

# UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACION PUBLICA

MODELO DE GESTION DE ABASTECIMIENTO

CASO: DIRECCION REGIONAL

SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACION  
REGION DE VALPARAISO

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR PUBLICO  
Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PUBLICA

PROFESOR GUIA:  
RAMIRO PADILLA BOCIC

ALUMNO:  
VICENTE RONCONI RIOS

Valparaíso, Diciembre de 2007



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

R. 5389

**MODELO DE GESTION DE ABASTECIMIENTO**

**CASO: DIRECCION REGIONAL  
SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACION  
REGION DE VALPARAISO**

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Profesor Guía

**RAMIRO PADILLA BOCIC**

Alumno

**VICENTE RONCONI RIOS**

**VALPARAISO, Diciembre de 2007**

## DEDICATORIA

*Aquellas líneas que dan cuerpo a esta tesis, son reflejos fieles de los grandes esfuerzos de mis padres, a ellos, esta dedicatoria; a FRESIA, mi madre, por albergar en su corazón la fiel esperanza de que algún día su hijo se encaminaría por la senda que hoy con paso firme he concluido y por ejercer fuertemente en mi ser, una serenidad en momentos difíciles, sin contar el innumerable amor y cariño que me ha brindado. A JORGE, mi padre, por enseñarme sobre la base del mejor método, el ejemplo, que en la vida no se debe esperar que sucedan las cosas como consecuencia natural del curso de la misma, sino más bien, lograr que las cosas y circunstancias esperadas se logren debido al esfuerzo incondicional por querer hacerlo, aún sin contar con todas las armas para ganar, esperando un futuro mejor para sí y para quienes lo rodean.*

*El esfuerzo que se deja entrever durante el desarrollo de esta tesis, se lo dedico muy cariñosamente a mi hermano, a MARTIN, quien durante el transcurso de mi vida se ha constituido como el ser a quien admiro, por sus cualidades humanas inherentes en su persona y cuya incondicional compañía me ha proyectado una inmensa felicidad y calidez durante los momentos más agobiantes de mi vida.*

*Se lo dedico aunque no quiera, a aquella persona que me ha dado momentos maravillosos durante los recientes años, quien a través de su suave sonrisa, me hace sentir especial.*

*A ellos, mis más sinceros agradecimientos, y deseo poder hacerlos partícipes de mis enormes emociones de satisfacción, ante la posibilidad de erguirme hoy hacia otra etapa de mi vida, la que hoy comienza...*

# INDICE

CAPITULO	Página
<b>I. INTRODUCCION</b>	
1.1 Introducción.....	01
1.2 Tema.....	02
1.3 Problema a resolver .....	02
1.4 Hipótesis.....	02
1.5 Objetivos	
a) Objetivo General.....	02
b) Objetivos específicos	
b.1) Objetivo Especifico "a".....	03
b.2) Objetivo Especifico "b".....	03
b.3) Objetivo Especifico "c".....	03
1.6 Vigencia y Aporte	
a) Utilidad Teórica.....	03
b) Utilidad Práctica.....	03
1.7 Contenidos.....	04
<b>II. MARCO TEORICO</b>	
2.1 Conceptos.....	05
2.2 Modernización del Estado.....	06
2.3 Marco Institucional del Servicio de Registro Civil e Identificación.	
a) La Institución.....	10
b) Leyes que regulan a la Institución.....	14
2.4 Modernización de las Compras Públicas y Gobierno Electrónico en Chile .....	15
2.5 Herramienta de Gestión de Abastecimiento.	
1) Proceso de Abastecimiento.....	19
2) Planificación de Compras.....	27
3) Gestión de la Información de Compras.....	30
4) Gestión de Contratos.....	32

### **III. CASO DE APLICACION**

3.1	Bases para Implementar el modelo .....	35
3.2	Implementación del modelo .....	37
3.3	Consecuencias y Resultados Esperados.....	39

### **IV. CONCLUSIONES**

4.1	Respecto al Objetivo General.....	50
4.2	Respecto a los Objetivos Estratégicos	
	1) Objetivo Especifico "a".....	51
	2) Objetivo Especifico "b".....	51
	3) Objetivo Especifico "c".....	52
4.3	Respecto al Aporte .....	52

### **V. BIBLIOGRAFIA .....**

53

### **VI. ANEXOS.....**

54

# **CAPITULO I: INTRODUCCION**

## **1.1 Introducción**

En el año 1998, el Gobierno Chileno inició una reforma al sistema de compras y contrataciones públicas en el marco de los proyectos de modernización de la gestión pública y con un énfasis particular en la introducción de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Parte de esta reforma se enfocó especialmente en crear un mercado público electrónico denominado ChileCompra, en el que se diera lugar un proceso de adquisiciones de productos y servicios, cada vez más eficiente y eficaz, en el bien entendido que la utilización de Internet, permitiría efectuar ahorros sustanciales de tiempo en la realización de esta actividad, al mismo tiempo que la intermediación electrónica entre compradores y proveedores, disminuiría los niveles de subjetividades que interfieren con un justo proceso, a ello se sumaba las posibilidades de evaluar de mejor manera las alternativas de compra, de entre una gama importante de ofertas recibidas a través de Internet, procurando al mismo tiempo, brindar mayor transparencia a este proceso mediante la información consolidada y disponible a la ciudadanía, a través de la misma página web. Con ello, se esperaba generar una mayor confianza en la ciudadanía en cuanto a los destinos de los recursos públicos, a la luz de los casos de corrupción ocurridos en años anteriores. En este sentido, se observa que la función de abastecimiento ha vivido un significativo cambio de rol, pasando de un papel más bien secundario, a otro cada vez más esencial dentro de las Instituciones Estatales.

Sin embargo, la experiencia actual, ha demostrado que no sólo con la implementación de un sistema electrónico, se puede volver más efectivo el proceso de abastecimiento y la adecuada utilización de los recursos públicos, de los Servicios, puesto que temas como la mejora en los servicios que se poseen a través de contratos, una adecuada información de compras, una elaboración de planes anuales para las adquisiciones, no fueron considerados en una primera etapa en la creación de ChileCompra y menos, eran temas de interés para los Servicios Públicos.

Conciente de lo anterior, el Servicio de Registro Civil e Identificación de la Región de Valparaíso, a través de su unidad de Administración y Finanzas, ha trabajado durante los últimos 3 años, en la reestructuración de sus procesos internos relativos a esta materia, con la finalidad de incorporar la herramienta de Gestión de Abastecimiento a sus procesos de compra, logrando con ello, incorporar una herramienta utilizada en el sector privado, otorgándole una impronta netamente pública y potenciar de este modo, todas las posibilidades que se derivan de un correcto manejo y operatividad del portal electrónico de compras y contratación pública ChileCompra ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)).

La metodología utilizada para elaborar esta tesis, consistió en desarrollar una investigación bibliográfica respecto del tema de la gestión de abastecimiento y el portal de compras y contratación pública chilecompra, así mismo, se efectuó un estudio al sistema de abastecimiento en el Servicio de Registro Civil e Identificación de la Región de Valparaíso, para finalizar con un análisis respecto de tres casos que son considerados por la Institución como los más relevantes durante los años 2005, 2006 y 2007, y cuyos resultados hacia fines del 2007, validan la hipótesis que se sostiene.

## 1.2 Tema

El desarrollo de esta tesis, se enmarca en el ámbito de la “Implementación de la Herramienta de Gestión en Abastecimiento en la Dirección Regional del Servicio de Registro Civil e Identificación de Valparaíso”, con el fin de desarrollar un modelo de gestión en abastecimiento, que permita a los Servicios Públicos, alcanzar los objetivos estratégicos que los procesos de Modernización del Estado pretenden.

## 1.3 Problema a resolver

El problema en el cual se enmarca el desarrollo de esta tesis, se refiere a la “relación entre la herramienta de Gestión de Abastecimiento para la adquisición de servicios y productos, implementada en la Unidad de Administración y Finanzas del Servicio de Registro Civil e Identificación de Valparaíso, y el aumento de la eficiencia y/o eficacia en el uso de los recursos financieros que se le asignan a esta Institución Pública”.

## 1.4 Hipótesis

La creencia que configura el marco teórico del presente trabajo, dice relación con que “La herramienta de gestión en abastecimiento, para la adquisición de productos y servicios, permite al Servicio de Registro Civil e Identificación de Valparaíso, obtener mayores niveles de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos públicos que se le asignan”

## 1.5 Objetivos

- a) **Objetivo General:** *Como objetivo general*, esta tesis se abocará a **analizar** los beneficios derivados del uso de la herramienta de Gestión en Abastecimiento, en el contexto del Servicio de Registro Civil e Identificación de Valparaíso, en lo referente a la óptima utilización de los recursos públicos que se le asignan.

## **b) Objetivos específicos:**

b.1) El Primer objetivo específico a resolver se relaciona con **investigar** el sistema y concepto de Gestión de Abastecimiento y los procesos que lo constituyen.

b.2) Un segundo objetivo específico, es el **diseño** de los procesos de la herramienta de Gestión de Abastecimiento en la Unidad de Administración de la Dirección Regional de Registro Civil de Valparaíso.

b.3) Finalmente, el último objetivo específico busca **determinar** las consecuencias de la implementación de la herramienta Gestión en abastecimiento en la Unidad de Administración de la Dirección Regional del Registro Civil de Valparaíso, en cuanto al uso de sus recursos.

## **1.6 Vigencia y Aporte**

- a) Utilidad Teórica: El desarrollar la temática de la gestión de abastecimiento, objeto de la presente tesis, permite conocer de manera efectiva, si esta herramienta de gestión verdaderamente se constituye como una innovadora forma de efectuar los procesos de adquisiciones y las contrataciones públicas con altos niveles de eficiencia y eficacia, permitiendo así, replicar esta metodología en cualquier Institución Gubernamental, aprovechando la experiencia y resultados del trabajo efectuado hasta ahora, por la unidad de Administración y Finanzas, del Servicio de Registro Civil e Identificación de la Región de Valparaíso.
- b) Utilidad Práctica: El sistema de abastecimiento de cualquier organismo, debe tener como objetivo fundamental, aportar los procedimientos formales para obtener los bienes requeridos, en la cantidad requerida y oportunidad necesaria, en el lugar que corresponda y todo ello, a un costo razonable, por tanto, el demostrar de forma fehaciente, que la implementación de la herramienta de gestión de abastecimiento, le ha permitido al Servicio de Registro Civil e Identificación de Valparaíso, alcanzar estas condiciones y sumar así, la mayor eficiencia en su gestión presupuestaria, podría transformarse en el incentivo necesario, que le hace falta a nuestras Instituciones Públicas, para que definitivamente rechacen la postura negativa que ha generado diversas resistencias para la aplicación óptima de esta nueva forma de acceder a servicios y productos que ha implementado el Estado.

## 1.7 Contenidos

En el Capítulo I, la introducción y objetivos del presente trabajo, delimitando con ello, los alcances a los cuales se referirá. En el Capítulo II, se señalan los conceptos involucrados con la temática en cuestión, al mismo tiempo se analiza el fenómeno de la Modernización del Estado, se hace una reseña a la Institución foco del presente trabajo, para luego desarrollar el tema de la Gestión de Abastecimiento de forma integral. En el Capítulo III, se aborda el tema de la implementación del modelo de abastecimiento, desagregándolo en tres etapas necesarias para su correcta implementación dentro del Servicio, así mismo, se analizan tres casos en los cuales se ha aplicado el modelo en cuestión. En el capítulo IV, se presentan las conclusiones con respecto a los objetivos tanto generales como específicos, para finalizar con el aporte que este estudio puede otorgar a las Instituciones involucradas con la Modernización del Estado Chileno. En el Capítulo V, se señala la bibliografía de apoyo para elaborar el trabajo. Por último, en el Capítulo VI, se anexan documentos acreditados por la Institución analizada, los cuales reafirman la hipótesis planteada.

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### **2.1 Conceptos**

- A. Modernización del Estado: se refiere a los procesos mediante los cuales, un Estado, se readecua en cuanto a su rol de promotor del bien común, y de las funciones que debe desempeñar con tal fin, redefiniendo su accionar en los campos de la gobernabilidad, la relación con la sociedad civil, en el plano económico y en su contribución al desarrollo y aseguramiento de la igualdad de oportunidades; ello, producto de las transformaciones que se originan en la sociedad, derivadas de los actuales fenómenos de la globalización y cambios mundiales y locales.
- B. Servicio Público: Es la prestación concreta que tiende a satisfacer las necesidades de la colectividad y que se realiza directamente por la Administración Pública.
- C. Gobierno Electrónico: Se refiere a facilitar el acceso, mediante el uso de tecnologías de información y comunicación, de los ciudadanos, organizaciones y gobierno a información, servicios y/o diálogo con la administración pública, a todos los niveles jerárquicos, organizacionales, y territoriales.
- D. ChileCompra: Sistema electrónico que a través de la utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación – Internet - permite a los organismos de la Administración del Estado, satisfacer sus demandas de bienes y servicios, necesarios para cumplir las funciones llamadas a ejercer por mandato legal.
- E. Gestión: Corresponde al conjunto entre la Planificación, Organización y Control. Por tanto, equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, estructurando las tareas, distribuyendo las responsabilidades, autoridad y la dirección de personas; coordinando esfuerzos en vías de la consecución de objetivos, definiendo las actividades y la responsabilidad de realizarlos; procurando garantizar que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de aquello, tomar las medidas correctoras, para encaminarse completamente a los objetivos, con el fin de lograr que la organización alcance el desempeño deseado.
- F. Abastecimiento: puede ser entendido como el proceso realizado por una organización para conseguir aquellos bienes y servicios que requiere para su operación y que son producidos por terceros.

- G. Eficiencia: se relaciona con la mejor manera de hacer o realizar las cosas (métodos de trabajo) a fin de que los recursos (personas, máquinas, materia prima) se apliquen de la manera más racional posible, y “*cuya consecuencia directa es la productividad*”<sup>1</sup>.

## 2.2 Modernización del Estado

“El proceso de modernización del Estado de Chile, ha sido impulsado consecutivamente por sus gobiernos militares y por los gobiernos democráticos, más recientes”.<sup>2</sup> La primera etapa de reformas se centro en un ajuste estructural de la economía nacional (estabilización de precios y apertura al comercio exterior).

Producto de la radicalidad de la reforma del Estado, y de la búsqueda de un Estado menor en los años setenta y ochenta, la discusión sobre la modernización del Estado chileno, se redujo al tamaño del sector público, sin tomar en consideración “*complejas cuestiones acerca de cómo cambiar su cultura burocrática, mejorar su productividad, aumentar su coordinación y servir mejor a los ciudadanos*”. En los noventa, durante el primer gobierno de la Concertación de Partidos por la democracia, fue creado el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), cuya finalidad era la de impulsar el proceso de coordinación interna de la acción del gobierno central. “*Dicha secretaría incorporó progresivamente un sistema de metas ministeriales, y en forma simultánea, el Ministerio de Hacienda*”, específicamente la Dirección de Presupuestos, inició en el año 1993 en varios servicios públicos la aplicación de la planificación estratégica y el uso de indicadores de desempeño.

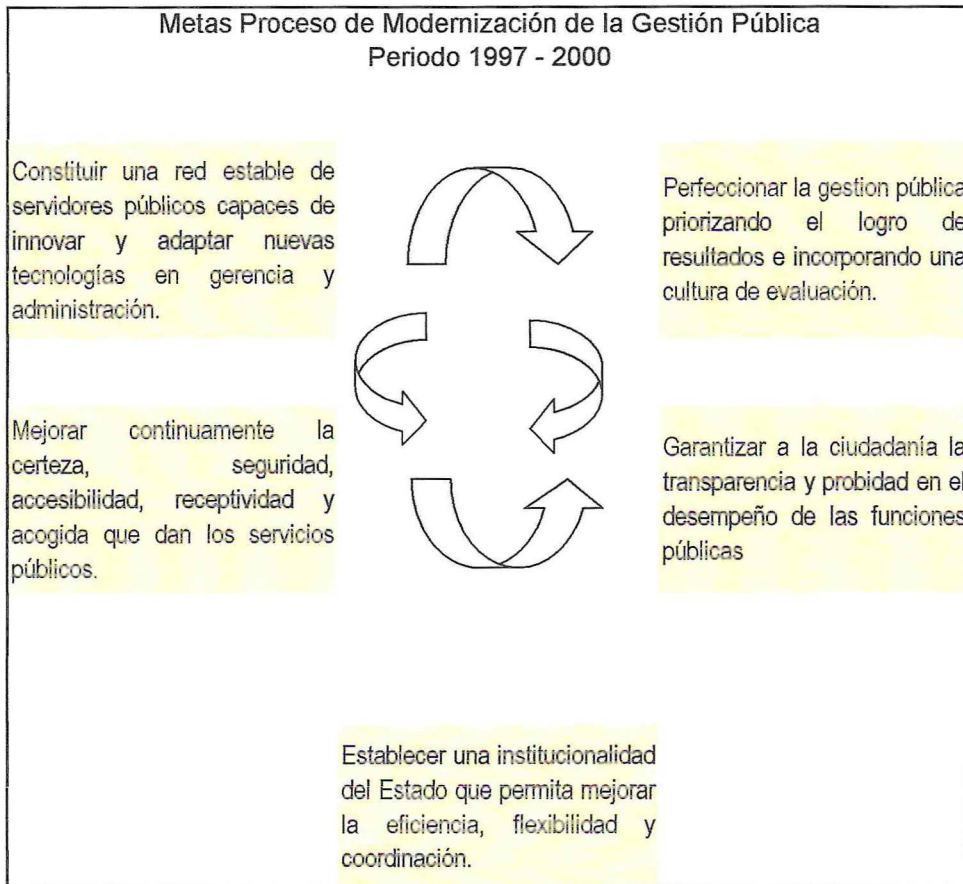
Durante el segundo gobierno de la Concertación, se incluyó el tema de la **modernización de la gestión pública** como uno de los puntos centrales de su base programática, ello se demuestra a través de la creación, en el año 1994, del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, “*con la misión específica de coordinar los esfuerzos modernizadores de ministerios y servicios, y diseñar y proponer políticas sobre la materia*”.

