



# ***EJECUCION FUERA DE TIEMPO DE LOS PROCESOS DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC)***

|                                        |                                   |
|----------------------------------------|-----------------------------------|
| Trabajo fin de estudio presentado por: | <i>Orleidys Rodriguez Jiménez</i> |
| Tipo de trabajo:                       | <i>Proyecto Final TFM Fase II</i> |
| Director/a:                            | <i>Yazmid Adriana Carrillo</i>    |
| Fecha:                                 | <i>26-04-2026</i>                 |

## Índice

|       |                                                                                          |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Resumen.....                                                                             | 3  |
| 2     | Abstract.....                                                                            | 4  |
| 3     | Introducción .....                                                                       | 5  |
| 3.1   | Objetivo General .....                                                                   | 5  |
| 3.2   | Objetivos Específicos .....                                                              | 5  |
| 3.3   | Metodología .....                                                                        | 5  |
| 3.3.1 | Identificación y Análisis del Problema .....                                             | 6  |
| 3.3.2 | Planificación de la Solución .....                                                       | 6  |
| 4     | Identificación y descripción un problema al interior de la organización .....            | 7  |
| 4.1   | Descripción de la empresa a intervenir .....                                             | 7  |
| 4.1.1 | Misión .....                                                                             | 7  |
| 4.1.2 | Visión.....                                                                              | 7  |
| 4.1.3 | Mapa de procesos.....                                                                    | 8  |
| 4.1.4 | Descripción del proceso a intervenir .....                                               | 9  |
| 4.1.5 | Descripción del problema que presenta el proceso.....                                    | 10 |
| 5     | Establecimiento de planes de acción para la solución del problema .....                  | 11 |
| 5.1   | Establecimiento de objetivos .....                                                       | 11 |
| 5.2   | Descripción de la solución .....                                                         | 11 |
| 5.3   | Secuencia de actividades para ejecución de la solución.....                              | 12 |
| 5.4   | Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución .....                | 13 |
| 6     | Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 15 |    |
| 6.1   | Alcance final de la solución .....                                                       | 15 |
| 6.2   | Identificación de responsables de las actividades para ejecución .....                   | 15 |
| 6.3   | Cronograma de ejecución .....                                                            | 16 |
| 6.4   | Presupuesto .....                                                                        | 18 |
| 7     | Referencias bibliográficas .....                                                         | 19 |

## 1 Resumen

El presente proyecto presenta la problemática que se presentan hoy en día que las instituciones públicas del estado, la ejecución fuera de tiempo de los procesos de compras de bienes y servicios planificados en el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en una empresa distribuidora de energía eléctrica, tomando siempre como marco normativo la Ley Núm. 47-25 de Compras y Contrataciones y su Reglamento de aplicación Núm. 52-26.

Esta situación se origina principalmente en el incumplimiento de las direcciones requirentes, debido a que no envían sus requerimientos de adquisición de bienes, servicios u obras dentro de los meses establecidos en el PAC. Las consecuencias de esta deficiencia impactan directamente en la institución a través de incrementos en los costos de adquisición, deterioro en la calidad de bienes, servicios u obras obtenidos, provocando vulnerabilidad en los principios de transparencia institucional. Mediante un diagnóstico apoyado en análisis FODA, entrevistas al personal clave y observación directa del proceso, se diseñó un plan de acción con cinco componentes estratégicos: fortalecimiento normativo bajo la Ley Núm. 47-25, capacitación del personal involucrado, modernización tecnológica con alertas automáticas, gestión del cambio organizacional y reestructuración del organigrama del departamento de compras. La implementación se proyecta en diez meses con un presupuesto de RD\$1,200,000.00.

Los indicadores de seguimiento definidos garantizan la medición continua del impacto y la sostenibilidad de las medidas implementadas, con reportes periódicos a la máxima autoridad institucional para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional. Se espera que, con la ejecución de este plan de acción, la institución logre el 90% de sus procesos de compras y contrataciones dentro de los plazos establecidos en el PAC.

### Palabras clave:

**Plan Estratégico Institucional (PEI):** Instrumento de planificación formal mediante el cual las organizaciones e instituciones del sector público establecen y documentan los objetivos de carácter estratégico que orientarán su gestión durante un horizonte temporal comprendido entre dos y cinco años.

**Plan Operativo Anual (POA):** Documento de gestión en el que se concretan los proyectos específicos y las actividades derivadas de los lineamientos definidos en el Plan Estratégico Institucional. A diferencia de este último, su ciclo de formulación y ejecución es anual, y constituye la base sobre la cual se estructura el Plan Anual de Contrataciones.

**Plan Anual de Contrataciones (PAC):** Registro sistemático en el que se consignan todos los procedimientos de adquisición de bienes y servicios que las entidades públicas tienen previsto llevar a cabo durante un ejercicio fiscal, siguiendo los lineamientos y metodologías definidos por la Dirección General de Contrataciones Públicas.

**Departamento de Compras:** Unidad organizacional a cargo de la gestión operativa de los procesos de obtención de bienes, servicios y obras. Sus funciones abarcan desde la estructuración y difusión de los procedimientos de adquisición hasta su seguimiento y cierre, todo ello en apego a la normativa legal vigente en materia de contrataciones.

**Departamento de Planificación:** Área responsable de la formulación del PEI y el POA, así como de la consolidación del Plan Anual de Contrataciones remitido por las distintas unidades de la institución. Asimismo, le corresponde velar por el monitoreo y el cumplimiento de los plazos de remisión de requerimientos por parte de los departamentos, conforme a lo programado en el PAC institucional.

**Departamentos:** Conjunto de unidades funcionales que integran la estructura organizacional de la institución. Estas áreas actúan como demandantes de los procesos de adquisición de bienes y servicios, en tanto dichas contrataciones resultan necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

**Proveedor:** Persona natural o jurídica con capacidad para ser beneficiaria de una adjudicación en el marco de un proceso de contratación pública, y que está en condiciones de suministrar los bienes o servicios requeridos por la institución.

