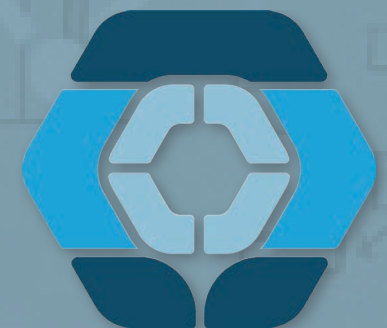
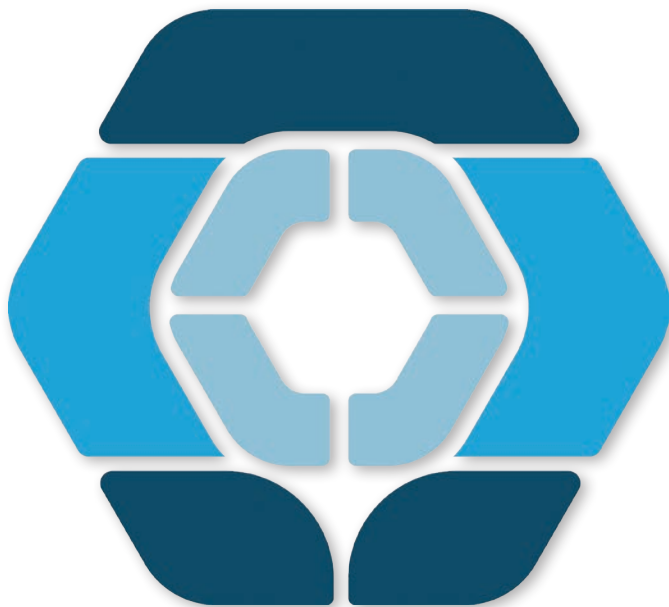


Modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público

Basado en los requisitos
de la norma UNE 15896:2015



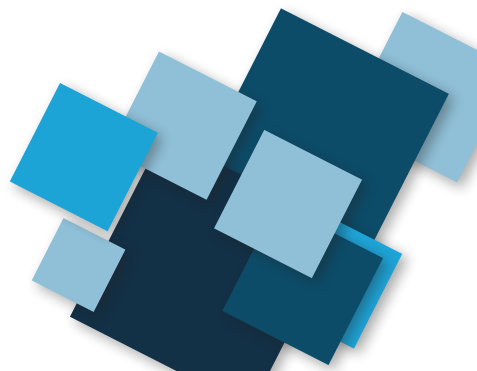


***Modelo de excelencia
en la gestión de compras
en el sector público***

Basado en los requisitos
de la norma UNE 15896:2015



MINISTERIO DE DEFENSA



CATÁLOGO GENERAL DE PUBLICACIONES OFICIALES

<http://cpage.mpr.gob.es>

Edita:



<https://publicaciones.defensa.gob.es/>

© Autores y editor, 2020

NIPO: 083-20-039-8 (Impresión bajo demanda)

NIPO: 083-20-038-2 (edición en línea)

Fecha de edición: febrero 2020

NIPO: 083-20-037-7 (edición libro-e)

Maqueta e imprime: Ministerio de Defensa

Las opiniones emitidas en esta publicación son exclusiva responsabilidad de los autores de la misma. Los derechos de explotación de esta obra están amparados por la Ley de Propiedad Intelectual. Ninguna de las partes de la misma puede ser reproducida, almacenada ni transmitida en ninguna forma ni por medio alguno, electrónico, mecánico o de grabación, incluido fotocopias, o por cualquier otra forma, sin permiso previo, expreso y por escrito de los titulares del © Copyright.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	7
2. ALCANCE DEL MODELO DE EXCELENCIA	10
3. EJE 1: ESTRATEGIA DE LA FUNCIÓN COMPRAS (EC)	11
3.1. EC1: Políticas y objetivos de la función compras	13
3.2. EC2: Análisis de factores estratégicos para la función compras	14
3.3. EC3: Formulación de estrategias de compra	15
4. EJE 2: ÉTICA, COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD (ER)	16
4.1. ER1: Ética y conducta profesional	18
4.2. ER2: Compromiso con los operadores económicos	21
4.3. ER3: Responsabilidad institucional	24
5. EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PERSONAS (OP)	28
5.1. OP1: Estructura organizativa y diseño de puestos	30
5.2. OP2: Gestión del empleo en la función compras	31
5.3. OP3: Formación y especialización del personal de compras	32
5.4. OP4: Motivación y satisfacción laboral	33
5.5. OP5: Desempeño del personal de compras	34
6. EJE 4: CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN (CI)	35
6.1. CI1: Gestión del conocimiento de la función compras	37
6.2. CI2: Compra pública de innovación	39
7. EJE 5: TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN (TC)	40
7.1. TC1: Transparencia. Publicidad activa	42
7.2. TC2: Transparencia. Derecho de acceso a la información pública	43
7.3. TC3: Comunicación	44

8. EJE 6: PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE COMPRAS (PC)	47
8.1. PC1: Identificación y priorización de necesidades	49
8.2. PC2: Ajuste de las necesidades a los recursos disponibles	50
8.3. PC3: Programación de la contratación	51
8.4. PC4: Evaluación del plan de contratación	52
9. EJE 7: CONTRATACIÓN (CN)	53
9.1. CN1: Gestión de actuaciones preparatorias	55
9.2. CN2: Anuncio previo y licitación pública	58
9.3. CN3: Evaluación de ofertas y adjudicación del contrato	59
9.4. CN4: Seguimiento y control de la ejecución	61
9.5. CN5: Extinción del contrato	63
10. EJE 8: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA CONTRATACIÓN (SC)	65
10.1. SC1: Seguimiento y control del plan de contratación	67
10.2. SC2: Seguimiento integral de la contratación	68
10.3. SC3: Apoyo a las unidades de contratación y control de incidencias	69
10.4. SC4: Seguimiento para la alta dirección	70
11. EJE 9: MEJORA CONTINUA (MC)	71
11.1. MC1: Revisión de las actuaciones de la función compras	72
11.2. MC2: Programas de mejora	73
11.3. MC3: Sostenibilidad de la mejora	74
12. EJE 10: RESULTADOS DE LA FUNCIÓN COMPRAS (RE)	75
12.1. RE1: Resultados estratégicos	76
12.2. RE2: Resultados de la contratación	77
12.3. RE3: Resultados en los clientes internos	78
12.4. RE4: Resultados en la imagen de la organización	79

13. GLOSARIO DE TÉRMINOS	80
14. VALIDADO POR AENOR	84
15. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA	86

Índice de figuras

Figura 1. <i>Modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público</i>	8
Figura 2. <i>Eje 1: Estrategia de la función compras</i>	11
Figura 3. <i>Eje 2: Ética, compromiso y responsabilidad</i>	16
Figura 4. <i>Eje 3: Organización y personas</i>	28
Figura 5. <i>Eje 4: Conocimiento e innovación</i>	35
Figura 6. <i>Eje 5: Transparencia y comunicación</i>	40
Figura 7. <i>Eje 6: Planificación operativa de las compras</i>	47
Figura 8. <i>Eje 7: Contratación</i>	53
Figura 9. <i>Eje 8: Seguimiento y control de la contratación</i>	65
Figura 10. <i>Eje 9: Mejora continua</i>	71
Figura 11. <i>Eje 10: Resultados de la función compras</i>	75
Figura 12. <i>Validado por AENOR</i>	85

1. INTRODUCCIÓN

En este documento se presenta el *Modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público* desarrollado conjuntamente por el Ministerio de Defensa (MINISDEF) y la empresa pública Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España (ISDEFE).

Las iniciativas para la mejora de la contratación en el MINISDEF se remontan al año 2010, cuando se publica el Plan General para la Organización de la Contratación y sus Procedimientos (Instrucción 5/2010, de 19 de marzo, del secretario de Estado de Defensa). Para impulsar la implantación de las medidas recogidas en dicho Plan se crea, dentro de la Subdirección General de Contratación (SDG. Contra) el Programa de Modernización de la Contratación (PMC).

El PMC apuesta desde sus inicios por una concepción estratégica de la contratación pública, impulsando medidas innovadoras como la definición de políticas y objetivos; la planificación de la contratación; la introducción de la gestión de compras por categorías con estrategias específicas o la innovación en los procedimientos y las herramientas, entre otras.

El alcance de la transformación que se pretende conseguir en la contratación queda plasmado en el enunciado de la visión que se adopta:

Ser una organización excelente en la función de compras.

El primer contacto con la *Norma de gestión de compras de valor añadido* se tuvo en el año 2012, cuando todavía era una norma experimental (UNE-CWA: 15896:2008). En aquel momento se comprobó que, tanto las propuestas y medidas que se están impulsando desde el PMC, como la propia filosofía que subyace, están totalmente alineadas con los requisitos de la norma. Por ello se decidió adoptar como referencia de la excelencia que se impulsa desde el PMC conseguir que los organismos del MINISDEF se certifiquen en la UNE-CWA 15896.

En aquel contexto se llevaron a cabo dos evaluaciones piloto en sendos organismos del MINISDEF, realizadas por personal de ISDEFE acreditado en la aplicación de la norma. En ellas se pudo comprobar que el modelo de gestión de compras de valor añadido, que había sido desarrollado por reconocidos profesionales de compras procedentes del sector privado, no se ajustaba plenamente a los requisitos del sector público, sujeto a una estricta normativa sobre contratos.



Con la experiencia adquirida, se optó por desarrollar un nuevo modelo que tuviera en cuenta las especiales características del sector público y permitiera medir el grado de excelencia en la gestión de sus compras a los organismos públicos. Este nuevo modelo, denominado «Modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público», recoge los requisitos enunciados por la UNE 15896:2015, así como las mejores prácticas en materia de compras aplicables en el sector público.



Figura 1. *Modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público*

El modelo se estructura en **diez (10) ejes temáticos**, cada uno de los cuales consta, a su vez, de diferentes **áreas**:

1. Un (1) eje **estratégico**, en el que se definen la estrategia, políticas y objetivos.
2. Dos (2) ejes **transversales**, que deben estar presentes en todas las actuaciones relacionadas con las compras públicas:
 - Ética, compromiso y responsabilidad.
 - Transparencia y comunicación.

3. Dos (2) ejes **estructurales**, que constituyen la base para el correcto desarrollo del resto de los ejes:
 - Organización y personas.
 - Conocimiento e innovación.
4. Cuatro (4) ejes **operativos** que recogen el desarrollo de los procesos de compras:
 - Planificación operativa de las compras.
 - Contratación.
 - Seguimiento y control de la contratación.
 - Mejora continua.
5. Un (1) eje de **resultados**, que pone su énfasis en la cultura, evaluación y medida de las actuaciones de la función compras.

En el desarrollo del modelo se ha buscado proporcionar a las organizaciones del sector público una herramienta de mejora, que pueden utilizar si deciden comprometerse en la transformación de su contratación hacia la excelencia.

Por este motivo, junto al modelo que se presenta en este documento, se ha desarrollado Euristeo, la herramienta informática de evaluación que cualquier organización pública puede utilizar, en primer lugar para auto-evaluarse, conocer en qué situación se encuentra su función compras y en qué áreas debe centrar sus esfuerzos de mejora; y en segundo lugar para, una vez se decide a implantar este modelo de gestión, comprobar su evolución en cada una de las áreas contempladas.

En los siguientes apartados se describen las áreas y subáreas en que se ha estructurado los ejes del modelo así como los requisitos que serán empleados para su evaluación.

Al objeto de facilitar la notación se ha empleado una codificación de dos letras para designar a cada eje (por ejemplo, para el primer eje, ética, compromiso y responsabilidad se empleará la codificación ER). La enumeración de las áreas y subáreas llevará la codificación del eje al que se corresponden.

2. ALCANCE DEL MODELO DE EXCELENCIA

El modelo presentado en este documento es aplicable a todos los organismos del sector público, en el mismo sentido que lo expresado en el ámbito subjetivo de la Ley de Contratos de Sector Público (Artículo 3 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre) que, de forma resumida se recogen a continuación:

1. Administración general del Estado, de las comunidades autónomas, ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, entidad de la Administración local, diputación foral o junta territorial.
2. Entidades gestoras o servicios comunes de la Seguridad Social.
3. Organismos autónomos.
4. Universidades públicas.
5. Autoridades administrativas independientes.
6. Consorcios (Ley 40/2015).
7. Fundaciones públicas (Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público).
8. Mutuas colaboradoras con la Seguridad Social.
9. Entidades públicas w (Ley 40/2015), sociedades mercantiles públicas, fondos sin personalidad jurídica, corporaciones públicas, otras entidades con personalidad jurídica propia.
10. Otros organismos del sector público, o asociaciones de los mismos.

3. EJE 1: ESTRATEGIA DE LA FUNCIÓN COMPRAS (EC)

El modelo define un eje con los aspectos estratégicos de la función compras, «estrategia de la función compras» (EC), y lo ubica en la parte superior del esquema como recoge la siguiente figura:

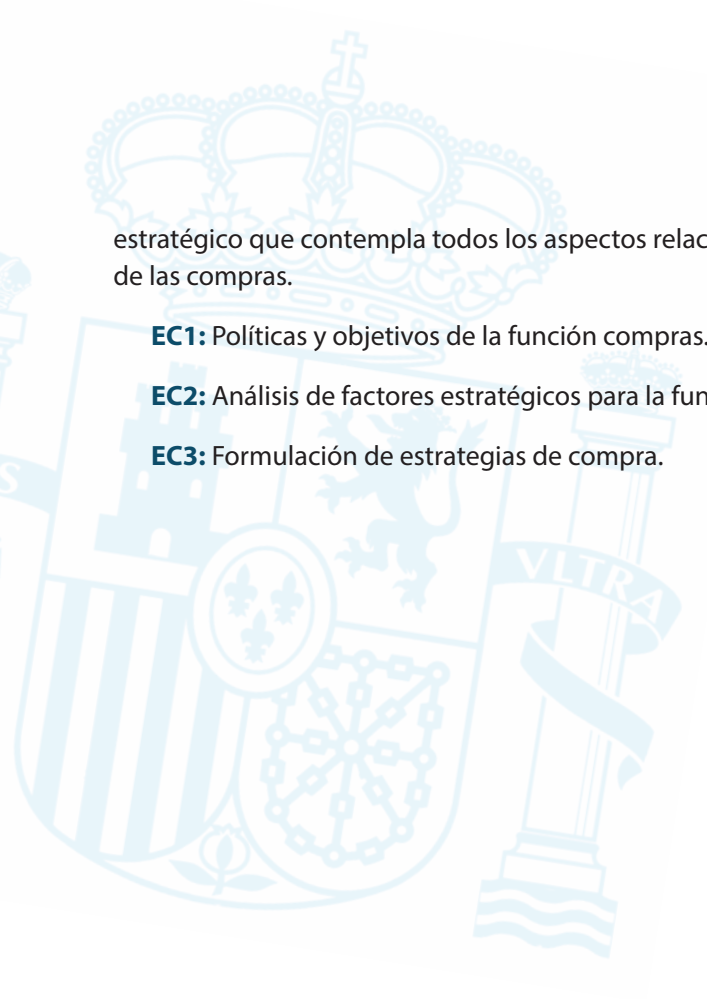


Figura 2. *Eje 1: Estrategia de la función compras*

La UNE 15896 pone énfasis, en su punto 6, en que la función compras cuente con su propia definición estratégica (visión, misión, valores, políticas, objetivos) derivada y alineada con la de la organización e incluso que se integre la función compras en el ciclo estratégico de la organización.

