



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORÍA

**COMPARACIÓN DE EFECTIVIDAD ENTRE ENTIDADES DEL SECTOR
PRIVADO Y ESTATAL RESPECTO AL PROCESO DE ADQUISICIONES,
ENFOCADAS EN DOS UNIVERSIDADES DE LA V REGION**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de
Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.**

Tesistas:

**Oscar Nicolás Riquelme Palma.
Maximiliano Eduardo Zamora Ramírez.**

Profesor Guía:

Bruno Bernal Cruz.

Valparaíso, 2018

Expresar nuestros agradecimientos principalmente a Dios, a nuestros hermanos y amigos que con su amor, alegría y apoyo, nos dieron las fuerzas y el ánimo para llegar finalmente a la meta y, principalmente, agradecer a nuestros padres que sin la ayuda de ellos esta etapa sería imposible alcanzarla... de verdad muchas gracias por su amor incondicional.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	3
PALABRAS CLAVES	4
ABSTRACT	4
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	6
1.1 ANTECEDENTES GENERALES	6
1.2 BASE TEÓRICA DE LOS MODELOS ECONÓMICOS	7
1.3 PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS	8
1.4 PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO	9
1.4.1 ORGANIGRAMA:	9
1.4.2 DESCRIPCIÓN	10
1.4.3 PLAZOS MÍNIMOS DE ANTICIPACIÓN PARA CUALQUIER TIPO DE ADQUISICIÓN	10
1.4.4 INFORMACIÓN MÍNIMA REQUERIDA PARA CUALQUIER CONTRATACIÓN	11
1.4.5 ADQUISICIONES POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO	12
1.4.6 LICITACIONES	14
1.4.6.1 Licitación Pública	14
1.4.6.2 Licitación Privada	17
1.4.7 TRATO DIRECTO	17
1.4.8 FLUJOGRAMA PROCESO DE ADQUISICIONES UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO:	24
1.5 PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA	25
1.5.1 ORGANIGRAMA:	25
1.5.2 PARTICIPANTES:	25
1.5.3 DESCRIPCIÓN:	25
1.5.4 FLUJOGRAMA:	27
CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	28
2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
2.3 PROPUESTA METODOLÓGICA.....	29
CAPITULO III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	31

3.1 CONFECCIÓN ENTREVISTAS	31
3.1.1 Entrevista en profundidad al Jefe de Adquisición de la Universidad de Valparaíso:	31
3.1.2 Entrevista en profundidad al Director de Administración y Finanzas Campus Central de la Universidad Técnica Federico Santa María:	32
3.1.3 Entrevista semi-integrada a profesional experimentado en ambos sectores:	33
3.2 EJECUCIÓN DE LAS ENTREVISTAS	34
3.3 CUADRO CATEGORÍA DE ANÁLISIS	34
3.3.1 Etapas del proceso de compras	35
3.3.2 Tipos de compras	36
3.3.3 Elección de proveedores	37
3.3.4 Relación con los proveedores	38
3.3.5 Evaluación de proveedores	39
3.3.6 Organismo financiero	40
3.3.7 Limitaciones presupuestarias	41
3.3.8 Autorización de compra	42
3.3.9 Competitividad del personal	43
3.4 TABLA DE ANÁLISIS DE CATEGORÍA	44
3.4.2 UNIVERSIDAD TECNICO FEDERICO SANTA MARÍA	45
CAPITULO IV. RESULTADOS	46
4.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	46
4.2 CONCLUSIÓN	48
4.3 BIBLIOGRAFÍAS	49
4.4 RED SEMÁNTICA	50
4.5 ANEXOS	51
4.5.1 ANEXO N°1 - ENTREVISTA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO	51
4.5.2 ANEXO N°2 - ENTREVISTA UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA	66
4.5.3 ANEXO N°3 - ENTREVISTA SEMI-INTEGRADA PROFESIONAL EXPERIMENTADO	74
4.5.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	81

RESUMEN

Los procedimientos de compras en las organizaciones son parte fundamental para el funcionamiento de las mismas, esto en base a que toda empresa o gran parte de ella, deben adquirir materias primas o servicios de otras entidades para poder ejercer su rubro, ya sea vendiendo un producto determinado, prestando un servicio o simplemente entregando un derecho a la ciudadanía. Es por ello que cuando se habla de abastecer, es importante que las mercaderías se compren a un costo reducido y también que el tiempo de demora en que éstas lleguen sea lo acordado, sin atrasos ni adelantos, para así poder gestionar de mejor manera el transcurso de los recursos. Una manera de determinar si el funcionamiento de un proceso de compras trae beneficios a la entidad es mediante la efectividad de éste; es decir, que el proceso debe ser eficaz a la hora de cumplir con las compras en los tiempos determinados, pero también eficiente reduciendo los costos. En el mercado actual existen dos vías por las cuales se puede medir un proceso de compras, uno por el servicio público en base al Reglamento de Compras Públicas y el otro por el servicio privado, los cuales determinan su boletín de compras de acuerdo a su rubro y necesidades.

El presente proyecto de tesis tiene por objeto una comparación de la efectividad en el proceso de adquisición de bienes y servicios en dos universidades de la quinta región: una estatal y otra privada, por medio de un estudio a diciembre del 2017. Para la recogida de datos e información acerca de la organización en la cual se basará este estudio, se ha confeccionado una propuesta metodológica cualitativa con alcance tipo comprensivo que determina las pautas y criterios a considerar para desarrollar la aplicación del instrumento de observación y su posterior análisis.

En este estudio se espera, mediante la aplicación de entrevistas en profundidad y semi-integradas a personas claves en el proceso de adquisición y, posteriormente, una comparación de los resultados obtenidos con el fin de determinar cuál de los dos sistemas es más efectivo en cuanto a tiempo y costo de sus operaciones.

PALABRAS CLAVES

Eficiencia: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados. (Carlos Alberto Mejía C.)

Eficacia: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concretar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados. (Carlos Alberto Mejía C.)

Efectividad: Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero. (Carlos Alberto Mejía C.)

ABSTRACT

The buying procedures in the organizations are an important part for the functioning of themselves , this is because every company or a big part of it, must buy raw materials or services from other entities in order to work on his field, whether is selling a specific product, providing a service or simply delivering a right to the people. That is why when we talk about providing, it is important that the merchandises are bought at a low cost and that they arrive at the time agreed before, no delays or in advance, in order to manage in a better way the course of the resources. A way to define if the functioning of a buying process brings benefits to the entity is by means of the efficacy of the process itself; that is to say, the process must be efficient in terms of the achievement of the buying deadlines, and also efficient in terms of reducing the cost. In the actual market there are two ways in which the buying process can be measure, one is the public service based on the Public Purchases Rules and the other is based on the private service, both of them decide the buying bulletin according to it field and needs.

This thesis project aims to compare the effectiveness in the process of buying goods and services in two universities from the fifth region; one is public and the other is private, due to a study in december of 2017. In order to get the data and information about the organization in which this study is based on, a qualitative methodological proposal with a comprehensive type range has been made, this range define the standard and the criteria to consider so as to develop the implementation of the instrument of observation and its subsequent analysis

In this study it is hope, trough the application of deep and semi integrated interviews to people which are key in the purchase process and, after that, a comparison of the results with the aim of defining which of the two systems is more effective in terms of time and cost of the operations.

KEY WORDS

Efficiency: It is the achievement of a goal at the lowest unitary cost possible. In this case we are looking for an ideal use of the resources available in order to achieve the wanted goals. (Carlos Alberto Mejía C.)

Efficacy: Level at which the goals and aims of a plan are achieved, that is to say, how many of the results were reached. The efficacy consist on finish the efforts of an entity in the activities and process that need to be held for the accomplished of the goals formulated (Carlos Alberto Mejía C.)

Effectiveness: This concept involves the efficiency and the efficacy, that is to say, the achievement of the programmed results with the most reasonable time and cost as possible. It is supposed to do the right thing with great accuracy and without any waste of time and money.. (Carlos Alberto Mejía C.)

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

Hoy en día, en términos de gestión y administración, las entidades buscan mejorar su efectividad en el proceso de compras mediante la reducción en los tiempos de espera en la compra de un determinado producto, y también en los gastos y costos en que se incurre. En Chile existen dos vías por las cuales se puede reglamentar un proceso de adquisiciones, ya que nos encontramos con entidades del estado las cuales se rigen por la Ley 19.886 de Compras Públicas, como también con entidades del sector privado los cuales confeccionan su reglamento de compras y adquisiciones a nivel interno. En este duopolio de sistemas, a los cuales las entidades pertenecen por su naturaleza misma, se generan diferencias en temas como el límite de proveedores a los que la entidad puede optar por adquirir un bien, plazos mínimos para ejecutar procedimientos de compras y fiscalizaciones por parte de los entes reguladores, entre otros, que generan ventajas y desventajas de un sistema con otro.

En el año 1998 el Gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle inició una reforma al sistema de compras públicas, la cual se terminó de implementar el 2003 y tenía como objetivo fiscalizar de manera más efectiva las compras de las entidades del Estado. Anterior a la reforma existía la Dirección de Aprovechamiento del Estado, más conocida como DAE, la cual se encargaba de la adquisición, almacenamiento y distribución de todos los elementos necesarios para la administración Pública, pero no se tenía información clara sobre el cuándo, cómo y a quién le compraba el Estado. El nuevo sistema de “Chilecompras” que se implementó en esta reforma, permite al estado mantener un registro y control sobre las adquisiciones, como también transparentar el proceso en la elección del proveedor, pero producto de la fiscalización, se generan también plazos mínimos que se deben respetar para la adquisición de un producto que, si lo comparamos con los tiempos con los que una entidad privada demora en adquirir, generan una desventaja en la gestión de las entidades del Estado. Por otra parte, las empresas del mundo privado tienen más libertad a la hora de escoger a los proveedores y generar el proceso de compra, como también más

opciones a la hora de buscar financiamiento para efectuar sus procesos, ya que puede optar por préstamos con instituciones financieras con menores restricciones.

Si llevamos estas diferencias al mundo de la administración universitaria, las entidades públicas mantienen una desventaja en la efectividad de sus procesos de compra, la cual genera que los grandes afectados sean alumnos y personal por los tiempos de demora en poder adquirir algún bien.