**Recepción Satisfactoria:** Instrumento documental que certifica el cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del proveedor adjudicado, acreditando que la entrega del bien o la prestación del servicio se realizó conforme a las condiciones y especificaciones pactadas en los términos del proceso.

## 2 Abstract

This project addresses a recurring problem in institutions: the failure to execute procurement processes for goods, services, and works within the timeframes established in the Annual Procurement Plan (PAC) at an electric power distribution company, framed under Law No. 47-25 on Public Procurement and Contracting and its implementing Regulation No. 52-26.

The root cause lies primarily in non-compliance by requesting departments, which fail to submit their acquisition requirements within the months designated in the PAC. The consequences of this deficiency directly impact the institution through increased acquisition costs, deterioration in the quality of goods, services, and works obtained, and vulnerability to the principles of institutional transparency. Through a diagnostic process supported by a SWOT analysis, interviews with key personnel, and direct observation of the procurement workflow, an action plan was designed comprising five strategic components: regulatory strengthening under Law No. 47-25, training of involved staff, technological modernization with automated alerts, organizational change management, and restructuring of the procurement department's organizational chart. Implementation is projected over ten months with a budget of RD\$1,200,000.00.

The defined monitoring indicators ensure continuous measurement of impact and the sustainability of implemented measures, with periodic reports to the highest institutional authority to guarantee compliance with the strategic objectives of the Institutional Strategic Plan. It is expected that, upon execution of this action plan, the institution will achieve 90% of its procurement and contracting processes within the deadlines established in the PAC.

**Keywords:** Annual Contracting Plan, public procurement, timely execution, institutional management, Law 47-25, action research, Dominican Republic.

### 3 Introducción

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se centró en la identificación y resolución de la Ejecución fuera de tiempo de los procesos del Plan Anual de Contrataciones (PAC) en la Empresa Estatal de Electricidad. El PAC se desprende del plan Operativo elaborado en el año para las adquisiciones de bienes, servicios u obras de las instituciones públicas, de la correcta elaboración y ejecución en tiempo oportuno del mismo se logrará el éxito del Plan Estratégico Institucional establecido en dicha institución.

Mediante un enfoque de investigación-acción, se desarrollaron habilidades de diagnóstico, análisis y planificación orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de un proceso crítico en la organización. La estructura del proyecto incluyó una revisión exhaustiva del contexto organizacional y la implementación de una solución factible que responde a las necesidades de la organización y optimiza su desempeño.

#### 3.1 Objetivo General

El objetivo principal del proyecto fue desarrollar una solución operativa al problema que se está presentando en la ejecución fuera de tiempo de los procesos del Plan Anual de Contrataciones (PAC) en la Empresa Distribuidora de Electricidad. La intervención se orientó no solo a corregir el problema identificado, sino en analizar las causas y consecuencias fuera de tiempo del PAC en la institución para proporcionar una propuesta sostenible que pudiera corregir las deficiencias identificar y garantizar el cumplimiento de los tiempos y procedimientos establecidos en la Ley Núm. 47-25 de Compras y Contrataciones y su Reglamento de Aplicación 52-26.

#### 3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Identificar detalladamente el problema que origina la ejecución fuera de tiempo de los procesos del PAC en la institución, determinando causas raíz y evaluando su impacto en el desempeño general de la institución.
2. Establecer un plan de acción estructurado con objetivos claros, cronograma actividades específicas y recursos definidos para solucionar el problema de la ejecución fuera de tiempo de los procesos del Plan Anual de Contrataciones (PAC).
3. Establecer el alcance
4. de la intervención, definiendo responsables y presupuesto, para asegurar la correcta y efectiva ejecución de las medidas implementadas.

#### 3.3 Metodología

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual facilitó la colaboración continua entre el equipo de estudiantes y docente asesor. Esta metodología permitió un enfoque sistemático para identificar problemas, formular hipótesis y aplicar soluciones en un contexto real, ajustando las estrategias conforme se avanzaba en el proyecto. La investigación-acción proporcionó un marco flexible y participativo para ejecutar el proyecto de manera estructurada, generando una intervención bien fundamentada y con alto potencial de impacto.

El desarrollo del proyecto se estructuró en tres etapas secuenciales, cada una de las cuales abordó un aspecto específico de la intervención. En la primera etapa, se identificó y analizó el problema organizacional, incluyendo una descripción detallada de la organización, su misión, visión y el proceso específico afectado.

La segunda etapa se centró en la planificación de la solución, estableciendo objetivos y actividades concretas para abordar el problema. En la tercera fase, se definieron aspectos operativos como el cronograma, el presupuesto y la asignación de roles.

### 3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa, se realizó un análisis exhaustivo de la organización y del contexto en el cual se desarrolla el proceso afectado. Se documentó el problema identificando sus causas raíz, efectos y puntos críticos que afectaban el desempeño del proceso. Este diagnóstico inicial fue esencial para estructurar la solución y asegurar que la intervención respondiera de manera precisa a las necesidades de la organización.

Se verificó el marco normativo vigente (Ley de Compras y Contrataciones Públicas y su Reglamento). Los métodos utilizados para poder tener el diagnostico fueron el análisis **FODA** el cual permite identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan a la institución. Se realizaron **entrevistas** como herramientas de diagnósticos para recopilar las informaciones necesarias e importantes de los empleados claves que intervienen en los procesos de compras y contrataciones de manera directa en la institución. Se hicieron **observaciones** en la ejecución de los procesos viendo como era el comportamiento y dinámica que llevan dentro de la institución el personal involucrado, para así poder identificar el incumplimiento de los tiempos y capacidad. Todo esto con el fin de recopilar y evaluar las informaciones desde diferentes puntos y perspectivas.

### 3.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción detallado que incluyó la definición de objetivos específicos y una secuencia de actividades que permitiría mitigar o resolver el problema identificado. Esta fase incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitara el logro de los objetivos propuestos y maximizara la eficiencia del proceso intervenido. La planificación detallada de actividades y recursos fue clave para asegurar una implementación precisa y efectiva.