Adicionalmente, en su punto 8, se establecen pautas para que el proceso de compra se aborde desde un punto de vista estratégico, lo que se materializa fundamentalmente en el conocimiento del mercado, conocimiento de la demanda interna, categorización de las compras y establecimiento de estrategias de compra específicas para cada categoría.

Dada la importancia que se le concede a los aspectos estratégicos en la norma, este modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público consta de un eje



estratégico que contempla todos los aspectos relacionados con la gestión estratégica de las compras.

EC1: Políticas y objetivos de la función compras.

EC2: Análisis de factores estratégicos para la función compras.

EC3: Formulación de estrategias de compra.

3.1. EC1: Políticas y objetivos de la función compras

En una concepción estratégica de las compras, como la que plantea la UNE 15896, la organización debe tener una política de compras alineada con la estrategia global de la organización y, derivados de la misma, plantearse unos objetivos específicos para la función compras alineados con la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se ha establecido una política de compras coherente con el propósito de la organización? ¿Se vincula esta política con la misión y la visión de la organización?

¿Se ha traducido la política de compras en objetivos específicos? ¿Se monitoriza el grado de cumplimiento de los mismos?

Aspectos a valorar:

1. Establecer una **política** de la función compras que:
 - a) Sea coherente con el propósito de la organización pública.
 - b) Esté alineada con la misión, la visión y los valores definidos por la organización.
 - c) Implice un compromiso de la alta dirección.
 - d) Esté revisada y ratificada (firmada) por la dirección de la organización.
 - e) Implice activamente a todos los miembros de la organización involucrados en la función compras.
 - f) Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la función compras.

2. Establecer unos **objetivos** de la función compras que:
 - a) Estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
 - b) Sean coherentes con la política de la función compras.
 - c) Hagan referencia a los factores clave de la función compras de la organización.
 - d) Impliquen activamente a todos los miembros de la organización involucrados en la función compras.
 - e) Sean revisados periódicamente.

3.2. EC2: Análisis de factores estratégicos para la función compras

En esta área se aborda el conocimiento que la función compras de la organización tiene acerca de los factores internos y externos que le afectan.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se analizan los factores externos e internos que afectan a las compras de la organización?

¿Posee la organización un conocimiento profundo de los mercados de proveedores y de su propia demanda?

Aspectos a valorar:

1. Disponer de información actualizada acerca de los diferentes factores y fuerzas del entorno (análisis externo) que afectan a las compras de la organización.
2. Disponer de información actualizada acerca de los diferentes factores de la propia organización (análisis interno) que afectan a las compras.
3. Identificar las oportunidades y amenazas de las compras de la organización basándose en la información obtenida en el análisis externo.
4. Identificar las fortalezas y debilidades de las compras de la organización basándose en la información obtenida en el análisis interno.

3.3. EC3: Formulación de estrategias de compra

Una de las bases de la gestión de compras de valor añadido es caracterizar las compras que la organización realiza, establecer categorías de compra de acuerdo a la caracterización y diseñar estrategias de compra específicas para las categorías definidas.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se han definido categorías de compra para gestionar las compras de la organización?

¿Se han definido estrategias de compra específicas para cada categoría?

Aspectos a valorar:

1. Identificar los factores clave de éxito que inciden directamente en la consecución de los objetivos previamente definidos.
2. Definir y priorizar las categorías de compra para el periodo.
3. Definir y aprobar las estrategias de compra por categoría para el periodo.
4. Comunicar las estrategias al personal de compras y difundirla al resto de la organización.
5. Implantar las estrategias de compra.
6. Medir, evaluar el grado de cumplimiento de las estrategias definidas y establecer acciones correctivas en caso de desviaciones.

4. EJE 2: ÉTICA, COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD (ER)

El segundo eje del modelo lleva por título «Ética, compromiso y responsabilidad» (ER), y es uno de los ejes transversales, como muestra la figura adjunta:



Figura 3. *Eje 2: Ética, compromiso y responsabilidad*

La UNE 15896 recoge en sus puntos 5.6 y 5.7 los requisitos relativos al código de conducta de compras, así como el código de conducta personal y ética. Estos aspectos cobran especial relevancia en las organizaciones del sector público en todas las fases de la compra, tanto en lo relativo al comportamiento ético de su personal, como en el impacto que las compras públicas pueden tener sobre su entorno (económico, social y medioambiental). Por este motivo uno de los ejes transversales del modelo se ha dedicado a dichos aspectos.

Una organización que persigue la excelencia en la gestión de compras debe mantener un compromiso de comportamiento ético y responsable, más allá de lo que la ley exige, con todos los agentes con los que interactúa (empresas, proveedores, licitadores) y con los efectos de su actividad sobre su entorno (económico, medioambiente, social).

En este eje se establecen las pautas del modelo de relación que una organización pública excelente en su función compras mantiene con su entorno en sus diferentes aspectos, tanto a nivel institucional o corporativo, como a nivel personal de cada uno de los individuos que la componen.

ER1: Ética y conducta profesional.

ER1-1: Códigos éticos y de conducta profesional.

ER1-2: Medidas de prevención de la corrupción.

ER2: Compromiso con los operadores económicos.

ER2-1: Fomento del acceso de las PYME a la contratación pública.

ER2-2: Fomento de la competencia.

ER3: Responsabilidad institucional.

ER3-1: Responsabilidad social.

ER3-2: Responsabilidad medioambiental.

ER3-3: Responsabilidad económica.

4.1. ER1: Ética y conducta profesional

En esta área se establece la necesidad de que la organización cuente con códigos éticos y de conducta profesional adecuados a sus circunstancias, que tengan en cuenta las particularidades de la función compras. La organización debe difundirlos activamente a las partes implicadas y velar por su aplicación.

Así mismo se establece la necesidad de desarrollar de medidas específicas de prevención de la corrupción relacionada con las compras públicas.

4.1.1. ER1-1: Códigos éticos y de conducta profesional

Las organizaciones establecen códigos éticos y de conducta profesional, alineados con su declaración de valores institucionales, para regular el comportamiento ético de sus empleados más allá de los requisitos mínimos que la legislación impone. Esto es particularmente importante en el área de compras, donde los empleados públicos deben mostrar una actitud ejemplar, tanto personal como profesional, en su relación con licitadores y contratistas.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existen en la organización un código ético y de conducta profesional para los profesionales de la función compras? ¿Se comprueba que se aplica dicho código?

Aspectos a valorar:

1. Asumir y difundir los valores de la organización en el ámbito de la función compras.
2. Establecer un código ético y de conducta profesional para las actividades propias de la organización y de la función compras, derivado de sus valores y principios.
3. Evidenciar el respaldo y el compromiso de la alta dirección con el código ético y de conducta profesional.
4. Incorporar a los planes de formación de la organización, la capacitación específica en ética y conducta profesional de la función compras.

5. Ratificar el código ético y de conducta profesional por todas y cada una de las personas involucradas en la función compras.
6. Difundir el código ético y de conducta profesional a todos los agentes externos involucrados en las compras. Conseguir el respaldo y compromiso con el mismo de licitadores y contratistas.
7. Revisar el código ético y de conducta profesional para adecuarlo a los cambios surgidos en la organización.

4.1.2. ER1-2: Medidas de prevención de la corrupción

El área de compras está particularmente expuesta a prácticas irregulares, que pueden derivar en riesgo de corrupción. Este tipo de prácticas dañan la imagen de la organización y merman la confianza de los ciudadanos. Es importante adoptar medidas para reducir el riesgo de exposición del personal de compras a este tipo de prácticas mediante programas específicos.

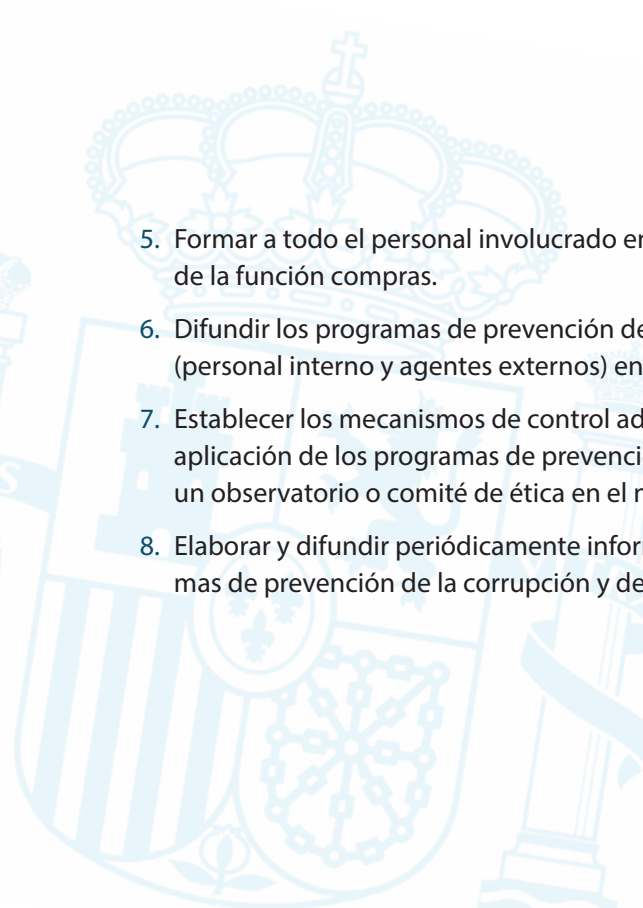
Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se elaboran programas de prevención de la corrupción y se dan a conocer a contratistas y organismos externos involucrados en las compras?

¿Se informa a la sociedad sobre las medidas de prevención de la corrupción establecidas?

Aspectos a valorar:

1. Integrar una política de prevención de la corrupción en la política de la función compras de la organización.
2. Identificar y caracterizar las posibles situaciones de riesgo de exposición a la corrupción en la función compras.
3. Elaborar programas de prevención de la corrupción en la función compras específicos de la organización en relación a los riesgos identificados.
4. Evidenciar el respaldo y el compromiso de la alta dirección con los programas de prevención de la corrupción de la función compras.

- 
5. Formar a todo el personal involucrado en la prevención de la corrupción específica de la función compras.
 6. Difundir los programas de prevención de la corrupción a las partes interesadas (personal interno y agentes externos) en las compras y conseguir su participación.
 7. Establecer los mecanismos de control adecuados para comprobar el grado de aplicación de los programas de prevención de la corrupción (establecimiento de un observatorio o comité de ética en el nivel adecuado de la organización).
 8. Elaborar y difundir periódicamente informes del grado de avance de los programas de prevención de la corrupción y de sus resultados.

4.2. ER2: Compromiso con los operadores económicos

En esta área se aborda la utilización de las compras públicas como elemento dinamizador de la economía, tal y como contempla la directiva 2014/24/UE del Parlamento europeo, fomentando la competencia y facilitando el acceso de las pequeñas y medianas empresas (PYME) a la contratación pública.

4.2.1. ER2-1: Fomento del acceso de las PYME a la contratación pública

La inclusión de aspectos que faciliten el acceso de las pequeñas y medianas empresas a la contratación pública, es uno de los elementos que la «Estrategia Europa 2020» considera determinante para incrementar la eficiencia del gasto público.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se ha definido una política o directrices para fomentar el acceso de las PYME a la contratación pública?

¿Se han incorporado aspectos específicos en las políticas previamente definidas en la organización para fomentar el acceso de las PYME?

Aspectos a valorar:

1. Identificar e integrar las mejores prácticas para fomentar el acceso de las pequeñas y medianas empresas a la contratación pública, como por ejemplo las descritas en el «Código europeo de buenas prácticas, para facilitar el acceso de las PYME a los contratos públicos» (Comisión 25.06.2008).
2. Definir una política para fomentar el acceso de las PYME a los contratos públicos, integrarla en la política de compras y difundirla en la organización.
3. Establecer medidas específicas para fomentar el acceso de las PYME a la contratación pública coherentes con las políticas definidas.
4. Definir objetivos para gestionar el acceso de las PYME a la contratación pública.
5. Incorporar aspectos en los pliegos (PPT y PCAP) en forma de requisitos de solvencia o en los criterios de adjudicación, que faciliten el acceso de las PYME a los contratos, según lo establecido en la LCSP en vigor y sin introducir restricciones injustificadas a la competencia.

6. Incluir condiciones especiales de ejecución enfocadas a favorecer la participación de las PYME en los contratos, según lo establecido en la LCSP en vigor y teniendo en cuenta que dichas condiciones no podrán implicar restricciones injustificadas a la competencia.
7. Desarrollar sistemas de valoración, evaluación y control de los aspectos relacionados con el fomento de acceso de las PYME a la contratación pública.
8. Elaborar y difundir periódicamente informes del grado de avance de la política de acceso de las PYME a la contratación pública y sus resultados.

4.2.2. ER2-2: Fomento de la competencia

En la Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE, se establece que la adjudicación de los contratos públicos debe respetar los principios de igualdad de trato, no discriminación, reconocimiento mutuo, proporcionalidad y transparencia.

