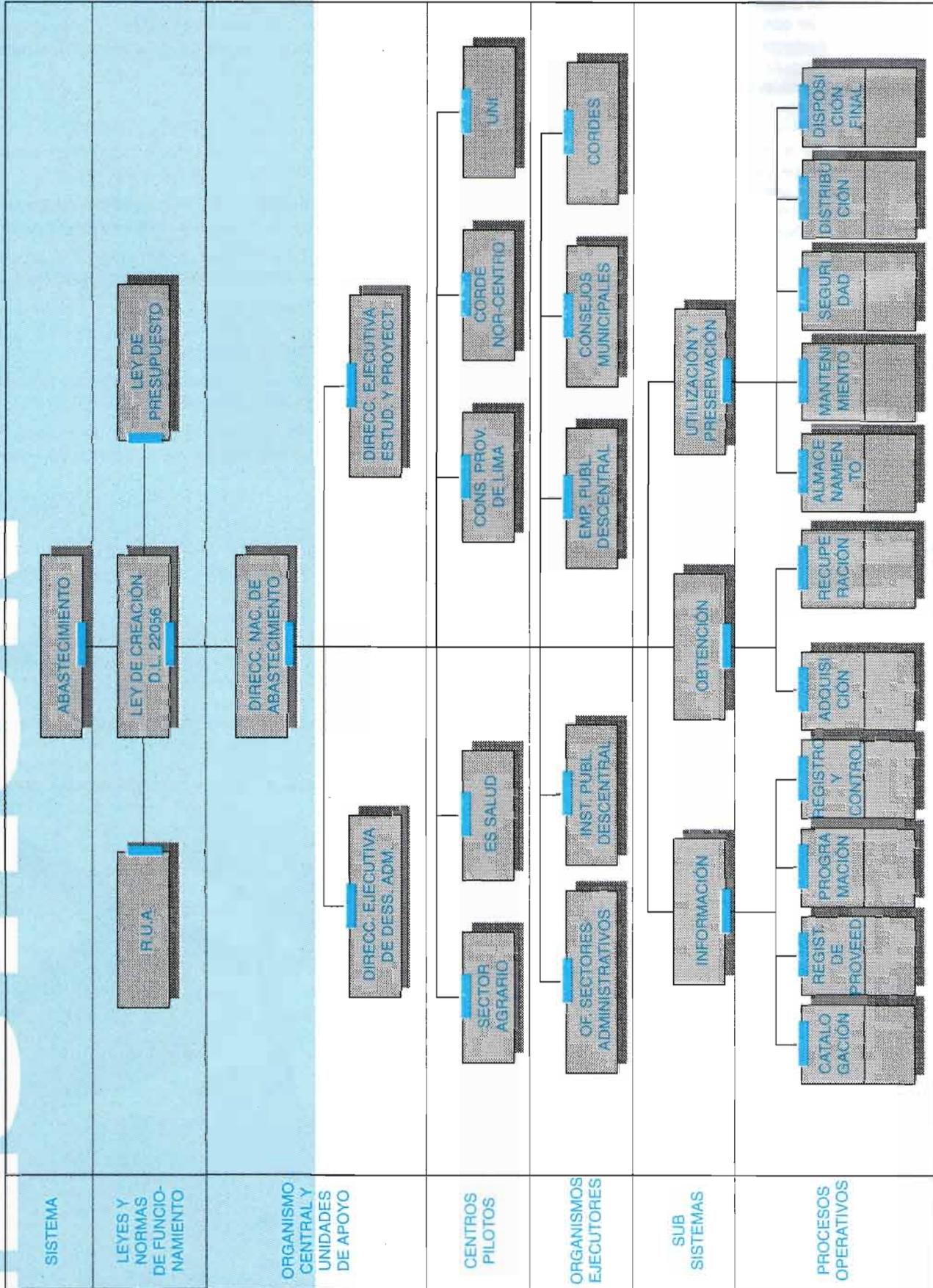
diario las mismas cosas y cada vez a mayores precios, las demoras resultan inamovibles y las metas no disminuyen. Por su limitado nivel jerárquico los órganos de abastecimiento no tienen oportunidad ni autoridad para normar el comportamiento de otros. La revancha de pedidos "urgentes" desborda la escasa mano de obra.

PROBLEMAS FRECUENTES:

1. No existe un catálogo de bienes lo que motiva que los pedidos no lleguen en forma clara y precisa.
2. No existe la programación de abastecimiento, por lo que los pedidos vienen en forma continua y desagregada.
3. El registro de proveedores no reúne los requisitos normales según el sistema nacional de abastecimiento.
4. Las adquisiciones se realizan por grupos genéricos de bienes de acuerdo a un listado estableciendo por el departamento.
5. Falta capacitación adecuada del programa subalterno que elabora en el departamento.
6. Incumplimiento de los proveedores para enviar las cotizaciones solicitadas así como de algunos impagos debido a falta de liquidez .
7. La falta de un manual de procedimientos como complemento del manual de organización y funciones no permite cumplir en forma pormenorizada y frecuential las etapas por las que pasan determinadas acciones de la empresa.
8. No existe un diagrama de flujo, lo que da como consecuencia el desconocimiento de la disposición de los lugares de trabajo, máquinas, equipos, etc. .
9. Hay escasez de instrucciones técnicas, lo que implica dispersión de la función.
10. Las características físicas del almacén, no son muy confiables .



ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - MODALIDADES DE ADQUISICIÓN

N°	LICITACIÓN PÚBLICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
1	PROGRAMACIÓN DE NECESIDADES																																					
2	C/H RECEPCIÓN Y ANÁLISIS																																					
3	CONSULTA AL INAP (DISPON. BIENES)																																					
4	DETERMINA LA MODALIDAD																																					
5	BASES EPC TECN. CONY CRONOGRAMA																																					
6	SOLICITA CONFIRM. DISPONIB. PRESUP.																																					
7	CONFIRM. DISPONIBILIDAD PRESUP.																																					
8	APROB. BASES, ETC. POR RESOL. DIR.																																					
9	PUBLICACIÓN CONVOCATORIA																																					
10	VENTA DE BASES																																					
11	CONSULTA SOBRE BASES Y SPC TECN.																																					
12	ABSOLUCIÓN DE CONSULTAS																																					
13	CONTRATACIÓN DE NOTARIO PÚBLICA																																					
14	CITACIÓN AL COMITÉ DE ADJUDICACIÓN																																					
15	RECEPCIÓN DE SOBRES 1, 2 Y 3																																					
16	APERTURA DE SOBRES 1 Y 2																																					
17	ANÁLISIS TÉCNICO																																					
18	APERTURA SOBRE 3 Y ADJUDICACIÓN																																					
19	PUBLICACIÓN DE LA ADJUDICACIÓN																																					
20	RECLAMOS DE LA ADJUDICACIÓN																																					
21	SUSCRIP. CONTRATO Y ENTREGA FIANZA																																					
22	COLOCACIÓN DE O/C																																					
23	DOCUMENT / CONVENIO / PROYECTOS																																					
24	RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS																																					
25	PAGO DE FACTURAS																																					

RESEÑA PROFESIONAL:

- Lic. en Administración
- Magister en Administración, Mención Auditoría Administrativa - UNMSM
- Docente en las UNMSM, Universidad Particular Ricardo Palma
- Asesor y consultor de empresas
- Miembro Investigador de la Unidad de Investigación - UNMSM