1.2 BASE TEÓRICA DE LOS MODELOS ECONÓMICOS

Para efectos de esta investigación es importante, primero que todo, determinar desde la teoría cuáles son los conceptos claves que se plantean en el debate de la efectividad de lo público versus lo privado. En ese sentido, existen diversos autores filósofos y economistas que plantean modelos distintos tanto desde la idea de que la iniciativa privada es mucho más eficiente que aquellas que son administradas por el Estado, como también modelos que plantean que el Estado puede ser mucho más efectivo en la administración. En ese sentido desde la teoría del libre mercado, Milton Friedman plantea que el modelo de libre competencia (desde la iniciativa privada) haría que las empresas mejoraran indudablemente su rendimiento en base a que el mercado privado se auto-regularía sólo, por lo que no sería necesaria la intervención del Estado en este caso, a lo que Friedman plantea que el Estado y lo Público deben ser reducidos a su mínima expresión en todos los aspectos de la sociedad. Otro autor en base a la misma línea, pero más desde el liberalismo es Adam Smith, quien también ve a la iniciativa privada como una forma de desarrollo mucho mejor que la iniciativa Pública, pues se plantea que la motivación individual y la inversión privada, así como la competencia con otros, obligaría al sector privado a mejorar su rendimiento para sobresalir. En este sentido ambos autores plantean que la intromisión del Estado entorpece el desarrollo económico y la libre competencia. Por otro lado, desde los modelos de desarrollo de lo público, tenemos a los modelos socialistas que plantean una fuerte fiscalización del Estado al sector privado, con un Estado fuerte y una alta inversión pública. En este sentido Carl Marx y el modelo de la economía marxista plantea contrario a los planteamientos de Friedman que el Estado

debe tener una amplia presencia en todos los niveles de la sociedad y la economía, por lo que no se le deja espacio al sector privado aludiendo a la concentración del capital de éste, y por lo tanto haciendo una fuerte crítica a la explotación capitalista y a la acumulación de la riqueza por unos pocos. En ese sentido, el modelo marxista plantea que la ausencia del estado facilitaría la concentración del capital privado y por lo tanto la entrega del poder a la burguesía quienes agudizarían las condiciones de explotación. Es por eso que, según estos modelos, se debe potenciar la inversión Pública y fiscalizar al sector privado, puesto que el modelo de libre mercado no sería tal. Ante esta disyuntiva entre la administración del estado y la del sector privado es que se hace necesaria una investigación, ya que permite determinar qué tan efectivas pueden llegar a ser la administración en ambos sectores aclarando las ventajas y desventajas que sufren entre ellos.

1.3 PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS

Los procesos de compras, cualquier sea la personalidad jurídica de la entidad, mantienen un orden cronológico mediante etapas desde que se genera la necesidad, hasta que se concreta la compra y se goza del producto o servicio, que no sufre grandes cambios.

Etapas del proceso de compras:

A.- Requerimiento y solicitud de una compra: Antes de iniciar cualquier tipo de adquisición, toda entidad debe detectar la necesidad de un bien o servicio. Para ello, es que se asigna un personal encargado en cada área; por ejemplo, el Jefe de Producción es el encargado de detectar la ausencia de materias primas y solicitar la compra al departamento de adquisiciones, por otro lado, se deben determinar claramente las características del bien solicitado y la urgencia con la que debe llegar a la entidad.

B.- Análisis y selección de proveedores: Una vez recibida la solicitud, el departamento de adquisiciones debe escoger uno de los tantos métodos de compra a los cuales puede optar, dependiendo de las características mencionadas anteriormente, y realizar un análisis comparativo entre los proveedores en base a cuál de todos le ofrece una mayor calidad en el

producto o en la prestación del servicio, con bajos precios y con tiempos de espera reducidos.

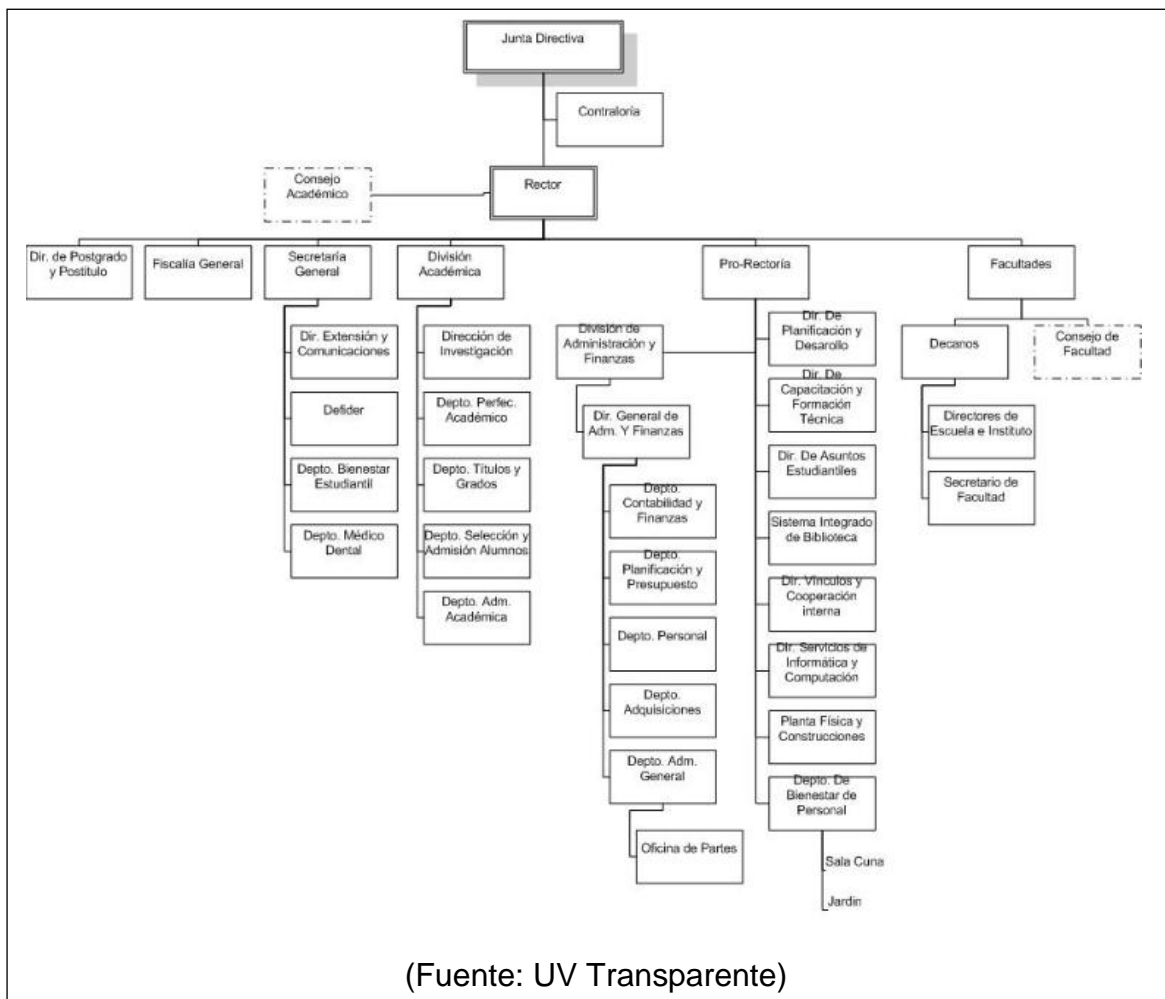
C.- Orden de compra: Ya seleccionado el proveedor se emite una orden de compra previamente autorizada, donde se estipulan las cláusulas contractuales de cumplimiento, es decir, plazos de entrega, calidad y garantías.

D.- Entrega del pedido: El proveedor despacha la mercadería en el punto acordado.

E.- Pago al proveedor: Se efectúa el pago al proveedor ya sea de manera efectiva, con cheque a fecha o cualquier método de pago, respetando los plazos que se hayan acordado.

1.4 PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

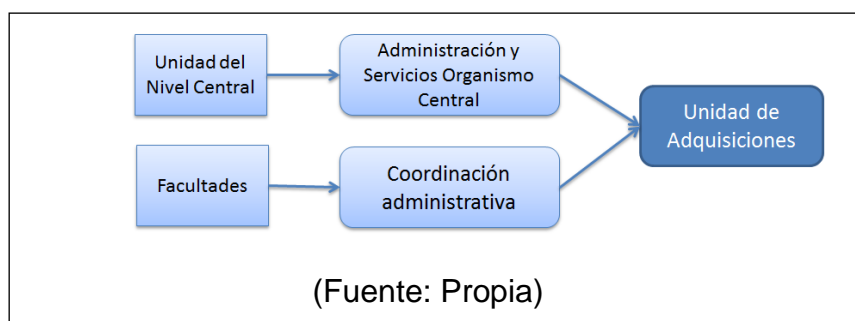
1.4.1 ORGANIGRAMA:



1.4.2 DESCRIPCIÓN

La Universidad de Valparaíso cuenta con un procedimiento de adquisiciones centralizado que consta de dos ramas, por un lado existe una Unidad del Nivel Central encargada de detectar los bienes o servicios que la Universidad requiera, solicitando a la Administración y Servicios de Organismo Central quien toma la petición y verifica que la documentación esté correcta, como también que haya una disponibilidad presupuestaria la cual pasa por el departamento de finanzas del área central; mientras que por otro lado, están las facultades las cuales pueden generar procesos de compras mediante una “Coordinación Administrativa” que es parte de la facultad, la cual determina en base al presupuesto y a la documentación si se autoriza la compra. Una vez autorizadas en ambas ramas, se envía la solicitud al departamento de adquisiciones del área central el cual se encarga de seleccionar el método de compra en base a distintos criterios, cada uno de esos criterios desvía la solicitud por distintas autorizaciones. Luego se realiza la negociación con el proveedor y posterior orden de compra para concretar la adquisición.

Flujo básico de solicitudes:



1.4.3 PLAZOS MÍNIMOS DE ANTICIPACIÓN PARA CUALQUIER TIPO DE ADQUISICIÓN

- Para contrataciones menores a 100 UTM: 15 días hábiles de anticipación.
- Para contrataciones mayores de 100 y menores de 1000 UTM: 25 días hábiles de anticipación.
- Para contrataciones mayores 1000 UTM y menores de 5000 UTM: 45 días hábiles de anticipación.

- Para contrataciones mayores a 5000 UTM: 120 días hábiles de anticipación.

1.4.4 INFORMACIÓN MÍNIMA REQUERIDA PARA CUALQUIER CONTRATACIÓN

- Si la compra tiene relación con obras, debe constar del visto bueno (VB°) de la Unidad de Planta Física (Planos e ítemizado).
- Si la compra tiene relación con software o hardware, debe contar VB° de DISICO.
- Demostración que la contratación cuenta con presupuesto disponible. [Art 3. Reglamento de Compras]
- Información si lo requerido está dentro del plan de compras de la unidad. [Art 57. e) Reglamento de Compras]
- Plazo de entrega/fecha requerida de producto/servicio.
- Especificaciones técnicas del bien o servicio a contratar. (También llamado: Términos de referencia). Los términos de referencia deben ser utilizadas al cotizar con guía para cotizar. [Art 57. d)
- Criterios de evaluación técnica y económica (debe al menos tener dos criterios: Económico y Técnico). [Art 38, Reglamento de Compras, en el caso de más de una cotización]
- Persona responsable del proceso de contratación para resolución de dudas y datos de contacto, n° de teléfono, e-mail.
- Dirección de despacho de bienes o servicios.
- Encargado de administración del contrato, custodia, responsabilidad inicial y recepción de los materiales o servicios. (En convenios de suministros o contratos de servicios).
- Tiempo de ejecución del contrato del bien o servicio a determinar. (en convenios de suministros o contratos de servicios)

1.4.5 ADQUISICIONES POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO

a) Objetivo: Establecer el procedimiento a través del cual se llevarán a cabo las compras y/o contrataciones cuando exista un Convenio Marco vigente.

b) Descripción:

- Usuario requirente realiza requerimiento indicando ID de producto en Convenio Marco.
- En el caso de que el requerimiento no lo indique se revisa el catálogo electrónico de Convenio Marco y determina si se encuentra disponible el producto o servicio que solicita la unidad requirente, enviando las alternativas, para que la unidad requirente seleccione una opción.
- Se emite orden de compra y se tramita autorización.
- Una vez autorizada se envía orden de compra a través de www.mercadopublico.cl
- En el caso de que la compra sea mayor a 1.000 UTM, se deben seguir las indicaciones emanadas de la Dirección ChileCompra, lo cual considera al menos:
 - o Se genera un documento que contiene el producto o servicio requerido la fecha de decisión de compra, la cantidad, condiciones de entrega y criterios de evaluación (que deben ser los mismos que fueron utilizados en las bases de Licitación del Convenio Marco respectivo)
 - o Se genera invitación a través del sistema, por un periodo no inferior a 10 días.
 - o Se evalúan las ofertas y se genera acta de evaluación.
 - o Se realiza resolución que aprueba la adquisición.
 - o Se emite orden de compra, adjuntando resolución respectiva.

c) Plazo: El plazo contempla el periodo de tiempo en días hábiles desde que un usuario requirente realiza su solicitud de compra, hasta que se envía la orden de compra:

- Compras por Convenio Marco menores a 100 UTM: 3-7 días.
- Compras por Convenio Marco entre 100 y 1.000 UTM: 10-15 días.
- Compras por Convenio Marco mayores a 1.000 UTM: 20-30 días.

d) Autorizaciones que se requieren:

I.- Compras por Convenio Marco menores a 100 UTM, esta autorización queda reflejada en la orden de compra respectiva.