Así mismo, el artículo 1 de la Ley de Contratos del Sector Público, establece principios similares en el ámbito nacional: libertad de acceso a las licitaciones, publicidad y transparencia de los procedimientos, y no discriminación e igualdad de trato entre los candidatos.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se ha definido una política o directrices para fomentar la competencia en las compras públicas?

¿Se han incorporado aspectos específicos en las políticas previamente definidas en la organización para fomentar la competencia en la contratación pública?

Aspectos a valorar:

1. Definir una política para fomentar la competencia en las compras públicas, integrarla en la política de compras y difundirla en la organización.
2. Definir objetivos concretos para fomentar la competencia en las compras públicas.
3. Establecer medidas específicas en las diferentes fases de la compra pública (amplia difusión de los procesos de licitación, facilitar el acceso a la información a los

licitadores, simplificación de trámites administrativos, criterios de selección que favorezcan la participación, criterios de valoración objetivos y cuantificables, etc.) para fomentar la competencia.

4. Disponer de una metodología de gestión de riesgos de colusión en las licitaciones públicas.
5. Formar a todo el personal involucrado sobre la aplicación de las reglas de competencia en el marco de la contratación pública.
6. Elaborar los pliegos que sustentan los contratos públicos (PPT y PCAP) evitando la introducción de barreras, obstáculos o cargas innecesarias y facilitando el acceso de los diferentes agentes económicos a los procesos de contratación.
7. Desarrollar sistemas de valoración, evaluación y control de los aspectos relacionados con el fomento de la competencia en las compras públicas.
8. Elaborar y difundir periódicamente informes del grado de avance de la política de fomento de la competencia de las compras públicas y sus resultados.

4.3. ER3: Responsabilidad institucional

En esta área se establece la forma en la que la organización debe gestionar el impacto que su actividad produce sobre su entorno social, medioambiental y económico, particularmente lo relacionado con la función compras, y sobre cómo las compras públicas pueden contribuir a mejorarlo.

4.3.1. ER3-1: Responsabilidad social

La directiva 2014/24/UE contempla un mejor uso de la contratación pública por parte de los contratantes, para el apoyo de objetivos sociales comunes, y especialmente para el apoyo de las personas con discapacidad. También destaca la importancia de que los poderes adjudicadores velen por el cumplimiento de sus obligaciones legales en materia social y laboral.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se ha establecido la política social de la función compras o se han incorporado aspectos sociales en las políticas previamente definidas en la organización?

Aspectos a valorar:

1. Identificar e integrar las mejores prácticas para la organización en materia de responsabilidad social, como por ejemplo las descritas en las siguientes normas: SA 8000 de Social Accountability International; ISO 26000:2010 de responsabilidad social (RS) relativas a la función compras; o ISO 20400:2016 de compras sostenibles.
2. Definir una política social de la función compras, integrarla en la política de compras y difundirla en la organización.
3. Definir objetivos específicos para la gestión de aspectos sociales en la función compras.
4. Incorporar aspectos sociales en los pliegos que sustentan contratos públicos (PPT y PCAP), en forma de requisitos de solvencia o en los criterios de adjudicación, según lo establecido en la LCSP en vigor y que no impliquen restricciones injustificadas a la competencia.

5. Incluir condiciones especiales de ejecución, relativas a consideraciones de carácter social en el contrato, según lo establecido en la LCSP en vigor y teniendo en cuenta que dichas condiciones no podrán implicar restricciones injustificadas a la competencia.
6. Desarrollar los sistemas de valoración, evaluación y control de los aspectos sociales que se incorporan a la función compras.
7. Elaborar y difundir periódicamente informes del grado de avance de la política social en la contratación pública y sus resultados.

4.3.2. ER3-2: Responsabilidad medioambiental

Del mismo modo que se menciona en el punto anterior, la directiva 2014/24/UE incide en la necesidad de que los poderes adjudicadores introduzcan políticas medioambientales y controlen el cumplimiento de las obligaciones en materia medioambiental en todas las fases de los procedimientos de licitación.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se ha establecido una política medioambiental de la función compras o se han incorporado aspectos ambientales en las políticas previamente definidas en la organización?

¿Se traducen dichas políticas en medidas concretas en las compras de la organización?

Aspectos a valorar:

1. Definir una política medioambiental de la función compras, integrarla en la política de compras y difundirla en la organización.
2. Definir objetivos específicos para la gestión de criterios ecológicos o ambientales en la función compras.
3. Incorporar aspectos ecológicos o ambientales en los pliegos de contratos públicos (PPT y PCAP), en los requisitos de solvencia técnica o profesional o en los criterios de adjudicación, según lo establecido en la LCSP en vigor y teniendo en cuenta que no podrán implicar restricciones injustificadas a la competencia.
4. Incluir condiciones especiales de ejecución relativas a consideraciones de carácter medioambiental en el contrato, según lo establecido en la LCSP en vigor y tien-

do en cuenta que dichas condiciones no podrán implicar restricciones injustificadas a la competencia.

5. Desarrollar los sistemas de valoración, evaluación y control de los criterios ecológicos o ambientales que se incorporan a la función compras.
6. Elaborar y difundir periódicamente informes del grado de avance de la política medioambiental en la contratación pública y sus resultados.

4.3.3. ER3-3: Responsabilidad económica

En esta subárea se contempla la forma en que las organizaciones públicas se plantean la sostenibilidad económica de las compras que realizan, tanto cuando estas representen un gasto corriente, como cuando son inversiones públicas cuya explotación debe ser sostenible en el futuro.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se ha establecido la política económica de la función compras (contención del gasto público, control del déficit público y limitación de grandes inversiones) o se han incorporado aspectos económicos en las políticas previamente definidas en la organización?

Aspectos a valorar:

Respecto al **gasto corriente**:

1. Definir una política económica y de control del gasto en la contratación pública, que garantice la eficiencia económica y un alto nivel de competencia, integrarla en la política de compras y difundirla en la organización.
2. Definir objetivos concretos para el control del gasto en la contratación.
3. Establecer medidas específicas para el control del gasto en la contratación pública coherentes con las políticas definidas (plan de racionalización del gasto).
4. Desarrollar sistemas de valoración, evaluación y control del gasto para garantizar una contratación pública eficaz.
5. Elaborar y difundir periódicamente informes del grado de avance de la política de control del gasto en la contratación pública y sus resultados.

Respecto a la inversión pública:

6. Definir la política económica y de control de las inversiones públicas, que garantice la eficiencia económica de las mismas, integrarla en la política de compras y difundirla en la organización.
7. Definir objetivos concretos para la inversión pública en la contratación.
8. Establecer medidas específicas para el control de las inversiones públicas coherentes con las políticas definidas.
9. Desarrollar sistemas de valoración, evaluación y control de las inversiones públicas para garantizar una contratación pública eficaz.
10. Elaborar y difundir periódicamente informes del grado de avance de la política de control de las inversiones en la contratación pública y sus resultados.

5. EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PERSONAS (OP)

El modelo contempla dos ejes estructurales (el tercero y cuarto), que constituyen la base para el correcto desarrollo del resto. El tercer eje lleva por título «Organización y personas» (OP).



Figura 4. *Eje 3: Organización y personas*

«Esta norma UNE especifica los requisitos de un equipo sólido de la función de compras y gestión de suministro...».

Así comienza la introducción al texto de la UNE 15896, dejando patente la importancia que tiene el equipo humano en la implantación de la gestión de compras de valor añadido, incluyendo en su punto 7 las características del mismo.

En este eje, considerado de carácter estructural para el modelo de excelencia en la gestión de compras públicas, se establecen pautas para diseñar el equipo y gestionar el personal de la función compras, contemplando todos los aspectos, desde la definición de la estructura organizativa adecuada a las necesidades de la organización, los perfiles necesarios, la captación del personal, su formación continua, su motivación y la medida de su rendimiento.

- OP1:** Estructura organizativa y diseño de puestos.
- OP2:** Gestión del empleo de la función compras.
- OP3:** Formación y especialización de la función compras.
- OP4:** Motivación y satisfacción laboral.
- OP5:** Desempeño de la función compras.

5.1. OP1: Estructura organizativa y diseño de puestos

En esta área se establecen pautas para diseñar la estructura organizativa de la función compras, la definición de sus perfiles y capacidades, de las dependencias jerárquicas y de las interrelaciones, que quedan plasmadas gráficamente en el organigrama de la función compras.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se ha definido formalmente la estructura organizativa de la función compras? ¿Recoge los perfiles, competencias e interrelaciones entre los puestos? ¿Se le ha dado difusión?

¿Se adapta la estructura organizativa a las circunstancias de la organización?

Aspectos a valorar:

1. Establecer una estructura organizativa y un organigrama que reflejen las dependencias jerárquicas de la función compras, generen valor y potencien las sinergias, aprobada por la dirección y difundida a toda la organización.
2. Describir las funciones de las estructuras involucradas en la función compras con el nivel de desagregación necesario (secciones, áreas, unidades, equipos, etc.).
3. Definir las interrelaciones e interdependencias funcionales.
4. Describir las competencias y atribuciones asociadas a cada puesto relacionado con la función compras, en concreto el puesto de responsable de categoría de compra.
5. Describir los puestos directamente o indirectamente relacionados con la función compras (descripción de perfiles, experiencia, formación, habilidades, entre otros).
6. Describir las posibles estructuras temporales para cada proceso específico de contratación, mecanismos de constitución y disolución, competencias, dependencia funcional e interrelaciones.
7. Medir, evaluar y actualizar la estructura organizativa según el grado de cumplimiento de los objetivos y de las nuevas necesidades de la organización.

5.2. OP2: Gestión del empleo en la función compras

En esta área se aborda la forma en que la función compras capta, selecciona, integra y promociona al personal competente en la función compras en base a su formación, capacidades y experiencia.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Están cubiertos los puestos definidos en la estructura organizativa con los perfiles requeridos?

¿Existen planes para captar, seleccionar e integrar a personal especializado en la función compras? ¿Existe un plan de desarrollo profesional del personal de compras?

Aspectos a valorar:

1. Desarrollar un programa de captación interna y externa, selección e integración de personas especializadas en la función compras.
2. Tener cubiertos los puestos de la función compras con personal que se ajuste a los perfiles definidos.
3. Establecer un plan de desarrollo profesional específico de la función compras (promoción interna, movilidad, rotación de puestos, etc.).
4. Difundir los programas de captación y los planes de desarrollo profesional definidos en la organización.
5. Medir, evaluar y actualizar los planes y programas definidos, y sus resultados, estableciendo las acciones de mejora que sean necesarias.

5.3. OP3: Formación y especialización del personal de compras

En esta área se establecen directrices sobre la forma en que la organización mantiene actualizados los conocimientos y habilidades del personal de compras.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se han identificado las necesidades formativas del personal implicado en la función compras?

¿Se ha definido un plan de formación y especialización para la función compras?

Aspectos a valorar:

1. Identificar las necesidades formativas de las áreas involucradas directamente o indirectamente con la función compras para alcanzar los requisitos establecidos en el perfil definido para cada puesto.
2. Determinar y priorizar las nuevas capacidades y habilidades que se desea desarrollar en el personal involucrado en la función compras.
3. Definir los objetivos formativos cualitativos y cuantitativos para la función compras.
4. Disponer de un plan de formación y especialización específico de la función compras.
5. Contar con el respaldo y la implicación activa de la dirección para el plan de formación y especialización.
6. Medir, evaluar y revisar el plan de formación y la eficacia de sus resultados, estableciendo las acciones de mejora que sean necesarias.
7. Elaborar y difundir periódicamente informes sobre los resultados y logros del plan de formación y especialización a las partes implicadas.

5.4. OP4: Motivación y satisfacción laboral

En esta área se aborda la necesidad de que la organización conozca el grado de satisfacción laboral del personal de compras y adopte medidas para mejorarla.

La organización debe responder al reto de conseguir que su personal esté motivado e implicado con su trabajo, y con los valores institucionales de servicio público.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se mide periódicamente la satisfacción laboral del personal de compras?

¿Se desarrollan acciones para mejorar la motivación del personal de compras?

Aspectos a valorar:

1. Determinar qué factores inciden en la satisfacción laboral del personal de compras.
2. Establecer una metodología para medir el grado de satisfacción laboral del personal de compras.
3. Comunicar el grado de satisfacción laboral del personal de compras a las partes implicadas.
4. Establecer un plan de mejora de la satisfacción laboral, con objetivos específicos.
5. Evaluar y revisar el plan de mejora de la satisfacción laboral y la eficacia de sus resultados, y establecer acciones correctivas en caso de desviaciones.
6. Elaborar y difundir periódicamente informes sobre los resultados y logros del plan mejora de la satisfacción laboral a las partes implicadas.

5.5. OP5: Desempeño del personal de compras

En esta área se aborda la necesidad de que la organización conozca el grado de desempeño del personal de compras y adopte medidas para mejorarlo.

Según el artículo 20 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), «Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados. La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados».

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se realiza la evaluación del desempeño del personal de compras?

¿Se desarrollan acciones para mejorar el desempeño del personal de compras?

Aspectos a valorar:

1. Disponer de una metodología que permita la evaluación del desempeño del personal de compras.
2. Establecer un plan de mejora del desempeño, con objetivos específicos, en función de los resultados obtenidos.
3. Evaluar y revisar el plan de mejora del desempeño y la eficacia de sus resultados, y establecer acciones correctivas en caso de desviaciones.
4. Elaborar y difundir periódicamente informes sobre los resultados y logros del plan mejora del desempeño a las partes implicadas.

6. EJE 4: CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN (CI)

El cuarto eje, y segundo de los considerados estructurales, es el denominado «Conocimiento e innovación» (CI).