Durante el año 1997, el Comité definió las metas del denominado Proceso de Modernización a través de un Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública para el periodo comprendido entre los años 1997-2000, cuyos objetivos se indican en la figura 1.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, página 58

<sup>2</sup> TOMASSINI, Luciano / ARMIJO, Marianela, *Reforma y Modernización del Estado – Experiencias y Desafío*, página 121



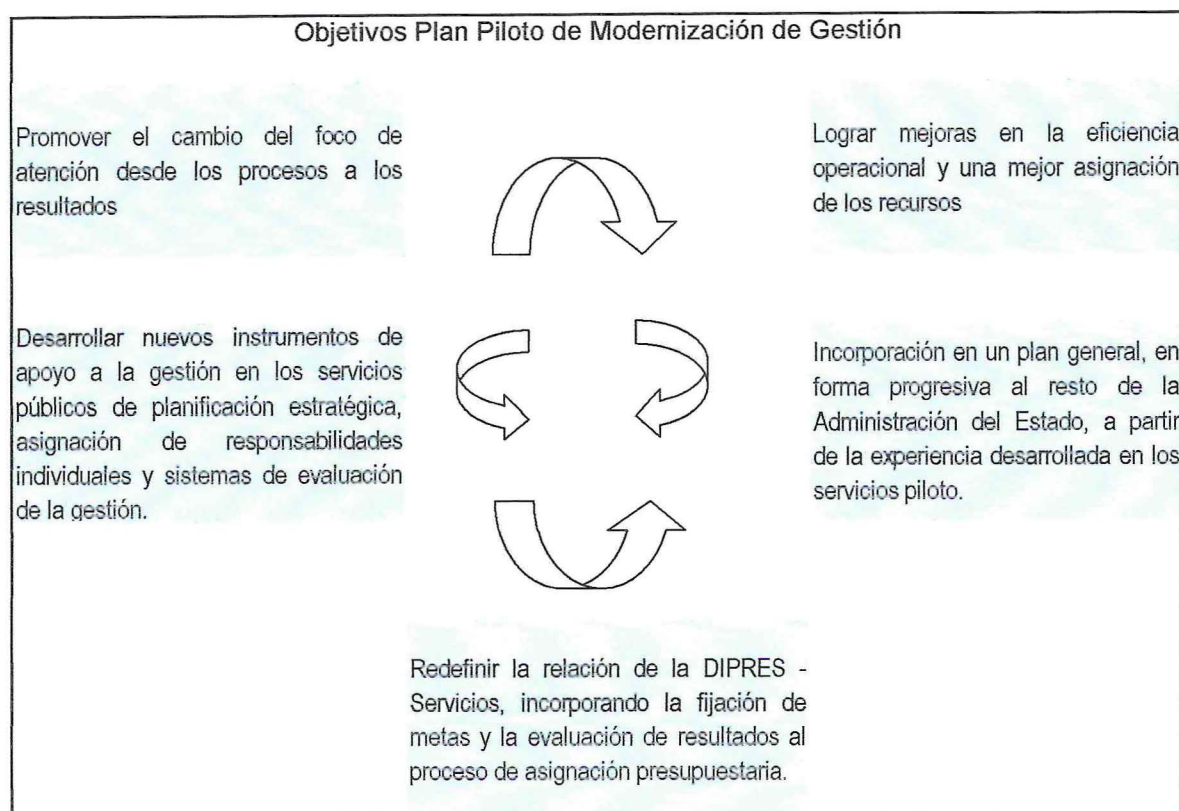
(Fuente: elaboración propia)

Figura 1.

En el libro, **Reforma y Modernización del Estado – Experiencias y Desafío**, el autor establece que “*las características principales de la estrategia chilena para la modernización fueron el gradualismo con sustentabilidad, la generación de redes de colaboración y el énfasis en el cambio comportamental pasando de una cultura burocrática tradicional hacia una cultura gerencial de resultados*” (véase página 122).

Uno de los principales objetivos de este plan estratégico de modernización, fue incorporar una cultura de evaluación en la gestión interna de los servicios. En 1993 se impulsa el primer plan piloto de modernización a partir de la Dirección de Presupuesto, dicha instancia permitió incorporar posteriormente metodologías de planificación estratégica y evaluación de gestión al resto de la Administración Pública.

Este plan piloto de modernización de gestión tuvo básicamente cinco objetivos, los cuales se muestran en la siguiente figura.



(Fuente: elaboración propia)

Figura 2.

*“La metodología consistió en la definición de módulos de trabajo que permitieran a los servicios ir desarrollando ordenadamente un proceso de modernización e ingresar al proceso de acuerdo al grado de avance del servicio.”<sup>3</sup>*

Siguiendo con esta etapa de evaluación y dentro del marco de la modernización del Estado, se llevaron a cabo diversos sistemas de evaluación de la gestión, dentro de los cuales obtiene marcada relevancia, la acción de evaluación consistente en los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), los que se iniciaron en el año 1998, con la promulgación de la Ley 19.553, y que *“introdujeron la relación directa entre evaluación e incentivos institucionales ligados al desempeño”*. Los PMG, son acuerdos fijados de antemano al interior de los servicios con los Ministerios de Hacienda, Interior, SEGPRES, los que abarcan un número específico de objetivos de gestión relevantes para cumplir con la misión institucional.

<sup>3</sup> TOMASSINI, Luciano / ARMIJO, Marianela, **Reforma y Modernización del Estado – Experiencias y Desafío**, página 122 y siguientes

Para el cumplimiento de los Programas de Mejoramiento de la Gestión, existe una guía metodológica que tiene por objeto orientar y facilitar su desarrollo al personal de los servicios públicos. Según lo citado en el texto, **Reforma y Modernización del Estado – Experiencias y Desafío**, “*La idea es establecer un sistema de incentivos para aquellos servicios que formulen, suscriban y demuestren el cumplimiento de determinados objetivos.*” (Véase página 125 y siguientes). Las principales líneas de acción incluyen visión estratégica, participación de los funcionarios, orientación al usuario y énfasis en los resultados.

Los PMG son utilizados por la DIPRES como apoyo instrumental al proceso de elaboración de la ley de presupuesto del sector público, por cuanto, una vez se aprueba esta ley, para el año siguiente, se efectúa una revisión de los objetivos de gestión asignados a cada servicio, de acuerdo a los recursos presupuestarios de que ellos dispondrán para su modernización. Por ende, se señala que “*uno de los principales factores de éxito de los PMG fue la introducción de los incentivos de desempeño, un mecanismo inteligente de premiación a la buena gestión.*”

Una de las más importantes reformas que plantea el tema de la modernización del Estado, es la referida al adiestramiento del personal de la Administración, para lo cual se aumentó “*el gasto de adiestramientos hasta el 1% del presupuesto de remuneraciones anuales de los servicios, de forma flexible y descentralizada*”, sin embargo, como la capacitación es descentralizada y cada servicio público define para qué se capacita, no hay orientaciones ni apoyos transversales para ello.

Por otra parte, el proyecto de reforma y modernización del Estado, aquí analizado, realiza la utilización y aplicación de las nuevas tecnologías de comunicación e información disponibles, a través del fortalecimiento en “*el uso del Internet como medio de comunicación con la sociedad.*”

## 2.3 Marco Institucional del Servicio de Registro Civil e Identificación

### a) La Institución

El Servicio de Registro Civil e Identificación es un Servicio Público, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Justicia. La función originaria asignada al Servicio de Registro Civil e Identificación, corresponde a la obligación de velar por la constitución legal de la familia y al registro de los hechos vitales y actos que constituyan el estado civil de las personas naturales, esto es: nacimiento, matrimonio y defunción, como asimismo, de aquellos actos que los modifican. Estos tres hechos fundamentales tienen gran trascendencia en la vida jurídica de las personas y son la fuente misma del estado civil. Sobre ellos, se edifica la estructura de la Institución.

La Misión Institucional del Registro Civil e Identificación, se refiere, principalmente, a lograr constituirse como *“un Servicio Público que participa en la integración de los habitantes de Chile a la sociedad, mediante la gestión del sistema de información relevante en el ciclo de vida, a los hechos y actos jurídicos, y la identificación de las personas. Colaborar como aliado estratégico en el logro de los objetivos de otras instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales”*<sup>4</sup>

La Institución, posee importantes prioridades Políticas en Programas de Gobierno:

Número	Descripción
1	<b>Calidad al Servicio de los Ciudadanos</b> - Nuevo Trato ciudadanos - <i>El salto al desarrollo</i>
2	<b>Chile en el mundo</b> - Inserción Internacional
3	<b>Chile somos todos</b> - Programa de atención preferente para grupos de riesgo
4	<b>Seguridad Ciudadana</b> - Seguridad Pública

<sup>4</sup> Texto “Balance de Gestión Integral año 2006, Servicio de Registro Civil e Identificación” página 8

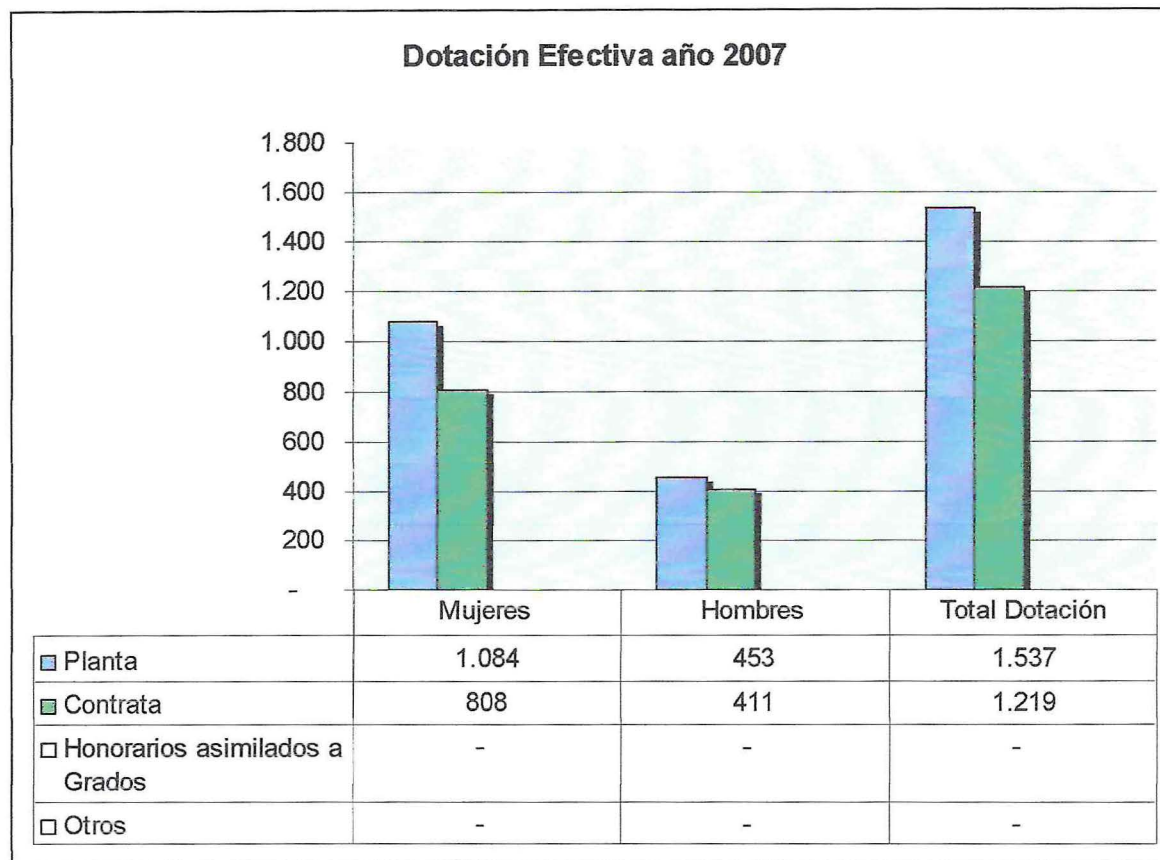
Al mismo tiempo, en el cumplimiento de su función administrativa de atención a la comunidad, la Institución, plantea sus objetivos estratégicos específicos, los cuales se configuran como una orientación general, sobre el actuar de todas sus dependencias (véase texto “Balance de Gestión Integral año 2006, Servicio de Registro Civil e Identificación” página 8 y siguiente)

Número	Descripción
1	Identificar los requerimientos de clientes/usuarios/beneficiarios con respecto a los registros que son de su responsabilidad, de tal manera de desarrollar una cartera de productos y servicios adecuados a sus necesidades, asegurando su oportunidad y calidad
2	Constituirse en aliados estratégicos de otras organizaciones a través de la entrega de información y servicios relevantes para el cumplimiento de sus objetivos.
3	Utilizar la tecnología de punta a través de una red de cobertura nacional, para satisfacer las necesidades de sus clientes/usuarios de manera oportuna y confiable.
4	Desarrollar políticas institucionales que optimicen la cobertura, accesibilidad y participación ciudadana mediante la eficiencia en la gestión de los recursos, el crecimiento y el desarrollo organizacional.
5	<b>Alinear operacional y estratégicamente a la Institución con las Políticas de Gobierno vigentes, en directrices económicas, de modernización, globalización, desarrollo social e integración.</b>

Para cumplir con sus prioridades y objetivos estratégicos, el Servicio de Registro Civil ha definido sus Productos estratégicos:

Número	Descripción
1	<b>Documentos de Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cédula de Identidad</li> <li>- Pasaporte</li> <li>- Bloqueo de documentos de identificación</li> <li>- Servicio de entrega y procesamiento de información a Instituciones por convenio</li> </ul>
2	<b>Registro Civil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscripciones en Registro de Nacimiento, Matrimonio y Defunción</li> <li>- Solicitud de certificados de Nacimiento, Matrimonio, Defunción, Testamentos y Posesiones Efectivas</li> <li>- Otorgamiento e Inscripción en Registro de Posesiones Efectivas</li> <li>- Inscripción en Registro de Testamentos</li> <li>- Servicio de entrega y procesamiento de información a Instituciones por convenio</li> <li>- Certificados Internet de Nacimiento, Matrimonio y Defunción</li> </ul>
3	<b>Registro de Vehículos Motorizados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscripción en el Registro de Vehículos Motorizados y de Transporte de Carga</li> <li>- Solicitud de Certificados del Registro de Vehículos Motorizados.</li> <li>- Servicio de entrega y procesamiento de información a Instituciones por convenio</li> <li>- Certificados Internet del Registro de Vehículos Motorizados</li> </ul>
4	<b>Registro General de Condenas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscripción en Registro General de Condenas</li> <li>- Solicitud de Certificados de Registro General de Condenas</li> <li>- Inscripción en el Catastro de Aprehensiones</li> <li>- Servicio de entrega y procesamiento de información a Instituciones por convenio</li> <li>- Certificados Internet de Registro General de Condenas</li> </ul>
5	<b>Registros Especiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscripción en Registros Especiales</li> <li>- Solicitud de Certificados de Registros Especiales</li> <li>- Servicio de entrega y procesamiento de información a Instituciones por convenio</li> </ul>

Lo anterior, no sería posible, sin la adecuada Infraestructura Humana, con la cual cuenta el Servicio de Registro Civil, cuya Dotación Nacional efectiva al año 2007, se muestra en la figura 3.



(Fuente: Texto "Balance de Gestión Integral año 2006, Servicio de Registro Civil e Identificación" página 14)

Figura 3.

La dotación efectiva, al año 2007, señalada en la Figura anterior, asciende en total a 2.756 funcionarios, los cuales se reparten entre las 464 oficinas y 15 Direcciones Regionales a lo largo de todo el país.

## b) Leyes que regulan a la Institución

Número	Descripción
19.477	Ley orgánica del Servicio de Registro Civil e Identificación, publicada en el Diario Oficial de fecha 19 de octubre de 1996.
4.808	Ley sobre Registro Civil, publicada en el Diario Oficial de fecha 10 de febrero de 1930.
18.575	Aprueba Ley Orgánica Constitucional de la Administración del Estado, publicada en el Diario Oficial de fecha 5 de diciembre de 1986.
19.653	Ley sobre Probidad Administrativa aplicable a los Órganos de la Administración del Estado, publicada en el Diario Oficial de fecha 14 de diciembre de 1999.
19.880	Ley que Establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado, publicada en el Diario Oficial de fecha 29 de mayo de 2003.
19.585	Ley sobre Filiación, publicada en el Diario Oficial de fecha 26 de octubre de 1998.
19.620	Ley que dicta normas sobre Adopción de Menores, publicada en el Diario Oficial de fecha 5 de agosto de 1999
944	Decreto de Justicia, Aprueba Reglamento de la Ley 19.620, publicada en el Diario Oficial de fecha 18 de noviembre de 1999.
17.344	Ley que Autoriza el Cambio de Nombres y Apellidos en los casos que indica, publicada en el Diario Oficial de fecha 22 de septiembre de 1970.
19.325	Ley que establece Normas sobre Procedimientos y Sanciones relativos a los Actos de Violencia Intrafamiliar, publicada en el Diario Oficial de fecha 27 de agosto de 1994.
1.415	Decreto Supremo de Justicia, Aprueba Reglamento de la Ley 19.325 sobre Violencia Intrafamiliar, publicado en el Diario Oficial de fecha 5 de febrero de 1996.
19.284	Ley que establece Normas para la Plena Integración Social de Personas con Discapacidad, publicada en el Diario Oficial de fecha 14 de enero de 1994.
1.137	Decreto Supremo de Justicia, Aprueba Reglamento del Registro Nacional de la Discapacidad, publicado en el Diario Oficial de fecha 23 de noviembre de 1994.
19.451	Ley que establece Normas sobre Transplante y Donación de Órganos, publicada en el Diario Oficial de fecha 10 de abril de 1996.
19.628	Ley sobre Protección a la Vida Privada, publicada en el Diario Oficial de fecha 28 de agosto de 1999.
779	Decreto Supremo de Justicia, Aprueba Reglamento del Registro de Bancos de Datos Personales a cargo de Organismos Públicos, publicada en el Diario Oficial de fecha 11 de noviembre de 2000
81	Decreto Supremo del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Regula el uso de la Firma Digital y los documentos electrónicos en la Administración del Estado, publicada en el Diario Oficial de fecha 26 de junio de 1999.
19.970	Ley sobre Implementación Sistema Único de Registro de ADN, aprobada el 06 de octubre de 2004.
19.947	Nueva Ley de Matrimonio Civil.
19.903	Ley de Posesiones Efectivas de las Herencias Intestadas, publicada en el Diario Oficial de fecha 10 de octubre de 2003.
19.886	Ley de Compras y Contratación Pública, publicada en el Diario Oficial de fecha 29 de agosto de 2003.
2.212	Resolución Exenta, señala características y Fija menciones de la Nueva Cédula de Identidad, publicada en el Diario Oficial de fecha 4 de septiembre de 2002
1.010	Resolución Exenta del Servicio de Registro Civil e Identificación, señala características y fija menciones de los Pasaportes y Documentos de Viaje que expide el Servicio.