#### 3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

## 4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

El presente proyecto de aplicación, enmarcado en la metodología de investigación-acción, tuvo como eje central el diagnóstico y la atención de la problemática relacionada con el incumplimiento de los plazos en la ejecución de los procedimientos establecidos en el Plan Anual de Contrataciones de una empresa estatal del sector eléctrico. Dicho instrumento de planificación constituye el mecanismo a través del cual las instituciones del sector público organizan y programan la obtención de los bienes y servicios que requieren para su operación. Una gestión adecuada en su formulación y un cumplimiento riguroso de los cronogramas definidos en el mismo representan condiciones indispensables para alcanzar las metas contempladas en el Plan Estratégico Institucional.

La principal deficiencia detectada en el ciclo de gestión del plan radica en el desfase temporal durante su implementación, originado por una planificación deficiente en los distintos departamentos internos y por la ausencia de mecanismos efectivos de monitoreo desde la unidad de Planificación. Esta brecha genera consecuencias directas sobre el desempeño institucional, dado que la desincronización entre las adquisiciones ejecutadas y el cronograma previsto desde el PEI y el POA deriva en retrasos operativos, escalada en los precios de contratación por la reducción del margen de tiempo disponible, y el riesgo latente de que los proyectos implementados no alcancen los resultados esperados por carecer del período suficiente para su adecuado desarrollo.

Tratándose de una entidad dedicada a la prestación del servicio eléctrico, los retrasos en la obtención de materiales y en la formalización de contratos repercuten directamente sobre la ciudadanía. La ausencia oportuna de insumos impide la ejecución de nuevas conexiones de servicio, mientras que la demora en la contratación de empresas especializadas en brigadas limita la capacidad de respuesta ante averías y la realización de labores de mantenimiento preventivo y correctivo en las redes ya existentes.

Por otra parte, la postergación en la renovación y contratación de soluciones tecnológicas genera desorden operativo en una institución de naturaleza prestacional, afectando particularmente los sistemas de cobro, los canales de atención al usuario y los procesos de gestión de reclamaciones y solicitudes, comprometiendo así la calidad del servicio ofrecido a la población.

### 4.1 Descripción de la empresa a intervenir

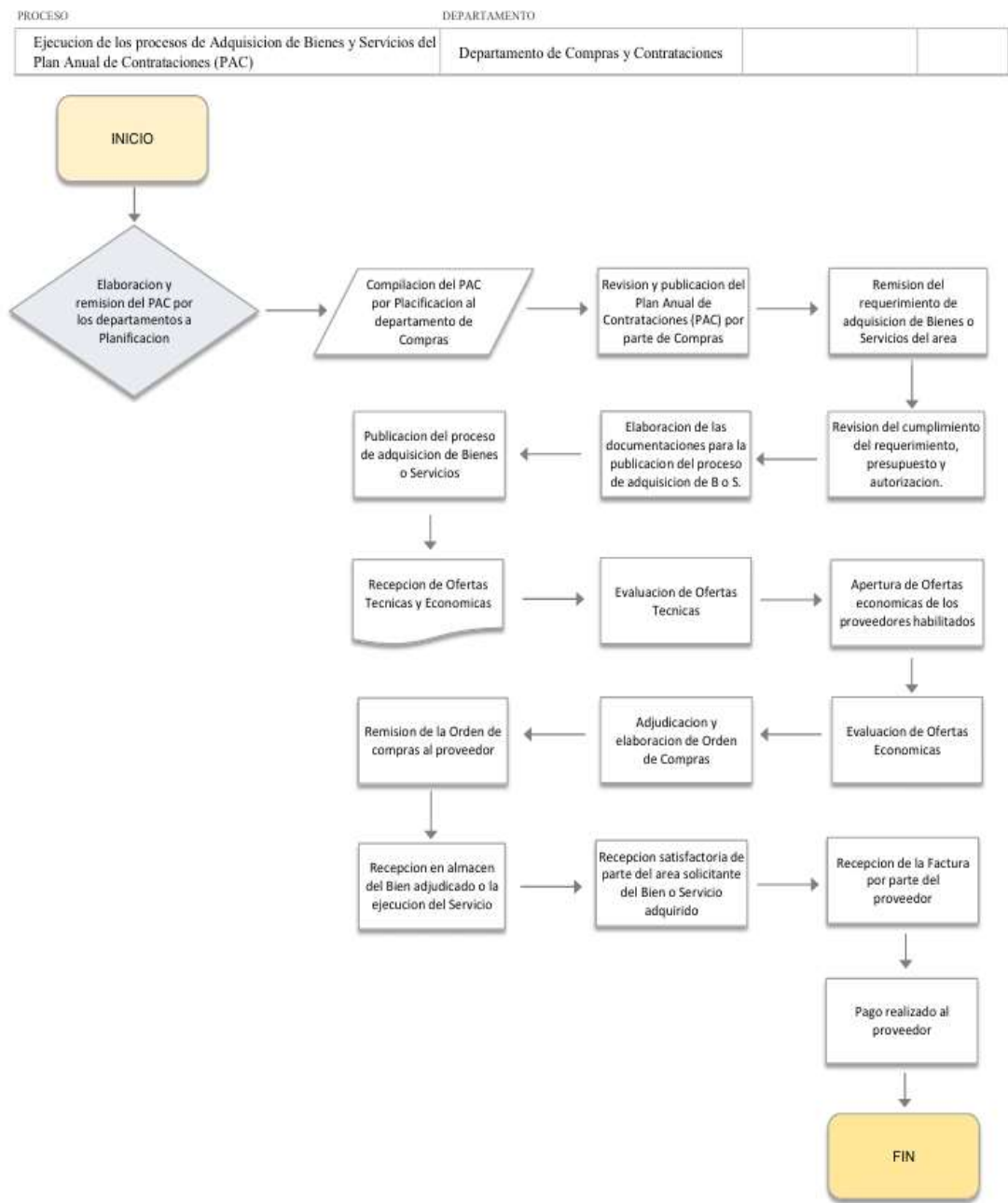
#### 4.1.1 Misión

Suministrar energía eléctrica de calidad a los clientes en nuestra área de concesión de una manera eficiente, constante y sostenible.