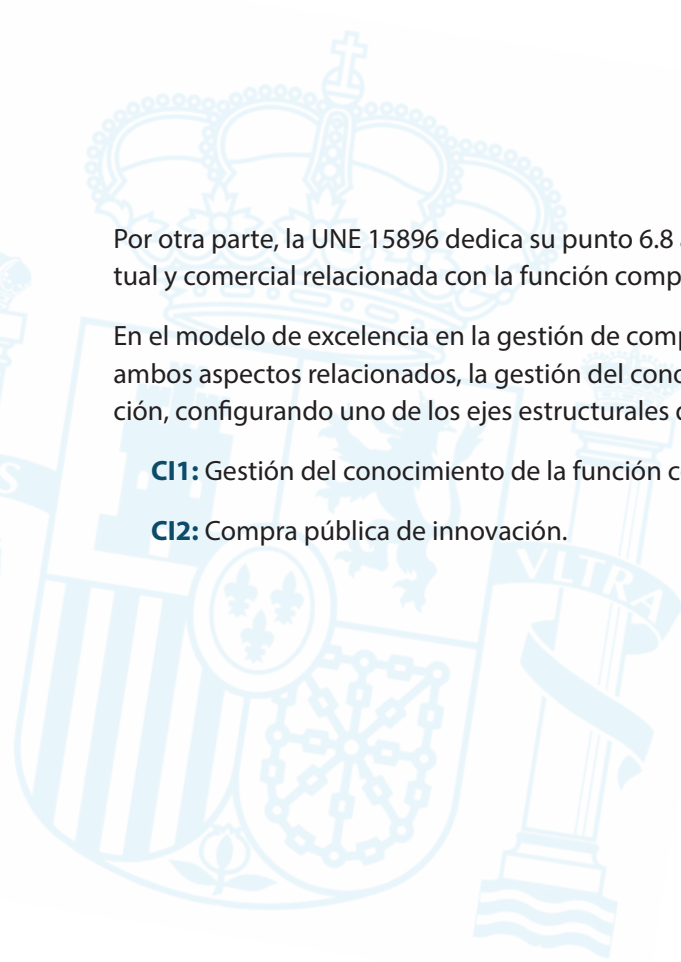


Figura 5. *Eje 4: Conocimiento e innovación*

La norma UNE 15896, en su punto 6.7, plantea el tema de la innovación en las compras, siendo el área de compras el que «debe identificar y aprovechar las oportunidades que puedan suponer beneficios tangibles para la organización».

Desde el punto de vista de las organizaciones del sector público, el fomento de la innovación adquiere especial relevancia, como se desprende de los «considerandos» de la directiva 2014/24/UE, ya que el fomento de la innovación por medio de las compras públicas y la compra de innovación se consideran de importancia estratégica.

«La investigación y la innovación [...] se encuentran entre los principales motores del crecimiento futuro y ocupan un lugar central de la Estrategia Europa 2020. Los poderes públicos deben hacer la mejor utilización estratégica posible de la contratación pública para fomentar la innovación». Directiva 2014/24/UE.



Por otra parte, la UNE 15896 dedica su punto 6.8 a la gestión de la información intelectual y comercial relacionada con la función compras.

En el modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público se recogen ambos aspectos relacionados, la gestión del conocimiento y el fomento de la innovación, configurando uno de los ejes estructurales del modelo.

CI1: Gestión del conocimiento de la función compras.

CI2: Compra pública de innovación.

6.1. C11: Gestión del conocimiento de la función compras

En esta área se dan las pautas para una gestión del conocimiento que aporte valor a la función compras.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existe una metodología para obtener, almacenar y recuperar la información clave para la función compras? ¿Puede acceder fácilmente el personal de compras a dicha información?

¿Se identifican las necesidades en cuanto a gestión del conocimiento de la función compras? ¿Se realizan acciones para satisfacerlas?

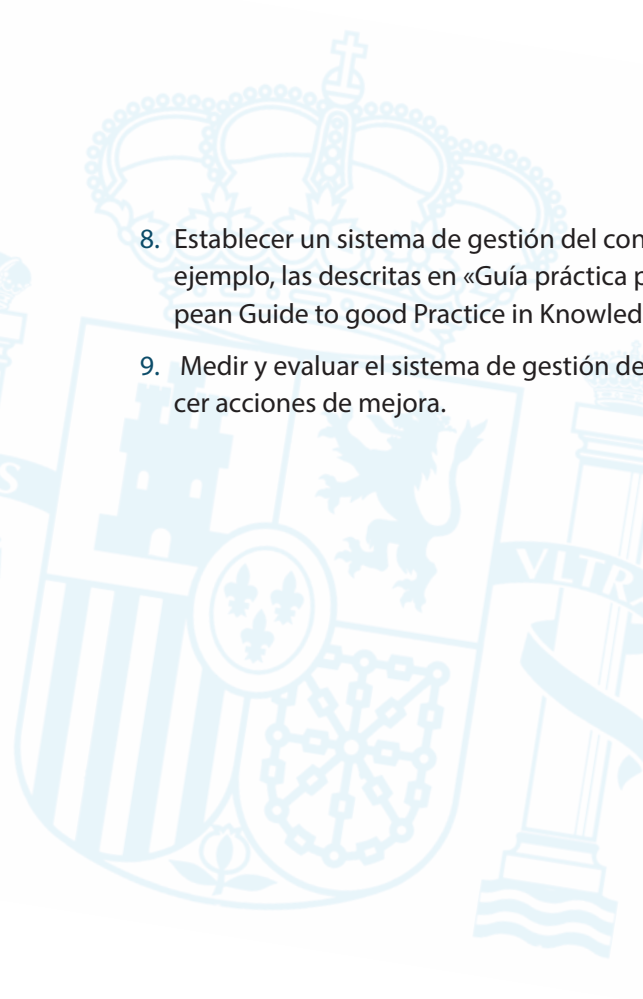
Aspectos a valorar:

En cuanto a la **información y el conocimiento de la función compras:**

1. Detectar y analizar las necesidades de conocimiento de la función compras.
2. Establecer los mecanismos necesarios para identificar la información clave de la organización relativa a la función compras.
3. Establecer la metodología para buscar, organizar, filtrar y presentar la información clave para la organización relativa a la función compras.
4. Compartir y transferir la información clave al equipo de compras y distribuir el conocimiento en función de sus necesidades y preferencias. Potenciar y mejorar los flujos de conocimiento existentes en todos los procesos de contratación.
5. Almacenar y gestionar de forma efectiva el conocimiento de la función compras mediante la utilización de herramientas de gestión del conocimiento y de las tecnologías de la información.
6. Establecer una metodología para actualizar y renovar de forma continua el conocimiento de compras adquirido por la organización.

En cuanto a los **sistemas de gestión del conocimiento:**

7. Identificar necesidades en cuanto al sistema de gestión del conocimiento de la función compras y promover la realización de proyectos de desarrollo (internos) o adquisición (externos) para cubrir las carencias detectadas.

- 
8. Establecer un sistema de gestión del conocimiento, con objetivos específicos (por ejemplo, las descritas en «Guía práctica para la gestión del conocimiento» y «European Guide to good Practice in Knowledge Management»).
 9. Medir y evaluar el sistema de gestión del conocimiento y sus resultados, y establecer acciones de mejora.

6.2. CI2: Compra pública de innovación

En esta área se valora la forma en que la organización fomenta la investigación, el desarrollo y la innovación a través de las compras públicas. Se ha tomado como principal referencia la «Guía 2.0 para la compra pública de innovación».

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existe una política de compra pública innovadora y precomercial? ¿Se ha traducido en objetivos y medidas concretas?

¿Se realiza una vigilancia sistemática del mercado para identificar oportunidades de compra de innovación en las áreas que afectan a la organización?

Aspectos a valorar:

1. Definir una política de compra pública de innovación y precomercial, integrarla en la política de compras y difundirla en la organización.
2. Definir objetivos específicos para la compra pública de innovación y precomercial de la organización.
3. Disponer un equipo de personas capacitado, especializado en compra pública de innovación y precomercial.
4. Planificar y ejecutar compra pública de innovación y precomercial en aquellas categorías de compra de especial relevancia.
5. Identificar, seleccionar e integrar las mejores prácticas desarrolladas por diversas entidades públicas relativas al fomento de la I+D+I en el ámbito de la contratación pública.
6. Implantar las técnicas y herramientas de vigilancia tecnológica y de vigilancia del mercado que son más adecuadas a la organización para identificar oportunidades de compra pública de innovación.
7. Medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos de compra pública de innovación y sus resultados en términos de mejora tangible de la calidad, eficiencia, eficacia o economía, estableciendo las acciones de mejora que sean necesarias.
8. Comunicar los resultados y logros de la política de compra pública de innovación y precomercial en los procesos de contratación.

7. EJE 5: TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN (TC)

El quinto eje del modelo lleva por título «Transparencia y comunicación» (TC), y es el segundo de los ejes transversales, como muestra la figura adjunta:



Figura 6. *Eje 5: Transparencia y comunicación*

La UNE 15896 establece en su punto 5.9 la importancia de que las funciones del equipo de compras en relación con todos sus grupos de interés, tanto internos como externos a la organización, estén claramente definidas.

Este es uno de los aspectos en los que las organizaciones públicas se gestionan de forma muy diferente a las privadas, ya que la ley les obliga a cumplir determinados requisitos en lo que respecta a la transparencia de su gestión hacia el ciudadano y en lo que respecta a la forma en que pueden comunicarse con el mercado, potenciales licitadores de sus contratos.

Dada la importancia que estos aspectos tienen para el sector público, en todas las fases de la compra, este modelo de excelencia en la gestión compras públicas los tiene en cuenta en este segundo eje transversal.

TC1: Transparencia. Publicidad activa.

TC2: Transparencia. Derecho de acceso a la información pública.

TC3: Comunicación.

TC3-1: Comunicación interna.

TC3-2: Comunicación externa.

7.1. TC1: Transparencia. Publicidad activa

La publicidad activa responde a la obligación legal, por parte de las Administraciones públicas y sus entidades e instituciones dependientes, de publicar de forma periódica y actualizada determinada información pública relevante en sus portales de transparencia o sitios web, con el fin de garantizar la transparencia de su actividad.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿La organización fomenta la transparencia de su función compras publicando datos más allá de lo mínimo exigido por la ley?

¿Publica los datos de forma amigable y tratable por los usuarios? ¿Publica datos elaborados, como estadísticas, ratios, evoluciones, etc. que ayuden a comprenderlos?

Aspectos a valorar:

1. Definir una política de transparencia en las compras, integrarla en la política de compras e implantarla en la organización.
2. Identificar qué datos relativos a las compras, además de los mínimos exigidos por la ley, se publicarán de forma activa y establecer su formato de publicación («en bruto», «elaborados» e históricos).
3. Establecer los sistemas de información adecuados (buscadores, filtros, etc.) para que la información sea accesible a las partes interesadas.
4. Disponer de una metodología de gestión de la publicidad activa de las compras de la organización: ciclo de revisión y aprobación, frecuencia de actualización, etc.
5. Formar y sensibilizar en temas de transparencia y de publicidad activa.
6. Establecer los mecanismos de revisión y actualización de la publicidad activa para adaptarse a los cambios producidos en la organización y a los requisitos de los ciudadanos.

7.2. TC2: Transparencia. Derecho de acceso a la información pública

Es el derecho que tiene cualquier persona a acceder a la información pública que considere de su interés, con los únicos límites que señala la ley.

Se considera información pública los contenidos o documentos, cualquiera que sea su soporte o formato, que obren en poder de la Administración y sus organismos públicos y que hayan sido elaborados o adquiridos en el ejercicio de sus funciones.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿La organización cuenta con una metodología que permita atender y gestionar las solicitudes de información que recibe?

¿Se responde a las solicitudes eficazmente, proporcionando la información completa y de la forma más clara posible, en formatos tratables por el usuario?

Aspectos a valorar:

1. Disponer de sistemas eficaces de gestión de solicitudes de información, y de los canales de comunicación adecuados con los ciudadanos, para la función compras públicas.
2. Elaborar una metodología o protocolo de actuación relativos a las solicitudes de información de los ciudadanos para la función compras.
3. Designar un responsable de acceso a la información pública de la función compras.
4. Disponer de herramientas informáticas para la gestión completa de solicitudes de información para la función compras.
5. Formar y sensibilizar al personal involucrado en la tramitación de solicitudes de información de los ciudadanos para la función compras.
6. Realizar el seguimiento y evaluación del funcionamiento del sistema de gestión del acceso a la información pública, con particular atención a la percepción del ciudadano.
7. Establecer los mecanismos de revisión y actualización de la gestión de solicitudes de información para adaptarse a los cambios producidos en la organización y a los requisitos de los ciudadanos.

7.3. TC3: Comunicación

La comunicación de la organización en relación a la función compras se contempla desde dos puntos de vista según el interlocutor:

- **Comunicación interna:** la que se realiza dentro de la propia organización.
- **Comunicación externa:** la que se realiza con agentes externos con los que la organización se relaciona como poder adjudicador, como empresas contratistas o posibles licitadores, y con el resto de la sociedad. También se considera la que se realiza con agentes externos con los que la organización se relaciona con el fin de colaborar en materia de compras.

7.3.1. TC3-1: Comunicación interna

En esta subárea se aborda la forma en que la organización realiza la comunicación dentro de su estructura orgánica y su personal, y concretamente en lo que se refiere a la información relativa a la función compras.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se ha identificado la información relevante que se va a difundir a la organización?

¿Se han identificado los grupos de interés relacionados con la actividad de compras y los posibles canales de comunicación?

Aspectos a valorar:

1. Disponer de un plan de comunicación interna de la función compras de la organización, en el que se identifique, al menos:
 - a) El tipo de información relativa a la función compras que se difundirá internamente.
 - b) Los grupos de interés a los que se difundirá la información.
 - c) Los canales de comunicación interna.
2. Designar un responsable de comunicación interna.
3. Realizar el seguimiento y evaluación del plan de comunicación interna.

4. Actualizar el plan de comunicación interna en función de los nuevos requisitos, o los cambios surgidos en la organización.

7.3.2. TC3-2: Comunicación externa

En esta subárea se aborda la forma en que la organización realiza la comunicación con los diferentes agentes externos con los que interactúa su función compras (ciudadanos, empresas, contratistas, etc.), con el fin de difundir la información relativa a compras que se considere relevante.

Adicionalmente se trata la forma en que la organización establece vías de colaboración, con otras organizaciones de diferente índole con el fin de generar valor y obtener beneficio mutuo del intercambio de información relativa a la función compras.