(Fuente: Texto "Balance de Gestión Integral año 2006, Servicio de Registro Civil e Identificación" página 7)

## 2.4 Modernización de las Compras Públicas y Gobierno Electrónico en Chile

Tras reconocer el potencial de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTIC) para abrir novedosas perspectivas en los procesos de modernización organizacional, iniciado en la década de los noventa, el Gobierno Chileno tuvo la visión de impulsar tempranamente proyectos de gobierno electrónico como parte de su agenda de modernización de la gestión pública.

A fines de los noventa comenzó a incorporar en las instituciones estatales el uso de las NTIC, las que se habían convertido en una herramienta central para difundir información, “*sea para la transparencia y rendición de cuentas, sea para la prestación de servicios on line.*”<sup>5</sup> En este contexto, una medida de gran relevancia fue la creación de un proyecto de compras electrónicas como parte de una reforma profunda al sistema de abastecimiento de las instituciones públicas.

*“El mercado de Compras Públicas de Chile transa anualmente aproximadamente US\$ 3.500 millones en adquisiciones de bienes y servicios para los organismos públicos”<sup>6</sup>, con lo cual se configura como uno de los mayores compradores del país. “Los principales sectores compradores, considerando montos transados, son: Gobierno Central (26,6%), Salud (25,4%), y Municipios (21,6%)”.*

La relevancia, entonces, de las compras estatales, esta marcada por “*el mandato ético y económico de hacer buen uso de los recursos públicos*”<sup>7</sup>, por ende, el estado debe asegurar un sistema de adquisiciones eficiente y eficaz, el cual permita asegurar a las empresas interesadas, igualdad de oportunidades, facilitar el escrutinio público y promover la rendición de cuentas por parte del Gobierno, para esto, se requiere de transparencia y acceso pertinente a la información.

En este contexto, y en ausencia de una crisis aguda en el ámbito de las compras públicas, el gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, instruyó durante el año 1998, que una de las principales tareas del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, fuera la de impulsar el <<Programa de Reforma al Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público>> que en “*aquel entonces, el monto transado por las compras públicas sumaba alrededor de US\$ 2.600 millones sólo en el gobierno central. Si se consideraba a todo el sector público, el monto representaba aproximadamente el 12% del PIB.*”<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> TOMASSINI, Luciano / ARMIJO, Mariana **Reforma y Modernización del Estado – Experiencias y Desafío**, Página 127

<sup>6</sup> Informe Tendencias y Oportunidades de Negocio en Mercado de las Compras Públicas 2007, página 4

<sup>7</sup> HUSSMAN, Karen, La Promesa de las Compras Públicas: El caso de Chilecompra (2000-2003), estudio de caso N° 77, página 3

<sup>8</sup> Idem Op. Cit. Página 6

Dicha instrucción, cuyo siguiente paso consistía en crear un sistema de información y difusión electrónica, se concretó a fines del año 1999, con el lanzamiento del portal web denominado “ChileCompra” (<http://www.chilecompra.cl>).

Al año siguiente de su lanzamiento, *“los primeros resultados generaron grandes expectativas en torno al cumplimiento de los objetivos de transparentar y hacer más eficientes los procesos de compras públicas”*<sup>9</sup>, sin embargo, a pesar de los múltiples y potenciales beneficios asociados al proyecto - se esperaba reducir los costos de transacciones y los tiempos de las compras y reducir la arbitrariedad en las decisiones de adjudicación - ChileCompra en su fase inicial 2000 - 2002, no logró alcanzar los objetivos.

Lo anterior, según una evaluación realizada por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de hacienda, se debió, a que *“en esta primera fase, tanto la organización como la gestión del sistema se topó con una serie de insuficiencias, a las que se sumaron las actitudes de resistencia de los servicios públicos a usar ChileCompra”*, a ello se agrega la poca institucionalización de estas reformas, dando por resultado que la implementación efectiva dependiera principalmente del acatamiento voluntario de las instituciones y el liderazgo de sus directivos, *“lo que colocó un freno al potencial de generar cambios culturales en la Administración.”*

Antes y durante el desarrollo de la reforma, el sistema de compras públicas chileno había sido evaluado como uno que *“funcionaba razonablemente bien y con relativa normalidad, si se le comparaba con el de otros países de la región.”* Sin embargo, los futuros escándalos originados producto de prácticas irregulares y las acusaciones de corrupción ventiladas desde octubre de 2002, dieron cuenta de otra realidad.

De hecho, la implementación de la reforma sufrió un quiebre debido a las nuevas orientaciones políticas impartidas por la administración de Ricardo Lagos (2000 – 2006), el cual optó por buscar una estructura estatal moderna y flexible, lo que incluía un rediseño de institucionalidad pública, además de transparencia y participación, *“en tanto que los esfuerzos de modernización de la gestión perdieron su centralidad en la agenda política.”*

---

<sup>9</sup> HUSSMAN, Karen, La Promesa de las Compras Públicas: El caso de Chilecompra (2000-2003), estudio de caso N° 77, página 3 y siguientes.

En dicho contexto político, se desarrolló la <Agenda de Gobierno Electrónico 2002 – 2005> como pilar fundamental de un Estado chileno moderno, potenciada en el año 2002 con la aprobación de la Ley de Firma Digital (Ley N° 19.799, del 12 de abril de 2002). No obstante, ChileCompra no se posicionó como un proyecto central de dicha agenda.

Sin embargo, dos factores propiciaron un cambio en ese entorno:

- a) Los escándalos de corrupción acentuaron diferentes aspectos de la vulnerabilidad del sistema de compras (influyeron en la falta de transparencia y probidad en los procesos, como se verificó en los casos del uso de contratos “fachada” para financiar sobresueldos y toma de decisiones discrecionales para supuestamente beneficiar a miembros de ciertos partidos). Se generó entonces, un empuje político que culminó con la aprobación de la nueva Ley de Compras Públicas en mayo de 2003.
- b) La negociación de los Tratados de Libre Comercio con los Estados Unidos y con la Unión Europea, ambos, exigían el cumplimiento de estándares elevados en las compras públicas. *“De esta forma, se creó una nueva oportunidad para convertir a ChileCompra en un proyecto emblemático.”<sup>10</sup>*

Lo antes descrito, nos demuestra que la sola incorporación de “lo electrónico” en la gestión pública, no es suficiente para impulsar un gobierno virtual, *“más bien se trata de un complejo proceso de modernización que apunta a generar cambios profundos en el <<sistema nervioso del Estado>>, cuyos procedimientos de gestión y tradiciones organizacionales están muy arraigados en la lógica de la burocracia pública.”*

Sin duda y en términos concretos, se asume que la implementación de ChileCompra, concebido como un proyecto de gran magnitud y complejidad, *“requiere de un decidido apoyo político del más alto nivel gubernamental, de un plan de gestión del cambio y de un sistema de incentivos adecuados.”*

---

<sup>10</sup> HUSSMAN, Karen, La Promesa de las Compras Públicas: El caso de ChileCompra (2000-2003), estudio de caso N° 77, ver página 4 y siguientes

## 2.5 Herramienta de Gestión de Abastecimiento

La administración del Estado, *“realiza la función administrativa llamada a alcanzar, igual que las funciones legislativas y jurisdiccionales, los objetivos y fines del Estado.”*<sup>11</sup> Estos fines, están regulados y condicionados por la ley y por la competencia material que el mismo ordenamiento jurídico ha entregado a cada órgano administrativo.

La función de estos órganos, según las nuevas concepciones que marcan la impronta de la modernización del Estado Chileno, debe asegurar la construcción de un sector público que responda a los requerimientos que plantea la sociedad, mediante un Estado al servicio de los ciudadanos, con una estructura flexible, participativa y sobre todo, transparente, además de tener una relación proactiva y previsoras en materia de desarrollo económico, provisión de seguridad y muy especialmente, de incorporación de la ciudadanía a los procesos públicos.

En relación con este tema, *“es de reconocer, no obstante, que la Administración del Estado hace lo que le permiten sus recursos materiales, monetarios y personales”*, dado lo anterior, es de suponer que *“cualquier atribución legal de cometidos a la Administración que no tenga asociada recursos y medios para su efectiva implementación trae consigo efectos negativos.”*

Estos negativos efectos impactan directamente a la eficiencia y *“fiabilidad de la administración y generan desconfianza y decepción social.”* Debido a este supuesto, y a los escándalos de corrupción que han golpeado fuertemente al periodo de gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia, en materias de manejo de recursos públicos, es que en los últimos años, el abastecimiento y los procesos de adquisiciones de los Servicios de la Administración Pública Chilena, han pasado de un papel secundario a uno más estratégico, lo que sumado a los avances de las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC) y los efectos de la globalización, permitió situar este tema, dentro de los proyectos de reforma y modernización del Estado, como un pilar esencial a abordar.

---

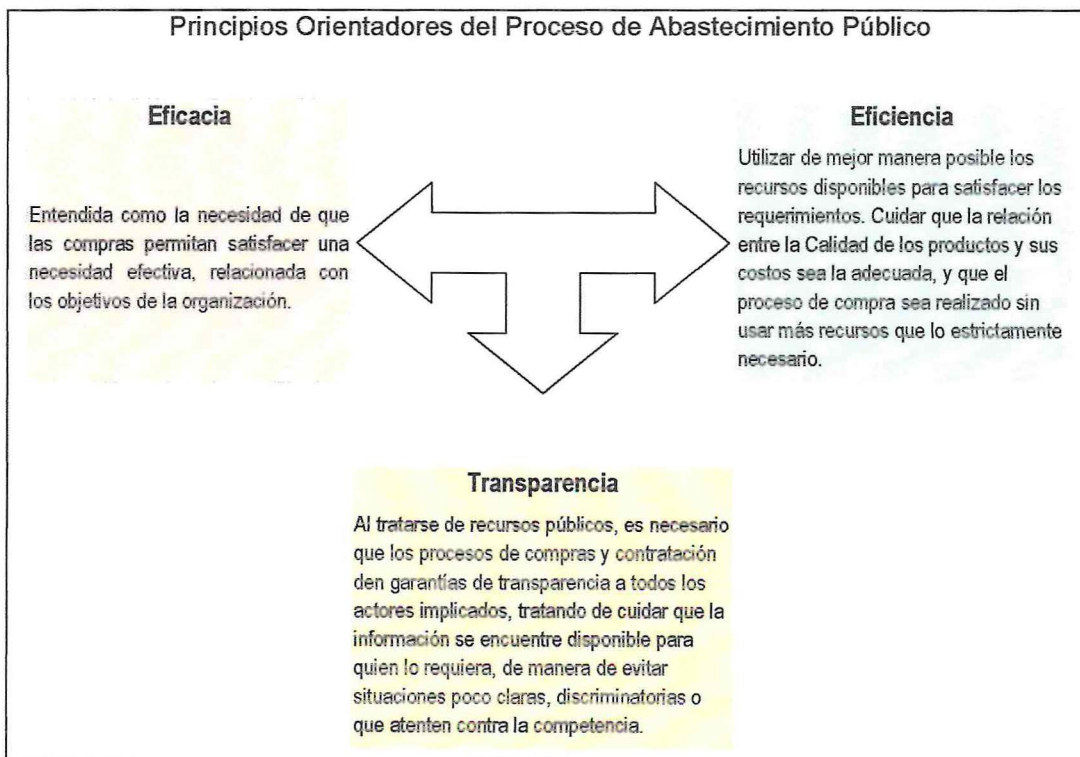
<sup>11</sup> MORAGA Klenner Claudio, **Contratación Administrativa**, ver página 13 y siguiente.

## 1) Proceso de Abastecimiento

El Abastecimiento es una de las etapas de lo que suele llamarse Cadena de Suministro y que en términos generales, engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física, todo lo cual permite la transformación de materias primas en productos y servicios que son ofrecidos y distribuidos a los usuarios, clientes o beneficiarios, con el fin de satisfacer su demanda.

En particular, este término puede entenderse como un “proceso” realizado por un Servicio Público o Privado, con el objeto de conseguir aquellos bienes y servicios que necesita para su correcto funcionamiento y que son producidos o prestados por terceros. Este concepto implica incorporar en la definición de “proceso” todas aquellas actividades que se relacionan con la compra o contratación, desde la detección de necesidades hasta la extinción de la vida útil del bien o servicio.

Dentro del marco del nuevo impulso que la modernización del Estado Chileno ha otorgado a esta área de los servicios públicos, se pueden observar 3 principios orientadores de los procesos de compra y contratación, los cuales se muestran en la figura 4.



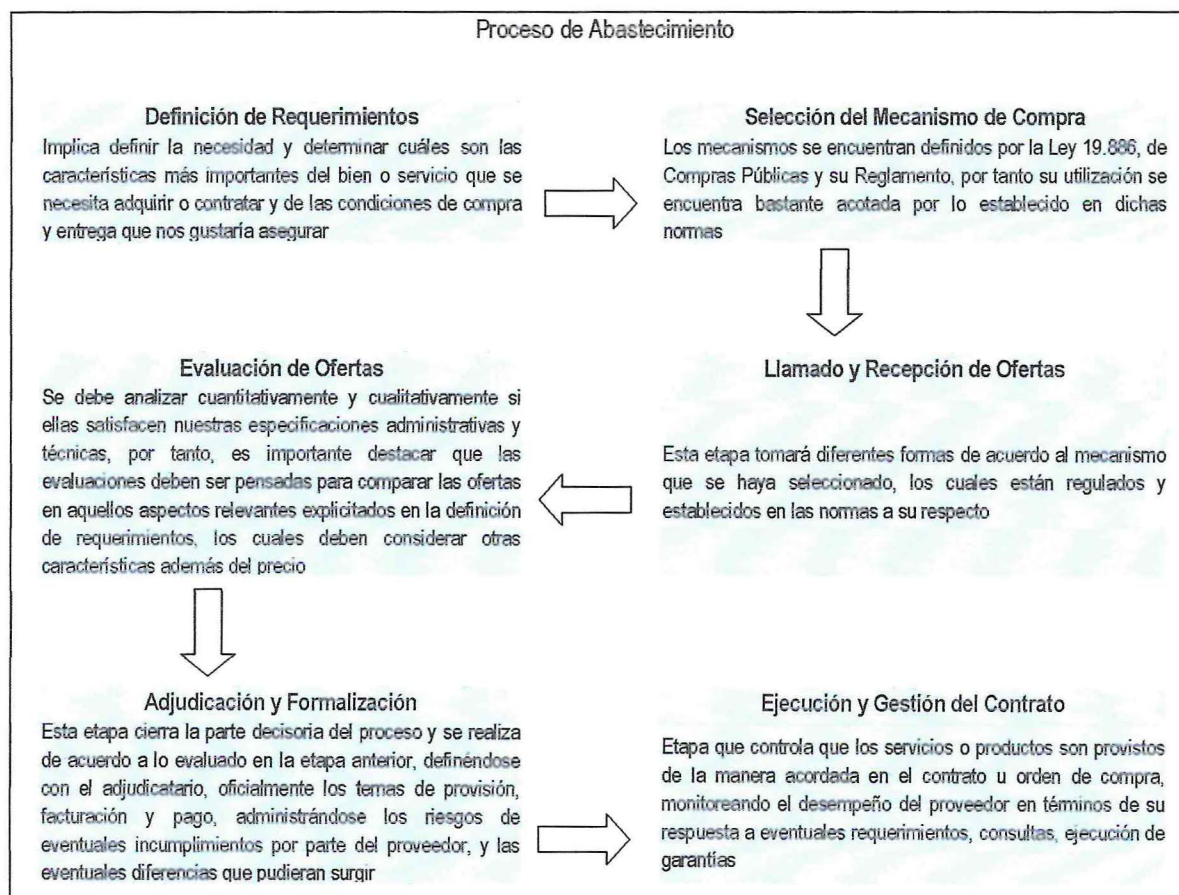
(Fuente: Elaboración Propia)

Figura 4.

Los mencionados principios orientadores, tienden a proporcionar “una mayor publicidad y transparencia a las actuaciones administrativas, las que al estar basadas en el consenso aumentan la previsibilidad del comportamiento administrativo y disminuyen probables estados de inseguridad jurídica del ciudadano.”<sup>12</sup>

Este denominado <Proceso de Abastecimiento> no es una función exclusiva del departamento o la unidad de adquisiciones, sino un proceso consistente en múltiples actividades donde interactúan diversos actores (como otros departamentos, clientes internos y externos, proveedores, compradores, ciudadanos). Esta participación a la que da lugar este nuevo proceso de abastecimiento, supone un aumento a “la eficacia de los órganos administrativos, al lograr la aceptación de los interesados de aquello que debe darse o hacerse.”

Dicho proceso, puede graficarse en seis etapas, tal como lo muestra la figura 5.



(fuente: Elaboración Propia)

Figura 5.

<sup>12</sup> MORAGA Klenner Claudio, **Contratación Administrativa**, página 13 y siguiente.

Cada una de las etapas graficadas anteriormente, posee factores claves o críticos de éxito y actores que participan para su óptimo funcionamiento, los cuales se desarrollan en los siguientes tópicos.

### **Definición de Requerimientos**

Con esta etapa comienza el proceso de abastecimiento y, por ende, es considerada una de las más relevantes para su óptimo desarrollo. Una buena definición de requerimientos permite que tanto compradores como proveedores manejen la información necesaria para cumplir con su rol en el proceso; por un lado los Servicios Públicos <Compradores> saben qué pedir, cómo pedirlo y cómo evaluar las alternativas, por su parte, los proveedores, pueden conocer exactamente lo que quieren los compradores, lo cual les permite realizar ofertas que se ajusten a las necesidades de la Administración, y al contar ambas partes con la información precisa y clara, se mejora la transparencia del proceso.

En esta etapa hay, en principio dos actores principales, los **usuarios internos** – que tienen la necesidad que debe ser satisfecha - y el departamento o **unidad de abastecimiento** – que será la encargada de realizar la compra, eventualmente y dependiendo del grado de especificación que requiera la compra pueden aparecer **expertos** – que contribuyen a especificar el requerimiento e incluso **proveedores** para que presenten ideas innovadoras que permitan resolver la necesidad.

Para conseguir buenas definiciones de requerimientos es recomendable fijarse en los aspectos relativos a: consultar a pares o expertos cuando el requerimiento parezca complejo, definir las características claves del producto, redactar bases o términos de referencias, y consultar y hacer partícipe al usuario interno interesado.

En general, se utiliza un formulario denominado “requisición”.

## **Selección del Mecanismo de Compra**

Tal como se señalara en la figura 5, los mecanismos para efectuar una adquisición, están establecidos en los artículos 7 y 8 de la Ley N° 19.886, sobre Compras y Contratación para el sector Público, en la cual se determina detalladamente los requisitos, circunstancias y procedimientos que rigen respecto de los procesos de compras y contrataciones de bienes y servicios, a saber:

**Catálogo Electrónico de Convenios Marco:** se trata de un sistema pensado especialmente para las compras habituales o estándares. La Dirección de Compras y Contratación Pública, realiza licitaciones públicas a partir de las cuales elabora el “catálogo electrónico” y lo pone a disposición de las entidades públicas, en la página web, diseñada para tal propósito ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)). De acuerdo a lo establecido en el artículo 8 del Reglamento de Ley N° 19.886, la mayoría de las adquisiciones debieran realizarse por esta vía.