- Firma de Jefe/a Abastecimiento y Contratos.
- Visación Unidad de Contabilidad y Presupuesto.
- Firma Jefe/a Departamento Administrativo.

II.- Compras por Convenio Marco entre 100 y 1.000 UTM, esta autorización queda reflejada en la orden de compra respectiva.

- Firma de Jefe/a Abastecimiento y Contratos.
- Visación Unidad de Contabilidad y Presupuesto.
- Firma Jefe/a Departamento Administrativo.
- Visación Coordinador Legal-Administrativo.
- Firma Sr. (a) Subsecretario/a.

III.- Para las compras por Convenio Marco Mayores a 1.000 UTM, "Gran Compra" esta autorización queda reflejada en la Resolución respectiva.

- Visación Jefe/a Abastecimiento y Contratos.
- Visación Unidad de Contabilidad y Presupuesto.
- Visación Jefe/a Departamento Administrativo.
- Visación Coordinador Administrativo.
- Visación Jefe/a Asesoría Jurídica.
- Visación Coordinador Legal-Administrativo.
- Firma Sr. (a) Subsecretario/a.

e) Documentación que debe contener:

- Requerimiento de compra.
- Orden de compra emitida a través de www.mercadopublico.cl
- Para las compras por Convenio Marco mayores a 1.000 UTM, debe además contar con acta de evaluación y resolución que apruebe la adquisición.

1.4.6 LICITACIONES

El procedimiento de licitación por el sistema ChileCompra, es el procedimiento general para adquirir todos los bienes y servicios que no figuren en el sistema de catálogo electrónico y que no apliquen las causales de trato directo o exclusión del sistema. Existen Licitaciones públicas y Licitaciones privadas:

1.4.6.1 Licitación Pública

a) Objetivo: Establecer el procedimiento a través del cual se llevarán a cabo las compras y/o contrataciones cuando se realiza un proceso de licitación.

b) Descripción:

- Este mecanismo es posible utilizarlo en el caso de que los productos o servicios no se encuentren en Convenio Marco o si estando los productos o servicios en el catálogo es posible encontrar condiciones más ventajosas de acuerdo a lo que indica el reglamento y se notifica a la Dirección ChileCompra.
- Se generan las bases de licitación y se tramitan.
- Si la licitación es por un monto mayor a las 5.000 UTM, se envía a la Contraloría, para toma de razón.
- Una vez tramitadas se publica licitación.
- Se evalúan las ofertas.
- Se genera resolución de adjudicación y se tramita.
- Se adjudica licitación.

- En los casos que la licitación contemple que se formalizará a través de la suscripción de un contrato, y en todas las compras mayores a 1.000 UTM, se genera borrador de contrato y se solicita garantía de fiel cumplimiento a proveedor.
- Una vez firmado el contrato por el proveedor se genera resolución que aprueba contrato y se tramita.
- En los casos de las Licitaciones cuyas bases de licitación fueron tomadas de razón por parte de la Contraloría, se envía también contrato a proceso de toma de razón.
- Una vez aprobada la resolución que aprueba el contrato, se publica documentos en www.mercadopublico.cl y se emite orden de compra.
- En los casos que la licitación no se formalice con un contrato, se emite orden de compra una vez adjudicada la licitación.

c) Plazo: El plazo contempla el periodo de tiempo en días hábiles desde que un usuario requirente realiza su solicitud de compra, hasta que se envía la orden de compra:

- Licitaciones menores a 100 UTM: 20-30 días.
- Licitaciones entre 100 y 1.000 UTM: 30-60 días.
- Licitaciones mayores a 1.000 UTM: 40-70 días.
- Licitaciones mayores a 5.000 UTM: 80-140 días.

d) Autorizaciones que se requieren:

Licitaciones menores a 100 UTM:

- Visación de Jefe/a Abastecimiento y Contratos
- Visación Unidad de Contabilidad y Presupuesto
- Visación Unidad Requirente
- Visación Coordinador Administrativo
- Visación Jefe/a Asesoría Jurídica
- Firma Jefe/a Departamento Administrativo

Licitaciones Mayores a 100 UTM

- Visación Jefe/a Abastecimiento y Contratos.
- Visación Unidad de Contabilidad y Presupuesto.
- Visación Jefe/a Departamento Administrativo.
- Visación Coordinador Administrativo 9.
- Visación Jefe/a Asesoría Jurídica.
- Visación Coordinador Legal-Administrativo.
- Firma Sr. (a) Subsecretario/a.

Contratos mayores a 5.000 UTM

- Contrato es firmado por el Subsecretario/a.
- Aprobado por Decreto Supremo de firma del Presidente con la firma del Ministro de Hacienda.

e) Documentación que debe contener:

- Bases de Licitación: Su autorización se realiza según lo indicado en la letra D).
- Acta de Evaluación: Es firmada por los integrantes de la Comisión, los cuales están indicados en las respectivas Bases.
- Declaración jurada conflicto de intereses integrante comisión evaluadora: Firmada por los integrantes de la Comisión.
- Certificado de disponibilidad presupuestaria: Autorizada por el/la Jefe/a de Contabilidad y Presupuesto.
- Resolución de adjudicación: Su autorización se realiza según lo indicado en la letra D).
- Contrato, si corresponde: Firmado por representante legal de la empresa y Subsecretario/a o Jefe/a Departamento Administrativo, según corresponda.
- Resolución que aprueba contrato, si corresponde: Su autorización se realiza según lo indicado en la letra D).
- Orden de compra.

1.4.6.2 Licitación Privada

a) Objetivo: Establecer el procedimiento a través del cual se llevarán a cabo las compras y/o contrataciones cuando se realiza un proceso de Licitación Privada.

b) Descripción:

- Se trata de un mecanismo de compra excepcional y se podrá utilizar si en las Licitaciones Públicas respectivas no se hubiesen presentado interesados, de acuerdo a lo indicado en el Art. 8 de la Ley de Compras Públicas y Art. 10 del Reglamento de dicha Ley.
- Para ello se utilizarán las mismas Bases de Licitación, que se utilizaron en la Licitación Pública.
- En el caso de que se modifiquen las bases de Licitación, se deberá proceder a realizar una nueva Licitación Pública.
- Se genera resolución que aprueba bases y se llama a Licitación.
- Si la contratación es mayor a 2.500 UTM se envía a la Contraloría, para toma de razón.
- Una vez aprobada, se genera invitación al menos 3 oferentes a través del sistema y se publica la Licitación.
- Para las siguientes etapas del proceso se debe seguir la misma tramitación que la Licitación Pública.

c) Plazo: Los plazos son los mismos que la Licitación Pública.

d) Autorizaciones que se requieren: Los mismos que la Licitación Pública.

e) Documentación que debe contener: Los mismos que la Licitación Pública.

1.4.7 TRATO DIRECTO

a) Objetivo: Establecer el procedimiento a través del cual se llevarán a cabo las compras y/o contrataciones cuando se realiza un proceso de Trato Directo.

b) Descripción:

- Se trata de un mecanismo de compra, excepcional contemplado por la Ley y su uso se encuentra restringido a situaciones especiales, establecidas en el art. 8 de la Ley de Compras Públicas y art. 10 del Reglamento de dicha Ley.
- Requerimiento autorizado para realizar Trato Directo.
- Se genera resolución que autoriza Trato Directo y se tramita.
- En los casos que sea un Trato Directo por un monto mayor a 100 UTM, se generará borrador de contrato y se solicita garantía de fiel cumplimiento a proveedor, si corresponde.
- Una vez firmado el contrato por el proveedor se genera resolución que aprueba contrato y se tramita.
- En los casos de que la contratación sea mayor a 2.500 UTM se envía contrato a proceso de toma de razón.
- Una vez aprobada la resolución que aprueba contrato, se publica documentos en www.mercadopublico.cl y se emite orden de compra.
- En los casos que la Licitación no se formalice con un contrato, se emite orden de compra una vez aprobada la resolución que lo autoriza.

c) Plazo: El plazo contempla el periodo de tiempo en días hábiles desde que un usuario requirente realiza su solicitud de compra, hasta que se envía la orden de compra:

- Tratos Directos menores a 100 UTM: 7-15 días.
- Tratos Directos mayores a 100 UTM: 30-60 días.
- Tratos Directos mayores a 2.500 UTM: 80-140 días.

d) Autorizaciones que se requieren:Tratos Directos menores a 100 UTM

- Visación Jefe/a Abastecimiento y Contratos.
- Visación Unidad de Contabilidad y Presupuesto.
- Visación Unidad Requirente.
- Visación Coordinador Administrativo.
- Visación Jefe/a Asesoría Jurídica.
- Firma Jefe/a Departamento Administrativo.

Tratos Directos mayores a 100 UTM

- Visación Jefe/a Abastecimiento y Contratos.
- Visación Unidad de Contabilidad y Presupuesto.
- Visación Jefe/a Departamento Administrativo.
- Visación Coordinador Administrativo.
- Visación Jefe/a Asesoría Jurídica.
- Visación Coordinador Legal-Administrativo.
- Firma Sr. (a) Subsecretario/a.