#### 4.1.2 Visión

Ser la empresa modelo en distribución y comercialización de energía, líder en innovación, calidad, eficiencia y transparencia.

4.1.3 Mapa de procesos



#### 4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso objeto de intervención corresponde a la ejecución deficiente y fuera del marco temporal establecido de los procedimientos contemplados en el PAC. El correcto desarrollo de este proceso resulta fundamental para que la organización pueda gestionar, en el momento adecuado, la obtención de los bienes y servicios indispensables para materializar su planificación estratégica y contribuir así a su evolución institucional sostenida.

**Fase I:** El ciclo se activa con el relevamiento de las demandas de los departamentos, orientadas a identificar las adquisiciones de bienes y servicios que se derivan de los compromisos establecidos en el POA.

**Fase II:** Con base en la consolidación de dichas necesidades departamentales, se estructura el plan, documento que integra la totalidad de los requerimientos institucionales junto con la asignación presupuestaria correspondiente a cada uno de ellos.

**Fase III:** Una vez que la máxima autoridad de la institución otorga su aprobación formal, el documento es divulgado a través de la plataforma digital administrada por el órgano rector del sistema, la Dirección General de Contrataciones Públicas.

**Fase IV:** El proceso continúa con la espera de la remisión del requerimiento formal por parte del departamento solicitante, quien asume la responsabilidad de transmitirlo dentro del período previamente acordado, condición esencial para que el departamento de compras pueda actuar con la anticipación necesaria.

**Fase V:** Una vez recibida la solicitud, se lleva a cabo una revisión exhaustiva de su contenido, verificando que reúna todos los elementos requeridos para proceder: descripción detallada de la necesidad, cantidades estimadas, valor referencial, plazo de entrega esperado, especificaciones técnicas del bien, servicio y obra solicitado y las condiciones de garantía aplicables. Superada esta validación satisfactoriamente, se otorga la aprobación para continuar.

**Fase VI:** Se elabora el conjunto de documentos necesarios para que los proveedores interesados acrediten su situación legal y técnica, publicándose el proceso de adquisición conforme al calendario definido en el PAC, en estricto respeto a los plazos y procedimientos establecidos en la Ley Núm. 47-25 de Compras y Contrataciones y su Reglamento de Aplicación Núm. 52-26, bajo la supervisión de la DGCP.

**Fase VII:** Se procede a la recepción de las propuestas presentadas por los oferentes, iniciando con la apertura del Sobre A, que contiene la documentación técnica y las especificaciones requeridas. Tras la evaluación de este componente, quienes satisfacen los criterios establecidos avanzan a la apertura del Sobre B, correspondiente a la oferta económica, cuyo análisis comparativo conduce a la determinación del proceso de adjudicación.

**Fase VIII:** Se formaliza la adjudicación al proveedor o proveedores seleccionados, bajo los criterios y modalidades definidos para cada proceso. Se emite la notificación oficial y se coordinan las condiciones logísticas para la recepción de los bienes en el área de almacén.

**Fase IX:** Se ejecuta la entrega física de los bienes o la prestación del servicio contratado, momento en el cual la unidad solicitante emite una comunicación de conformidad. El proveedor presenta la factura correspondiente y se gestiona el desembolso del pago acordado.

Es precisamente en la **Fase IV** donde se concentra la problemática que este proyecto busca atender. Las unidades internas de la institución incumplen sistemáticamente con la remisión de sus requerimientos

dentro de los plazos definidos en el PAC publicado, situación que compromete la cadena completa del proceso. El respeto a dichos plazos no es un aspecto accesorio, sino una condición determinante para garantizar la eficiencia operativa y el adecuado funcionamiento de la organización en su conjunto.

#### 4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

La deficiencia detectada consiste en el desfase temporal en la ejecución de los procedimientos contemplados en el Plan Anual de Contrataciones, el cual se hace visible cuando las distintas unidades organizacionales incumplen con la remisión oportuna de sus solicitudes de adquisición de bienes y servicios, pese a que dichas necesidades fueron previamente identificadas, valoradas e incorporadas en el PAC publicado.

Esta situación desencadena una serie de efectos negativos que se detallan a continuación:

- La activación de mecanismos sancionatorios contra los responsables de las áreas que incumplen con los plazos establecidos.
- La exposición de una gestión ineficiente de los recursos institucionales disponibles, deteriorando la imagen organizacional.
- La generación de concentraciones críticas de procesos en períodos reducidos, producto de la acumulación de procedimientos que debieron ejecutarse en etapas anteriores del año.
- La reducción en los estándares de calidad de los bienes y servicios obtenidos, consecuencia directa de la presión operativa que impone la ejecución apresurada fuera del cronograma previsto.
- El incremento en los costos asociados a los procesos de contratación, así como la materialización de pérdidas económicas derivadas de penalidades aplicadas a nivel institucional.
- El debilitamiento de la credibilidad y la reputación de la institución ante los actores internos y externos vinculados a su gestión.
- La exposición de vulnerabilidades en los procedimientos de adquisición, afectando los principios de eficiencia y transparencia que deben regir todo proceso de compras y contrataciones públicas.

## 5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

Las metas definidas en el presente plan de acción guardan estrecha correspondencia con la solución de la deficiencia detectada, consistente en el desfase temporal en la ejecución de los procedimientos contemplados en el Plan Anual de Contrataciones de la institución. La intervención propuesta se orienta a corregir las causas que originan dicha problemática, asegurando que los procesos de adquisición programados se lleven a cabo dentro de los márgenes temporales previstos, lo cual permitirá a la organización avanzar hacia el cumplimiento de su planificación estratégica, propósito central de su desarrollo como institución.