**Licitaciones Públicas:** al igual que en el caso anterior, se trata de un mecanismo cuyo fin es garantizar la transparencia, eficacia y eficiencia, se define como el procedimiento administrativo de carácter concursal, mediante el cual la Administración realiza un llamado público, convocando a los interesados para que sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente, por tanto, su uso corresponde siempre, a menos que el producto se encuentre en catálogo electrónico o corresponda a una excepción contemplada en la Ley.

**Licitaciones Privadas:** se trata de un mecanismo excepcional contemplado en la ley, restringido a situaciones especiales establecidos en el artículo 8 de la ley de compras y artículo 10 del reglamento, el cual se define como un procedimiento administrativo de carácter concursal, previa resolución fundada que lo autoriza, mediante el cual la Administración invita a determinadas personas para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente.

**Tratos Directos:** se trata de un proceso de contratación que, por la naturaleza de la negociación que conlleva, debe efectuarse sin la concurrencia de los requisitos señalados para la licitación pública o privada. Puede ser un proceso abierto o privado, o la emisión directa de una orden de compra a un proveedor, dependiendo de la excepción que se trate.

Para que la elección del mecanismo a utilizar, sea la más adecuada, debe orientarse en tres principios básicos: **efectividad** – ya que se debe mejorar las posibilidades de conseguir aquello que se necesita, **eficiencia** – puesto que se debe conseguir la mejor opción en el mercado y mejor precio, logrando una relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos y finalmente, **transparencia** - puesto que todos los actores interesados deben estar en igualdad de condiciones para participar del proceso.

Una tarea que se conecta directamente con esta etapa es la Planificación de las Compras, puesto que en la medida que las adquisiciones se planifican, las compras resultan más simples y rutinarias, y así se conoce con anterioridad el mecanismo a utilizar para cada una de ellas.

La elección del mecanismo de compra, segunda etapa del proceso de abastecimiento, es aún responsabilidad de la **unidad o departamento de abastecimiento**, sin embargo eventualmente pueden participar **el departamento jurídico** y el **usuario** que solicita la compra.

Los aspectos claves para su correcta adopción, son aquellos referidos a conocer la Ley de Compras y su Reglamento, puesto que allí se establecen las ocasiones en que debe utilizarse cada uno de estos; como así mismo, tener siempre presente la experiencia y recomendaciones de los expertos que señalan que la adopción de los mecanismos de compra deben obedecer a aquel que garantice la mayor competencia entre oferentes.

### **Llamado y Recepción**

Esta tercera etapa del proceso de abastecimiento, adoptará diferentes formas dependiendo del mecanismo de compra que se haya seleccionado. En algunas ocasiones este proceso resulta ser sencillo, como en el caso de adquisiciones por Convenio Marco, ya que se solicita la aceptación de una orden de compra y una vez que el proveedor acepta, se concluye el proceso. Sin embargo, en los demás casos, esta etapa puede ser más amplia como en el caso de las licitaciones, donde se ha de definir plazos, redactar bases, publicarlas, recibir y resolver preguntas.

En este contexto, se hace necesario mencionar especialmente, la elaboración de las Bases Administrativas y Técnicas, las cuales se constituyen como los documentos más importantes para el adecuado desarrollo de las licitaciones; para ambos casos, se trata de las condiciones a que se someterán oferentes y compradores.

En el caso de las Bases Técnicas, la idea es especificar el producto o servicio que se desea adquirir, como así mismo, los criterios de evaluación que se utilizarán para evaluar las eventuales ofertas, especificando qué aspectos serán considerados para poder ser adjudicatario, al mismo tiempo que se debe estipular la forma en que se calcularán. Estas Bases se construyen partiendo de lo establecido en la definición de requerimientos y deben incluir todos los aspectos que se estimen necesarios para conseguir que los productos ofertados se ajusten a nuestros reales requerimientos. Por su parte, las Bases Administrativas sirven para definir todos aquellos aspectos administrativos de la compra, siendo definido su contenido mínimo, en el artículo 22 del reglamento de ley N° 19.886.

En esta etapa, participan especialmente los eventuales **oferentes** o proveedores y la **unidad encargada de adquisiciones**, sin embargo, según la necesidad, también pueden participar **expertos, asesores jurídicos**, o los **usuarios internos**.

Es fundamental, en el llamado y recepción de ofertas, contar con la **especificación del bien o servicio** que se desea adquirir, además debe asegurarse de que dicha especificación sea clara y explícita para los eventuales proveedores. También es fundamental la rigurosidad en la **definición de plazos**, de manera que se permita a los competidores, preparar sus ofertas, realizar las consultas pertinentes y presentar los documentos que se les soliciten, así como a los compradores, contar con el lapso para contestar debidamente las consultas.

### **Evaluación de la Ofertas**

Al contar con las propuestas de los oferentes, se debe analizar cuantitativa y cualitativamente si ellas satisfacen nuestras especificaciones administrativas y técnicas. Es importante señalar que las evaluaciones deben ser pensadas para comparar las ofertas en diversos aspectos relevantes, a parte del precio.

Es importante, en esta etapa, aplicar los criterios de evaluación definidos en la etapa anterior, con el fin de comparar las ofertas, utilizando la formula de cálculo estipulada en las bases técnicas, con ello, se elaboran los cuadros comparativos de evaluación, que permiten transparentar la forma en que se han evaluado las ofertas y comunicar a los participantes quien ha sido adjudicado, eliminando así, cualquier secretismo que de paso a subjetividades que puedan enviciar el proceso.

En general, la evaluación de las ofertas, es realizada por el **departamento o la unidad de abastecimiento** de la Institución, sin embargo, en los casos en que las licitaciones sean muy complejas, es conveniente formar **equipos de evaluación con usuarios, requirente o expertos de otros departamentos**.

Para garantizar el principio de transparencia en las evaluaciones, es importante que los proveedores conozcan los criterios con los cuales se realizará la evaluación, por esta razón, es imprescindible informales tanto los aspectos que se evaluarán como la forma en que se hará.

### **Adjudicación y Formalización**

Esta etapa cierra la parte decisoria del proceso. La adjudicación se realiza de acuerdo a lo evaluado en la etapa anterior y el resultado se comunica a los actores involucrados y se procede a efectuar los trámites y actividades tendientes a formalizar la compra o contratación respectiva.

En definitiva, se establecen de manera oficial, los acuerdos del proceso de adjudicación, es decir, los requerimientos en materia de provisión, facturación y pago de los servicios, deben administrarse riesgos de eventuales incumplimientos por parte del proveedor, prever mecanismos tendientes a garantizar el cumplimiento y para resolver las diferencias que pudiesen surgir.

Los principales actores involucrados son la **unidad de adquisiciones** y el **proveedor adjudicado**, sin embargo, dependiendo de la complejidad de la compra, pueden participar la **unidad o departamento jurídico**, de ambas partes, y los responsables de **finanzas**.

Debido a que esta etapa finaliza el proceso de abastecimiento, es importante que la adjudicación sea documentada y publicada oportunamente en el portal web de ChileCompra. El documento debe estipular, además del proveedor adjudicado, los criterios de evaluación, que deben ser los mismos que se definieron en las bases técnicas o términos de referencia, al mismo tiempo, deben identificar a las personas que evaluaron las propuestas, para garantizar la ausencia de conflictos de intereses.

Es necesario, minimizar los riesgos por incumplimiento del proveedor en la provisión o prestación del bien o servicio contratado, para lo cual, se deben definir claramente los sistemas de garantías que resguarden a la Institución, las cuales deben estar estipuladas en las bases, ello, debe resguardar en principio, el interés de la Institución, sin embargo no debe constituirse como un freno para establecer relaciones de colaboración con los proveedores, por lo tanto, el nivel de garantías debe ser adecuado a los riesgos existentes.

### **Ejecución y Seguimiento del Contrato**

Una vez adjudicada la compra, el bien o servicio, debe ser provisto de la manera en que fue acordado en el contrato u orden de compra. Dependiendo del caso, la entrega puede ser puntual o se debe definir una relación de suministros que permanezca en el tiempo. En cualquier caso, la relación con el proveedor permanece mientras el bien o servicio se use.

Durante el tiempo que se mantenga relación con el proveedor, se debe monitorear su desempeño, en términos de su respuesta a eventuales requerimientos, consultas, ejecución de garantías, relaciones comerciales y disposición en general de parte de éste.

Dentro del transcurso de esta etapa, los compradores deberán pagar por los bienes o servicios contratados, cumplimiento con los plazos estipulados en las bases para ello.

Finalmente, luego de recibir los bienes o servicios, es relevante hacer una evaluación al proveedor, en cuanto a algunas variables, tales como: oportunidad de la entrega, cumplimiento de condiciones y plazo, eficacia del producto o servicio entregado.

Participan en esta etapa, la **unidad de abastecimiento**, **finanzas** el **proveedor** y el **usuario** del bien o servicio contratado.

Los aspectos más críticos de esta etapa, dicen relación con la gestión de los riesgos relativos a la provisión del bien, es decir, incumplimiento, cumplimiento parcial, problemas de calidad o cantidad de productos o servicios adquiridos.

Por otro lado, debe considerarse que en esta etapa, se genera una buena cantidad de información relevante para futuros procesos de compra, sobre todo, en lo relativo al grado de cumplimiento del proveedor y al nivel de satisfacción generado en la Institución por el producto o servicio contratado y es conveniente que esta información se recoja y utilice para orientar próximas adquisiciones y mejorar los factores endógenos del proceso de compras de las Instituciones Públicas.

## **2) Planificación de Compras**

Para contar con un adecuado proceso de abastecimiento, se debe desarrollar una visión o plan estratégico de las adquisiciones, el que incluya: un análisis de los bienes o servicios esenciales de la organización; una estimación de la demanda proyectada sobre esos bienes o servicios; y una evaluación de cómo se realizará la adquisición y el desempeño de los proveedores.

Estas condiciones aunadas en un plan estratégico sobre compras, permiten a las Instituciones conseguir precios más competitivos, efectuar compras oportunas y aumentar la productividad de la organización, al contar con los productos necesarios para desarrollar las funciones de la organización cuando son requeridos. Además, una adecuada planificación sirve para guiar, controlar y transparentar los gastos, aspecto clave para las instituciones públicas dentro del marco de la Modernización del Estado.

En concreto, planificar las compras significa qué necesita la organización cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado, permitiendo, además, identificar los proveedores potenciales de cada compra y una estimación de sus principales parámetros, tales como: precio, plazo de entrega y calidad.

Lo anterior, permite programar con anticipación las adquisiciones requeridas, y posibilita la organización más eficiente del trabajo al interior de la unidad o departamento de abastecimiento, lo que puede traducirse en beneficios para cualquier organización, mejorando continuamente los métodos de compra y elevando positivamente los resultados en términos de eficacia, eficiencia y transparencia.

Dentro de las potencialidades de contar con una buena planificación respecto de las adquisiciones, se encuentran:

1.- **La posibilidad de obtener precios más competitivos** y mejor calidad de los productos, al agregar demanda y elaborar un requerimiento más atractivo para los proveedores, con el fin de conseguir mejores condiciones comerciales, esto es: precio, calidad, entrega, servicios post venta o descuentos por volumen.

2.- **Menores costos administrativos**, ya que al agregar demandas, se realizan menos procesos de compra y, por tanto, menos papeleo, menos órdenes de compra, menos coordinaciones y menos revisión de la entrega del producto o servicio.

3.- **Menor costo de inventario**, ya que con una adecuada planificación es posible definir pedidos con un tamaño y con una frecuencia que permita disminuir los stocks y sus costos asociados.

4.- **Compras oportunas**, lo que significa ser capaz de responder a los requerimientos de nuestros usuarios internos, con la mayor prontitud posible.

5.- **Adecuada distribución del trabajo**, al contar con una buena planificación, es posible programar y distribuir en el tiempo los procesos de adquisiciones de manera de evitar la ocurrencia de períodos con sobrecargas de trabajo.

6.- **Apoyo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización**, ya que permite disponer de recursos para enfocarse en las compras que resulten estratégicas para la Institución.

La planificación de las compras puede ser entendida como un proceso que consta de tres etapas, según lo muestra la figura 6.

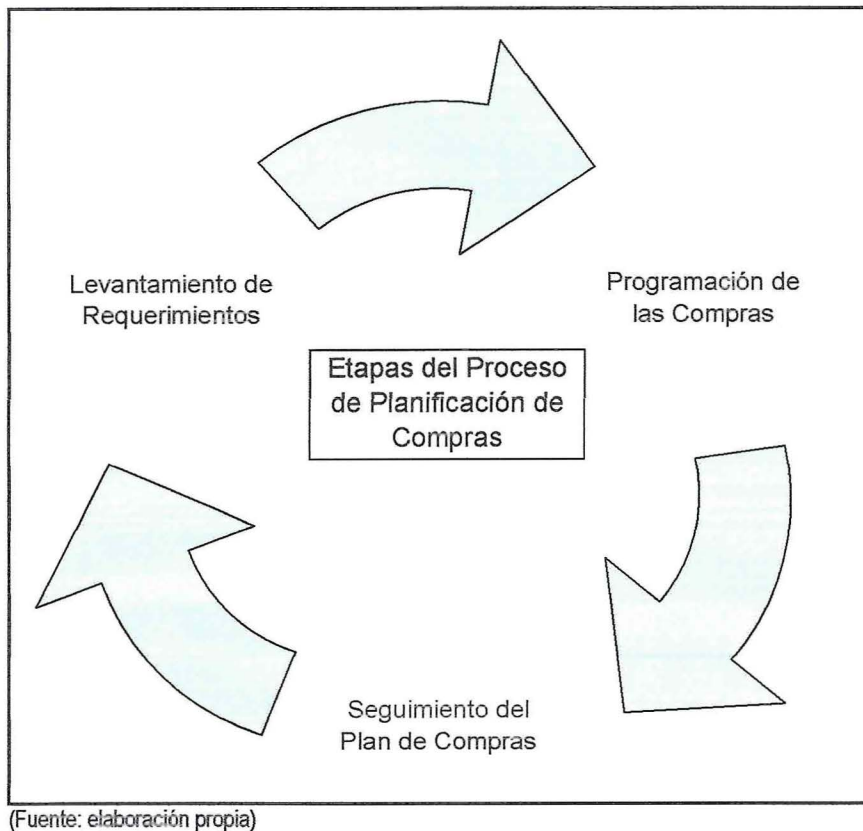


Figura 6.

Para planificar las compras, en primer lugar es necesario saber qué se va a necesitar, por ende, debe estimarse la demanda en base a los consumos históricos y proyectar los requerimientos futuros. El levantamiento de necesidades debe realizarse a la luz de las previsiones de disponibilidad presupuestaria.

Con la información recogida y sistematizada en la etapa de levantamiento de requerimientos, se debe definir el mecanismo que se utilizará para adquirir los bienes y servicios; una vez definido de qué modo se comprarán los productos, se debe programar su adquisición de manera de asegurar su provisión en las fechas en que se requerirán. Con la información obtenida en las dos etapas anteriores, se construye el Plan Anual de Compras, documento que permite pronosticar las compras de un organismo público dentro del periodo presupuestario anual, el momento en que se comprará y su valor estimado.

El seguimiento del plan de compras, es tan relevante como su elaboración, puesto que permite guiar, controlar y transparentar las compras y los gastos mientras se están ejecutando, lo que posibilita la adopción de medidas correctivas oportunas; por lo tanto, se deben analizar con cierta frecuencia, los avances y resultados.

Al analizar la información, se pueden obtener desviaciones a lo programado, ya sea en cantidad, precios, tiempos de entrega, y al obtener las explicaciones de este fenómeno, se pueden introducir las medidas correctivas que procuren un mejoramiento continuo y un óptimo funcionamiento del plan de compras año a año.

### 3) Gestión de la Información de Compras

Bajo esta denominación, se define la capacidad de una organización para registrar, procesar y distribuir la información relacionada con las compras.

En la actualidad el valor de la información es cada vez más relevante, se constituye como un insumo indispensable para tomar buenas decisiones, y es el resultado del registro y procesamiento de datos básicos, los cuales permiten conocer cómo se ha desarrollado una actividad, programa o proyecto, lo cual permite volver a un organismo más competitivo.

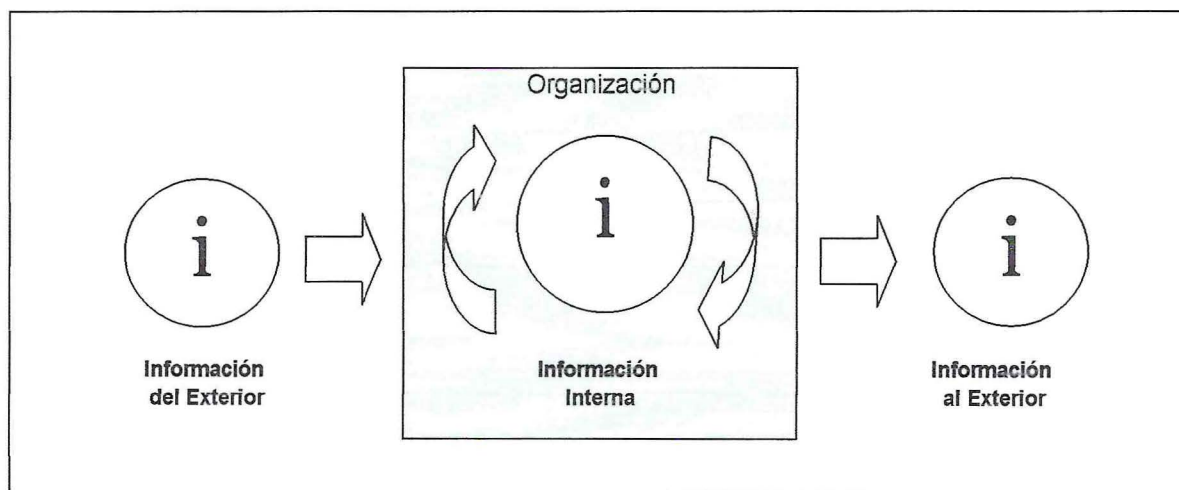
La información puede tener diferentes usos:

- a) **Uso estratégico:** Cuando apoya decisiones que afectan al futuro de la organización y a sus usuarios.
- b) **Uso de Gestión:** Cuando permite controlar las actividades y corregir las posibles desviaciones.
- c) **Uso Operativo:** Cuando las personas que la utilizan, lo hacen periódicamente con fines de elaborar productos o servicios.