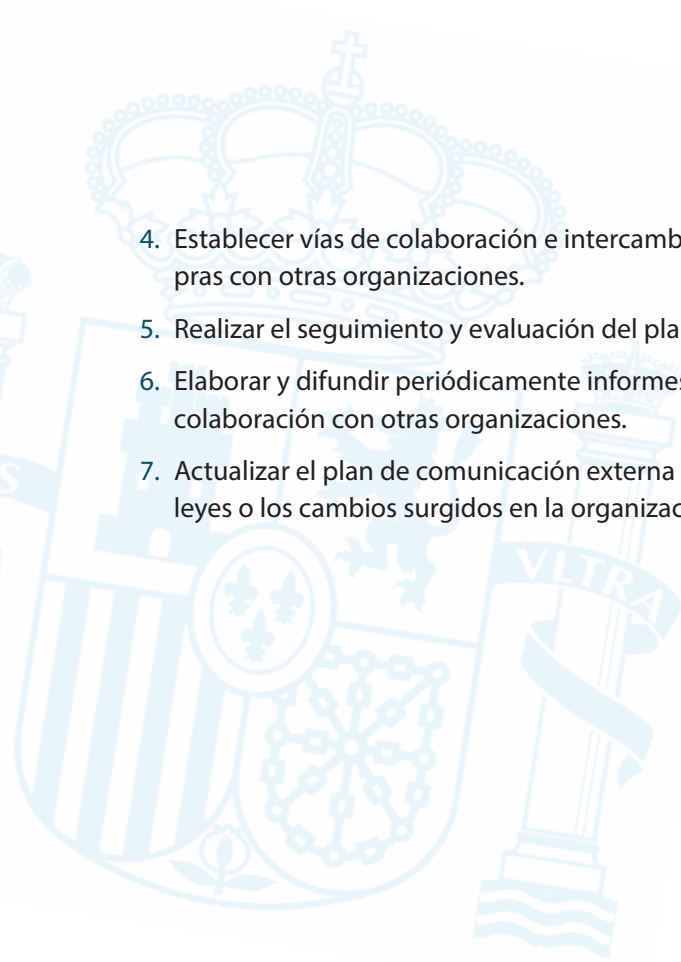
Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se ha identificado la información relevante que se va a difundir fuera de la organización? ¿Se han identificado los posibles canales de comunicación adaptados a los destinatarios de dicha información?

¿Existe intercambio de información con la función compras de otras organizaciones o con el mundo académico, con el fin de cooperar y generar valor?

Aspectos a valorar:

1. Disponer de un plan de comunicación externa de la función compras de la organización, en el que se identifique, al menos:
 - a) El tipo de información relativa a la función compras que se difundirá externamente.
 - b) Los grupos de interés a los que se difundirá la información.
 - c) Los canales de comunicación externa.
2. Designar un responsable de comunicación externa.
3. Establecer un sistema de quejas y sugerencias en el ámbito de la contratación pública (ver «Guía para la gestión de quejas y sugerencias»).

- 
4. Establecer vías de colaboración e intercambio de experiencia de la función comparas con otras organizaciones.
 5. Realizar el seguimiento y evaluación del plan de comunicación externa.
 6. Elaborar y difundir periódicamente informes con resultados de las experiencias de colaboración con otras organizaciones.
 7. Actualizar el plan de comunicación externa en función de los nuevos requisitos, las leyes o los cambios surgidos en la organización.

8. EJE 6: PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE COMPRAS (PC)

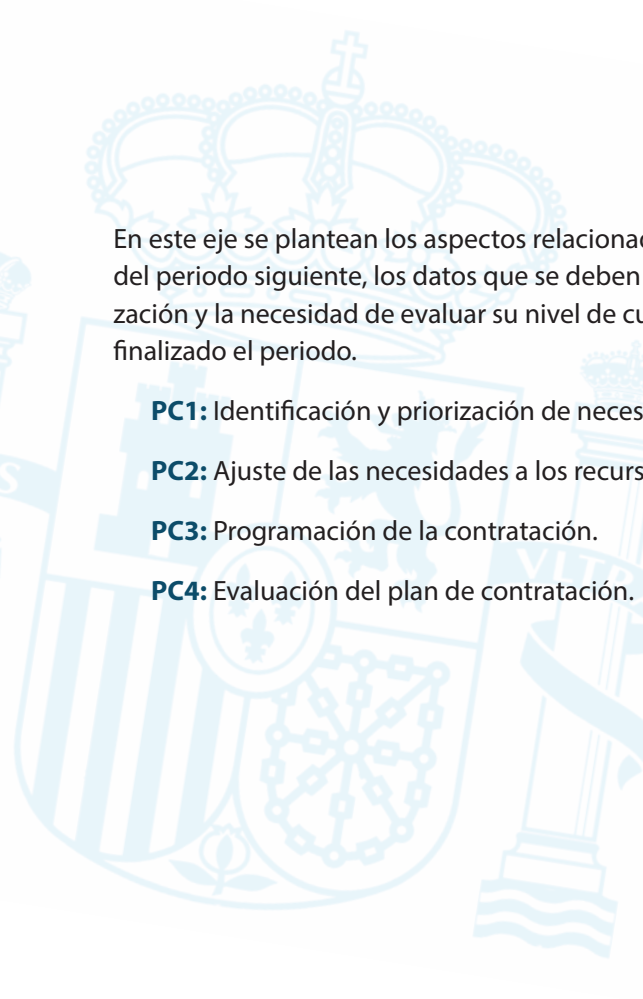
El sexto eje, y a su vez el primero de los cuatro ejes operativos que recogen el desarrollo de los procesos de compras, es el de «Planificación operativa» (PC) de las compras.



Figura 7. *Eje 6: Planificación operativa de las compras*

La UNE 15896 dedica su apartado 9 a establecer los requisitos del sistema de gestión del proceso operacional de compra. El sector público tiene rigurosamente regulados los procesos de compras, por lo que en esta parte la interpretación que este modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público hace de la UNE 15896 se considera de especial interés.

El modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público recoge toda la fase operativa de los procesos de compras en cuatro ejes operativos, los cuales, además de un planteamiento temático, como el resto de los ejes, tienen un carácter marcadamente secuencial, según su desarrollo temporal.



En este eje se plantean los aspectos relacionados con la realización del plan de compras del periodo siguiente, los datos que se deben tener en cuenta para su correcta realización y la necesidad de evaluar su nivel de cumplimiento y extraer lecciones una vez finalizado el periodo.

PC1: Identificación y priorización de necesidades.

PC2: Ajuste de las necesidades a los recursos disponibles.

PC3: Programación de la contratación.

PC4: Evaluación del plan de contratación.

8.1. PC1: Identificación y priorización de necesidades

En esta área se aborda el proceso de recopilación y priorización de las necesidades de compras de la organización para el periodo siguiente.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se realiza una estimación de las necesidades de compra por cada categoría para el nuevo periodo de contrataciones? ¿Se priorizan dichas necesidades?

Aspectos a valorar:

1. Establecer directrices de contratación y acciones concretas derivadas de las estrategias de compra para el nuevo periodo.
2. Recopilar y consolidar la estimación de necesidades por categoría de compra para el nuevo periodo de contrataciones.
3. Identificar y priorizar las contrataciones por categoría de compra en función de las estrategias y objetivos de la función compras y de la asignación de recursos.
4. Elaborar la relación de contrataciones definitiva para cada categoría de compra.

8.2. PC2: Ajuste de las necesidades a los recursos disponibles

En esta área se aborda el ajuste de las necesidades estimadas con los recursos disponibles, no solo en lo que respecta a los recursos económicos necesarios para materializar las compras, sino a los medios humanos y materiales necesarios para gestionar las mismas.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se realiza una estimación de recursos financieros y medios humanos y técnicos en función de la relación de compras prevista?

¿Se asignan los recursos adecuados y suficientes en función de la relación de compras prevista?

Aspectos a valorar:

1. Realizar una estimación de necesidades financieras y de medios humanos y técnicos en función de la relación de las compras previstas.
2. Realizar el ajuste definitivo de compras en función de los recursos financieros previstos.
3. Realizar el ajuste de cargas de trabajo y priorizar las compras previstas en función de los medios disponibles.

8.3. PC3: Programación de la contratación

En esta área se valora la elaboración de una programación consolidada de todos los contratos previstos en el siguiente periodo, que debe tener en cuenta tanto la estimación de necesidades como de recursos y medios disponibles, realizadas en las áreas precedentes. Dicha programación deberá plasmarse en el plan de contratación, para su aprobación y difusión a las partes implicadas.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se elabora un plan de contratación con todos los contratos de cada categoría de compra para el periodo? ¿Se difunde el plan de contratación a todo el personal implicado?

Aspectos a valorar:

1. Establecer la programación consolidada de los contratos para el periodo y plasmarla en el plan de contratación.
2. Aprobar por la dirección el plan de contratación para el periodo.
3. Comunicar y difundir el plan de contratación para el periodo por los medios adecuados.
4. Llevar a cabo las contrataciones programadas.

8.4. PC4: Evaluación del plan de contratación

La evaluación de las actividades desarrolladas y la propuesta de acciones de mejora, que se abordan en esta área, forman parte fundamental de la excelencia en la gestión de compras en el sector público.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se controla al grado de cumplimiento del plan de contratación, adoptando medidas correctivas en caso necesario?

¿Se comunica el resultado de la evaluación del plan del periodo anterior a las partes implicadas?

Aspectos a valorar:

1. Medir y evaluar la ejecución del plan de contratación y establecer acciones correctivas para el nuevo plan de contratación.
2. Elaborar y difundir un informe con los resultados de evaluación de la ejecución del plan de contratación a las partes implicadas.

9. EJE 7: CONTRATACIÓN (CN)

El séptimo eje, segundo de los operativos, se centra en los aspectos relacionados con los procesos de «Contratación» (CN).



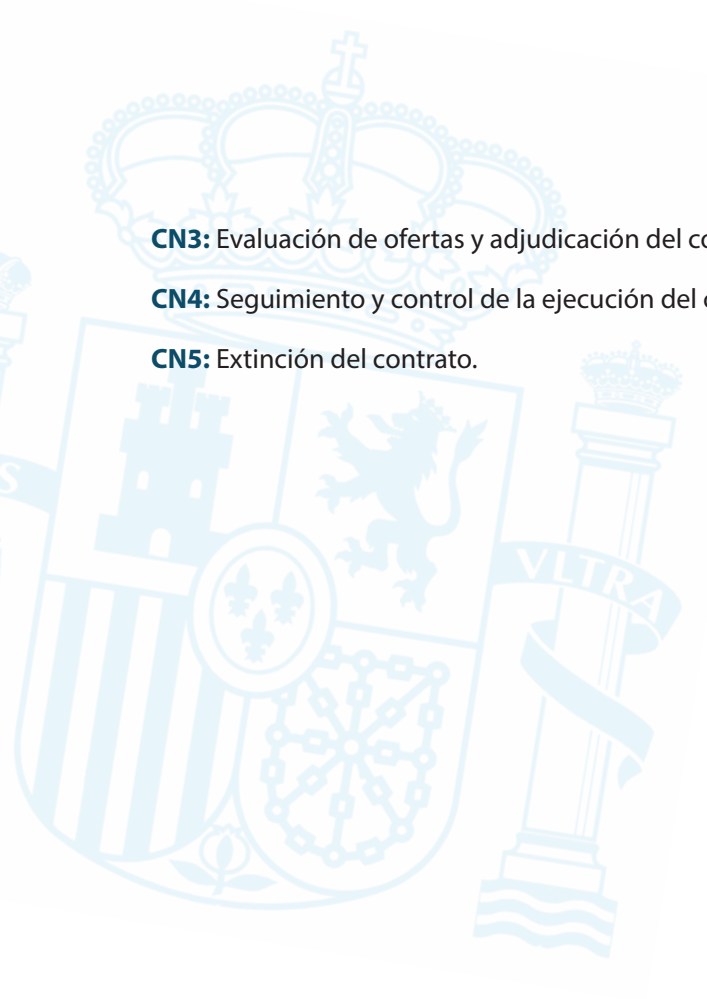
Figura 8. *Eje 7: Contratación*

El proceso de contratación en el sector público está regulado por ley, por lo que no es posible introducir variaciones en el mismo. El modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público propone implantar medidas complementarias a los mínimos exigidos por la ley, principalmente orientadas a la racionalización de los procesos, como generación de modelos o plantillas, implantación de herramientas, unificación de criterios, establecimiento de verificaciones adicionales, etcétera.

Las áreas que forman este eje se han estructurado siguiendo la secuencia del proceso de contratación:

CN1: Gestión de actuaciones preparatorias (fase interna).

CN2: Licitación pública (fase externa).



CN3: Evaluación de ofertas y adjudicación del contrato.

CN4: Seguimiento y control de la ejecución del contrato.

CN5: Extinción del contrato.

9.1. CN1: Gestión de actuaciones preparatorias

En esta área se abordan los pasos necesarios para preparar el expediente de contratación.

9.1.1. CN1-1: Identificación y justificación de la necesidad

En el inicio del expediente de contratación es necesario comprobar que el contrato está incluido en el plan y se ajusta a la necesidad a cubrir y, si se trata de un contrato no planificado, que el mismo se justifica adecuadamente.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se identifica claramente lo que se quiere contratar y se relaciona con la necesidad a cubrir?

¿Existe un ciclo de aprobación de la propuesta de contrato con responsables de sus diferentes fases?

Aspectos a valorar:

1. Establecer el ciclo de elaboración, revisión y aprobación de la propuesta de contrato y sus diferentes responsables. Dicho ciclo debería contemplar, al menos:
 - a) La elaboración de la memoria que justifique suficientemente la idoneidad del objeto y contenido de la propuesta de contrato.
 - b) La comprobación de que la propuesta de contrato está incluida en el plan de contratación.
 - c) Las propuestas de contratos no planificados deberían ser casos excepcionales, estar suficientemente justificados y seguir al menos el mismo ciclo que los contratos planificados.
 - d) Establecer qué propuestas de contrato precisan de aprobación específica por parte de órganos superiores.
2. Disponer de herramientas (aplicaciones, procedimientos, guías, plantillas, etc.) que sistematicen y faciliten el ciclo de elaboración, revisión y aprobación de la propuesta de contrato.