Nota: Los Tratos Directos cuya causal sea la indicada en el artículo 10, N° 3 del Reglamento, esto es urgencia calificada, será siempre autorizada por el/la Subsecretario/a.

e) Documentación que debe contener:

- Minuta explicativa sobre razones de la procedencia del Trato Directo.
- La resolución fundada que autoriza el Trato o Contratación Directa, salvo lo dispuesto en la letra f) del Artículo 8 de la Ley de Compras.
- Cuadro de las cotizaciones, si corresponde.
- Contrato, si corresponde.
- Resolución que aprueba contrato, si corresponde.
- Orden de compra.

f) Causales de trato directo:

N°	Causal	Mínimo de 3 Cotizaciones	Monto Máximo
1	Si en la Licitación Pública previa no se hubieran presentado interesados. En este caso procede primero la licitación privada y si no tuviera interesados se puede realizar Trato Directo.	SI	-

N°	Causal	Mínimo de 3 Cotizaciones	Monto Máximo
2	Si se tratara de contratos que correspondieran a la realización o terminación de un contrato que haya debido resolverse anticipadamente por falta de cumplimiento del contrato u otras causales, cuyo remanente no supere las 1000 UTM.	SI	1000 UTM
3	En caso de emergencia, urgencia o imprevisto calificado mediante resolución fundada del jefe superior de la entidad.	NO	-
4	Si sólo existe un proveedor del bien o servicio.	NO	-
5	Si se tratara de convenios de prestación de servicios a celebrar con personas jurídicas extranjeras que deban ejecutarse fuera del territorio nacional.	SI	-
6	Si se trata de servicios de naturaleza confidencial o cuya difusión pudiera afectar la seguridad nacional o el interés nacional, los que serán determinados por decreto supremo.	NO	-
7.a	Si se requiere contratar la prórroga de un contrato de suministro o servicios, o contratar Servicios Conexos, respecto de un contrato suscrito con anterioridad, por considerar indispensable para las necesidades de la entidad y sólo por el tiempo que procede a un nuevo proceso de compra.	NO	1000 UTM

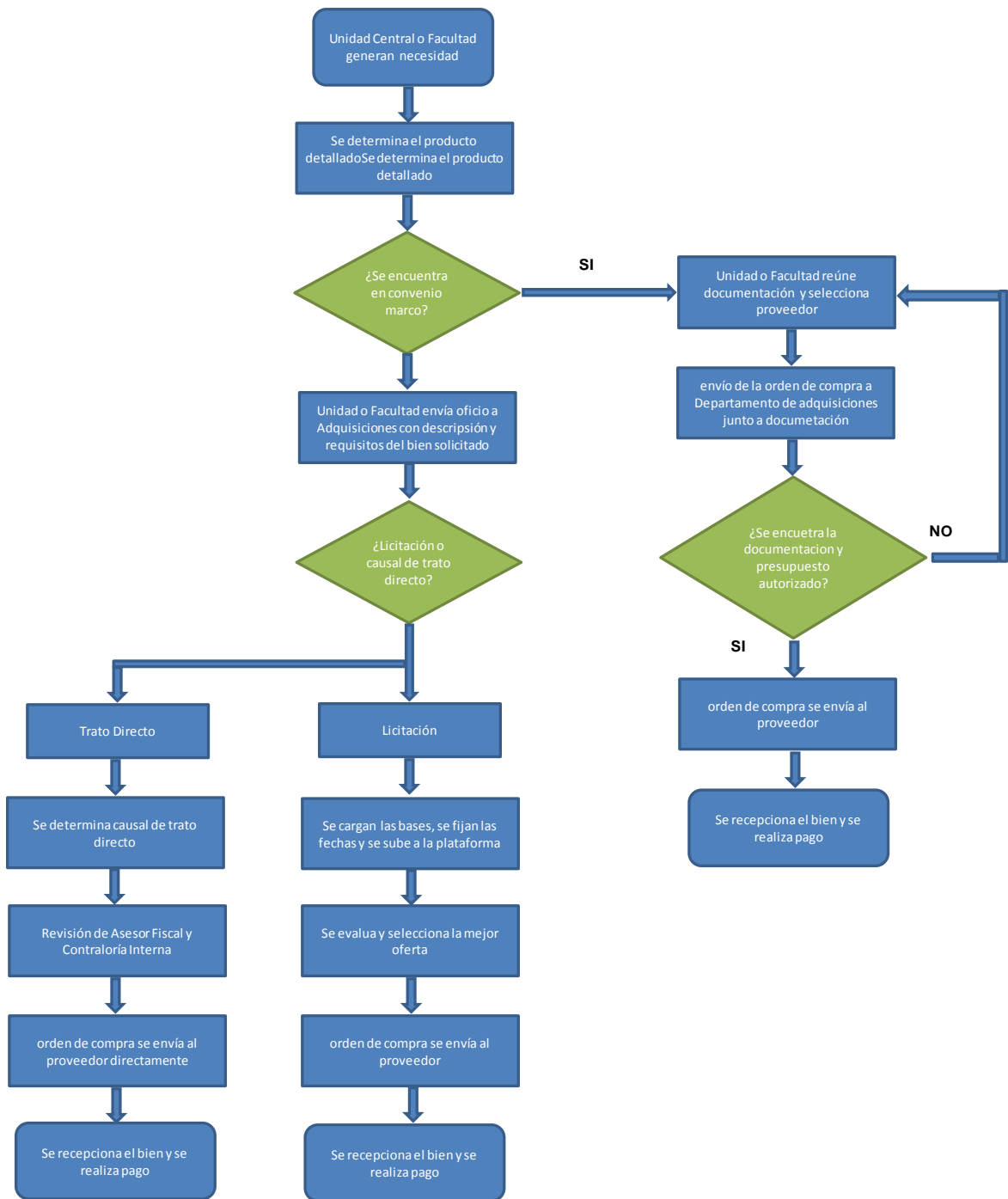
N°	Causal	Mínimo de 3 Cotizaciones	Monto Máximo
7.b	Cuando la adquisición se financie con gastos de representación en conformidad a las instrucciones presupuestarias correspondientes.	NO	-
7.c	Cuando pueda afectarse la seguridad e integridad personal de las autoridades siendo necesario contratar directamente con un proveedor probado que asegure discreción y confianza.	NO	-
7.d	Si se requiere contratar consultorías cuyas materias se encomiendan en consideración especial de las facultades del proveedor que otorgará el servicio o ellas se refieren a aspectos claves y estratégicos.	NO	1000 UTM
7.e	Cuando la contratación de que se trate sólo pueda realizarse con los proveedores que sean titulares de los respectivos derechos de propiedad industrial, intelectual, licencias, patentes y otros.	NO	-
7.f	Cuando por la magnitud e importancia que implica la contratación se hace indispensable recurrir a un proveedor determinado en razón de la confianza y seguridad que se derivan de su experiencia comprobada en la provisión de los bienes o servicios requeridos, y siempre que se estime fundadamente que no existen otros proveedores que otorguen esa seguridad y confianza.	NO	-

N°	Causal	Mínimo de 3 Cotizaciones	Monto Máximo
7.g	Cuando se trate de la reposición o complementación de equipamiento o servicios accesorios, que deban necesariamente ser compatibles con los modelos, sistemas o infraestructura previamente adquirida por la entidad.	NO	-
7.h	Cuando el conocimiento público que generaría el proceso licitatorio previo a la contratación pudiera poner en riesgo el objeto y la eficacia de la contratación.	NO	-
7.i	Cuando se trate de la adquisición de bienes muebles a oferentes extranjeros, para ser utilizados o consumidos fuera de Chile (...) y en las que por razones de idioma, sistema jurídico sea del todo indispensable acudir a esta contratación.	NO	-
7.j	Cuando el Costo de Evaluación de las ofertas, desde el punto de vista financiero o de utilización de recursos humanos resulta desproporcionado en relación al monto de la contratación.	NO	100 UTM
7. k	Cuando se trate de la compra de bs y/o ss que se encuentran destinados a la Ejecución de proyectos específicos o singulares, de docencia, investigación o extensión, en que la utilización del procedimiento de licitación pública pueda poner en riesgo el objeto y la eficacia del proyecto que se trate.	NO	-

N°	Causal	Mínimo de 3 Cotizaciones	Monto Máximo
7.l	Cuando, habiendo realizado una licitación pública previa para el suministro de BS y SS no se recibieran ofertas, o éstas resultaran inadmisibles por no ajustarse a los requisitos esenciales establecidos en las bases y la contratación es indispensable para el organismo.	NO	-
7.m	Cuando se trate de la contratación de servicios especializados inferiores a 1000 UTM.	NO	1000

(Fuente: Manual de procedimiento de adquisiciones, Subsecretaría de Hacienda departamento administrativo abastecimiento y contratos)

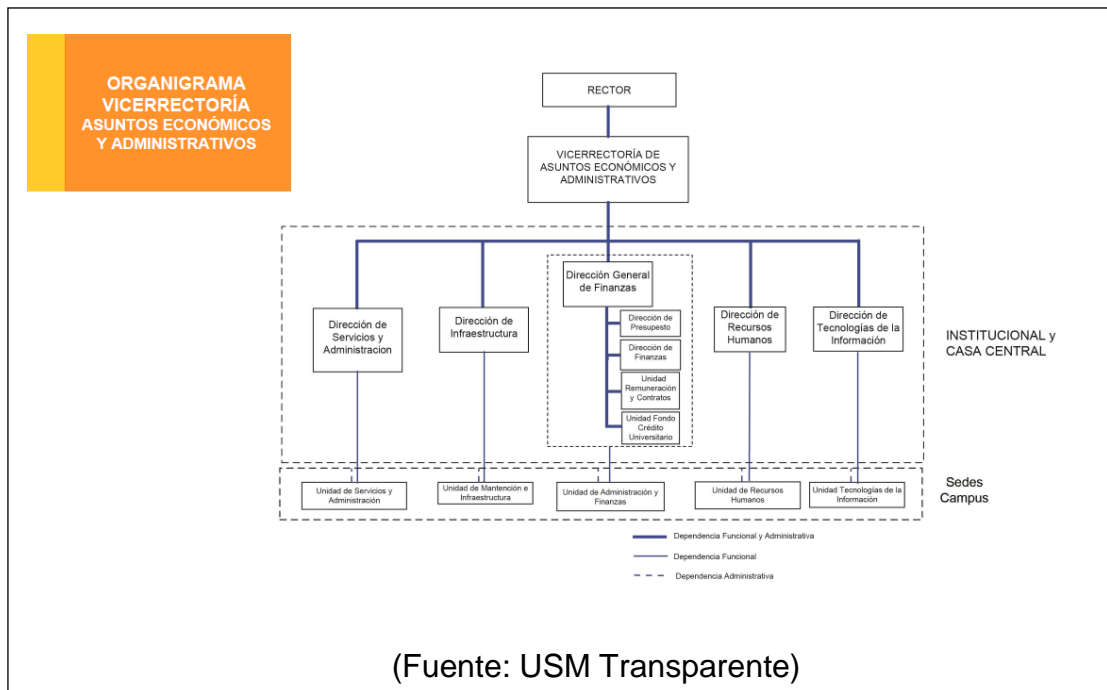
1.4.8 FLUJOGRAMA PROCESO DE ADQUISICIONES UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO:



(FUENTE: PROPIA)

1.5 PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

1.5.1 ORGANIGRAMA:



1.5.2 PARTICIPANTES:

- Usuario o solicitante: Puede ser profesor, administrativo o secretaria.
- Responsable de cuenta presupuestaria o centro de costo,
- Director del departamento o área,
- Unidad de compras,
- Dirección de Presupuestos,
- Dirección de Finanzas.

1.5.3 DESCRIPCIÓN:

El proceso de adquisiciones de la Universidad Técnica Federico Santa María es un proceso descentralizado, en el cual el usuario identifica la necesidad de un nuevo bien o servicio e informa al responsable de cuenta presupuestaria,

justificando dicha compra y planteando la solicitud a través de un memorando o correo electrónico.

El usuario es responsable de cotizar, al menos con tres (3) proveedores distintos, el bien que requiere y plantearlo en la propuesta.

El responsable de cuenta presupuestaria es quien autoriza el cargo de la compra en la cuenta presupuestaria, específicamente en el ítem designado a compras de la naturaleza del bien, debe visar esta solicitud y velar porque se formalice el requerimiento.

El Director tomará conocimiento y determinará la autorización de la adquisición del bien a través del Formulario de Autorización firmando dicho documento, con esto se hace responsable del bien que estará en funcionamiento en las dependencias de su dirección.