### 5.1 Establecimiento de objetivos

Los propósitos que orientan la ejecución del presente plan de acción son los siguientes:

- Asegurar que la totalidad de los procedimientos de adquisición y contratación se desarrollen dentro de los períodos definidos en el PAC, en concordancia con las disposiciones de la Ley Núm. 47-25 de Compras y Contrataciones y su Reglamento de Aplicación Núm. 52-26, durante el ciclo anual correspondiente.
- Realizar un diagnóstico integral que permita detectar las brechas existentes, actualizar y enriquecer el manual de formulación y ejecución del PAC, para posteriormente socializarlo entre los actores involucrados, manteniendo en todo momento la alineación con el marco normativo vigente establecido en la Ley Núm. 47-25 y su Reglamento de Aplicación Núm. 52-26.
- Fortalecer las competencias del personal que participa en las distintas etapas de los procesos de adquisición y contratación, tanto en el dominio de la normativa contenida en la Ley Núm. 47-25 y su Reglamento de Aplicación Núm. 52-26, como en el manejo de las herramientas tecnológicas disponibles que faciliten una ejecución ágil y ajustada a los procedimientos establecidos.
- Desarrollar, con el apoyo de soluciones tecnológicas, un módulo de monitoreo con sistema de alertas anticipadas que posibilite el seguimiento continuo del avance en la ejecución del PAC y la activación oportuna de medidas correctivas ante cualquier desviación detectada.

### 5.2 Descripción de la solución

La propuesta de solución se articula en torno a cinco componentes estratégicos que abordan de forma integral las causas raíz identificadas durante el proceso diagnóstico. Cada componente delimita las acciones concretas a desarrollar, los actores responsables de su ejecución y los resultados esperados, todo ello sustentado en el liderazgo activo y el compromiso genuino de cada uno de los participantes en el proceso, condiciones indispensables para lograr la transformación organizacional que la institución demanda.

**Componente 1: Consolidación normativa y procedimental** Orientado al reforzamiento del marco regulatorio establecido en la Ley Núm. 47-25 de Compras y Contrataciones y su Reglamento de Aplicación Núm. 52-26, así como a la actualización del manual de procedimientos que rige los procesos de adquisición y el PAC. Este componente contempla la elaboración e incorporación de guías de aplicación

práctica y representaciones gráficas de flujo que faciliten la comprensión y apropiación de la normativa por parte de todos los actores vinculados al proceso.

**Componente 2: Formación y fortalecimiento de capacidades** Comprende el diseño y la puesta en marcha de un programa de formación continua destinado al equipo de compras, las unidades solicitantes, el área de planificación, y las dependencias financiera y legal. Los módulos formativos abordarán la nueva normativa contenida en la Ley Núm. 47-25 y su Reglamento Núm. 52-26, la programación de los procedimientos de adquisición, la correcta estructuración del PAC, la relevancia de la remisión oportuna de requerimientos como condición para iniciar los procesos, la administración integral de contratos desde su apertura hasta su cierre, y el aprovechamiento de las plataformas tecnológicas disponibles para optimizar los tiempos de ejecución.

**Componente 3: Modernización e innovación tecnológica** Enfocado en la actualización y aprovechamiento eficiente de las herramientas digitales existentes para la administración del PAC, incluyendo la exploración de posibles articulaciones con los sistemas de gestión presupuestaria. Asimismo, contempla la incorporación de un módulo funcional dentro de la plataforma PAC que genere notificaciones automáticas orientadas al monitoreo del avance y al cumplimiento de los plazos programados.

**Componente 4: Gestión del cambio organizacional** Contempla la aplicación de estrategias orientadas a transformar la cultura interna de la institución, promoviendo una actitud proactiva y un compromiso colectivo con el respeto a los cronogramas establecidos. Incluye la definición de indicadores de desempeño que posibiliten el seguimiento sistemático del cumplimiento, así como la generación de reportes periódicos de avance y mecanismos de rendición de cuentas ante las instancias correspondientes.

**Componente 5: Rediseño estructural del departamento de compras** Propone la reorganización del organigrama del área de compras mediante la incorporación de una figura dedicada al seguimiento permanente y la interacción continua con las unidades solicitantes. Esta figura tendrá como función principal brindar orientación técnica y acompañamiento constante a los departamentos, facilitando así la remisión de los requerimientos dentro de los plazos previstos.

### 5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

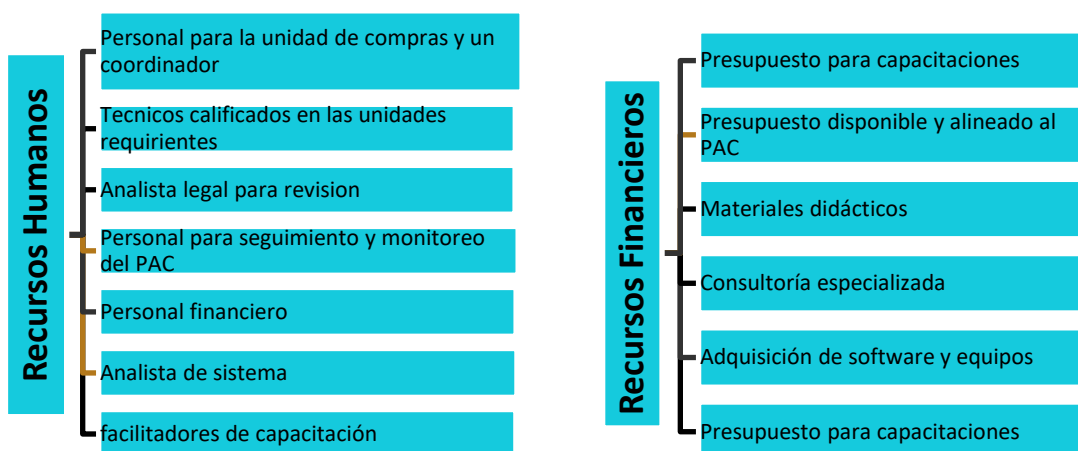
La puesta en marcha de la solución propuesta se organiza a partir de una secuencia ordenada de actividades cuya progresión garantiza la adecuada comprensión del proceso y el logro de los resultados óptimos previstos en el plan de acción. Dichas actividades se distribuyen en las siguientes etapas de implementación.