Dentro de este contexto, se señala que contar con información de calidad, permite apoyar distintas áreas de las organizaciones, al facilitar en primer lugar, la gestión diaria de las mismas, ya que al contar con información fidedigna, segura y oportuna se evita incurrir en demoras y gastos innecesarios; en segundo lugar, la disponibilidad de información histórica ordenada, apoya la toma de decisiones de mediano y largo plazo, facilitando la preparación de los fundamentos cuantitativos y cualitativos en el comportamiento pasado, permitiendo proyectar futuros escenarios; por último, la información es básica para que los procesos sean transparentes y permite el accountability o "auditoria social" que realiza la comunidad, legitimando así el correcto actuar de la organización.

En suma, el buen uso de la información permite a una organización, ser **eficaz** – al otorgarle las condiciones para tomar mejores decisiones con el fin de cumplir sus objetivos en el abastecimiento y procesos de compra; **transparente** – ya que permite que todos los involucrados cuenten con la información acerca del desarrollo y términos de los procesos de compras; y **eficiente** – pues con la información adecuada se evita pérdida de tiempo y recursos, realizando cada vez mejor el proceso de adquisiciones.

En este contexto, es importante abordar el tema de las fuentes de información que se usan para las distintas decisiones que se adoptan en el desarrollo del proceso de abastecimiento, lo que puede graficarse en la siguiente figura.



(Fuente: elaboración propia)

Figura 7.

Como lo muestra la figura 7, el origen de la información puede tener dos tipos de fuentes:

1. **Interna:** constituida por la información de requirentes o clientes internos, (los cuales tienen necesidades que se deben satisfacer) información del plan de compras, información de anteriores procesos de abastecimiento.
2. **Externa:** información entregada por proveedores, información obtenida desde el portal electrónico de ChileCompra, información de proveedores publicada en Internet e información de otros compradores (práctica de benchmarking).

El proceso de abastecimiento y cada una de sus etapas tienen distintos requerimientos y resultados esperados. Sobre la base de aquellos, se debe definir qué es lo que se espera de cada uno para que el proceso completo se realice correctamente, es decir, se deben establecer metas. El cumplimiento de los objetivos de cada etapa del proceso de abastecimiento, dependerá en gran medida de las decisiones que se tomen.

En suma, la gestión de información debe coordinar los recursos dispersos en la organización, haciendo énfasis en el contenido del mismo, por sobre el medio de soporte, considerando que el gasto en información es para propender a la eficiencia y ahorro sustancial de costos. Al mismo tiempo, se espera que la información incremente su valor a medida que se utiliza con mayor frecuencia.

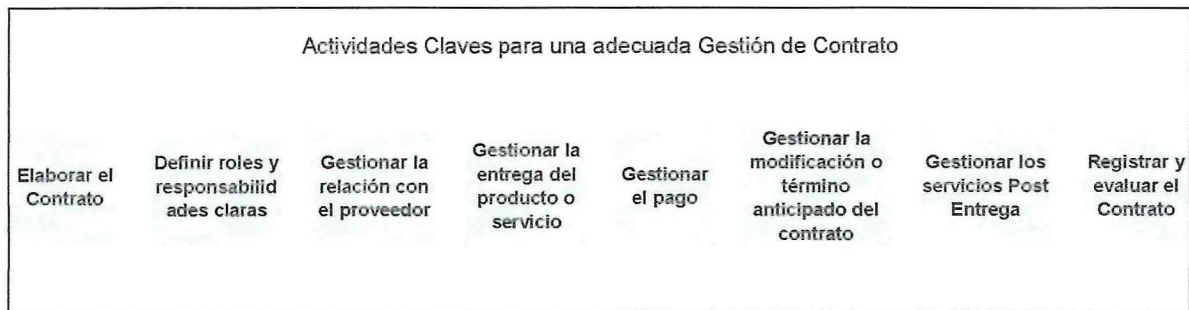
#### **4) Gestión de Contratos**

Esta actividad significa definir en forma clara y concreta las disposiciones en que se enmarca una adquisición, definiendo los roles que tendrán los compradores y los proveedores involucrados, de manera de minimizar los riesgos del proceso y manejar eficientemente su cumplimiento.

Comprende la creación del contrato, su ejecución, la gestión de las entradas de los productos o servicios y la relación con los proveedores para que la compra llegue a buen término.

Una óptima gestión de contratos le permite a las organizaciones mejorar la **transparencia**, ya que se cuenta con las “reglas del juego” claras para comprador y proveedor; **eficiencia**, debido a que disminuye los costos de las compras, al buscar continuamente condiciones más ventajosas a los contratos vigentes, así como reduce los tiempos destinados a los procesos de compras al contar con una gestión coordinada con el proveedor; y la **eficacia**, pues impacta positivamente el logro de los objetivos estratégicos y buen funcionamiento diario de las organizaciones, al contar con los requerimientos cuándo y cómo lo necesiten.

En la medida que una adquisición sea más compleja, será muy probable que también lo sea la gestión de su contrato, por tanto, se pueden desarrollar actividades claves para la gestión de contratos de cualquier tipo de compra, lo cual se ha graficado en la figura 8.



(Fuente: elaboración propia)

Figura 8

1. **Elaborar el contrato:** significa dejar claramente establecidas las obligaciones que contraen tanto compradores como proveedores, permitiendo con ello, administrar los riesgos de eventuales incumplimientos, para ello, el contrato debe contar con cláusulas que determinen la posibilidad de modificarlo o extenderlo bajo ciertas circunstancias o bien, que permita terminarlo anticipadamente. Es decir, un buen contrato será aquel que anticipe y contemple todas las variables para evitar poner en riesgo la prestación del bien o servicio por parte del proveedor.
2. **Definir roles y responsabilidades claras:** en todo proceso debe existir una persona responsable de que el contrato se ejecute de manera eficiente, para ambas partes.
3. **Gestionar la relación con el proveedor:** mientras más compleja sea la compra, mayor importancia reviste manejar una buena relación con el proveedor, ello, significa mantener una relación abierta y constructiva, buscando resolver las tensiones y controversias tempranamente, especialmente en aquellos proyectos de larga duración.
4. **Gestionar la entrega del producto o servicio:** asegurar que el producto o servicio sea entregado en la cantidad acordada, la calidad estipulada y la fecha pactada.
5. **Gestionar el Pago:** los compradores poseen la responsabilidad contractual de pagar por los servicios o bienes adquiridos y en un plazo determinado
6. **Gestionar la modificación o el término anticipado del contrato:** los contratos están para servir a la Administración y, por tanto, deben ser elaborados contemplando la posibilidad de que estas circunstancias se presenten y asegurar así la flexibilidad para adaptarse a nuevas necesidades.

7. **Gestionar los servicios post entrega:** en algunos casos, la gestión de contratos no finaliza con la entrega puntual del producto o servicio y el pago del mismo (caso de compromisos de garantías en caso de fallas). Por tanto, de presentarse post venta, se debe recurrir al contrato para analizar las condiciones establecidas y ver si se puede exigir garantías u otro tipo de servicios.
8. **Registrar y evaluar el contrato:** para finalizar este proceso, es importante contar con un registro, que permita, durante el transcurso de la compra, poder ubicar rápidamente el contrato, las boletas de garantías y toda la documentación relacionada, de tal manera de que la información esté disponible para los interesados, siendo necesario, a la vez, que este registro permita evaluar a los proveedores y permitir la creación de mecanismos que permitan conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos de estos productos o servicios.

Dentro de la temática de la gestión de contratos, una especial actividad es la que se refiere a la gestión de los contratos vigentes en las entidades públicas, ésta se refiere a la capacidad de recopilar y estudiar los contratos en una organización, adoptando un registro dinámico que permita constantemente hacer una revisión oportuna de los siguientes aspectos:

1. **Grado de satisfacción con los servicios o productos** que ofrece determinado proveedor: ello es posible mediante diversos métodos de consulta (encuestas internas, llamados telefónicos, vía correo electrónico).
2. **Condiciones actuales de la prestación o calidad de bienes:** esto bajo ciertos criterios de Antigüedad (a mayor años, mayor posibilidad de una relicitación); Especificidad (si es un producto o servicio poco específico y no estratégico, existen más posibilidades de encontrar mejores condiciones en el mercado); y Cláusulas de Salida ( si es conveniente por pagos comprometidos o compensaciones por término anticipado).

Si el Mercado ofrece mejores condiciones de contratación que el actual contrato, se debe proceder a un proceso formal por el sistema ChileCompra, esto acorde a lo estipulado en la Ley N° 19.886. En caso contrario, cuando se cuente con mejores condiciones en el contrato vigente y se opte por su renovación, haciendo uso de la cláusula que lo permita, se debe siempre conservar la documentación que lo avale.

## **CAPITULO III: CASO DE APLICACION**

### **3.1 Bases para la Implementación del Modelo**

a) El modelo de Gestión de Abastecimiento, **aporta:**

Aumento en la capacidad de los Servicios, para actualizar los datos acerca de los niveles de consumo histórico que posee la institución.

Determina cuáles son los productos estratégicos y su implicancia con los objetivos principales del Servicio.

Establece un calendario de compras y define la óptima modalidad a utilizar, dentro de lo establecido en la Ley de Compras. (Convenio marco, licitación pública, trato directo).

Reconoce aquellas compras que impactan directamente en la ejecución de los objetivos definidos como estratégicos para el organismo y prevé los adecuados métodos para su abastecimiento eficiente.

Agiliza los procedimientos de compras, puesto que se definen los estándares de consumo, su reposición de stock y el mecanismo de compra más adecuado.

La administración de los contratos vigentes, lo que permite un mejoramiento en las prestaciones de servicios que se le otorgan a la Institución, mediante una encuesta de satisfacción al usuario, lo que motiva la participación de diversos usuarios internos con el fin de determinar si el contrato responde actualmente a las necesidades de los funcionarios.

Permite ejecutar la disponibilidad presupuestaria de manera de generar ahorros sustanciales en diversos ítems para lograr apoyar aquellos en que se necesitan mayores recursos.

Genera información relativa a procesos de compra fidedigna y certera, en cuanto a la buena calidad de productos, óptimos tiempos de respuesta por parte del proveedor y una adecuada relación comercial, lo que permite crear al mismo tiempo, un registro de proveedores confiables y con buenas relaciones.

Se fortalece el rol de la unidad de abastecimiento de las organizaciones, al lograr la participación de los distintos usuarios internos de los bienes y servicios contratados por la Dirección Regional.

Se produce un fortalecimiento a la administración de bodega al estimar el stock necesario y su adecuado tiempo de reposición de productos, puesto que se poseen datos acerca de los consumos históricos reales, base sobre la que es posible estimar cantidad y recursos asignados.

Produce un mejoramiento al sistema de inventario de bienes muebles, al detectar las necesidades respecto de ellos, y planificar los periodos de compras para adquirirlos, permitiendo a la unidad de inventario, organizarse en su trabajo en función de estos periodos de compras.

b) **Exige** para su Implementación:

El apoyo de la Jefatura Superior del Servicio, lo que se espera, traduzca en un mejoramiento de la unidad de abastecimiento o la oficina en donde se ejecutara el modelo, en cuanto a mejores equipos computacionales y actualización permanente de sus softwares, para potenciar el rendimiento de los recursos que utiliza el sistema ChileCompra, a través de Internet.

Una adecuada habilitación de espacios en la unidad a cargo del modelo de abastecimiento, implementando estaciones de trabajo, o mobiliario ejecutivo, en donde resulte fácil y de manera ágil al personal, encontrar las herramientas necesarias para obtener de su función, el más alto nivel de eficiencia, y al mismo tiempo, dotarle de ambientes donde le resulte dinámico el consultar las fuentes de información necesarias para aunar los esfuerzos tendientes a mejorar todos los procesos de tomas de decisiones con respecto a las adquisiciones.

Creación de perfiles de cargo, para desarrollar la función de abastecimiento, y dotar a la unidad respectiva, del número adecuado de personal para laborar eficientemente en todas las actividades encomendadas.

Capacitaciones permanentes al personal del área de abastecimiento, en materias de Internet, operatividad y normativa de uso del portal de Compras Públicas, Probidad Administrativa y Procedimientos Administrativos, ello, permitirá formar funcionarios con las adecuadas habilidades y capacidades para ejecutar cada proceso que conforma el modelo de gestión, de forma correcta.

c) El Servicio de Registro Civil e Identificación **debe**:

Preocuparse por la elaboración de un Manual de Procedimientos concreto, claro y definido, en la materia sobre gestión de abastecimiento, planificación de compras, gestión de la información de compras y gestión de contratos vigentes, con el propósito de establecer formalmente, los debidos procedimientos que permitan ejecutar el modelo de forma óptima; estableciendo normas precisas a su respecto, que no dejen al arbitrio de los funcionarios, su adopción.

Preocuparse de identificar las brechas existentes en alfabetización digital y uso de los sistemas computacionales, de los funcionarios, por cuanto, el modelo de abastecimiento, requiere de la habilidad en la operatividad de la página Web de chilecompra y el conocimiento de la normativa que la rige.

Incluir en sus programas de capacitaciones, materias a fines con el modelo de abastecimiento y el uso de portal electrónico, o disponer de recursos presupuestarios para cursos de perfeccionamiento en entidades de Educación Superior (obtención de diplomados).

### 3.2 Implementación

Para la óptima implementación del modelo de gestión en abastecimiento, se han establecido cinco etapas a desarrollar:

#### a) Normas y Procedimientos :

La Institución debe identificar y establecer las normas adecuadas que permitan normalizar y estandarizar este modelo de gestión, al mismo tiempo, debe elaborar procedimientos de forma clara y concreta, incorporándolos a su cultura burocrática a través de la elaboración de manuales de operación o de usuario, para permitir que cada nuevo funcionario, que deba utilizar esta herramienta, cuente con la información correcta y en forma oportuna que le permitan entender el sentido de éste y para no provocar actitudes de resistencia ante su uso.

Lo anterior con el fin de estandarizar los diversos componentes del modelo y el sistema de compras, con el propósito de *“reducir la variabilidad y diversidad en el proceso productivo y, por consiguiente, eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia”*.<sup>13</sup>

#### b) Implementación Física

El uso del modelo de abastecimiento, requiere de la capacidad de operatividad del portal [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl), por tanto, se debe dotar a la unidad de abastecimiento, del equipamiento computacional más óptimo (hardware y software con tecnología de punta), el mobiliario funcionalmente más adecuado y proporcionar las condiciones laborales que permitan ejecutar todas las actividades de ambos sistemas, es decir, el modelo de abastecimiento y el portal chilecompra de manera eficiente.

Esta etapa reviste una gran importancia, en cuanto a los niveles de buen trabajo que se desean lograr por la Institución, puesto que para que esta condición se origine de manera positiva *“no sólo depende del método de trabajo e incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuya la fatiga”*.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, página 63 y siguientes

### c) Programas de Capacitación

La Institución debe capacitar al personal que operara con el modelo y el sistema de compras, en materias relativas a la ley de compras, ley de procedimientos administrativos, ley de probidad administrativa, operatividad del sistema de compras públicas y reglamento interno del Servicio sobre adquisiciones, con el propósito de formar un personal adecuado para llevar a cabo procedimientos cada vez más formales y adecuados.

Para lograr lo anterior, la jefatura superior, debe establecer procedimientos sobre formación de personal, por medio de los cuales, el Servicio pueda diseñar sus programas de capacitación o cursos a contratar con terceros en materias relacionadas con la temática de abastecimientos y formación en el uso de Internet; al mismo tiempo, se debe establecer una partida presupuestaria para posibilitar a los funcionarios, su participación en seminarios o diplomados en Instituciones de Educación Superior.

### d) Puesta en Marcha

Para comenzar a utilizar el sistema de compras públicas y el modelo de abastecimiento, se debe otorgar un tiempo de marcha blanca adecuado, durante el cual, se pueda desarrollar la capacidad del personal a cargo de esta función, y cuyos niveles de exigencia por parte de la Institución no entorpezcan sus adaptación con el entorno y su creación de redes de apoyo.

Gran importancia adquiere en esta etapa, la previa creación del manual de procedimientos, el cual se constituye como la información más segura y fidedigna acerca de los procesos que se deben ejecutar en un caso en particular, orientando al personal y no permitiendo que éste caiga en errores y desinformaciones; así mismo, la adecuada habilitación de espacios y mobiliario, permite al área a cargo de las adquisiciones desarrollar todas sus tareas de manera efectiva, llegando a constituirse como un apoyo a los objetivos de las otras unidades y finalmente a las metas estratégicas de la propia Institución.

La puesta en marcha de ambos sistemas, debe permitir registrar su evolución dentro de un lapso estimado, permitiendo a la unidad encargada de ellos, adoptar las medidas correctivas cuando se presenten desviaciones a las orientaciones generales impuestas. Este tiempo de marcha blanca no debe retrasar las actividades normales de la Institución, por tanto, esta debe tomar las medidas necesarias para su concreción.

## e) Mantenimiento y Actualización

Tanto el sistema chilecompras como los procesos que conforman el modelo de gestión en abastecimiento, requieren de permanente actualización en cuanto a las habilidades y capacidades con las que cuentan los funcionarios llamados a ejercer la labor de compras, como así mismo, el soporte físico con el que cuentan, por cuanto, las tecnologías de información y comunicación se encuentran siempre en constante mejoramiento y desarrollo y la vigencia de ambas metodologías, debe seguir esta misma senda.

Así mismo, los procedimientos que conlleva el modelo de gestión deben actualizarse o redefinirse de acuerdo a las orientaciones generales de la Institución, con el fin de ser concordantes con la misión y visión del Servicio.

### 3.3 Consecuencias y Resultados Esperados

Cualitativamente, se espera que con la aplicación del modelo de abastecimiento, el Servicio de Registro Civil e Identificación de Valparaíso, actualice y tecnifique las funciones en esta área, y cuente, en el corto plazo, con un personal comprometido con la función pública que desarrolla, y que sus operaciones sean llevadas a cabo con altos niveles de profesionalismo y probidad, al contar, los funcionarios, con las capacidades y habilidades necesarias para ello; se espera también, que la distribución del trabajo dentro del área de abastecimiento origine una armonía en el equipo con el fin de generar sinergias que aporten más valor público al logro de los objetivos del Servicio, como así mismo, que la función de abastecimiento sea un área estratégica de apoyo y validación técnica para el adecuado funcionamiento de la demás unidades que conforman la Dirección Regional de la Región de Valparaíso en los procesos de toma de decisiones.