9.1.2. CN1-2: Especificación técnica de la necesidad

En esta subárea se abordan aspectos relacionados con la preparación de los pliegos de prescripciones técnicas (PPT), los proyectos en caso de obras, y de los aspectos a incluir en los pliegos de cláusulas administrativas particulares (PCAP) propuestos por los técnicos, recalcando la importancia de disponer de herramientas y metodologías contrastadas que se puedan aplicar a todos los expedientes que se tramiten.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existe un ciclo de aprobación del pliego técnico (PPT) y de la propuesta de pliego de cláusulas particulares (PCAP) con responsables de sus diferentes fases?

¿Existen herramientas, guías, plantillas o modelos que sistematicen su elaboración?

Aspectos a valorar:

1. Establecer el ciclo de elaboración, revisión y aprobación del pliego de prescripciones técnicas (PPT) o proyecto y de la propuesta de criterios a incluir en pliego de cláusulas administrativas particulares (PCAP) y sus diferentes responsables. Dicho ciclo debería contemplar, al menos:
 - a) Establecer qué expedientes precisan la revisión y aprobación del PPT o proyecto por parte de responsables diferentes del elaborador.
 - b) La determinación y valoración de los criterios de adjudicación que se propone incluir en el PCAP.
2. Disponer herramientas (aplicaciones, procedimientos, guías, modelos de PPT, plantillas, etc.) que sistematicen y faciliten el ciclo de elaboración, revisión y aprobación del PPT o proyecto y criterios a incluir en el PCAP.
3. Disponer de una metodología de especificación de requisitos técnicos.

9.1.3. CN1-3: Condiciones administrativas

En esta subárea se abordan aspectos relacionados con la elaboración de los pliegos de cláusulas administrativas particulares (PCAP), recalcando la importancia de disponer de directrices o incluso doctrina unificada para la redacción de los mismos, así como de plantillas, modelos y herramientas que faciliten su elaboración.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existen herramientas, guías, plantillas o modelos que sistematicen la elaboración del PCAP?

¿Existen directrices para los requisitos de solvencia o criterios de adjudicación?

Aspectos a valorar:

1. Establecer las directrices de la organización para la elaboración de los PCAP según la tipología de los contratos. Entre ellas:
 - a) Disponer de directrices acerca de los requisitos de solvencia económica y financiera exigibles a las empresas licitadoras según la tipología de los contratos.
 - b) Disponer de directrices acerca de los requisitos de solvencia técnica o profesional exigibles a las empresas licitadoras según la tipología de los contratos.
 - c) Disponer de directrices acerca del establecimiento de los criterios de adjudicación y las reglas de valoración de ofertas según la casuística y tipología de los contratos que se realicen en la organización.
2. Disponer de herramientas que favorezcan y faciliten la elaboración de PCAP según la tipología de los contratos: modelos tipo de PCAP, plantillas con párrafos predefinidos o librerías de cláusulas preestablecidas.
3. Disponer de esquemas, plantillas o cualquier otro tipo de documento que sirva para homogeneizar la presentación de las ofertas de los licitadores.

9.2. CN2: Anuncio previo y licitación pública

La publicidad de los contratos públicos está regulada por ley, la cual contempla la posibilidad de publicar anuncios de información previa para que los posibles licitadores dispongan de más tiempo para preparar sus ofertas y acortar los tiempos de tramitación del expediente.

En esta área se aborda la forma en que la organización realiza los anuncios de información previa así como la licitación del contrato, la metodología de resolución de dudas de las empresas y la manipulación segura de las ofertas recibidas, apoyándose en las tecnologías de la información.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existe alguna directriz en la organización sobre la publicación de anuncios de información previa?

¿Está preparada la organización para la licitación electrónica? ¿Hay iniciativas en marcha sobre el tema?

Aspectos a valorar:

1. Establecer las directrices para la publicación de los anuncios de información previa.
2. Potenciar la publicidad de los contratos previstos empleando las tecnologías de la información disponibles en la organización (página web, la plataforma de contratación del sector público, perfil del contratante, portal de transparencia).
3. Potenciar la utilización sistemática de las tecnologías de la información para asegurar la implantación de la licitación electrónica dentro del proceso general de contratación pública electrónica.
4. Establecer mecanismos adecuados de comunicación con las partes implicadas para la aclaración de dudas surgidas en los anuncios de licitación que aseguren la transparencia y la igualdad de trato.
5. Establecer la metodología de recepción, archivo (con generación de informe de diligencia de fin de plazo) y custodia segura de las ofertas presentadas hasta el momento de la apertura oficial de los sobres.

9.3. CN3: Evaluación de ofertas y adjudicación del contrato

En esta área se aborda el proceso de evaluación de las ofertas recibidas, se realiza la propuesta de adjudicación y finalmente se adjudica el contrato a la empresa que presenta la mejor oferta.

9.3.1. CN3-1: Evaluación de ofertas

En la contratación pública, para la valoración de las ofertas, la ley contempla un órgano auxiliar, la mesa de contratación, que asiste al órgano de contratación con carácter obligatorio para los procedimientos abierto, restringido y negociado con publicidad y potestativo para aquellos que no requieren anuncio de licitación. La mesa de contratación es un órgano colegiado cuyos miembros (presidente, vocales y secretario) son nombrados por el órgano de contratación, el cual puede incluir en su composición cuantos vocales técnicos considere necesarios como parte del equipo evaluador de ofertas.

En esta subárea se dedica a los aspectos relacionados con la forma en que la organización realiza la evaluación de las ofertas recibidas, la composición del equipo evaluador, cuando sea necesario, o las herramientas disponibles para facilitar y agilizar el proceso.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existe una metodología para la valoración de las ofertas? ¿Existen guías para los evaluadores?

¿Se designan evaluadores especialistas en la materia objeto del contrato? ¿Se da formación a los evaluadores sobre el proceso y las reglas de evaluación?

Aspectos a valorar:

1. Establecer metodologías y guías para la valoración de ofertas.
2. Disponer de herramientas (plantillas, modelos, etc.) para la valoración de ofertas y presentación de resultados para los evaluadores.
3. Establecer una metodología para designar al personal cualificado que formará parte de la mesa de contratación para realizar las evaluaciones de ofertas de cada categoría de compra y formarlo específicamente.

9.3.2. CN3-2: Adjudicación y formalización del contrato

En esta subárea se trata la metodología y herramientas que utiliza la organización para facilitar los trámites de adjudicación del contrato.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se dispone de herramientas electrónicas que faciliten y agilicen la adjudicación, notificación y firma de los contratos?

Aspectos a valorar:

1. Establecer una metodología que facilite y agilice los trámites de adjudicación del contrato, su notificación y la resolución de las incidencias que puedan surgir en la formalización del contrato.
2. Disponer de herramientas que agilicen los trámites de adjudicación del contrato, su notificación y la resolución de las incidencias.
3. Disponer de herramientas que agilicen la firma del contrato. Potenciar el uso de la firma electrónica.

9.4. CN4: Seguimiento y control de la ejecución

El control de la ejecución de los contratos es uno de los puntos en el que los beneficios de implantar el modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público pueden resultar más evidentes, ya que la satisfacción del usuario, receptor de los bienes o servicios contratados, depende de ella en gran medida.

En esta área se aborda la figura del responsable del contrato, la existencia de una metodología de control de ejecución con directrices específicas para los diferentes tipos de contratos que se realizan, la definición e implantación de indicadores de calidad y la gestión de los riesgos del contrato durante la ejecución.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se designa a responsables de contratos expertos en la materia formados específicamente para esta función?

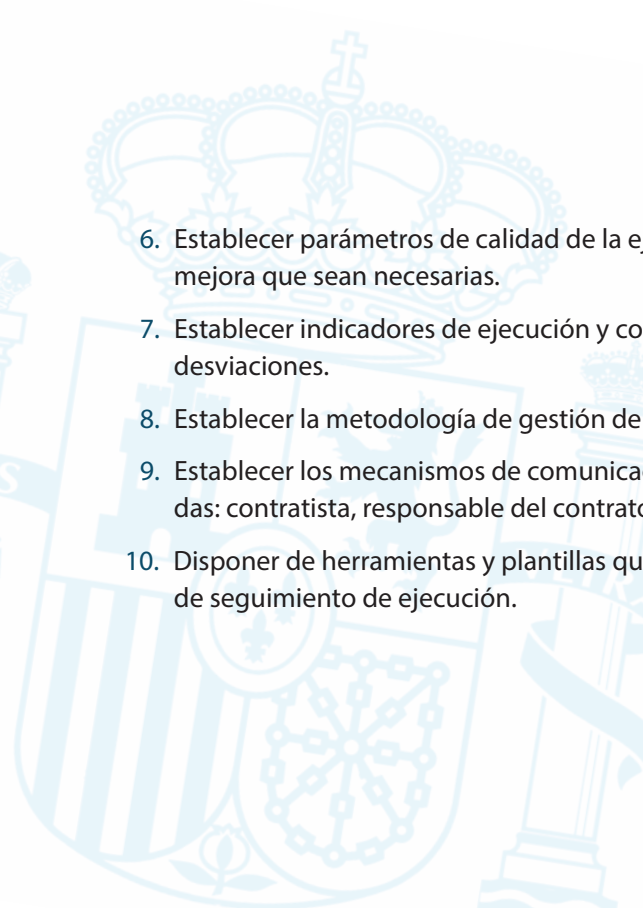
¿Se establecen indicadores específicos para el seguimiento de cada tipo de contrato?

¿Se establecen mecanismos de relación adecuados entre las partes implicadas?

¿Se gestionan las incidencias y desviaciones que surgen a lo largo de la ejecución del contrato? ¿Se dispone de herramientas que faciliten y agilicen la resolución de las incidencias y las desviaciones detectadas?

Aspectos a valorar:

1. Caracterizar los contratos por tipologías de acuerdo a sus necesidades de seguimiento y control de ejecución.
2. Disponer de una metodología de seguimiento y control de la ejecución de los contratos, según su tipología, con directrices para el responsable del contrato.
3. Definir los criterios para designar al responsable del contrato en función de la caracterización realizada.
4. Definir los criterios para asignar personal multidisciplinar de apoyo al responsable del contrato, en aquellos contratos en los que pueda necesitarse.
5. Establecer la metodología de gestión de riesgos de la ejecución de los contratos.

- 
6. Establecer parámetros de calidad de la ejecución y contemplar las acciones de mejora que sean necesarias.
 7. Establecer indicadores de ejecución y contemplar acciones correctivas en caso de desviaciones.
 8. Establecer la metodología de gestión de incidencias durante la ejecución.
 9. Establecer los mecanismos de comunicación adecuados entre las partes implicadas: contratista, responsable del contrato y órgano de contratación.
 10. Disponer de herramientas y plantillas que agilicen la presentación de resultados de seguimiento de ejecución.

9.5. CN5: Extinción del contrato

En esta área se aborda el proceso de cierre del contrato: la extracción de lecciones aprendidas y su documentación, la comunicación a las partes implicadas y el archivo seguro de toda la documentación del expediente.

9.5.1. CN5-1: Evaluación de la ejecución del contrato y su nivel de satisfacción

Ésta subárea se dedica a la necesidad de que la organización evalúe de forma sistemática si la ejecución de los contratos se ha desarrollado conforme a lo establecido en los pliegos, tomando como referencia los indicadores de ejecución que se hayan definido para el contrato, y la medida del grado de satisfacción con la ejecución del contrato de las partes implicadas.

Se pone especial énfasis en que los resultados de la ejecución de los contratos se plasmen en informes de conclusiones de dicha ejecución e incluyan lecciones aprendidas a tener en cuenta en los contratos futuros.

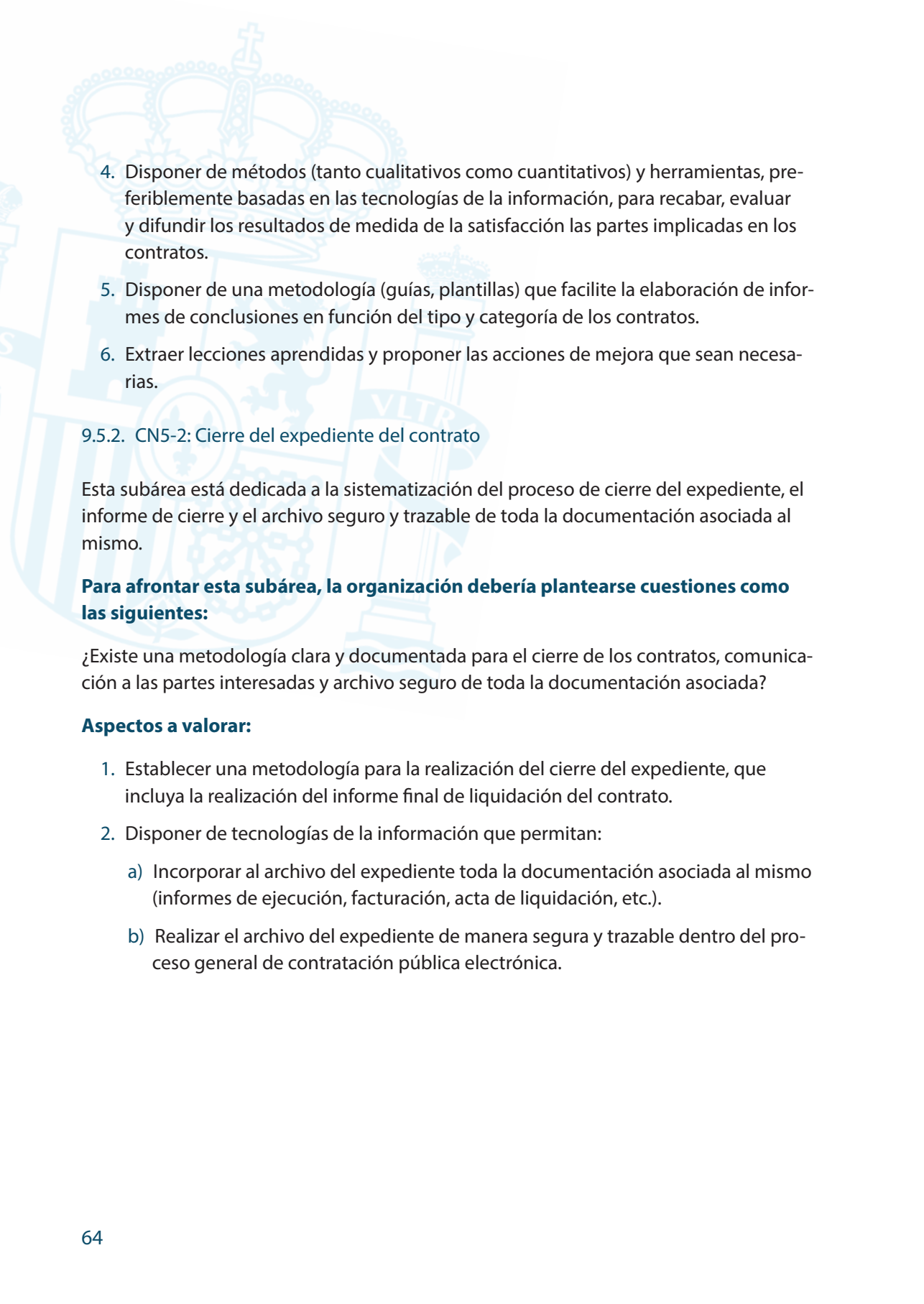
Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se realiza una evaluación de la ejecución del contrato para conocer el nivel de satisfacción de las diferentes partes implicadas?