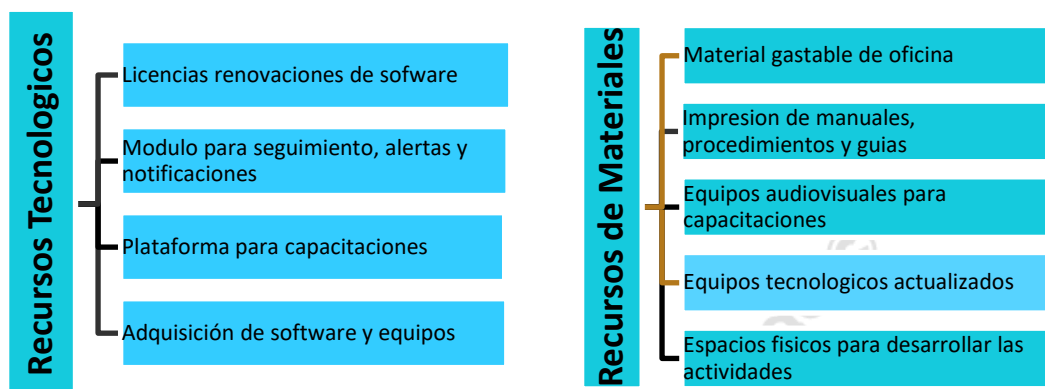
| Etapa | Nombre de la Etapa               | Actividades a ejecutar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Plazos de ejecución |
|-------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| I     | Levantamiento, Análisis y Diseño | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión de la Ley de compras,</li> <li>-Revisión y actualización del manual del procedimiento y ejecución PAC,</li> <li>-Análisis de las debilidades,</li> <li>-Determinar las causas principales de la no ejecución en tiempo,</li> <li>-Clasificar las causas internas y externas,</li> <li>-Diagrama de los tiempos por los tipos de procesos y establecimiento de los tiempos máximos por los tipos,</li> <li>-Diseño de las guías prácticas,</li> <li>-Diseño del programa de capacitación a realizar.</li> </ul> | De 1-2 Meses        |

|     |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |
|-----|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| II  | Inicio de la Implementación             | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Socialización del manual actualizado,</li> <li>-Socialización de las guías prácticas,</li> <li>-Socialización de las mejoras en la planificación de los requerimientos,</li> <li>-Inicio del programa de capacitación y sensibilización,</li> <li>-Implementación del módulo integrado en la plataforma del PAC para alertar los estados de tiempo de los diferentes procesos,</li> <li>-Identificación de indicadores.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       | De 3-4 Meses  |
| III | Robustecimiento                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Supervisión continua del avance en la implementación de las medidas adoptadas.</li> <li>-Activación de acciones correctivas ante desviaciones detectadas, acompañadas del reforzamiento de los procesos formativos cuando sea necesario.</li> <li>-Revisión y análisis periódico de los indicadores de gestión definidos para medir el desempeño.</li> <li>-Verificación del progreso de las intervenciones realizadas, con la finalidad de introducir los ajustes requeridos de manera oportuna y pertinente.</li> </ul>                                                                                                                                                | De 5-6 Meses  |
| IV  | Monitoreo, Evaluación y Mejora Continua | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Valoración comprehensiva de los resultados obtenidos a lo largo del proceso de implementación.</li> <li>-Actualización y adecuación de los procedimientos vigentes en función de los hallazgos identificados.</li> <li>-Medición del porcentaje de procedimientos de adquisición ejecutados dentro de los márgenes temporales establecidos.</li> <li>-Sistematización y registro de las experiencias y aprendizajes derivados del proceso, como insumo para la mejora futura.</li> <li>-Elaboración y remisión de informes periódicos dirigidos a la máxima autoridad institucional, con el propósito de mantenerla informada sobre el nivel de cumplimiento.</li> </ul> | De 9-10 Meses |

#### 5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

La disposición oportuna de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales requeridos representa un factor determinante para el éxito del plan de acción diseñado, y constituye la base sobre la cual será posible alcanzar la transformación que permita a la institución retomar su senda de desarrollo y cumplimiento de sus compromisos organizacionales.





### Indicadores de Seguimiento y Control

Con el propósito de verificar la efectividad de las intervenciones contempladas en el plan de acción y cuantificar el avance hacia las metas definidas, se establecen a continuación los indicadores de desempeño que orientarán el proceso de evaluación continua, los cuales han sido formulados en correspondencia con los principios rectores consagrados en la Ley Núm. 47-25 de Compras y Contrataciones Públicas.

| Indicador de Seguimiento y Control      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                      |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Indicador                               | Descripción de las Metas                                                                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje cumplimiento de las Metas |
| Procesos en Plazo                       | Proporción de procedimientos contemplados en el PAC que culminan su ejecución dentro de los márgenes temporales establecidos por la normativa vigente, medida al término del ejercicio fiscal correspondiente.                                                                                         | 100%                                 |
| Personal Capacitado                     | Proporción de procedimientos contemplados en el PAC que culminan su ejecución dentro de los márgenes temporales establecidos por la normativa vigente, medida al término del ejercicio fiscal correspondiente.                                                                                         | 90%                                  |
| Sanciones Administrativas               | Proporción de procedimientos contemplados en el PAC que culminan su ejecución dentro de los márgenes temporales establecidos por la normativa vigente, medida al término del ejercicio fiscal correspondiente.                                                                                         | 0%                                   |
| Nivel de cumplimiento en la publicación | Nivel de cumplimiento en la publicación del PAC dentro de los plazos reglamentarios establecidos, a través de la plataforma digital del Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas administrado por la Dirección General de Contrataciones Públicas, en su condición de órgano rector del sistema. | 90%                                  |