Desde el punto de vista cuantitativo, el Servicio de Registro Civil de Valparaíso, ha avanzado hacia la eficiencia en su gestión financiera, aseveración que se fundamenta y respalda, en el análisis de los casos que más adelante se desarrollan, los cuales fueron llevados a cabo por la Unidad de Administración dependiente del Departamento de Administración y Finanzas de la Dirección Regional del Servicio de Registro Civil e Identificación de Valparaíso.

En este contexto, se señala que el modelo de abastecimiento, no sólo busca la eficiencia en el gasto, consecuente con una disminución del mismo, sino un aumento en la calidad del servicio prestado, como así mismo, cualquier otro beneficio que permita mejorar la calidad del bien adquirido, en términos de tiempo de entrega, servicios post-venta y durabilidad de las relaciones comerciales con los proveedores, lo cual, permita una adecuada administración de riesgos, inherente a toda adquisición.

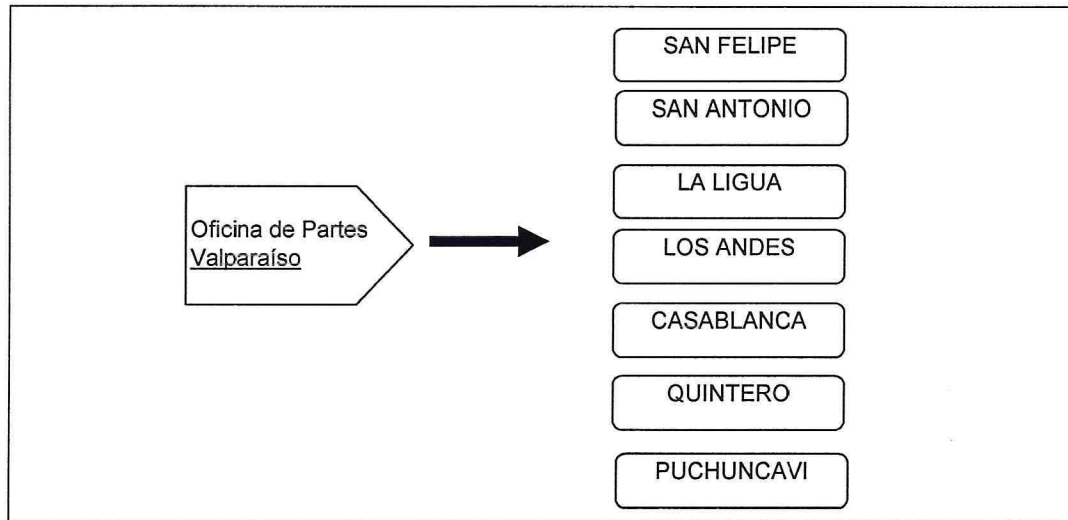
## a) Primer análisis de una operación real:

### “Servicio de Distribución de Correspondencia”

Durante el año 2007, la Unidad de Administración, constató que el servicio de distribución de correspondencia “Valija” era prestado por cuatro diferentes empresas de la región:

#### Empresa 1: CHILEXPRESS S.A.

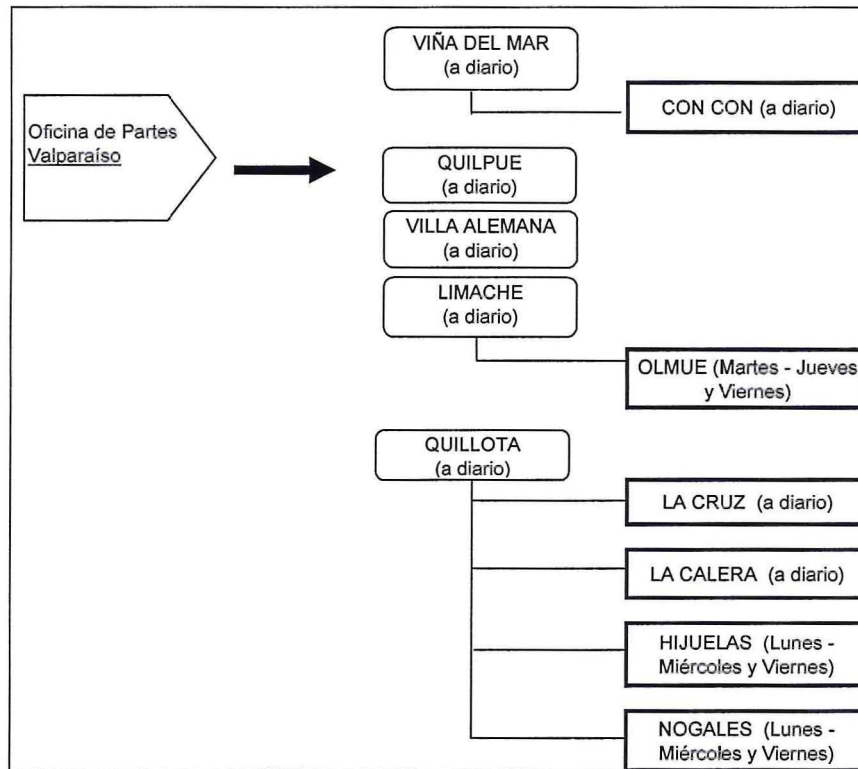
El servicio que prestaba esta empresa, comprendía el siguiente esquema:



En este contrato, se observó que el servicio ofrecido por la empresa Chileexpress, no es adecuado para las actuales necesidad de la Institución, por cuanto la distribución de correspondencia sólo era para las oficinas señaladas en el esquema, sin embargo, *no* comprendía el despacho de correspondencia a las oficinas comunales que comprenden a las Provincias de San Felipe, San Antonio, La Ligua y Los Andes.

## Empresa 2: DANIEL ARANEDA ZUÑIGA

El servicio prestado por este proveedor comprendía las oficinas y frecuencias señaladas a continuación:

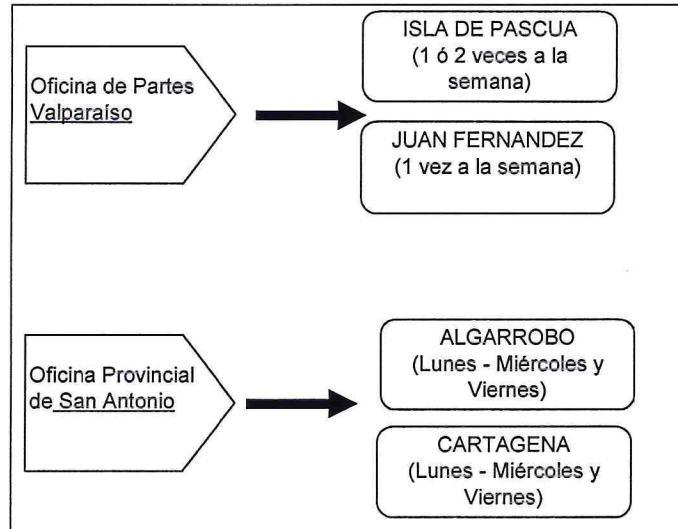


Esta empresa retiraba valijas y paquetes a las **7:30 A.M.** en la oficina de Partes de Valparaíso, siendo distribuidas a las oficinas aludidas, al mismo tiempo que procedía a retirar valijas desde estas oficinas, y las entregaba en Valparaíso, entre las **12:00 y 13:00 P.M.** horas. Con lo que completaba un circuito de recorrido (entrega y retiro de valijas).

### Empresa 3: EMPRESA DE CORREOS DE CHILE

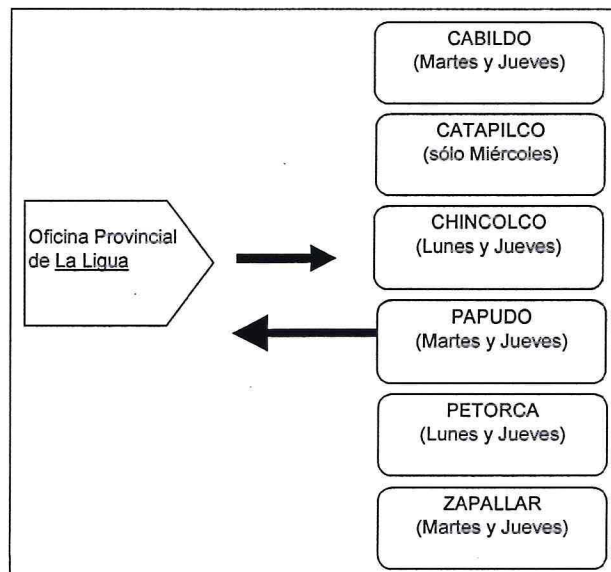
Durante la existencia de este convenio, la empresa señalada, proporcionó los servicios de distribución de paquetes y valijas comerciales a las Isla de Pascua y Juan Fernández mediante correo aéreo, además distribuía correspondencia a las oficinas comunales pertenecientes a la Provincia de San Antonio.

La siguiente figura muestra los recorridos y frecuencias del proveedor:

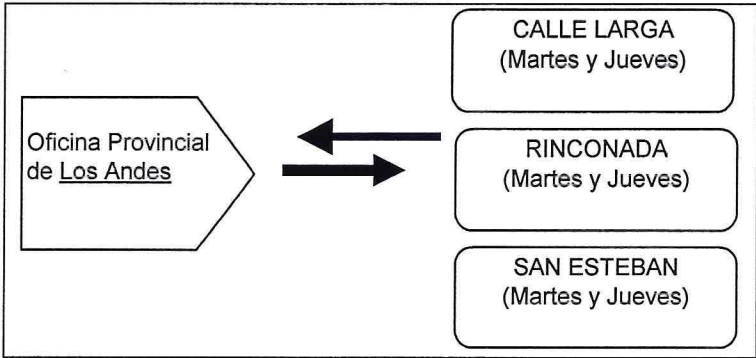
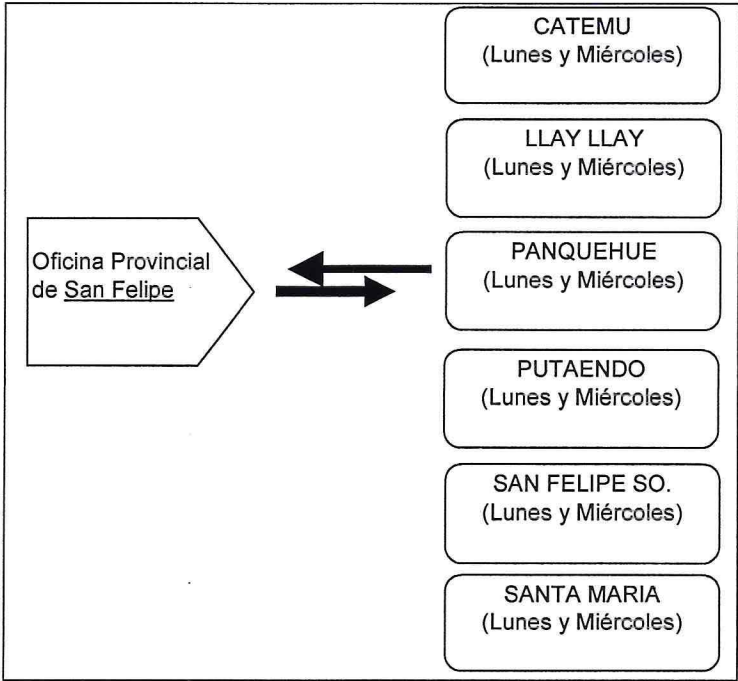


### Empresa 4: GENARO BAEZ BAZAES

Este proveedor se encargaba de distribuir la correspondencia a las oficinas comunales dependientes de la Oficina Provincial de La Ligua, tal cual lo grafica el esquema:



Dentro de los mejoramientos que busca el modelo de abastecimiento, se pudo determinar que este servicio de valija presentaba una debilidad, la que consistía en que no se prestaban los servicios de distribución de correspondencia a las oficinas comunales de la Provincia de San Felipe y Los Andes.



Este hecho obligaba a cada jefe de oficina, a retirar su correspondencia desde la oficina provincial y pagar por el transporte hasta su oficina, circunstancia que debía ser resuelta por la Unidad de Finanzas, mediante un reembolso de gastos, sin considerar que los envíos en ocasiones superaban los 25 kilos, con lo cual el transporte se dificultaba aún más.

Durante el año 2007, se observó que estos cuatro convenios o contratos no se ajustaban a las nuevas disposiciones contenidas en la Ley N° 19.886 de Compras Públicas, por cuanto su situación contravenía lo dispuesto en el artículo N° 1 y 4 de la ley, al no haber sido incorporados o tramitados mediante el debido proceso de Licitación Pública, mediante el portal electrónico creado para tal efecto.

Otro tema imperante, era el de realizar una adecuada gestión a los contratos vigentes dado su nivel de importancia y los montos involucrados, esto con el fin de observar en el mercado nuevas posibilidades de mejoras, ventajas y mayor calidad en la prestación de este servicio, que permitiera subsanar el problema que se originaba con los escasos recorridos ofrecidos por las empresas mencionadas.

En atención a lo anterior, y con la debida aplicación del modelo de abastecimiento y el uso del portal electrónico, se sometió a evaluación el servicio de correspondencia utilizado por la Institución, encontrándose en Convenio Marco de Chilecompra, la existencia de ofertas de la Empresa de Correos de Chile, que se estimaron, mejoraban las condiciones vigentes del Servicio, por lo tanto, se sometió a estudio y evaluación, la propuesta, con el fin de realizar las gestiones que permitieran primero, subsanar las falencias en cuanto a la total cobertura de despacho de valijas en la región, y segundo, observar si los valores ofrecidos permitían generar ahorros sustanciales.

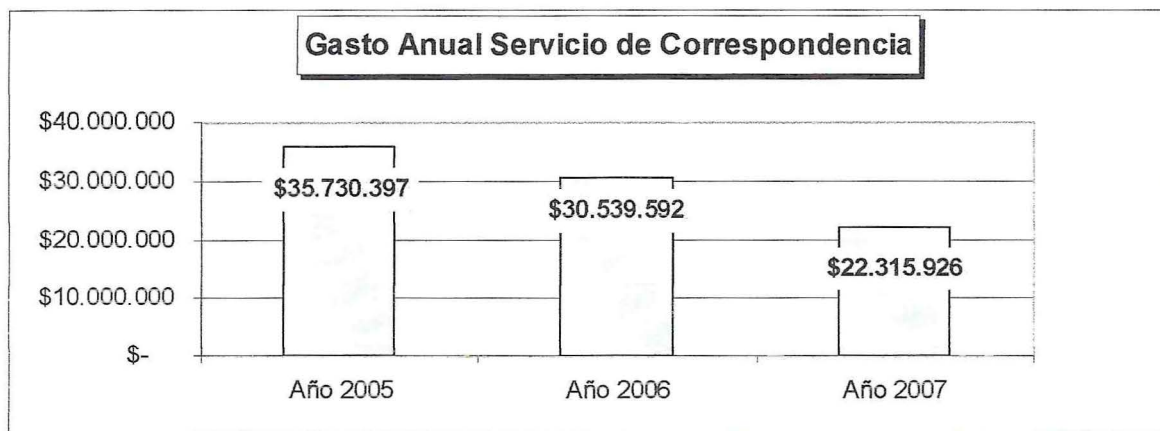
Es así como el día 27 de marzo de 2007, se firma contrato con dicho proveedor, el que estipulaba que a contar del día 13 de abril del mismo año, comenzaba a operar en la Región de Valparaíso, un servicio de correspondencia con cobertura regional total, siendo posible, a la vez lograr una reducción importante en los costos asociados a este ítem presupuestario, aminorando con ello, la carga presupuestaria del año 2007.

De las obligaciones del proveedor, contenidas en el respectivo contrato, la más importante guarda relación con el despacho a todas las oficinas de la región, mediante la modalidad de trabajo que se indica a continuación.

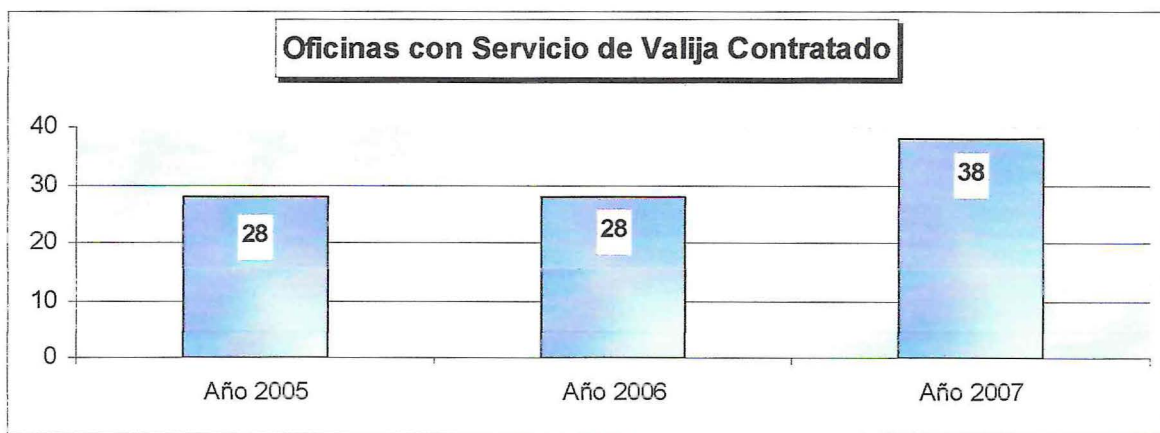
<b><u>DESPACHO DESDE OFICINA</u></b>	<b><u>DIRECTO PARTES VALPARAISO</u></b>	
Puchuncaví Viña del mar Quilpué Limache Olmué Villa Alemana Casablanca Quintero	San Antonio La Ligua Los Andes Quillota San Felipe	Al mismo tiempo, se encuentra un <i>móvil</i> en cada Provincia con el fin de retirar valijas para distribuir las, a diario, en las oficinas comunales, eximiendo con esto, a que los señores Oficiales Civiles de la Provincia de San Felipe y Los Andes, se hicieran responsables de retirar correspondencia en la Oficina Provincial, (como en antigua modalidad) lo que redujo a la vez, la cantidad de reembolsos a remitir por concepto de pasajes y se logró evitar el movimiento del personal en horario laboral, aminorando el riesgo de pérdida o sustracción de la correspondencia, con el consecuente detrimento físico y moral.

La correspondencia para la Oficina de *Isla de Pascua*, se remite actualmente a través de la Central de Correspondencia de Santiago, no siendo de cargo de la región de Valparaíso, absorber dicho gasto. Para el caso de la Oficina de *Juan Fernández*, se encuentra vigente la modalidad anterior.