A su vez, el Director es responsable de chequear que existan los fondos disponibles en las cuentas presupuestarias a las cuáles se cargará la compra del bien, en caso contrario solicitará la regularización pertinente.

El usuario es generalmente quien realiza la orden de compra una vez autorizada por el Director, pero si la compra es menor a 5 UF por lo general no se emite este documento, salvo que el proveedor lo solicite.

Cumpliendo con lo antes estipulado, podrá enviar Orden de Compra al proveedor a través de la Unidad de Compras, instancia única en la cual se centraliza todas las solicitudes en donde se revisa todo el historial (Cotizaciones, orden de compra, pre-facturas) para asegurar que esté por un lado autorizada a nivel institucional como gasto, porque además se considera ciertos presupuestos y luego de eso se va al área de presupuestos; en este caso para que se registre en el sistema administrativo contable y, después de eso, también se vuelve a la unidad de compras para que se haga la emisión de la orden de compra.

Una vez recibido el bien, chequeado su estado y condición, será responsabilidad de la Unidad de Compras enviar los documentos al responsable de cuenta presupuestaria o centro de costo para que autorice el

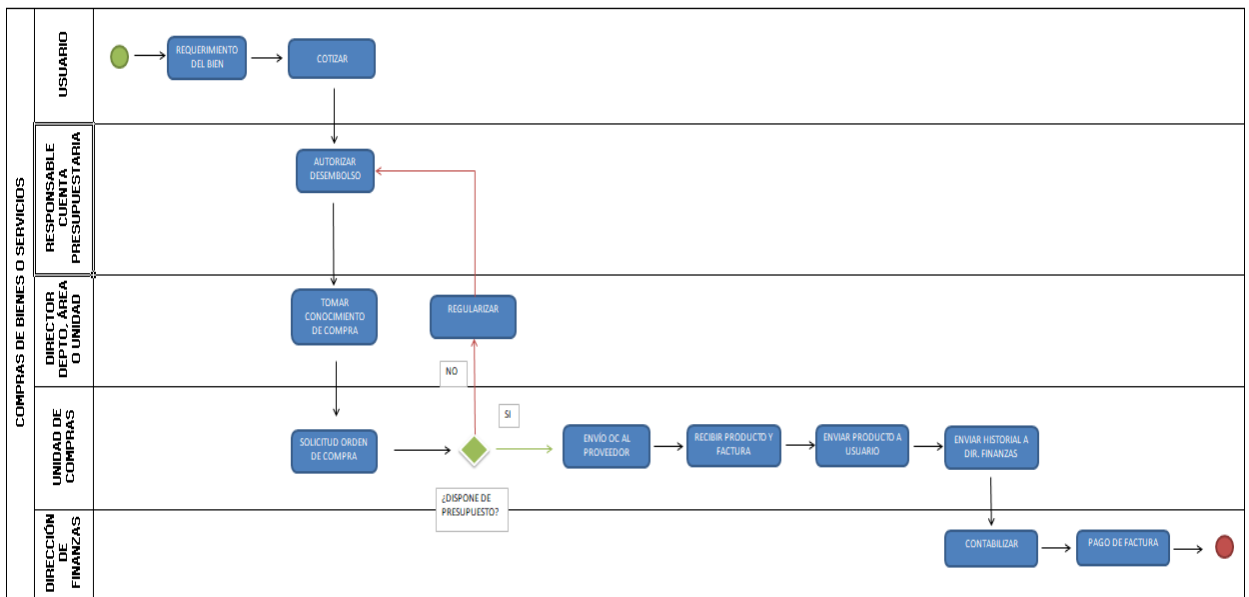
pago de la factura y con esa autorización, se envía a la Dirección de Finanzas para que se pueda incluir dentro del proceso de pago.

Los documentos referidos en el historial son:

- Formulario de autorización.
- Orden de compra.
- Factura (a nombre de Universidad Técnica Federico Santa María).

Sin perjuicio de lo anterior, será necesario adjuntar las cotizaciones para respaldar cualquier requerimiento de auditoría respecto de la compra.

1.5.4 FLUJOGRAMA:



(FUENTE: MANUAL PROCEDIMIENTOS COMPRA ACTIVO FVJO UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA)

CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En Chile existen dos vías por las cuales se puede realizar un proceso de compras, por un lado, las entidades estatales lo hacen en base a la ley 19.886 de Compras Públicas, mientras que por otro lado las entidades privadas elaboran su propio reglamento de compras a nivel interno. En ambos sistemas es la naturaleza misma de la entidad quien indica cuál procedimiento debe seguir, es por ello que nace la interrogante de saber cuál de los dos sistemas es más efectivo a la hora de ejecutar las compras en cuanto a la reducción de costos y tiempos de demora.

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general:

Realizar una comparación de los procesos de adquisición entre entidades estatales y privadas, enfocadas en dos universidades de la quinta región, con el objetivo de determinar las ventajas y desventajas que conlleva el procedimiento completo en ambos sistemas, lo que permitirá obtener como resultado, determinar cuál de los dos sistemas es más efectivo.

Objetivos específicos:

- Describir el proceso completo de adquisición de una Universidad Estatal y una Universidad Privada, por medio de entrevistas al personal a cargo del ciclo, para ambos sistemas.
- Aplicar método “Cuadro de categoría de análisis” a la información obtenida.
- Concluir respecto de la efectividad de ambos sistemas de adquisición.

2.3 PROPUESTA METODOLÓGICA

La presente tesis se desarrollará sobre un enfoque cualitativo, la cual tendrá un alcance de tipo Comprehensivo, donde se realizará una descripción general del tema a investigar, en el que se profundizará por medio de entrevistas y la síntesis de los datos entregados por aquellos representantes a cargo del ciclo de adquisiciones de ambas universidades.

Se han establecido siete etapas para lograr el objetivo general y los respectivos objetivos específicos, a señalar:

ETAPA 1: Recopilación de la Información.

Se recopilará la información a través de textos técnicos, sitios web, libros, tesis o investigaciones que se relacionen con el proceso de adquisición en ambos sectores.

ETAPA 2: Sistematización de la información.

La información recopilada de acuerdo a las fuentes indicadas en la etapa anterior, se ordenará usando un criterio desde lo macro a lo micro, con el fin de ir desglosando la información:

- Antecedentes Generales.
- Procedimiento de Gestión de Compras.
- Procedimiento de Adquisición de la Universidad de Valparaíso.
- Procedimiento de Adquisición de la Universidad Federico Santa María.

ETAPA 3: Elección de sujeto de investigación.

Como objeto de esta investigación y en consideración que la materia a tratar es una comparación entre una Universidad Privada y otra Estatal, se ha seleccionado a la Universidad Técnica Federico Santa María como representante del sector privado y a la Universidad de Valparaíso como la institución estatal.

ETAPA 4: Aplicación de la técnica de Recogida de datos.

Para recabar información directa de la organización, se ha determinado que el instrumento de observación a aplicar es por medio de entrevistas semi-integradas y en profundidad, que constará de preguntas dirigidas, con contestación inmediata las cuales serán grabadas con el fin de no perder ninguna idea importante al momento de transcribirlas, las cuales se realizarán a personas claves que tengan relación directa con el proceso de adquisiciones de ambas universidades.

Entrevistado 1: Sebastián Alvarado, Jefe de Adquisiciones Universidad de Valparaíso.

Entrevistado 2: Jorge Guajardo, Director de Administración y Finanzas Campus Central Universidad Técnica Federico Santa María.

Entrevistado 3: Profesional Anónimo, con vasta trayectoria en entidades privadas como estatales, ejerciendo el cargo de Jefe de Finanzas en ambos sectores, el cual entregará una opinión experta en relación a la investigación.

ETAPA 5: Resultados de la Investigación.

Los resultados que se obtendrán en la investigación, serán evaluados de acuerdo a categoría de análisis, lo que permitirá concluir respecto de la efectividad de ambos sistemas de adquisición.

ETAPA 6: Discusión de Resultados.

La discusión corresponde al análisis comparativo entre los resultados obtenidos y la teoría que sustenta la investigación y la obtención de dichos resultados.

ETAPA 7: Conclusiones.

Corresponden a los resultados finales de la investigación, considerando los resultados obtenidos producto de la captura de datos y la discusión de resultados.

CAPITULO III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

3.1 CONFECCIÓN ENTREVISTAS

Parte importante dentro de lo que es la aplicación de los procedimientos de adquisiciones es la práctica de los mismos, es decir, el lado operativo en donde nos encontramos con equipos de trabajo que aplican los reglamentos y se conforman por distintos niveles burocráticos para desarrollar la compra. Es por ello que resulta vital confeccionar una entrevista a quienes viven y desarrollan procedimientos de compra en sus labores y entender cómo funcionan, las sugerencias que puedan aportar y cuáles son los principales problemas con los que se encuentran día a día. Las entrevistas tienen el carácter de “entrevista en profundidad” con el fin de obtener detalladamente todo el proceso de compra, como también el desglose de las categorías que serán.

A continuación, nombramos las categorías a evaluar con sus respectivas subcategorías:

- Etapas y tipos de compras (Etapas de los procesos, Tipos de compras).
- Proveedores (Elección, Relación y Evaluación de los proveedores).
- Fondos y presupuestos (Organismo Financiador, Limitaciones Presupuestarias).
- Autorización en los procesos (Autorizaciones de compra).
- Factor humano (Competitividad del personal).

3.1.1 Entrevista en profundidad al Jefe de Adquisición de la Universidad de Valparaíso:

- ¿Cómo se inicia el proceso de compra desde el momento en que se tiene la intención de requerir un bien?
- ¿Cuáles son las etapas en que se segmenta el procedimiento de adquisiciones? Y dentro de estas etapas, ¿Cuáles pertenecerían de manera exclusiva al rubro universitario en comparación con el sistema público general?
- Al momento de requerir un bien, ¿Existen procedimientos distintos para las peticiones de facultades en comparación con la adquisición del

organismo central?, es decir, ¿Existe una clasificación en los bienes para determinar su procedimiento de adquisición?

- ¿Existe alguna clasificación en los cargos de los funcionarios para autorizar la adquisición de un bien?
- Una vez confirmada y autorizada el requerimiento de algún bien, ¿Cómo entra de funcionamiento la búsqueda en el mercado disponible?
- ¿Qué se entiende por convenio marco?
- ¿Bajo qué parámetros se mide la elección del proveedor?
- ¿Bajo qué modalidad o reglamento se limitan los presupuestos a los que pueden acceder como departamento de adquisiciones?
- ¿Existe un método de evaluación de los proveedores en base a la calidad de sus servicios en la venta de los bienes?
- Ya viéndolo en la aplicación del procedimiento, ¿Qué falencias ha observado como jefe del área?, más bien, ¿Qué sugerencia puede aportar al proceso en general?

3.1.2 Entrevista en profundidad al Director de Administración y Finanzas Campus Central de la Universidad Técnica Federico Santa María:

- ¿Cómo se inicia el proceso de compra desde el momento en que se tiene la intención de requerir un bien?
- ¿Cuáles son las etapas en que se segmenta el procedimiento de adquisiciones? Y dentro de estas etapas, ¿Cuáles pertenecerían de manera exclusiva al rubro universitario en comparación con el sistema privado en general?
- Al momento de requerir un bien, ¿Existen procedimientos distintos para las peticiones de facultades en comparación con la adquisición del organismo central?, es decir, ¿Existe una clasificación en los bienes para determinar su procedimiento de adquisición?
- ¿Existe alguna segregación en los cargos de los trabajadores del área para autorizar la adquisición de un bien?
- Una vez confirmada y autorizada el requerimiento de algún bien, ¿Cómo se inicia la búsqueda en el mercado disponible?
- ¿Bajo qué parámetros se mide la elección del proveedor?