¿Se extraen lecciones aprendidas y se plasman en un informe de cierre?

Aspectos a valorar:

1. Establecer una metodología para evaluar el nivel de satisfacción de la ejecución de los contratos.
2. Identificar las partes implicadas en los contratos cuyo nivel de satisfacción se debe evaluar, dependiendo de las categorías de compra y las características de cada contrato: usuario final, unidad solicitante, responsable del contrato, contratista, etc.
3. Establecer el umbral de satisfacción deseado por parte de la organización, en función de la categoría de compra y las características del contrato.

- 
4. Disponer de métodos (tanto cualitativos como cuantitativos) y herramientas, preferiblemente basadas en las tecnologías de la información, para recabar, evaluar y difundir los resultados de medida de la satisfacción las partes implicadas en los contratos.
 5. Disponer de una metodología (guías, plantillas) que facilite la elaboración de informes de conclusiones en función del tipo y categoría de los contratos.
 6. Extraer lecciones aprendidas y proponer las acciones de mejora que sean necesarias.

9.5.2. CN5-2: Cierre del expediente del contrato

Esta subárea está dedicada a la sistematización del proceso de cierre del expediente, el informe de cierre y el archivo seguro y trazable de toda la documentación asociada al mismo.

Para afrontar esta subárea, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existe una metodología clara y documentada para el cierre de los contratos, comunicación a las partes interesadas y archivo seguro de toda la documentación asociada?

Aspectos a valorar:

1. Establecer una metodología para la realización del cierre del expediente, que incluya la realización del informe final de liquidación del contrato.
2. Disponer de tecnologías de la información que permitan:
 - a) Incorporar al archivo del expediente toda la documentación asociada al mismo (informes de ejecución, facturación, acta de liquidación, etc.).
 - b) Realizar el archivo del expediente de manera segura y trazable dentro del proceso general de contratación pública electrónica.

10. EJE 8: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA CONTRATACIÓN (SC)

El octavo eje, tercero de los operativos, desarrolla los aspectos de «Seguimiento y control» (SC) de la contratación desde un punto de vista global de la organización.



Figura 9. *Eje 8: Seguimiento y control de la contratación*

En este eje se plantea la conveniencia de que los contratos que la organización realiza en el periodo se controlen y coordinen de forma integral, con el fin de facilitar la labor de los responsables de los contratos y de minimizar los posibles riesgos que puedan surgir por las interacciones entre ellos.

Con este fin se propone la existencia de una figura, a modo de oficina de seguimiento integral de la contratación, que cada organización debería dimensionar de acuerdo a sus necesidades, situada en un nivel superior al de los responsables de los contratos, con visión sobre todos los contratos que la organización tenga previsto realizar en el periodo y capacidad para ayudarles a resolver incidencias que puedan escapar a sus competencias, y coordinar el desarrollo de los diferentes contratos en cualquiera de sus fases.



MISIÓN: Control efectivo de todo el ciclo integral de las contrataciones.

SC1: Seguimiento y control del plan de contratación.

SC2: Seguimiento integral de la contratación.

SC3: Apoyo a las unidades de contratación y gestión de incidencias.

SC4: Seguimiento para la alta dirección.

10.1. SC1: Seguimiento y control del plan de contratación

En esta área se aborda la realización de un seguimiento integral de toda la contratación que realiza la organización en el periodo, con el fin de prevenir posibles incidencias que trasciendan a más de un contrato o que surjan de la interacción entre varios contratos, y facilitar el cumplimiento de los objetivos y plazos previstos para todos los contratos.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existe una metodología para el seguimiento y control integrales del plan de contratación? ¿Se utiliza algún tipo de herramienta informática que lo facilite?

¿Se realiza una gestión integral del riesgo de todo el plan de contratación?

Aspectos a valorar:

1. Establecer una metodología para realizar el seguimiento y control del plan de contratación del periodo, que contemple, entre otros: calendario de ejecución de contratos, control de plazos, control de riesgos, control del gasto, control presupuestario, interlocución con responsables de contratos, seguimientos e informes de resultados, etc.
2. Disponer de las herramientas informáticas que faciliten el seguimiento integral del plan de contratación.
3. Disponer un equipo de personas capacitado, especializado en el seguimiento integral del plan de contratación.

10.2. SC2: Seguimiento integral de la contratación

En esta área se plantea la implantación de indicadores globales para monitorizar el estado de la actividad contractual desarrollada por la organización. Esto permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos de la función compras desde un punto de vista global, no limitado a cada contrato, y plantear soluciones globales para la mejora de la función compras.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existen indicadores globales que permitan conocer el grado de cumplimiento de los objetivos de la actividad contractual desde un punto de vista global?

¿Se recopilan y analizan los indicadores globales? ¿Se proponen mejoras globales para la función compras como consecuencia de los análisis realizados?

Aspectos a valorar:

1. Determinar la información necesaria para el seguimiento y coordinación agregado de la contratación en función de los objetivos establecidos para la función compras.
2. Definir el catálogo de indicadores globales, y establecer sus metas para un periodo determinado. Recopilar las medidas de los indicadores.
3. Disponer de las herramientas informáticas que faciliten el seguimiento y análisis de los indicadores globales.
4. Estudiar las posibles desviaciones respecto a los objetivos establecidos y proponer acciones correctivas.
5. Realizar y difundir informes periódicos de resultados del seguimiento integral de los contratos.
6. Definir los mecanismos de revisión y actualización del catálogo de indicadores globales para adaptarse a los cambios producidos en la organización.

10.3. **SC3: Apoyo a las unidades de contratación y control de incidencias**

En esta área se aborda la identificación y resolución de las incidencias que trasciendan a más de un contrato o que sean de especial relevancia, para que la oficina de seguimiento integral de la contratación se responsabilice de su gestión y resolución.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existe una metodología o protocolo para identificar las incidencias de especial relevancia o que trasciendan a más de un contrato y transmitir las a la oficina de seguimiento integral de la contratación?

¿Se extraen lecciones aprendidas de las incidencias resueltas y se proponen acciones de mejora?

Aspectos a valorar:

1. Establecer la metodología para detectar, tipificar, proponer soluciones y realizar el seguimiento de las incidencias relevantes o que trasciendan a más de un contrato.
2. Disponer de las herramientas informáticas que faciliten el registro, tratamiento y seguimiento de las incidencias.
3. Disponer de personal cualificado y formado específicamente para las tareas definidas en esta área, especialmente para la detección temprana de incidencias.
4. Analizar los datos globales de incidencias registradas, extraer lecciones aprendidas y proponer acciones de mejora.
5. Elaborar y difundir informes periódicos de análisis resultados de la actividad de esta área (incidencias producidas, repercusión en el proceso, soluciones adoptadas, medidas correctoras propuestas, etc.).

10.4. **SC4: Seguimiento para la alta dirección**

En esta área se recogen las actividades de la oficina de seguimiento integral destinadas a recolectar información actualizada y fiable del estado de la función compras y transmitirla en tiempo y formato adecuado a la alta dirección para facilitar la toma de decisiones.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existen indicadores globales que permitan conocer el estado de la función compras en todas sus vertientes? ¿Su información es fiable y actualizada?

¿Se emplean herramientas informáticas para recolectar, tratar y presentar la información más relevante a la alta dirección?

Aspectos a valorar:

1. Definir la información relevante e indicadores necesarios para realizar el seguimiento integral de la función compras por parte de la alta dirección de la organización.
2. Establecer la metodología para informar a la alta dirección del grado de avance del plan de contratación, del nivel de cumplimiento de los objetivos y del estado de las incidencias detectadas.
3. Disponer de los sistemas de información necesarios para que la alta dirección tenga acceso a información actualizada, fiable y segura (por ejemplo cuadro de mando).
4. Revisar y modificar el tipo de información suministrada a la alta dirección para adaptarse a los cambios y necesidades surgidas en la organización.

11. EJE 9: MEJORA CONTINUA (MC)

El noveno eje afronta los aspectos relacionados con la «Mejora continua» (MC) en la función compras, siendo el cuarto eje operativo del modelo.



Figura 10. *Eje 9: Mejora continua*

La UNE-15896:2015 dedica su punto 11 a la mejora continua como proceso clave para reducir las diferencias entre el rendimiento de compras actual y el objetivo de rendimiento en compras. Esto permite avanzar hacia la excelencia a las organizaciones que implanten la gestión de compras de valor añadido.

El ciclo de mejora continua, a los efectos de este modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público, se ha plasmado en tres áreas:

MC1: Revisión de las actuaciones de la función compras.

MC2: Programas de mejora.

MC3: Sostenibilidad de la mejora.

11.1. MC1: Revisión de las actuaciones de la función compras

En esta área se aborda la revisión sistemática de las actividades de la función compras, verificando que se ajustan a la metodología establecida y que producen los resultados esperados, con la finalidad de identificar las áreas en las que la organización funciona a buen nivel y aquellas que son susceptibles de mejorar.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿La organización se autoevalúa para identificar sus puntos fuertes y sus puntos débiles en los temas relacionados con la función compras?

¿Existe personal en la organización encargado de realizar la revisión de la función compras?

Aspectos a valorar:

1. Identificar los puntos fuertes y los puntos débiles en los aspectos relacionados con la función compras.
2. Establecer una metodología que sirva para revisar las actuaciones de la función compras (evaluaciones, auditorías internas, talleres, paneles de expertos, consultas empleados, buzones de sugerencias, etc.) e identificar las áreas de mejora.
3. Disponer de personal cualificado y formado específicamente para realizar la gestión de las actividades contempladas en esta área.
4. Comunicar el resultado de las revisiones y las áreas de mejora a las partes implicadas de la organización.

11.2. MC2: Programas de mejora

En esta área se plantea el desarrollo sistemático de la actividad de mejora en la función compras de la organización mediante la implantación de programas de mejora. Dichos programas deben plantear objetivos concretos de mejora de la función compras, y deben ser evaluados periódicamente para verificar que producen los resultados esperados.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿La organización mantiene actualizado su conocimiento de las mejores prácticas en materia de compras públicas?

¿Se establecen programas de mejora fundamentadas en las áreas de mejora identificadas?

Aspectos a valorar:

1. Seleccionar las «mejores prácticas» desarrolladas por diversas entidades públicas en el ámbito de las compras públicas.
2. Definir y priorizar las líneas o áreas de mejora identificadas en función de su importancia y complejidad.
3. Establecer objetivos específicos de mejora de la función compras, alineados con la política y los objetivos de la función compras.
4. Establecer programas de mejora para alcanzar los objetivos de mejora de la función compras.
5. Medir y evaluar los resultados de los programas de mejora.
6. Elaborar y difundir informes con los resultados obtenidos en los programas de mejora.

11.3. MC3: Sostenibilidad de la mejora

Esta área se centra en la importancia de que las mejoras implantadas en la función compras se mantengan en el tiempo en la medida que sigan produciendo buenos resultados, y que dichos resultados se difundan a toda la organización con el fin de realimentar e incentivar el ciclo de mejora continua.

Para ello se destaca la importancia de la existencia de personal específicamente dedicado al impulso y gestión de la mejora continua en la función compras, y que disponga de las herramientas informáticas adecuadas.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existe personal, en la función compras, especializado en impulsar, mantener y controlar la mejora continua? ¿Dispone de las herramientas adecuadas para realizar esta función?

Aspectos a valorar:

1. Establecer una metodología para implantar las mejoras de la función compras en la organización.
2. Definir un equipo de trabajo (con un responsable de mejora al frente) y una infraestructura soporte especializado en controlar y mantener en el tiempo las mejoras de la función compras implantadas («grupo de mejora de las compras»).
3. Disponer de herramientas informáticas para la gestión completa de mejora continua.
4. Formar y sensibilizar a todo el personal implicado en la función compras en herramientas y técnicas de mejora continua.
5. Medir y evaluar la eficacia y la eficiencia de la gestión de la mejora continua de la función compras, asegurando que se mantienen los objetivos alcanzados.
6. Elaborar y difundir informes con los resultados obtenidos del grado de sostenibilidad de la mejora de la función compras a las partes implicadas, (memorias de sostenibilidad de la mejora continua de la función compras).

12. EJE 10: RESULTADOS DE LA FUNCIÓN COMPRAS (RE)

El décimo y último eje está dedicado a la consecución de «Resultados» (RE) de la función compras. Se ha ubicado en el centro del esquema, como se muestra a continuación:



Figura 11. *Eje 10: Resultados de la función compras*

Aunque no aparece explícitamente en ninguno de los apartados de la UNE 15896, es difícil concebir un modelo de excelencia en la gestión, como lo es este en el ámbito de las compras, sin una clara orientación a resultados tanto de la organización, como de su personal y sus procesos.

En este eje se recoge todo lo referente a la evaluación de los resultados de la función compras en todos sus aspectos.

RE1: Resultados estratégicos.

RE2: Resultados de la contratación.