El seguimiento de La revisión periódica de estos indicadores estará a cargo del responsable del área de compras, quien llevará a cabo evaluaciones mensuales del avance registrado, complementadas con informes de carácter trimestral dirigidos a la máxima autoridad de la institución. Para este fin, se empleará un panel de control visual que posibilite observar en tiempo real el estado de cumplimiento de cada indicador y genere notificaciones automáticas cuando se detecten desviaciones respecto a las metas porcentuales previamente definidas. La adopción de un esquema sólido de medición y seguimiento no solo constituye un mecanismo para valorar el impacto del plan de acción implementado, sino que

también actúa como catalizador para consolidar al interior de la organización una cultura orientada a la planificación rigurosa y al respeto sistemático de los cronogramas establecidos. Este enfoque contribuye de manera directa a que la institución avance con consistencia hacia el logro de sus objetivos estratégicos y mantenga una trayectoria de desarrollo organizacional sostenido.

## 6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

### 6.1 Alcance final de la solución

El ámbito de acción de la propuesta formulada abarca una intervención de carácter integral sobre el ciclo completo de planificación, validación, divulgación y ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la organización. Su alcance involucra a todos los actores que participan en las distintas etapas del proceso, desde las unidades solicitantes hasta la máxima autoridad institucional.

En el marco de esta intervención, se llevarán a cabo revisiones y actualizaciones del marco normativo y los procedimientos vigentes, acciones formativas dirigidas al personal involucrado, mejoras en la infraestructura tecnológica utilizada, establecimiento de mecanismos de medición y monitoreo, iniciativas de transformación cultural organizacional y valoración sistemática de los resultados obtenidos.

Se establecen como parámetros de referencia los siguientes criterios medibles:

- Disminuir en no menos de un 40% la proporción de procedimientos de adquisición que se desarrollan por fuera de los márgenes temporales contemplados en el PAC, tomando como referencia comparativa los resultados registrados durante el ejercicio fiscal previo al inicio de la intervención.
- Definir duraciones máximas admisibles para cada etapa del ciclo de contratación, garantizando que ningún tramo del proceso supere los límites de tiempo fijados en el calendario oficial del PAC aprobado y publicado.
- Conseguir que el nivel de cumplimiento en la entrega puntual de solicitudes por parte de las unidades demandantes sea igual al 90% a lo largo del período en que se ejecuta el plan de acción.
- Erradicar completamente la imposición de medidas disciplinarias originadas por el vencimiento de plazos sin cumplimiento, como resultado esperado al concluir el primer ciclo anual de implementación del plan.

Es preciso reconocer que durante el proceso de implementación podrán presentarse limitaciones de diversa naturaleza, entre ellas restricciones en la disponibilidad de recursos financieros, movilidad y rotación del talento humano, resistencias internas frente a los cambios propuestos, así como la dependencia de soluciones tecnológicas desactualizadas que podrían condicionar el ritmo de avance.

En consecuencia, el éxito de la solución planteada está estrechamente vinculado al respaldo decidido de la alta dirección, a la asignación oportuna de los recursos presupuestarios necesarios, a la estabilidad del entorno normativo durante el período de ejecución y a la disposición colaborativa de todas las unidades organizacionales que forman parte del proceso.

## 6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

| Actor / Responsable          | Rol en la Institución          | Responsabilidades Específicas                                                                              | Nivel de Responsabilidad |
|------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Máxima Autoridad Institución | Patrocinador de la Institución | Aprobación del plan, Asignación de recursos, Respaldo institucional.                                       | Decisión estratégica     |
| Responsable de Compras       | Coordinador General            | Dirección operativa de los procesos, Seguimiento de las fases, reporte de avances.                         | Reporte institucional    |
| Analista de Compras          | Equipo Técnico                 | Actualización de procedimientos, elaboración de guía, ejecución de capacitaciones, seguimiento del PAC.    | Coordinación conjunta    |
| Direcciones requirentes      | Actores Clave                  | Levantamiento oportuno de necesidades, participación en capacitaciones, cumplimiento de plazos.            | Coordinación conjunta    |
| Dirección Financiera         | Analista Presupuestario        | Verificación de disponibilidad, presupuestaria, certificaciones, reportes financieros.                     | Supervisión continua     |
| Dirección Jurídica           | Analista Legal                 | Asesoría normativa, revisión de contratos, interpretación de la ley un. 47-25 de compras y contrataciones. | Ejecución directa        |
| Dirección de Tecnología      | Analista Tecnológico           | Configuración de sistemas, implementación de alertas, soporte técnico.                                     | Ejecución directa        |

## 6.3 Cronograma de ejecución

El cronograma será revisado y ajustado trimestralmente por el **responsable de compras** en función del avance y desarrollo de cada una de las actividades plasmadas.

Tabla 1. Desglose de actividades.

| Fase                       | Descripción de las actividades                                                                                                                | Fecha referencia             | Entregable                          | Responsables                   |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| I-Análisis y Planificación | Examen detallado de la Ley Núm. 47-25 y el Reglamento Núm. 52-26 para detectar inconsistencias con los procedimientos institucionales en uso. | Primer mes, primera quincena | Documento de hallazgos normativos   | Jurídica                       |
|                            | Examen exhaustivo del manual de adquisiciones en vigor, determinando los aspectos que requieren actualización o corrección                    | Primer mes, segunda quincena | Reporte de evaluación procedimental | Área de Adquisiciones          |
|                            | Definición de contenidos, metodología pedagógica, calendario de sesiones y universo de participantes del programa de formación                | Segundo mes                  | Plan formativo validado y aprobado  | Adquisiciones y Talento Humano |