- ¿Bajo qué modalidad o reglamento se limitan los presupuestos a los que pueden acceder como departamento o área de adquisiciones?
- ¿Existe un método de evaluación de los proveedores en base a la calidad de sus servicios en la venta de los bienes?
- Ya viéndolo en la aplicación del procedimiento, ¿Qué falencias ha observado como jefe del área?, o bien, ¿Qué sugerencia puede aportar al proceso en general?

3.1.3 Entrevista semi-integrada a profesional experimentado en ambos sectores:

Como investigación comparativa resulta importantísimo incorporar un tercer testimonio neutral que haya ejecutado funciones como directivo en ambos sistemas. Ésta entrevista tendrá el carácter de semi-integrada, ya que busca que la persona se desplaye libremente respecto a las categorías de análisis con el objetivo de balancear en base a su experiencia.

Los temas a abordar son los siguientes:

- Relación y evaluación de proveedores.
- Fondos y limitaciones presupuestarias.
- Tipos de compras.
- Autorizaciones y plazos de compras.
- Sugerencias.

3.2 EJECUCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Una vez confeccionada las entrevistas, se procede a contactar a las personas mediante correo electrónico o de manera personal, realizando visitas directas a los establecimientos comprometidos, es decir, a la oficina del Departamento de Adquisiciones en la Universidad de Valparaíso en Pro-rectoría y la oficina del Área de Administración y Finanzas por parte de la Universidad Técnica Federico Santa María en donde ambos directivos presentaron interés y disponibilidad en ser parte de la investigación y contribuir con sus conocimientos técnicos y prácticos en el desarrollo de la misma.

Las entrevistas realizadas se pueden encontrar en el punto 4.4 Anexos, que se encuentra en la parte final del informe, donde se expresa detalladamente la conversación que se tuvo con los entrevistados y que son parte importantísima en la investigación, ya que son la fuente directa y de más alto rango al que se puede aspirar.

3.3 CUADRO CATEGORÍA DE ANÁLISIS

Utilizando toda la información recolectada directamente de los encargados máximos de ambas entidades como también de un profesional experimentado se procede a seleccionar sólo la información necesaria y clave para analizar y comparar los sistemas en cada una de las subcategorías.

3.3.1 Etapas del proceso de compras

ETAPAS Y TIPOS DE COMPRAS Etapas del proceso de compras
Extractos Universidad de Valparaíso: "Ellos crean la orden de compra, ellos cargan la documentación, eligen el producto y simplemente lo manda para acá para que nosotros, en este caso yo, la autorizo por el portal, y las envié al proveedor". (Convenio Marco) "Bueno la etapa es cuando nace la necesidad, ellos la clarifican la tipifican y nos la envían a nosotros. Cuando nosotros la recibimos, yo como encargado de adquisiciones se la entregó a un supervisor, yo elijo uno, yo le digo hay que hacer licitación, esto es un trato directo por tal motivo, lo dirijo más o menos donde tiene que ir y luego comienzo con el proceso de elaborar la resolución que autoriza esta adquisición". (Trato Directo o Licitación)
Extractos Universidad Técnica Federico Santa María: "Mira, acá o sea como Campus a nivel institucional tenemos una sección compras, que en estos casos cuando las compras se realizan a través de esta unidad, el usuario o solicitante envía una solicitud a las personas que trabajan en esta unidad de compras a través de correo electrónico, llamada telefónica o memorándum que son estos documentos internos que nosotros manejamos" "Hay cosas que son más simples comprar, flores, chocolates, como regalos de ese tipo se usan solo vía telefónica generalmente y se compran directamente". "En caso de que la hagamos nosotros, solicitamos después el visto bueno del responsable de la solicitud o del centro de costo, para que diga: "Estas son las tres cotizaciones, escoja cuál" y ahí el responsable del centro de costo dice "Ok, vamos con ésta" y ahí se emite la orden de compra y ese documento se autoriza desde acá, desde la Dirección de Administración y Finanzas, pero la elección es del solicitante. Acá se vuelve a revisar para asegurar que la compra esté por un lado autorizada a nivel institucional como gasto, porque además se considera ciertos presupuestos y luego de eso se va al área de presupuestos en este caso para que se registre en el sistema administrativo contable y, después de eso, también se vuelve a la unidad de compras para que se haga la emisión de la orden de compra".
Extracto profesional con experiencia en ambos sistemas: "Las empresas privadas grandes como en las que me tocó trabajar, tenían establecido políticas de compras, procedimientos, procesos de compras que estaban sujeto a actividades que conllevan un aprovisionamiento en una organización y cada actividad tenía su procedimiento". "Lo que sucede es que en ambas entidades, tanto privadas como públicas, del tamaño de una Universidad como la de Valparaíso, en todas existen políticas definidas, procesos definidos, procedimientos claros, el tema está en que si uno eso lo analiza, sería burocracia que lo cual es bueno para administrar un organización"
Conclusión de la Subcategoría: En lo que respecta a las etapas, debido a la estricta reglamentación por Ley y a la burocratización de los procesos en el sector estatal, es que éstos tardan más en ejecutar la compra respecto a los procesos privados, pero por otro lado logran mantener control más eficiente y transparente.

3.3.2 Tipos de compras

ETAPAS Y TIPOS DE COMPRAS
<p style="text-align: center;">Tipos de compras</p>
<p>Extractos Universidad de Valparaíso:</p> <p>"Básicamente el Convenio Marco es una serie de productos y servicios que están disponibles para las instituciones públicas, en las cuales ellos pueden libremente entrar, comprar y seleccionar dentro de un listado de proveedores y de productos"</p> <p>"El procedimiento de Licitación por el sistema ChileCompra, es el procedimiento general para adquirir todos los bienes y servicios que no figuren en el sistema de Catálogo Electrónico y que no apliquen las causales de trato directo o exclusión del sistema". (Información que entrega la página de la universidad)</p> <p>"El Trato Directo se trata de un mecanismo de compra excepcional, contemplado por Ley y su uso se encuentra restringido a situaciones especiales, establecidas en el Art. 8 de la Ley de Compras Públicas y Art. 10" (Manual de procedimientos)</p>
<p>Extractos Universidad Técnica Federico Santa María:</p> <p>"Dependiendo del tipo de producto o del servicio, hay cosas que son más simples comprar, flores, chocolates. Como regalos de ese tipo se usan solo vía telefónica generalmente y se compran directamente a ciertas empresas con las cuales ya trabajamos y que además tenemos la opción de pagar la factura a treinta días, que es como la lógica, y en esos casos por ejemplo el trato es como directo no pasamos por documentos como una orden de compra".</p> <p>"El resto de los casos donde sí se emite un documento, que es nuestra orden de compra, que es el documento oficial que nosotros tenemos, eso además queda registrado en nuestro sistema contable administrativo".</p>
<p>Extracto profesional con experiencia en ambos sistemas:</p> <p>"Yo diría que (la universidad estatal) tiene más libertad de compra porque las empresas grandes licitan, ellos no salen a comprar todos los días, ellos licitan los servicios con una empresa, es como que la universidad mañana en vez de salir a comprar los artículos de escritorio a "Lápiz López" o a "Pacífico" por decir algo, claro si ninguna de las dos está en ChileCompra, no voy a poder comprar, pero si me llaman en licitación y se la gana alguna que dice yo ofrezco mis productos y gano la licitación, no tendría ningún problema en licitar la adquisición y el abastecimiento de los artículos de escritorio de una universidad porque eso es de una envergadura muy grande, el gasto que hay ahí, y en la empresa privada también po, ellos inclusive, para comprar ellos tiene que licitar o tienen que cotizar"</p>
<p>Conclusión de la Subcategoría:</p> <p>La agilidad en los tipos de compras que ofrecen las entidades estatales van a variar dependiendo de cuál se ejecute, por un lado, las compras por convenio marco logran ser muy rápidas y efectivas, pero si no se encuentra el producto en la plataforma pasan a ser muy lentas y con autorizaciones que tardan en completarse, mientras que las compras de las entidades privadas ofrecen compras más rápidas y sin tantas limitaciones para llevar a la cabo la adquisición. Por otro lado los procesos de entidades estatales están diseñados para elegir al mejor postor u ofertante por lo que logran ser más eficientes si lo comparamos con el sistema de confianza que mantiene el sector privado el cual no necesariamente selecciona al mejor precio.</p>

3.3.3 Elección de proveedores

PROVEEDORES Elección del proveedor
<p>Extractos Universidad de Valparaíso:</p> <p>"Entra al Mercado Público Convenio Marco y encuentras estos notebook, te demorai lo que se demora el creador de compras en poner donde va la dirección de despacho".</p> <p>"De acuerdo a los criterios de evaluación, tú cuando publicas una licitación tienes que establecer por ejemplo, yo le voy a dar el 50% de la nota al precio, voy a darle un 30% de la nota final al plazo y le voy a dar un 20% al cumplimiento de los requisitos formales, el total te tiene q sumar 100%, entonces el precio tiene una fórmula que te puedo mostrar, el más barato siempre va a sacar 10, y ahí se compara con los otros y se van factorizando, ponte tú el primero saca 10 el segundo 9.5, que se yo, lo mismo el plazo de entrega, el que te entrega más rápido saca 10 y después con la fórmula el segundo va obteniendo un poco menos"</p> <p>"Hay una parte técnica que les toca evaluar a veces, y ahí ellos tienen que fundamentar, por ejemplo, la calidad técnica, en igualdad de condiciones, le aplicai la fórmula, y ahí te va a ganar uno. En la licitación tú tienes que crear los criterios de evaluación, que es lo que más te importa, la calidad, el precio, que te lo entreguen rápido"</p>
<p>Extractos Universidad Técnica Federico Santa María:</p> <p>"Es más con la experiencia de Trato Directo"</p> <p>"Ya sabemos efectivamente de que respetan el tema de que se pueda enviar la orden de compra y emitir la factura, dependiendo también del tipo de servicio que entregan, entonces como ya tenemos ese criterio con respecto a algunos proveedores que sabemos que nos responden, generalmente son con ellos con quien cotizamos".</p> <p>"En este sentido somos más abiertos en el criterio, no es algo tan estricto como decir, es el precio primero, después la calidad... no, va a depender de la situación, del tipo de producto cual sea el criterio que efectivamente prime en esa situación".</p>
<p>Extracto profesional con experiencia en ambos sistemas:</p> <p>"Las empresas privadas grandes están todas certificadas en diferentes normas que exigen que tengan manuales de procedimientos, procesos establecidos, políticas claras, por lo tanto ahí no hay ninguna diferencia con una universidad como la nuestra"</p>
<p>Conclusión de la Subcategoría:</p> <p>Si bien la entidad del Estado logra ofrecer un método de compra para todo tipo de bienes, va a variar su agilidad en la compra en cuanto a su disponibilidad en Convenio Marco, pero estos están diseñados para elegir la mejor opción respecto a los criterios fijados, mientras que por otro lado la entidad privada mantiene procesos más rápidos de compra, pero no necesariamente seleccionan al mejor precio.</p>