La evolución del gasto con la adopción del modelo de gestión de abastecimiento, en el Servicio se refleja en el gráfico siguiente:



Al mismo tiempo, y el propósito principal de las actividades del modelo de abastecimiento, es decir, la búsqueda de mejoramiento en la calidad de los servicios, se hizo efectivo, gracias al aumento en los recorridos de entrega y despacho de correspondencia:



(Fuente: datos aportados por sistema de información para la gestión financiera del Estado (SIGFE), Balance de Ejecución Presupuestaria años 2005, 2006 y 2007, Servicio de Registro Civil e Identificación de Valparaíso)

En razón de las buenas condiciones contractuales conseguidas con la empresa, y las actividades desarrolladas para alcanzar un fortalecimiento y administración de las relaciones comerciales, la Unidad de Administración pudo efectuar negociaciones con la Empresa de Correos de Chile, con el fin de conseguir nuevas mejoras en los servicios, lo que se tradujo en un descuento por volumen de alrededor del 8% del gasto mensual total.

## **b) Segundo análisis de una operación real:**

### **“Servicio de Arriendo de Fotocopiadora Oficina Valparaíso”**

Durante el año 2007, se sometió a evaluación el contrato de máquina fotocopiadora utilizada en el edificio de Valparaíso del Registro Civil, esto por cuanto la principal preocupación de la Unidad de Administración, era lograr conseguir mejores máquinas de fotocopiado y aumentar el número de éstas, ya que sólo existía una máquina en el primer piso del edificio, debiendo los funcionarios del segundo piso transportar sus documentos hacia donde se encontraba ubicada la máquina. Al mismo tiempo se observó que las condiciones económicas del contrato vigente no eran las más adecuadas, ya que estipulaban un mínimo mensual de copias de 7.000, sin considerar que realmente sólo se efectúan alrededor de 3.800 al mes.

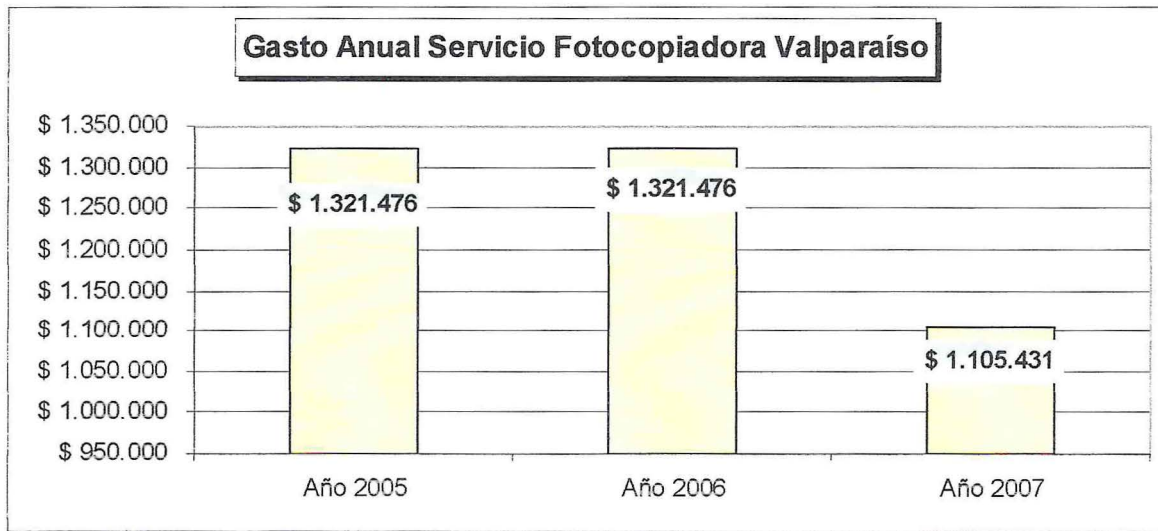
En razón a estas circunstancias, se procedió a desahuciar el contrato vigente y confeccionar nuevas bases de Licitación que mejorasen la prestación del servicio, e incorporar al contrato, cláusulas y condiciones que permitieran mejorar los servicios (asistencia técnica) , lo cual se tradujo en las siguientes mejoras:

Se adjudica licitación a proveedor Comercial Servinsu, el cual incluye en su oferta económica:

Costo del Servicio de Arriendo Equipos Fotocopiado:

- \$9.00 más IVA cada copia
- El Servicio de Arriendo no considera cobro por copiado mínimo.
- Si el cliente así lo requiere se considera instalar equipo adicional en apoyo del equipo base, (Esta alternativa no significa para el cliente, un costo adicional ya que las copias sacadas en este equipo, se cobran a la misma tarifa del equipo base). Esta alternativa se implementa con la finalidad de evitar cualquier paralización del Servicio

Los valores y consideraciones, ofrecidos por el oferente adjudicado, permitieron a la Unidad de Administración, implementar a la Oficina de Valparaíso, con dos máquinas de fotocopiado, mejorando así el servicio de éstas. Al mismo tiempo, se observa como la mejor oferta económica ofrecida por el oferente a través del portal de chilecompra, permite una disminución del gasto en el presupuesto asignado para este ítem:



(Fuente: datos aportados por sistema de información para la gestión financiera del Estado (SIGFE), Balance de Ejecución Presupuestaria años 2005, 2006 y 2007, Servicio de Registro Civil e Identificación de Valparaíso)

Es decir, se produjo un aumento en la cantidad de máquinas a utilizar en la Oficinas de Registro Civil de Valparaíso, a la vez que se genera un positivo comportamiento en el gasto presupuestario, reduciendo los montos anuales a cancelar por este servicio, demostrando nuevamente una eficiencia en la utilización de los recursos públicos, con el uso del modelo de abastecimiento y de las posibilidades de la operatividad del sistema de compras públicas [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl).

### **c) Tercer análisis de una operación real:**

#### **“Servicio de Publicación de Extractos de Posesiones Efectivas de Herencias Intestadas”**

La Ley N° 19.903 de fecha 10/10/2003, que comenzó a regir el 13/04/2004, “Sobre procedimiento para el otorgamiento de la Posesión Efectiva de la Herencia y adecuaciones de la norma procesal, civil y tributaria sobre la materia” impuso al Servicio de Registro Civil e Identificación, la obligatoriedad de tramitar el procedimiento concerniente al otorgamiento de la posesión efectiva de herencias intestadas.

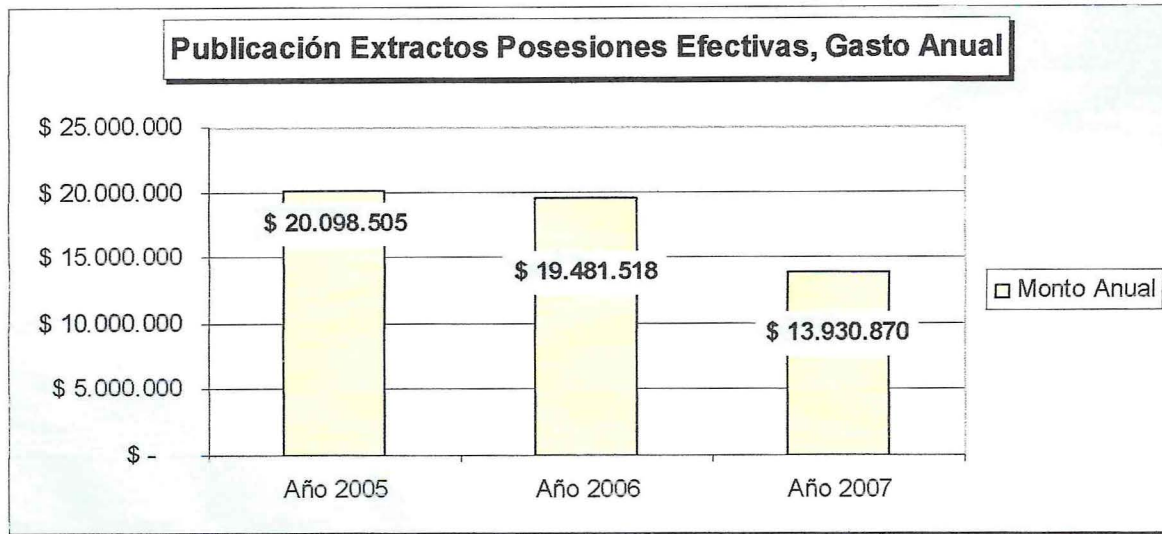
Dicha Ley, impone al Registro Civil e Identificación la obligación de efectuar publicaciones en diarios de circulación regional, informando de aquellas resoluciones que conceden el otorgamiento de la posesión efectiva.

Durante el 2007, la Unidad de Administración efectuó un proceso de licitación pública con el fin de suscribir un contrato de prestación de servicios, denominando por la ley de compras como “Contrato de Suministro”, el cual, se ajusta a las necesidades de este tipo especial de compra, (la ley misma impone la adquisición de la publicación, la cual debe efectuarse los 1° y 15° de cada mes), permitiendo con esto, que los procesos de adquisiciones de servicios de publicación se realicen en un tiempo no superior a las 24 horas.

La adjudicación de este contrato, se delimitó a un número determinado de participantes, por cuanto la misma Ley, obliga a contratar los servicios con diarios de domicilio legal en la misma región que la Institución compradora.

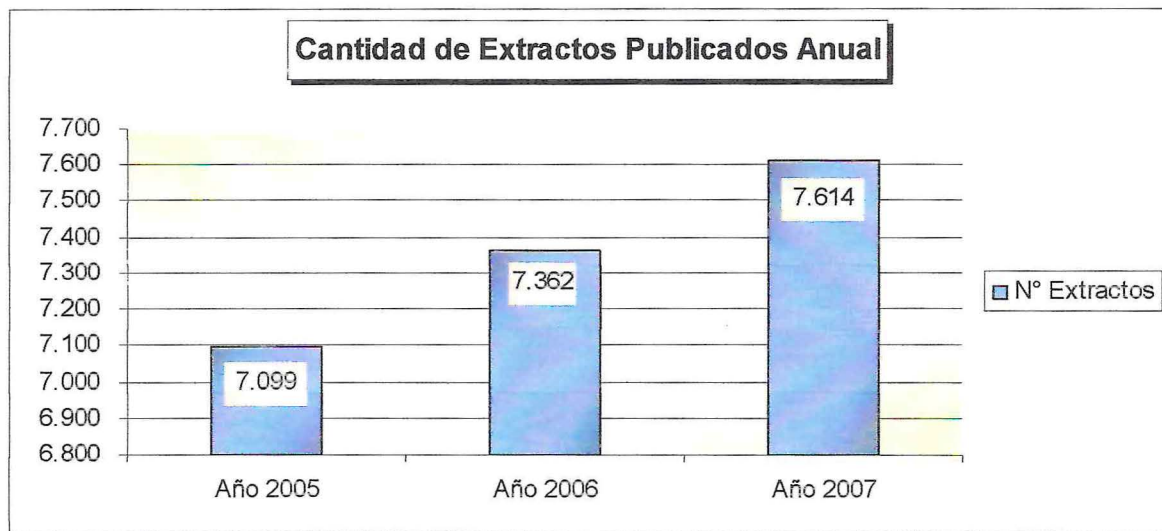
La elaboración de bases administrativas y técnicas, se abocaron a conseguir buenos niveles de servicios, y a la vez ofertas económicas convenientes para los intereses del Registro Civil. La consecuencia de estas bases, fue que la oferta adjudicada, al diario el proa de San Antonio, permitió mantener el nivel del servicio prestado, sin embargo se observó una disminución importante del gasto mensual y anual por este concepto.

Dicha evolución del gasto, se muestra en el siguiente gráfico:



(Fuente: datos aportados por sistema de información para la gestión financiera del Estado (SIGFE), Balance de Ejecución Presupuestaria años 2005, 2006 y 2007, Servicio de Registro Civil e Identificación de Valparaíso)

Sin embargo, lo anterior, respecto de la cantidad de extractos a publicar durante los tres años analizados, éstos reflejan una evolución distinta al gasto que representan:



Esta circunstancia permite determinar, nuevamente, que la aplicación del modelo de abastecimiento, logra aumentar o mantener la calidad de las prestaciones de servicios, al mismo tiempo que genera eficiencia en la ejecución presupuestaria, buscando nuevas y mejores ofertas económicas que superen las contratadas por la Institución.

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES**

### **4.1 Respecto al Objetivo General**

Durante el desarrollo de esta tesis, y de acuerdo a lo señalado en el marco teórico y analizado en las consecuencias y resultados esperados, se puede afirmar en una primera instancia, que los resultados obtenidos por la Unidad de Administración del Servicio de Registro Civil e Identificación de la Región de Valparaíso, con la adecuada implementación del modelo de gestión en abastecimiento, y el fortalecimiento de las capacidades del encargado del sistema ChileCompra, permitieron obtener positivas consecuencias en la gestión financiera del Servicio, durante el año 2007, reduciendo sus gastos en un importante porcentaje, en aquellos servicios que impactan directamente en la ejecución de sus labores estratégicas y que significan una gran demanda de presupuesto.

Al mismo tiempo se pudo apreciar, que se obtienen beneficios derivados del modelo de abastecimiento, el cuál, agiliza diversos procedimientos de la Institución, permitiendo confeccionar planes de compra anuales y estimaciones de gasto para adecuar y mejorar los distintos ambientes laborales, con lo cual se motiva a los funcionarios a ejecutar sus funciones con mayores niveles de compromiso y eficacia; hecho que cómo se explicó anteriormente, aumenta la eficiencia en la ejecución del trabajo y conlleva un mejoramiento integral de la Institución, generando no sólo eficiencia en la gestión financiera de los recursos con los que se dispone, sino también, un aumento de la eficiencia del trabajo.

En este contexto, cabe destacar que el modelo de abastecimiento, no busca conseguir primordialmente una reducción del gasto presupuestario en que debe incurrir el Servicio, sino más bien encaminarlo hacia el mejoramiento continuo de los servicios que contrata para ejecutar su función pública de la mejor manera posible, entregando a la ciudadanía productos de calidad y en forma oportuna, resguardando el debido equilibrio entre costo y beneficio.

## **4.2 Respeto a los objetivos estratégicos**

### **4.2.1 Objetivo Específico “a”**

De lo investigado, durante el desarrollo de esta tesis, se puede afirmar que el modelo de Gestión en Abastecimiento, se define como el proceso tendiente a mejorar los rendimientos de los componentes habituales de las adquisiciones, poniendo énfasis en la eficiencia durante el desarrollo de cada una de sus etapas, y en el resultado de la conjunción de las mismas; para lo cual define y controla los factores claves de éxito en cada una de sus actividades, desde el proceso de abastecimiento para la adecuada adquisición de bienes y servicios, pasando por una adecuada planificación de las compras que inciden en los procedimientos de la Institución, una óptima gestión de la información de compras, hasta finalmente, la adecuada ejecución de la gestión de contratos vigentes de la Institución, registrando la información y permitiendo la debida retroalimentación que mejore siempre los procesos utilizados.

El sistema de compras públicas, se define como el sistema electrónico de intermediación entre la Institución compradora y la Empresa oferente, que permite ejecutar los procedimientos de compras utilizando las tecnologías de información y comunicación disponibles y el uso de Internet, con el propósito de informar a la ciudadanía en qué se utilizan los recursos de todos los chilenos. Fomentando de esta manera la transparencia de los gastos públicos.

### **4.2.2 Objetivo Específico “b”**

Se ha logrado determinar que la implementación del diseño del modelo de gestión en abastecimiento, en la Dirección Regional del Servicio de Registro Civil e Identificación de Valparaíso, ha sido posible a través de un proceso gradual de mejoramientos en el área de abastecimiento; pasando de reestructuraciones a nivel de aumento de dotación, a una declaración de perfiles de cargo adecuado para llevar a cabo esta importante función dentro del esquema organizacional del Servicio, lo que ha sido impulsado ya sea por los programas de mejoramiento de la gestión (incentivo monetario) o por el conocimiento de la relevancia que ha adquirido el abastecimiento en relación con la consecución de los objetivos estratégicos de toda Institución.

Es de reconocer que una adecuada implementación del modelo de abastecimiento, requiere de un decidido apoyo de la jefatura superior de la Institución, a través de incentivos para el desarrollo de nuevas capacidades y mejoramiento de infraestructura física y tecnológica para que tanto el modelo como las funciones del área no pierdan su vigencia y relevancia.

### **4.2.3 Objetivo Específico “c”**

De lo señalado en el análisis a los tres casos presentados en esta tesis, se puede determinar que la herramienta de gestión en abastecimiento, verdaderamente, posibilita la eficiencia en la utilización de los recursos públicos, al demostrar que es posible el aumento de servicios y calidad del mismo, y una reducción del gasto presupuestario por concepto de pago de los mismos; lo que viene a contrariar una creencia tradicional imperante en la Administración Pública, acerca de que todo aumento de servicios es directamente proporcional con un aumento en el gasto del mismo.

Así mismo, en los resultados esperados, se pudo apreciar como la ejecución del modelo de abastecimiento y la óptima operatividad del sistema de compras públicas, pueden reducir en un gran porcentaje, los gastos de las Instituciones, sin que ello signifique una disminución de los servicios o calidad de los mismos, lo que permite aseverar que la hipótesis planteada en esta tesis, es positiva.

### **4.3 Respecto al Aporte**

Con los resultados obtenidos en este estudio, lo cuales avalan la hipótesis con respecto a que efectivamente la herramienta de gestión en abastecimiento permite al Servicio de Registro Civil e Identificación de Valparaíso, específicamente a su Unidad de Administración Regional, generar eficiencia no sólo en cuanto a la utilización de los recursos públicos (que como ha quedado demostrado, reduce el gasto), sino también, en cuanto a la adquisición de productos con altos niveles de calidad en su producción, (lo cual también significa un incremento de la eficiencia organizacional al ejecutar la función administrativa con equipamientos que faciliten y mejoren el rendimiento del trabajo) se puede fomentar el uso de esta metodología de trabajo en otras entidades estatales, con el fin de que cada vez, sean más los organismos que adopten dentro de la lógica burocrática de sus procesos de compra, la utilización de esta modalidad de hacer gestión en las adquisiciones y su complemento al sistema electrónico de adquisiciones del Estado, portal ChileCompras.

Logrando generar adecuadas condiciones para que mediante el uso del benchmarking, se mejore el rendimiento y capacidad de compra de las Instituciones pertenecientes a la Administración Pública Chilena.

## **CAPITULO V: BIBLIOGRAFIA**

### **V. Bibliografía**

CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, © M<sup>o</sup>Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V, Quinta Edición, México, año 2000.

Dirección de Compras y Contratación Pública, Informe **Tendencias y Oportunidades de Negocio en Mercado de las Compras Públicas 2007**, Santiago de Chile, abril de 2007.