RE3: Resultados en los clientes internos (destinatarios de las compras).

RE4: Resultados en la imagen de la organización.

12.1. RE1: Resultados estratégicos

En esta área se recoge la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos y políticas de la función compras así como de las estrategias de compra de las diferentes categorías.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se establecen indicadores para evaluar el grado de cumplimiento de las estrategias de compra, de los objetivos y de las políticas?

¿Los resultados conseguidos mejoran periodo tras periodo?

Aspectos a valorar:

1. Recopilar y analizar la medida de los indicadores para conocer el grado de cumplimiento de las políticas y los objetivos definidos de la función compras.
2. Recopilar y analizar la medida de los indicadores para conocer el grado de cumplimiento de las estrategias por categoría de compra.
3. Elaborar y difundir informes con el resultado de los análisis realizados a las partes implicadas de la organización.

12.2. RE2: Resultados de la contratación

En esta área se aborda la medida de los resultados operativos de la función compras, que fundamentalmente consiste en evaluar el nivel de cumplimiento del plan de contratación del periodo.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se evalúan sistemáticamente los resultados de la contratación del periodo a través de los correspondientes indicadores?

¿Se dispone de resultados de otras organizaciones similares, públicas o no, con las que compararse?

Aspectos a valorar:

1. Recopilar y analizar la medida de los indicadores para conocer el grado de cumplimiento del plan de contratación.
2. Recopilar y analizar la medida de los indicadores para conocer los aspectos más relevantes de las diferentes fases de la contratación por categoría de compra.
3. Disponer de información sobre los resultados de la contratación de otras organizaciones públicas que sean referentes en las compras de cada categoría y utilizarla como referencia para las metas propias.
4. Elaborar y difundir informes con los resultados de la contratación del periodo a las partes implicadas de la organización.

12.3. RE3: Resultados en los clientes internos

En esta área se plantea la importancia de que se conozca el nivel de satisfacción de los destinatarios de las compras realizadas, pues en última instancia la función compras de la organización tiene su razón de ser en satisfacer las necesidades de los usuarios.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Existe una metodología para conocer el nivel de satisfacción de los destinatarios de las compras?

¿Se utiliza la información obtenida para mejorar las compras de los años siguientes?

Aspectos a valorar:

1. Establecer una metodología para medir y evaluar periódicamente el nivel de satisfacción de los destinatarios de las compras según su categoría.
2. Recopilar la medida de los indicadores para conocer el grado de satisfacción de los clientes internos (usuarios finales de las compras) respecto al cumplimiento de sus necesidades de productos y servicios.
3. Recopilar la medida de los indicadores para conocer el grado de satisfacción de los clientes internos (usuarios finales de las compras) respecto al nivel de calidad los productos y servicios contratados, segmentada por categoría de compra, realizando especial atención a los aspectos más valorados.
4. Analizar los resultados obtenidos de los indicadores para cada categoría, estudiar la tendencia de sus valores y realizar la comparativa con resultados esperados para la toma de decisiones.
5. Elaborar y difundir informes con el grado de satisfacción de los clientes internos (usuarios finales de las compras) segmentado por categoría de compra a las partes implicadas de la organización.

12.4. RE4: Resultados en la imagen de la organización

En esta área se plantea la importancia de que las organizaciones públicas evalúen la percepción que los agentes externos tienen acerca de cómo realizan su función compras.

Para afrontar esta área, la organización debería plantearse cuestiones como las siguientes:

¿Se conoce qué aspectos de la función compras tienen mayor influencia sobre la imagen que los agentes externos tienen de las compras de la organización?

¿Existe una metodología para conocer la percepción que los agentes externos tienen de la función compras de la organización y mejorarla?

Aspectos a valorar:

1. Establecer una metodología para conocer, medir y evaluar periódicamente aquellos aspectos que afectan directamente a la imagen de la organización acerca de sus compras.
2. Recopilar y analizar la medida de los indicadores para conocer los aspectos que inciden directamente en la imagen de la organización.
3. Elaborar y difundir informes con los resultados relativos a la imagen de la organización a las partes implicadas.
4. Publicar aquellos resultados relativos a la imagen de la organización que se vean afectados por la política de transparencia.

13. GLOSARIO DE TÉRMINOS

A continuación se incluye un glosario con algunos términos utilizados y el significado con el que se utilizan en el contexto del presente documento.

- **Ciente interno:** receptor del trabajo realizado por la función compras. Los principales clientes internos son los petitionarios de bienes y servicios que deben ser adquiridos y los usuarios finales de dichos bienes y servicios.
- **Código de conducta profesional:** conjunto de principios y buenas prácticas que establecen el comportamiento de las personas dentro de una determinada actividad profesional, en este caso las compras.
- **Código ético:** conjunto de principios y buenas prácticas que establecen el comportamiento de las personas dentro de una organización.
- **Compra (UNE 15896:2015):** «la totalidad del proceso de adquisición, incluyendo los medios de obtención de artículos, búsqueda de fuentes de suministro, solicitud de compra, puesta en servicio y las funciones de búsqueda de fuentes de suministro, recepción, gestión postcontrato y operaciones de gestión de residuos».

El término compra comprende todas las adquisiciones de forma genérica, independientemente de los tipos de contratos contemplados en la LCSP (suministros, servicios u obras).

- **Compra pública de innovación (Guía 2.0 para la compra pública de innovación):** actuación administrativa de fomento de la innovación, orientada a potenciar el desarrollo de soluciones innovadoras desde el lado de la demanda, a través del instrumento de la contratación pública.
- **Compra pública precomercial (Guía 2.0 para la compra pública de innovación):** consiste en un contrato de servicios de I+D en el que el comprador público comparte con las empresas adjudicatarias los riesgos y los beneficios de la I+D necesaria para desarrollar soluciones innovadoras que superen las que hay disponibles en el mercado. Está excluido del régimen general del TRLCSP y tiene su propia trayectoria de contratación.
- **Compra pública de tecnología innovadora (Guía 2.0 para la compra pública de innovación):** consiste en la compra pública de un bien o servicio que no existe en el momento de la compra pero que puede desarrollarse en un periodo de tiempo razonable. Dicha compra requiere el desarrollo de tecnología nueva

o mejorada para poder cumplir con los requisitos demandados por el comprador.

- **Función compras:** conjunto de actividades y procesos que se desarrollan en una organización para realizar las compras de los bienes y servicios que se requieran. Habitualmente se desarrolla por una unidad organizativa formalmente definida y dotada de personas y medios.
- **Indicador:** medida que refleja el estado de algún aspecto particular de una organización, en un momento determinado o durante un periodo de tiempo.
- **Mesa de contratación (J. M. Cantera. *Revista de Auditoría Pública* n.º 58):** «órgano colegiado, de composición fundamentalmente técnica, que tiene como finalidad garantizar el buen desarrollo del procedimiento licitatorio con el objetivo de conseguir la oferta económicamente más ventajosa para la Administración pública o ente del sector público». Las funciones y composición de la mesa de contratación se describen en el artículo 326 de la LCSP:

«1. Salvo en el caso en que la competencia para contratar corresponda a una junta de contratación, en los procedimientos abiertos, abierto simplificado, restringidos, de diálogo competitivo, de licitación con negociación y de asociación para la innovación, los órganos de contratación de las Administraciones públicas estarán asistidos por una mesa de contratación. En los procedimientos negociados en que no sea necesario publicar anuncios de licitación, la constitución de la mesa será potestativa para el órgano de contratación salvo cuando se fundamente en la existencia de una imperiosa urgencia prevista en la letra b) 1.º del artículo 168, en el que será obligatoria la constitución de la mesa. En los procedimientos a los que se refiere el artículo 159.6 será igualmente potestativa la constitución de la mesa.

2. La mesa de contratación, como órgano de asistencia técnica especializada, ejercerá las siguientes funciones, entre otras que se le atribuyan en esta Ley y en su desarrollo reglamentario:

- a) La calificación de la documentación acreditativa del cumplimiento de los requisitos previos a que se refieren los artículos 140 y 141, y, en su caso, acordar la exclusión de los candidatos o licitadores que no acrediten dicho cumplimiento, previo trámite de subsanación.
- b) La valoración de las proposiciones de los licitadores.

c) En su caso, la propuesta sobre la calificación de una oferta como anormalmente baja, previa tramitación del procedimiento a que se refiere el artículo 149 de la presente Ley.

d) La propuesta al órgano de contratación de adjudicación del contrato a favor del licitador que haya presentado la mejor oferta, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 145, según proceda de conformidad con el pliego de cláusulas administrativas particulares que rijan la licitación.

e) En el procedimiento restringido, en el diálogo competitivo, en el de licitación con negociación y en el de asociación para la innovación, la selección de los candidatos cuando así se delegue por el órgano de contratación, haciéndolo constar en el pliego de cláusulas administrativas particulares.

3. La mesa estará constituida por un presidente, los vocales que se determinen reglamentariamente, y un secretario. [...]».

- **Organigrama:** representación gráfica de una organización, o parte de ella, en la que se recogen los cargos, las dependencias jerárquicas entre ellos y, eventualmente, las dependencias funcionales.

- **Personal de compras:** conjunto de personas de la organización que desarrollan las actividades de la función compras. Habitualmente están adscritas a una unidad organizativa encargada de realizar estas funciones y con un responsable formalmente definido.

- **Poder adjudicador:** figura que tiene su origen en el derecho comunitario, que crea un nuevo perfil de los sujetos que adjudican contratos mediante los que se realiza un gasto público. Quedan determinados en el artículo 3.3 de la LCSP:

«Se considerarán poderes adjudicadores, a efectos de esta Ley, las siguientes entidades:

a) Las Administraciones públicas.

b) Las fundaciones públicas.

c) Las mutuas colaboradoras con la Seguridad Social.

d) Todas las demás entidades con personalidad jurídica propia distintas de las expresadas en las letras anteriores que hayan sido creadas específicamente para satisfacer necesidades de interés general que no tengan carácter industrial o mercantil, siempre que uno o varios sujetos que deban considerarse poder

adjudicador de acuerdo con los criterios de este apartado 3, bien financien mayoritariamente su actividad; bien controlen su gestión; o bien nombren a más de la mitad de los miembros de su órgano de administración, dirección o vigilancia.

- e) Las asociaciones constituidas por las entidades mencionadas en las letras anteriores».
- **Programa de mejora:** herramienta de la gestión de la mejora continua, basada principalmente en el ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar, actuar), aplicado al aspecto de la organización que se desea mejorar.
 - **Responsable de compras:** persona formalmente responsable de las actividades de la función compras. Habitualmente es también el jefe formal de la unidad organizativa que desarrolla esta función y responsable jerárquico de las personas que la integran.
 - **MINISDEF:** Ministerio de Defensa de España.
 - **PCAP:** Pliego de cláusulas administrativas particulares.
 - **PMC:** Programa de modernización de la contratación.
 - **PPT:** Pliego de prescripciones técnicas.
 - **PYME:** Pequeñas y medianas empresas.
 - **TIC:** Tecnologías de la información y las comunicaciones.

14. VALIDADO POR AENOR

En junio de 2018, AENOR revisa y valida el modelo de excelencia y los cuestionarios de evaluación en relación, entre otros, a los siguientes aspectos:

- a) Coherencia con los requisitos definidos en la norma 15896.
- b) Comprobación de que el modelo incluye todas las áreas relacionadas con la función compras.
- c) Cumplimiento de todos los requisitos legales aplicables en materia de compras públicas.
- d) Uniformidad en el lenguaje utilizado, así como de la estructura del documento.
- e) Coherencia entre el modelo y los cuestionarios de evaluación.
- f) Equilibrio entre los diez ejes del modelo.
- g) Definición y grado de precisión de los criterios de evaluación.

Entre las conclusiones emitidas por los auditores cabe destacar las siguientes:

«Una vez analizado el modelo, se constata que cubre todos los requisitos de la norma “UNE 15896 Gestión de compras de valor añadido” y los sobrepasa al ser un modelo que tiene el enfoque y composición de modelo de excelencia, cubriendo todas las áreas relacionadas con la función de compras».

«Es un verdadero modelo de excelencia, que ayudará a las organizaciones públicas a elevar su nivel de exigencia en cuanto a las compras públicas. Contempla todos los principios para superar los principios de calidad y colocarse en un nivel de excelencia».

Como resultado de la revisión se emitió el siguiente certificado por parte de AENOR, que autoriza a utilizar el sello «Validado por AENOR» en el modelo de excelencia en la gestión de compras en el sector público.

AENOR

Gestión de Compras

Validado por
AENOR

AENOR declara que el Modelo de Excelencia en la Compra Pública desarrollado por

MINISTERIO DE DEFENSA

incorpora los criterios y requisitos definidos en la norma UNE 15896:2015, Gestión de compras de valor añadido, desde un enfoque de Modelo de Excelencia. El modelo cubre todas las áreas relacionadas con la función de compras

Fecha de emisión: 2018-06-07



Rafael GARCÍA MEIRO
Director General

AENOR INTERNACIONAL S.A.U.
Génova, 6. 28004 Madrid, España
Tel. 91 432 60 00. - www.aenor.com

Figura 12. *Validado por AENOR*

15. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

1. 2015, AENOR, «UNE 15896:2015 Gestión de compras de valor añadido».
2. 2015, Observatorio de Contratación Pública, «Guía 2.0 para la compra pública de innovación».
3. 2015, Instituto de Estudios Fiscales. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. «Modelo de Evaluación del Desempeño en el marco de la Planificación de Objetivos y Estratégica en las Administraciones Públicas».
4. 2014, «Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014».
5. 2013, Agencia de Evaluación y Calidad. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. «Guía para la gestión de quejas y sugerencias».
6. 2012, Cantera Cuatango J. M. *Revista Auditoría Pública* n.º 58. «La mesa de contratación: un instrumento de control financiero, del gasto público y de legalidad en tiempos de crisis económica».
7. 2010, Comisión Europea. «Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador».
8. 2009, Agencia de evaluación y calidad. Ministerio de la Presidencia. «Guía de evaluación. Modelo EVAM».
9. 2008, AENOR, UNE 412001:2008 IN. «Guía práctica de gestión del conocimiento».
10. 2004, European committee for standardization, CWA 14924-1. «European guide to good practice in knowledge management».