3.3.4 Relación con los proveedores

PROVEEDORES
Relación con proveedor
Extractos Universidad de Valparaíso:
<p>“Tanto el Convenio Marco como el Trato Directo permiten generar contacto con los proveedores y negociar con ellos, ya sea vía telefónica o vía correo, lo que permite mantener un pequeña relación con ellos, pero si nos referimos a lo que son las Licitaciones, estas por el hecho de tener que negociar en igualdad de condiciones no nos permite mantener contacto directo con ellos, sólo por medio de la plataforma donde se da una instancia para que ellos realicen preguntas y nosotros podamos responderlas, es más, si ellos no alcanzan a ver la respuesta en un tiempo determinado, ésta se baja de la plataforma, todo para mantener la igualdad de condiciones. Por otro lado, nuestro registro de compras en la plataforma es abierto, es decir que cualquier proveedor puede saber a quién le hemos comprado.”</p>
Extractos Universidad Técnica Federico Santa María:
<p>“Se compran directamente a ciertas empresas con las cuales ya trabajamos y que además tenemos la opción de pagar la factura a treinta días, que es como la lógica, y en esos casos por ejemplo el trato es como directo no pasamos por documentos como una orden de compra sino que simplemente se solicita vía telefónica o a través de correo al proveedor y ellos nos envían el producto a la Universidad”</p>
Conclusión de la Subcategoría:
<p>La entidad Estatal logra mantener una relación que no va más allá de lo que es la compra ya que los puntos de negociación están previamente establecidos en el sistema, mientras que en la entidad privada la cual actúa bajo la política de generar lazos de confianza con sus proveedores y conservarlos en el tiempo, logra tener un contacto mucho más íntimo con los proveedores ya que puede negociar precios, métodos de pago, fechas de despacho y cualquier variante que pueda influir en la compra.</p>

3.3.5 Evaluación de proveedores

PROVEEDORES Evaluación con proveedor
Extractos Universidad de Valparaíso:
<p>"En la plataforma existe la posibilidad de "clickear" en la categoría de recepción conforme, que es lo que significa, finalmente cuando yo mando la orden de compra, la orden de compra está en estado de "enviada a proveedor", él tiene la facultad de aceptarla o rechazarla. Si el tipo me la acepta, queda en estado aceptada, y el paso final es cuando finalmente yo recibí el equipo, está todo perfecto, le pagué, todo listo, se cerró el proceso y le firmas la recepción conforme y eso es como un "se cerró el proceso está todo okey". Ahora nosotros estamos trabajando, yo creo que este año ya deberíamos empezar a trabajar en el registro y evaluación de proveedores, actualmente nosotros no tenemos eso, porque igual son muchas las compras".</p> <p>"De hecho cuando tú le pones recepción conforme o no al bien, tiene una cantidad de estrellas el proveedor, es como cuando tú ves una película, tienes la posibilidad de ponerle tres o cinco estrellas, si no le poni ninguna es porque no anduvo tan bien el proveedor, y tu entras a ver al gallo y entras a ver cuántas estrellas tiene, es cómo lo mismo que netflix"</p>
Extractos Universidad Técnico Federico Santa María
<p>"Pero nunca tenemos el tema de post venta, nos cuesta hacer el seguimiento de los productos" (Referencia a la evaluación del proveedor después de la venta)</p>
Conclusión de la Subcategoría
<p>Si bien ambos sectores expresaron no mantener un registro de evaluación de proveedores después de la compra, la entidad estatal gracias a plataforma de compras públicas, logra tener acceso a un sistema de evaluación básica en donde se puede calificar al proveedor mediante cinco estrellas, este sistema no es tan asertivo ya que cualquier servicio público puede influir en la evaluación final. Por otro lado nos encontramos con la entidad privada quien no tiene registro alguno en donde apoyarse a la hora de decidir por una compra, pero expresa que se encuentran en camino a la creación de este sistema de evaluación.</p>

3.3.6 Organismo financiero

FONDOS Y PRESUPUESTOS Organismo Financiero
<p>Extractos Universidad de Valparaíso:</p> <p>“Nosotros al ser una Universidad del Estado nos financiamos casi en nuestra totalidad con fondos del Fisco, es decir, fondos públicos proveniente de todos los chilenos, pero no del todo; por otra parte, también recibimos dinero de los aranceles y matrículas de los alumnos, esos son nuestros dos grandes ingresos. Hay una parte pequeña que se recibe por donaciones y aportes extras, pero no logran tener gran impacto. Hay que aclarar que cuando se habla de la gratuidad y becas no hablamos de fondos que ingresen directamente del Fisco a la Universidad, sino que es el Estado quien le cubre al alumno la parte que le corresponde, por ende, siguen siendo considerados como ingresos de aranceles. Los aportes directos del Fisco se denominan “Ayuda Fiscal Directa” (AFD) y están normados en la “Ley de Aportes Fiscales”. Además los traspasos que hace el Estado en algunos casos viene con retrasos que nos perjudican en poder administrar y manejar los dineros de manera adecuada”.</p>
<p>Extractos Universidad Técnica Federico Santa María:</p> <p>“A ver, nosotros recibimos financiamiento de diversos lados, de manera inicial siempre serán los ingresos del rubro universitario, es decir todo lo que corresponde al giro del cual nos dedicamos, matrícula y pago de aranceles. También recibimos “Aportes Fiscales Directos” por el hecho de ser una Universidad dentro del Consejo de Rectores, estas se denominan AFD, por otro lado, realizamos servicios a empresas ya sea por asesorías o asistencias técnicas las cuales también nos ayudan a generar ingresos.</p> <p>“A nivel interno nosotros podemos optar por postular a fondos concursables que ofrece el Ministerio de Educación, mediante proyectos que son revisados acá en la Universidad y se realiza esta postulación como te digo, es una forma distinta a las cotidianas de generar recursos, en estos concursos generalmente se habla de proyectos grandes ya sea de investigación u programas educativos”.</p> <p>“La universidad es considerada una universidad privada es su financiamiento, ya que recibe también fondos mediante donaciones privadas, donaciones las cuales se regulan por el artículo 69 de la Ley de Donaciones”.</p>
<p>Extracto profesional con experiencia en ambos sistemas:</p> <p>“La universidad va a un banco a pedir un crédito para construir nuevas instalaciones, el banco lo va a evaluar cómo evalúa cualquier empresa, y si una empresa quiere construir nuevas instalaciones también va a ser evaluada, y para eso va a tener que presentar sus estados financieros, su capacidad de flujo y generación de flujo”</p>
<p>Conclusión de la Subcategoría</p> <p>Respecto al financiamiento en ambos sistemas, nos encontramos con una entidad estatal la cual es financiada casi en su totalidad por el estado, que en algunos casos genera retrasos en sus pagos lo que logra no ser tan eficaz a la hora de disponer de los dineros en los tiempos adecuados, mientras que por otro lado nos encontramos con una entidad que si bien recibe financiamiento del estado, también recibe donaciones de mayor impacto y la cual busca postular a fondos concursables como vender asesoría o asistencia técnicas y las ramas que desarrolla, lo que hace que tenga ingresos que en este caso la entidad estatal no genera y puede disponer mejor manera a los flujos de dinero.</p>

3.3.7 Limitaciones presupuestarias

Fondos y presupuestos Limitaciones presupuestarias
Extractos Universidad de Valparaíso "Por ejemplo el centro de costo de "decanato de ciencias", resulta que ellos tienen un presupuesto establecido el cual se va a desglosar en varios ítems, y ellos los cargan a principio de año, ellos arman su presupuesto año 2017, o del año que sea en curso, entonces ellos dicen que se yo, "vamos compra de bienes y servicios 20 millones" y ahí uno va cargando a ese ítems hasta que se acaba"
Extractos Universidad Técnico Federico Santa María "Todos los años se les informa a cada uno de los departamentos académicos o unidad de dirección Administrativa cuál es el presupuesto que tienen para el año y eso lo envía la Dirección de Presupuesto y esa es la información oficial que indica lo que se puede y no se puede gastar" "porque cada departamento maneja su presupuesto" (Referencia a Evaluación posterior a la venta)
Conclusión de la Subcategoría "En ambas entidades se asignan los presupuestos al inicio del año mediante los respectivos centros de costos, en la Universidad de Valparaíso se designan por facultad mientras que en la Universidad Federico Santa María pueden variar, ya sea por departamento, por facultad, áreas administrativas u cualquier otra, estos deben limitarse a los asignados inicialmente, pero no se descarta que una vez sin fondos puedan optar a más siempre y cuando fundamenten bien el gasto. Por otro lado también existe en ambas el organismo central los cuales concentran la gran mayoría de los fondos, estos también deben limitarse a los fondos anuales".

3.3.8 Autorización de compra

AUTORIZACIÓN EN LOS PROCESOS	
Autorización de Compras	
Extractos Universidad de Valparaíso:	
	<p>"Mira en el tema de las compras rutinarias por ejemplo por catálogo electrónico, tiene que venir con las firmas del coordinador administrativo, el presupuesto, y el CDP, por ende, ahora quien decide la compra, generalmente yo no puedo autorizar una compra".</p> <p>"Acá nosotros tenemos una estructura que es el "decreto 1445" si no me equivoco del 2011, que establece quienes firman de acuerdo a los montos, y ahí establece ponte tú que el encargado de adquisiciones puede autorizar compras con mi firma hasta 500 UTM, que ahora estamos hablando de casi 23 millones de pesos, luego de mi viene el director de administración y finanzas que firma entre 500 y 1000 UTM, en este caso vendría siendo don Antonio Peñafiel, después de don Antonio, esta don Cristian Corbalán que es el pro-rector y el autoriza entre 1.000 a 5.000 UTM, y el rector es sobre 5.000 UTM"</p>
Extractos Universidad Técnica Federico Santa María:	
	<p>"Bueno mira, nuestro manual sobre el proceso de compras está en periodo de actualización, y en realidad en este momento no te pude hacer llegar el antiguo, pero si te puedo decir cuáles son las firmas que debe tener un oficio para aprobar un compra, primero cualquier compre menor a 500 UF tiene que tener mi firma, en este caso del Director de Administración y Finanzas, luego las que sean menores a 1.000 UF deben tener la firma del Director General de Finanzas, las menores a 3.000 UF la del Vicerrector económico y cualquier que supere 3.000 UF debe tener la del Rector, esa es la escala de autorización".</p>
Extracto profesional con experiencia en ambos sistemas:	
	<p>"Yo trabajé en empresas privadas grandes y por ejemplo para ver una compra, suponte de buses, no era así como "al olor" nomas, había que ver los costos, a quien comprarle, se licitaba, lo veían abogados, lo veía auditoría interna, lo veía operaciones, todo el mundo que participaba era un equipo de trabajo y los procesos no duraban de un día para otro, es todo un proceso detrás que duraba cuatro, cinco o seis meses, entonces la universidad aquí si va a comprar computadores, inclusive yo eh visto cuando, si uno compra un pie del computador, a las dos semanas el computador esta acá, o sea no es tema de reglamento".</p>
Conclusión de la Subcategoría:	
	<p>Respecto a la autorización podemos concluir que la Universidad de Valparaíso tiene un proceso reglamentado por Ley, el cual ofrece tres procesos distintos de autorización (Convenio Marco, Licitación y Trato Directo), todos con una serie de firmas para proceder a su ejecución, mientras que la universidad Técnica Federico Santa María mantiene un proceso similar, el punto está en que las compras grandes para ambos casos deben hacerse en base a una serie de autorizaciones y protocolos, pero en la compras pequeñas la UTFSM es la que tiene más flexibilidad a la hora de solicitar alguna compra.</p>