|                                    |                                                                                                                                                       |                              |                                                                |                                |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>II-Implementación Inicial</b>   | Incorporación de las modificaciones derivadas del diagnóstico previo, armonizando el documento con el ordenamiento jurídico aplicable                 | Tercer mes, primera quincena | Manual procedimental reformulado y vigente                     | Área de Adquisiciones          |
|                                    | Configuración técnica e implementación operativa del módulo de alertas digitales para el monitoreo del cumplimiento del PAC                           | Tercer mes, segunda quincena | Sistema de alertas activo y verificado                         | Unidad de Tecnología           |
|                                    | Apertura y ejecución de los primeros módulos del programa de formación dirigidos al personal de adquisiciones y unidades demandantes                  | Cuarto mes                   | Registros de participación y resultados de evaluación inicial  | Adquisiciones y Talento Humano |
| <b>III-Ejecución y Seguimiento</b> | Desarrollo de los módulos de nivel avanzado con la totalidad del personal vinculado al proceso de contratación.                                       | Quinto mes, primera quincena | Registros de participación y evaluaciones de cierre            | Adquisiciones y Talento Humano |
|                                    | Control sistemático del avance temporal en cada procedimiento de contratación activo durante el período                                               | Quinto mes, segunda quincena | Reporte de avance mensual del PAC                              | Área de Adquisiciones          |
|                                    | Cuantificación y análisis de los parámetros de desempeño establecidos para contrastar el avance real con las metas proyectadas                        | Sexto mes                    | Informe analítico de indicadores con comparativo de resultados | Coordinación General           |
| <b>IV-Evaluación y Cierre</b>      | Verificación del cumplimiento total de los procedimientos de contratación hasta la conclusión del ejercicio fiscal                                    | Noveno mes completo          | Reporte consolidado del ciclo anual de ejecución               | Área de Adquisiciones          |
|                                    | Contraste sistemático entre los logros alcanzados y los objetivos originalmente definidos en el plan de intervención                                  | Décimo mes, primera quincena | Informe conclusivo de valoración de impacto                    | Coordinación General           |
|                                    | Consolidación de buenas prácticas, identificación de oportunidades de mejora y elaboración del repositorio de conocimiento institucional              | Décimo mes, segunda quincena | Compendio institucional de lecciones derivadas                 | Coordinación General           |
|                                    | Exposición formal ante la máxima autoridad de los resultados obtenidos, logros consolidados y recomendaciones para garantizar la continuidad del plan | Décimo mes, última semana    | Informe ejecutivo de cierre con respaldo formal                | Coordinación General           |

#### 6.4 Presupuesto

La distribución desglosada muestra la prioridad de la ejecución presupuestaria en costos directos y costos indirectos.

Tabla 2. Presupuesto.

| Categoría                               | Descripción                                                                                                                                                           | Costo Total    |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Costos Indirectos RD\$800,000.00</b> |                                                                                                                                                                       |                |
| <b>Capacitación y Desarrollo</b>        | Facilitadores, plataforma e learning, materiales didácticos, logística.                                                                                               | RD\$350,000.00 |
| <b>Actualización Tecnológica</b>        | Licencias de software, configuración de sistemas, Implementación del módulo de notificaciones digitales, Control del ritmo de ejecución contractual, soporte técnico. | RD\$250,000.00 |
| <b>Fortalecimiento Normativo</b>        | Consultoría jurídica, Examen del ordenamiento jurídico aplicable, Evaluación del instrumento procedimental vigente, impresión de manuales, materiales.                | RD\$200,000.00 |
| <b>Costos Indirectos RD\$400,000.00</b> |                                                                                                                                                                       |                |
| <b>Gestión del Cambio</b>               | Talleres, comunicación interna, materiales de sensibilización.                                                                                                        | RD\$120,000.00 |
| <b>Infraestructura</b>                  | Alquiler de oficinas y espacios para capacitación.                                                                                                                    | RD\$100,000.00 |
| <b>Servicios Operativos</b>             | Energía eléctrica, agua, internet y otros servicios esenciales.                                                                                                       | RD\$40,000.00  |
| <b>Seguimiento y Evaluación</b>         | Herramientas de monitoreo, informes, auditorías internas.                                                                                                             | RD\$80,000.00  |
| <b>Imprevistos</b>                      | Fondos adicionales.                                                                                                                                                   | RD\$60,000.00  |

## 7 Referencias bibliográficas

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Modernización de los sistemas de compras públicas en América Latina y el Caribe: Avances, desafíos y oportunidades*. BID. <https://publications.iadb.org>
- Dirección General de Contrataciones Públicas. (2020). *Ley Núm. 340-06 sobre Compras y Contrataciones*. DGCP. <https://www.dgcp.gob.do/>
- Dirección General de Contrataciones Públicas. (2023). *Manual de procedimientos para la elaboración y ejecución del Plan Anual de Compras y Contrataciones*. DGCP. <https://www.dgcp.gob.do/>
- Dirección General de Contrataciones Públicas. (2025). *Ley Núm. 47-25 de Contrataciones Públicas*. DGCP. <https://www.dgcp.gob.do/>
- Dirección General de Contrataciones Públicas. (2026). *Reglamento de Aplicación Núm. 52-26*. DGCP. <https://www.dgcp.gob.do/>
- Instituto Europeo de Posgrado. (2024). *Cálculo de presupuestos y asignación de recursos: Cómo estimar costos y ajustar recursos para proyectos de investigación aplicada*. IEP.
- Instituto Europeo de Posgrado. (2024). *Elaboración de cronograma: Uso de Herramientas como Gantt, Trello y Diagramas de Red*. IEP.
- Instituto Europeo de Posgrado. (2024). *Establecimiento de planes de acción para la solución del problema en el marco de la investigación-acción*. IEP.
- Instituto Europeo de Posgrado. (2024). *Técnicas de diagnóstico e identificación de problemas: Análisis FODA, entrevistas, observación y análisis de datos*. IEP.
- Morales, R., y Pacheco, L. (2021). Planificación y ejecución presupuestaria en el sector público latinoamericano: Análisis de brechas y propuestas de mejora. *Revista de Administración Pública*, 58(2), 45–72. <https://doi.org/10.1234/rap.2021.58.2>
- Project Management Institute. (2021). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)* (7.<sup>a</sup> ed.). PMI.