FLORES, Fernando, **Inventando la Empresa del Siglo XXI**, ©Dolmen Ediciones S.A.,© Fernando Flores, Décima Edición, Santiago de Chile, 1997.g

HUSSMAN, Karen Angelika, **La Promesa de las Compras Públicas Electrónicas: El caso de Chilecompra (2000-2003)**, estudio de caso N° 77, Universidad de Chile, junio de 2004.

MORAGA, Klenner Claudio, **Contratación Administrativa**, © Editorial Jurídica de Chile, © Claudio Moraga Klenner, Primera Edición, Santiago de Chile, mayo de 2007.

Servicio de Registro Civil e Identificación, **Balance de Gestión Integral año 2006**, Catedral # 1772, Santiago de Chile, año 2007.

TOMASSINI, Luciano / ARMIJO, Marianela, **Reforma y Modernización del Estado – Experiencias y Desafío**, ©LOM ediciones, ©Instituto de asuntos Públicos, Universidad de Chile, Primera Edición, Santiago de Chile, año 2002.

## CAPITULO VI: ANEXOS

### VALORES POR SERVICIO DE CORRESPONDENCIA

EMPRESA CHILEXPRESS S.A.

#### CHILEXPRESS S.A.

FACTURA	VALOR	MES	FECHA	FECHA
N°		CONSUMO	EMISION	VENCIMIENTO
<b>AÑO 2005</b>				
1057700	946.299	Diciembre	04-01-05	19-01-2005
1072537	689.609	Enero	02-02-05	17-02-2005
1089215	799.310	Febrero	02-03-05	17-03-2005
1107634	942.468	Marzo	04-04-05	19-04-2005
1127765	912.782	Abril	03-05-05	18-05-2005
1148370	793.145	Mayo	02-06-05	17-06-2005
1168554	1.189.668	Junio	04-07-05	19-07-2005
1187454	849.556	Julio	02-08-05	17-08-2005
1207186	784.241	Agosto	02-09-05	17-09-2005
1226782	757.019	Septiembre	04-10-05	19-10-2005
1245393	821.096	Octubre	03-11-05	18-11-2005
1265958	788.373	Noviembre	02-12-05	17-12-2005
<b>TOTAL</b>	<b>10.273.566</b>			
<b>AÑO 2006</b>				
1288140	847.439	Diciembre	03-01-06	18-01-2006
1307347	897.938	Enero	02-02-06	17-02-2006
1326590	932.446	Febrero	02-03-06	17-03-2006
1348811	835.944	Marzo	04-04-06	19-04-2006
1369568	666.021	Abril	03-05-06	18-05-2006
1390186	1.002.495	Mayo	02-06-06	17-06-2006
1413533	1.005.337	Junio	04-07-06	19-07-2006
1435979	788.900	Julio	02-08-06	17-08-2006
1458473	736.170	Agosto	04-09-06	19-09-2006
1480680	631.100	Septiembre	03-10-06	02-11-2006
1504206	860.722	Octubre	03-11-06	03-12-2006
1531433	597.699	Noviembre	04-12-06	03-01-2007
<b>TOTAL</b>	<b>9.802.211</b>			
<b>AÑO 2007</b>				
1556772	528.171	Diciembre	03-01-07	02-02-2007
1577300	675.275	Enero	02-02-07	04-03-2007
1603473	625.869	Febrero	02-03-07	01-04-2007
1626220	899.074	Marzo	03-04-07	03-05-2007
<b>TOTAL</b>	<b>2.728.389</b>			

**AÑO 2005**

MES	FACTURA	MONTO
ENERO	24	935.102
FEBRERO	25	846.566
MARZO	26	1.023.852
ABRIL	27	997.903
MAYO	28	1.000.775
JUNIO	29	1.017.070
JULIO	30	888.522
AGOSTO	31	1.068.265
SEPTIEMBRE	32	967.025
OCTUBRE	33	934.042
NOVIEMBRE	34	919.766
DICIEMBRE	36	1.067.159
<b>TOTAL</b>		<b>11.666.047</b>

**AÑO 2006**

MES	FACTURA	MONTO
ENERO	37	1.097.961
FEBRERO	38	1.068.763
MARZO	39	1.042.570
ABRIL	40	842.096
MAYO	41	1.264.446
JUNIO	42	1.116.072
JULIO	44	1.024.576
AGOSTO	45	1.157.614
SEPTIEMBRE	46	938.793
OCTUBRE	47	1.113.473
NOVIEMBRE	48	932.886
DICIEMBRE	49	920.579
<b>TOTAL</b>		<b>12.519.829</b>

**AÑO 2007**

MES	FACTURA	MONTO
ENERO	51	1.280.097
FEBRERO	52	949.555
MARZO	53	1.132.536
ABRIL	54	431.005
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		
<b>TOTAL</b>		<b>3.793.193</b>



**EMPRESA DE CORREOS DE CHILE**

**AÑO 2005**

DESCRIPCION	FACTURA	VALOR	MES
			CONSUMO
FRANQUEO CONVENIDO	437794	138.947	Diciembre
SERVICIO ULTRACOM	434622	50.681	Diciembre
ALGARROBO/S.ANTONIO	410937	7.920	Diciembre
FRANQUEO CONVENIDO	448609	149.186	Enero
SERVICIO ULTRACOM	452892	130.697	Enero
ALGARROBO/S.ANTONIO	411025	18.600	Enero
FRANQUEO CONVENIDO	458613	124.442	Febrero
SERVICIO ULTRACOM	462829	6.003	Febrero
ALGARROBO/S.ANTONIO	411063	35.005	Febrero
FRANQUEO CONVENIDO	467657	159.670	Marzo
SERVICIO ULTRACOM	472075	66.637	Marzo
ALGARROBO/S.ANTONIO	411089	31.132	Marzo
FRANQUEO CONVENIDO	497578	131.697	Abril
SERVICIO ULTRACOM	494224	87.629	Abril
ALGARROBO/S.ANTONIO	492394	47.498	Abril
FRANQUEO CONVENIDO	508541	184.334	Mayo
SERVICIO ULTRACOM	505230	43.704	Mayo
ALGARROBO/S.ANTONIO	492425	22.779	Mayo
FRANQUEO CONVENIDO	517185	145.916	Junio
SERVICIO ULTRACOM	521672	56.803	Junio
ALGARROBO/S.ANTONIO	492476	45.729	Junio
FRANQUEO CONVENIDO	529526	157.291	Julio
SERVICIO ULTRACOM	526242	69.883	Julio
ALGARROBO/S.ANTONIO	492509	43.664	Julio
FRANQUEO CONVENIDO	537650	172.678	Agosto
SERVICIO ULTRACOM	542215	51.545	Agosto
ALGARROBO/S.ANTONIO	524870	29.089	Agosto
FRANQUEO CONVENIDO	548160	133.510	Septiembre
SERVICIO ULTRACOM	552735	65.887	Septiembre
ALGARROBO/S.ANTONIO	524897	36.937	Agost./ Sep
FRANQUEO CONVENIDO	558163	142.595	Octubre
SERVICIO ULTRACOM	562876	50.575	Octubre
ALGARROBO/S.ANTONIO	524939	34.509	Sep. / Oct.
FRANQUEO CONVENIDO	568652	123.548	Noviembre
SERVICIO ULTRACOM	573334	111.873	Noviembre
ALGARROBO/S.ANTONIO	524966	32.123	Noviembre
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 2.940.716</b>	

**AÑO 2006**

DESCRIPCION	FACTURA	VALOR	MES
			CONSUMO
FRANQUEO CONVENIDO	581612	137.039	Diciembre
SERVICIO ULTRACOM	586278	9.191	Diciembre
ALGARROBO/S.ANTONIO	525000	21.309	Diciembre
FRANQUEO CONVENIDO	593596	159.815	Enero
SERVICIO ULTRACOM	598201	97.297	Enero
ALGARROBO/S.ANTONIO	555833	31.263	Enero
FRANQUEO CONVENIDO	605560	118.566	Febrero
SERVICIO ULTRACOM	610151	78.749	Febrero
ALGARROBO/S.ANTONIO	611484	27.662	Febrero
FRANQUEO CONVENIDO	616580	181.758	Marzo
SERVICIO ULTRACOM	621182	104.918	Marzo
ALGARROBO/S.ANTONIO	622662	34.986	Marzo
FRANQUEO CONVENIDO	633128	141.958	Abril
SERVICIO ULTRACOM	629733	27.531	Abril
ALGARROBO/S.ANTONIO	631228	27.255	Abril
FRANQUEO CONVENIDO	639629	122.907	Mayo
SERVICIO ULTRACOM	644376	60.662	Mayo
ALGARROBO/S.ANTONIO	645943	22.665	Mayo
FRANQUEO CONVENIDO	651082	162.394	Junio
SERVICIO ULTRACOM	655879	85.583	Junio
ALGARROBO/S.ANTONIO	657401	27.179	Junio
FRANQUEO CONVENIDO	662607	160.671	Julio
SERVICIO ULTRACOM	667715	53.412	Julio
ALGARROBO/S.ANTONIO	669286	25.347	Julio
FRANQUEO CONVENIDO	674601	155.507	AGOSTO
SERVICIO ULTRACOM	679419	90.868	AGOSTO
ALGARROBO/S.ANTONIO	681002	20.015	AGOSTO
FRANQUEO CONVENIDO	687064	131.583	Septiembre
SERVICIO ULTRACOM	691768	62.701	Septiembre
ALGARROBO/S.ANTONIO	693332	26.102	Septiembre
FRANQUEO CONVENIDO	697581	120.346	Octubre
SERVICIO ULTRACOM	702397	35.909	Octubre
ALGARROBO/S.ANTONIO	703956	27.055	Octubre
FRANQUEO CONVENIDO	709551	170.249	Noviembre
SERVICIO ULTRACOM	714291	50.381	Noviembre
ALGARROBO/S.ANTONIO	715733	38.284	Noviembre
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 2.849.137</b>	

**EMPRESA DE CORREOS DE CHILE AÑO 2007**

DESCRIPCION	FACTURA	VALOR	MES	FECHA	FECHA	ACOMULADO
			CONSUMO	EMISION	VENCIMIENTO	
FRANQUEO CONVENIDO	721568	187.928	Diciembre	31-12-06	24-01-2007	0
SERVICIO ULTRACOM	726394	3.527	Diciembre	31-12-06	24-01-2007	0
ALGARROBO/S.ANTONIO	727913	21.775	Diciembre	31-12-06	24-01-2007	213.230
FRANQUEO CONVENIDO	735519	183.598	Enero	31-01-07	26-02-2007	0
SERVICIO ULTRACOM	742441	10.191	Enero	31-01-07	26-02-2007	0
ALGARROBO/S.ANTONIO	743950	28.660	Enero	31-01-07	26-02-2007	0
PROVINCIA LA LIGUA	742523	81.082	Enero	31-01-07	26-02-2007	303.531
FRANQUEO CONVENIDO	748588	169.371	Febrero	28-02-07	26-03-2007	0
SERVICIO ULTRACOM	753317	7.877	Febrero	28-02-07	26-03-2007	0
ALGARROBO/S.ANTONIO	754815	17.894	Febrero	28-02-07	26-03-2007	0
PROVINCIA LA LIGUA	753398	28.137	Febrero	28-02-07	26-03-2007	223.279
FRANQUEO CONVENIDO	767752	392.579	Marzo	31-03-07	24-04-2007	0
SERVICIO ULTRACOM	767663	13.154	Marzo	31-03-07	24-04-2007	0
ALGARROBO/S.ANTONIO	769202	23.002	Marzo	31-03-07	24-04-2007	0
PROVINCIA LA LIGUA	760529	155.773	Marzo	31-03-07	24-04-2007	584.508
FRANQUEO CONVENIDO	776726	143.126	Abril	30-04-07	24-05-2007	0
SERVICIO ULTRACOM	773183	4.714	Abril	30-04-07	24-05-2007	0
ALGARROBO/S.ANTONIO	774749	8.056	Abril	30-04-07	24-05-2007	0
PROVINCIA LA LIGUA	773278	183.003	Abril	30-04-07	24-05-2007	0
PROVINCIA VALPO/QTA.	774760	1.257.220	Abril	30-04-07	24-05-2007	1.596.119
FRANQUEO CONVENIDO	786547	182.976	Mayo	31-05-07	25-06-2007	0
SERVICIO ULTRACOM	793879	2.104	Mayo	31-05-07	25-06-2007	0
PROV.PETORCA / LA IGUA	793960	180.994	Mayo	31-05-07	25-06-2007	0
PROV. SAN ANTONIO /QUILLOTA	795481	1.452.708	Mayo	31-05-07	25-06-2007	1.818.782
FRANQUEO CONVENIDO	804331	158.815	Junio	30-06-07	24-07-2007	0
SERVICIO ULTRACOM		0				0
PROV.PETORCA / LA IGUA	800818	186.248	Junio	30-06-07	24-07-2007	0
PROV. SAN ANTONIO /QUILLOTA	802311	2.078.304	Junio	30-06-07	24-07-2007	2.423.367
FRANQUEO CONVENIDO	812077	120.871	Julio	31-07-07	24-08-2007	0
SERVICIO ULTRACOM	817001	2.294	Julio	31-07-07	24-08-2007	0
PROV.PETORCA / LA IGUA	817089	189.444	Julio	31-07-07	24-08-2007	0
PROV. SAN ANTONIO /QUILLOTA	818586	1.336.513	Julio	31-07-07	24-08-2007	1.649.122
FRANQUEO CONVENIDO	824091	149.335	Agosto	31-08-07	24-09-2007	0
SERVICIO ULTRACOM	829073	3.251	Agosto	31-08-07	24-09-2007	0
PROV.PETORCA / LA IGUA	829154	176.731	Agosto	31-08-07	24-09-2007	0
PROV. SAN ANTONIO /QUILLOTA	830720	1.452.098	Agosto	31-08-07	24-09-2007	1.781.415
FRANQUEO CONVENIDO	836583	96.012	Septiembre	30-09-07	24-10-2007	0
SERVICIO ULTRACOM	844036	2.025	Septiembre	30-09-07	24-10-2007	0
PROV.PETORCA / LA IGUA	844112	171.573	Septiembre	30-09-07	24-10-2007	0
PROV. SAN ANTONIO /QUILLOTA	845626	1.416.059	Septiembre	30-09-07	24-10-2007	0
Nota de Credito		-106.921				0
Nota de Credito		-166.624				1.412.124
FRANQUEO CONVENIDO	849064	184.739	Octubre	31-10-07	26-11-2007	0
SERVICIO ULTRACOM	854047	1.756	Octubre	31-10-07	26-11-2007	0
PROV.PETORCA / LA IGUA	854135	258.114	Octubre	31-10-07	26-11-2007	0
PROV. SAN ANTONIO /QUILLOTA	855747	1.702.451	Octubre	31-10-07	26-11-2007	0
Nota de Credito		-99.166				2.047.894
FRANQUEO CONVENIDO	862029	146.370	Noviembre	30-11-07	24-12-2007	0
SERVICIO ULTRACOM		0				0
PROV.PETORCA / LA LIGUA	866990	153.641	Noviembre	30-11-07	24-12-2007	0
PROV. SAN ANTONIO /QUILLOTA	868554	1.440.962	Noviembre	30-11-07	24-12-2007	0
		0				1.740.973
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>15.794.344</b>				<b>15.794.344</b>

- **Contrato por el servicio de correspondencia total a la región comienza a contar del mes de Abril de 2007**
- **Notas de crédito, originadas producto de los descuentos ofrecidos por la Empresa, las cuales se reflejan posteriormente en las mismas facturas.**



## VALORES POR SERVICIO DE PUBLICACIÓN DE EXTRACTOS DE POSESIONES EFECTIVAS

AÑO 2005			AÑO 2006			AÑO 2007		
Fecha Resolución De Compra	N° Extractos	Monto Total \$	Fecha Resolución de Compra	N° Extractos	Monto Total \$	Fecha Resolución de Compra	N° Extractos	Monto Total \$
14-01-2005	295	731.850	13-01-2006	198	773.500	12-01-2007	229	479.618
31-01-2005	295	785.400	30-01-2006	331	975.800	31-01-2007	314	657.642
14-02-2005	295	855.610	14-02-2006	263	827.050	27-02-2007	328	686.963
28-02-2005	296	843.710	28-02-2006	299	862.750	28-02-2007	352	737.229
14-03-2005	307	855.610	14-03-2006	288	854.420	14-03-2007	291	609.470
31-03-2005	371	880.600	31-03-2006	391	1.070.881	30-03-2007	345	722.568
14-04-2005	289	843.710	17-04-2006	209	779.450	13-04-2007	262	548.733
29-04-2005	339	862.750	28-04-2006	323	950.810	30-04-2007	329	605.651
13-05-2005	264	731.850	12-05-2006	270	831.810	14-05-2007	306	537.285
31-05-2005	328	862.750	31-05-2006	383	1.065.050	31-05-2007	436	759.399
14-06-2005	297	844.900	14-06-2006	330	966.280	14-06-2007	330	581.077
30-06-2005	295	828.240	30-06-2006	344	1.013.985	29-06-2007	346	600.712
14-07-2005	285	842.520	17-07-2006	270	833.000	13-07-2007	305	514.199
29-07-2005	313	862.750	31-07-2006	360	1.056.720	31-07-2007	349	573.997
12-08-2005	259	771.120	14-08-2006	244	818.720	14-08-2007	334	593.632
31-08-2005	295	877.625	31-08-2006	511	719.712	30-08-2007	379	663.544
14-09-2005	308	880.600	13-09-2006	280	494.802	14-09-2007	326	558.229
30-09-2005	220	761.600	29-09-2006	250	743.750	28-09-2007	205	369.317
14-10-2005	257	785.400	13-10-2006	271	594.994	12-10-2007	266	445.536
31-10-2005	316	847.280	31-10-2006	416	742.560	30-10-2007	406	691.033
14-11-2005	246	761.600	15-11-2006	274	815.150	14-11-2007	319	524.850
30-11-2005	351	963.900	30-11-2006	338	603.330	30-11-2007	294	485.282
13-12-2005	228	779.450	14-12-2006	265	555.016	13-12-2007	343	588.455
30-12-2005	350	1.037.680	29-12-2006	254	531.978	28-12-2007	220	396.449
<b>TOTALES</b>	<b>7.099</b>	<b>\$ 20.098.505</b>	<b>TOTALES</b>	<b>7.362</b>	<b>\$ 19.481.518</b>	<b>TOTALES</b>	<b>7.614</b>	<b>\$ 13.930.870</b>

Sólo existen tres posibles proveedores a los cuales se les adjudicó esta compra:

- Diario el Mercurio de Valparaíso (impresión en papel)
- Diario [www.granvalparaiso.cl](http://www.granvalparaiso.cl) (diario electrónico)
- Diario [www.proa.cl](http://www.proa.cl) (impreso en papel con apoyo de diario electrónico)