3.3.9 Competitividad del personal

FACTOR HUMANO Competencias del personal
Extractos Universidad de Valparaíso: "Yo creo que la gran debilidad de todo lo que es adquisiciones, yo he trabajado en dos partes, y siempre es el mismo problema es que la gente no se planifica, yo creo que esa es una gran falencia de la institución en general". "Ahora dentro de la universidad como falencia también está el tema que no todas las instituciones o facultades trabajan de la misma manera, y eso ha sido una lucha que hemos tenido nosotros de estandarizar todo, de que todos pidan igual, de que todos trabajen igual, hay gente que trabaja muy ordenado hay otros que nos ha costado y ahí es donde uno tiene que capacitar, tener la tranquilidad de volver a enseñar"
Extractos Universidad Técnica Federico Santa María: "Lo que estamos trabajando, es en el maestro de proveedores, que podamos generar una base de datos en donde podamos también evaluar de cierta forma a los proveedores y que quede ahí establecido, para que en el caso de que exista una rotación de personal, la información quede reflejada en la base de datos". "El otro tema que también estamos tratando de trabajar, es el tema de los plazos de los solicitantes, ya que hay veces que nos solicitan un producto de un día para otro y hay proveedores que podemos solicitarle una compra para el otro día y nos va a llegar al otro día, pero hay otros tipos de productos que efectivamente no podemos solicitarlo de un día para otro y eso es lo que estamos estableciendo en este Manual de Procedimientos".
Extracto profesional con experiencia en ambos sistemas: "El problema está en que en una empresa privada, el que no hace bien la pega se va "de una patada en el pote", en cambio en una empresa estatal hay que hacer sumario para sacarlo, ese es el punto" "Yo diría que en una empresa privada, por eso tiene otra dinámica del punto de vista de la gestión de personas, en una empresa privada te van a decir "hasta aquí llegaste, se te paga y chao", en cambio acá cuesta mucho hacer eso porque como no hay una indemnización de por medio, entonces ahí queda muy atado el tema"
Conclusión de la Subcategoría: Uno de los puntos clave en la diferencias entre sistemas es la competitividad del personal para ejercer las funciones, ya que en la Universidad de Valparaíso cuando se el personal no hace su trabajo de manera correcta, se hace complejo desvincular ya que debe tener opción a una investigación previa antes de su despido mientras que en la Universidad Técnico Federico Santa María, por el hecho de funcionar como privado tiene más facilidades a la hora de desvincular al personal, por otro lado el personal muchas veces falla en planificar de manera correcta su trabajo provocando retrasos o gastos impensados presionando de alguna manera a la Unidad de compras.

3.4 TABLA DE ANÁLISIS DE CATEGORÍA

3.4.1 UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Familias	Categorías	Subcategorías	EFICACIA	Descripción	EFICIENTE	Descripción
Universidad de Valparaíso	Etapas y Tipos de Compra	Tipos de compra		Ya que si las compras no son por convenio marco, el proceso tiende a ser bastante extenso		Los métodos están diseñados para comprar al precio más bajo
		Etapas del proceso		El reglamento establece un orden cronológico en la adquisición del bien que puede retrasar su adquisición		Proceso con gran cantidad de controles
	Proveedores	Elección de proveedores		Logra establecer un método de elección para cada tipo de compra		En base a los parámetros que se fijan previamente se elige al mejor ofertante
		Relación con proveedores		Mantiene el contacto necesario para negociar con los proveedores		Los precios están establecidos por plataforma, se puede negociar factores de la compra
		Evaluación proveedores		Tienen alcance a un método de evaluación de proveedores		Método de evaluación se ve afectado por usuarios externos
	Fondo y Presupuesto	Organismo financiante		Posee en su mayoría financiamiento fiscal		Sufre retrasos en los ingresos fiscales que retrasan en muchas ocasiones la administración (Factor Humano)
		Limitaciones presupuestarias		Se limitan a los montos designados a cada centro de costo		La buena utilidad de los recursos depende de la planificación de los encargados de cada centro de costo
	Autorización en los procesos	Organigrama		Mantiene una estructura formal por reglamento		Mantiene una estructura formal por reglamento
		Autorización de compra		Tiene una estructura para la aprobación de compras grandes y pequeñas		Logra buena fiscalización en la aprobación de la compra
	Factor Humano	Competencia del personal		Poca planificación del personal y lento proceso de desvinculación		No logra resultados óptimos debido a la gran cantidad de años que se mantiene el personal en el cargo.

3.4.2 UNIVERSIDAD TECNICO FEDERICO SANTA MARÍA

Familias	Categorías	Subcategorías	EFICACIA	Descripción	EFICIENTE	Descripción
Universidad Técnico Federico Santa María	Etapas y Tipos de Compra	Tipos de compra		Ofrece alternativas rápidas para los procesos de compra		Alternativas no están necesariamente diseñadas para elegir el precio más barato
		Etapas del proceso		Proceso con pocas etapas y con variables rápidas para realizar las compras		Mantiene con pocos controles
	Proveedores	Elección de proveedores		Se eligen rápido en base a la experiencia		en base a la experiencia puede pasar a llevar a proveedores con mejor oferta
		Relación con proveedores		Mantiene contacto constante con proveedores determinados		Puede acceder a negociar cualquier tipo de factor, ya sea precios, tiempos y calidad.
		Evaluación proveedores		No mantiene método de evaluación post-venta		No mantiene método de evaluación post-venta
	Fondo y Presupuesto	Organismo financiante		Posee financiamiento fiscal, privado y de fondos concursables		Mantiene varias alternativas que generan ingresos
		Limitaciones presupuestarias		Se limitan a los fondos designados a cada centro de costo		La buena utilidad de los recursos depende de la planificación de los encargados de cada centro de costo
	Autorización en los procesos	Organigrama		No cuentan con una estructura formal por reglamento		No cuentan con una estructura formal por reglamento
		Autorización de compra		Tiene una estructura de aprobación para compras pequeñas y grandes		Logra baja fiscalización en la aprobación de la compra
	Factor Humano	Competencia del personal		Mayor capacidad de resolución problemas a corto plazo		Capacidad de poder ejercer presión sobre el personal para obtener resultados óptimos

CAPITULO IV. RESULTADOS

4.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los procesos de compras como encargados de aprovisionar y satisfacer necesidades, son parte fundamental del proceso operacional de cualquier tipo de organización, ya que permiten adquirir bienes, servicio y es la fase de arranque de toda actividad.

En Chile, en la actualidad existen dos vías para reglamentar un proceso de compras, por un lado, están las entidades del Estado las cuales se regulan por la Ley 19.886 de Compras públicas mientras que por otro lado las entidades privadas confeccionan su reglamento de compras y adquisiciones a nivel interno. Evidentemente esta dualidad a la hora de realizar las compras genera diferencias de opinión sobre la efectividad de un proceso respecto del otro, diferencias que influyen directamente en los resultados finales a la hora de gestionar y administrar.

La Universidad de Valparaíso y la Universidad Técnica Federico Santa María como representantes del sector estatal y privado, respectivamente, entregan información clara sobre la aplicación y desarrollo de sus procesos de compra.

Por un lado, encontramos que el Estado es un ente regulador y burocrático, el cual, mediante controles establecidos por Ley en sus reglamentos, busca generar transparencia en el uso de los fondos públicos. Es por medio de la Dirección de Compras Públicas, organización encargada de mantener en funcionamiento de la plataforma “ChileCompra”, que busca disponer de forma rápida y oportuna todos los bienes que son requeridos por los organismos estatales y ofrece un método selectivo de proveedores que busca que se escoja la mejor oferta. Esta serie de controles que, si bien generan transparencia, en casos en que los bienes no se encuentren en la plataforma y tengan que buscar vías como Licitaciones o tratos directos, conlleva que los tiempos de demora para que se autorice la compra sean largos y duraderos.

El sector privado por su parte, en base a su rubro y necesidades, diseña e implementa su propio proceso de adquisición, proceso que si bien como toda organización debe mantener fiscalización y controles, estos son muchos más flexibles, ya sea en el método de determinar al proveedor como en las autorizaciones para realizar la compra. Esto logra mantener un flujo de compras más rápido respecto del sector público y como también permite a las entidades generar lazos de confianza con sus proveedores, en los cuales muchas veces priorizan factores como el tiempo de despacho, calidad del producto por sobre el precio y pueden llegar a negociar a un punto mucho más íntimo con cada proveedor, determinando formas de pago, descuentos por volumen y plazos de manera más libre respecto a las entidades del Estado.

Un punto muy importante para poder determinar la efectividad, y que está relacionada indirectamente con el reglamento, es el que llamamos “Factor humano”; vale decir, la competitividad del personal y la motivación con que éste puede llegar a desempeñar su cargo.

La ventaja competitiva respecto a las entidades del Estado, la planteó el economista y filósofo británico Adam Smith quien asegura que **“la motivación individual y la inversión privada, así como la competencia con otros, obligaría al sector privado a mejorar su rendimiento para sobresalir”**, lo cual tiene coherencia con lo expresado por los entrevistados.

Las instituciones no públicas tienen facilidades en desvincular al personal que no realiza bien su trabajo mediante las causales de despido que ofrece la Ley Laboral Chilena, mientras que cuando se trata de cargos públicos estos deben realizarse mediante investigación de sumario que toma un tiempo considerable y trae costos extras. Esto hace que la tendencia en la actitud del personal en ambos sistemas sea distinta, ya que por un lado las entidades públicas siempre se mantienen en funcionamiento, independiente de la habilidad del gestor, mientras que en el sector privado la competencia obliga a tener que sobresalir dentro del rubro para mantenerse en el mercado.

En Resumen, los organismos públicos logran ser eficientes en sus controles y métodos selectivos, pero carecen de agilidad en sus procesos, mientras que el

mundo privado es más flexible con los tiempos y negociaciones económicas, por lo que depende de las habilidades del gestor mantener procesos efectivos.

4.2 CONCLUSIÓN

Tomando en consideración la incógnita inicial que da origen a la investigación y los resultados obtenidos de la información procesada mediante manuales y entrevistas, se explica la razón por la que el Estado logra realizar sus compras a bajos costos y mantener gran control debido al apego a la normativa vigente en la ejecución de los procedimientos detallados en los mismos.

Los procesos de compras en las entidades privadas logran ser rápidos y rentables en su aplicación, manteniendo adhesión al sistema de control interno que se ha diseñado para ello, con un grado de control menor en lo que es su confección, ya que partiendo desde el concepto de lo público, éstos están diseñados para satisfacer las necesidades de la población y su financiamiento provienen del pago de impuestos de todos los Chilenos lo que conlleva a un sistema de transparencia de los fondos, mientras que si hacemos énfasis en la inversión privada, ésta se basa bajo la idea del lucro y obedece a las intenciones de determinadas personas las cuales tienen libertad a la hora de decidir qué hacer con sus fondos o recursos.

Finalmente cabe señalar que es el sistema privado quien logra mayor efectividad en sus procesos, ya que si bien el sector estatal logra ser eficiente en sus procesos, es el sector privado quien al tener mayor libertad en confección de los mismos, logra ser más eficaz a la hora de cumplir con los compras en los tiempos establecidos. Por otro lado, considerando su intención natural de lucrar, es que las entidades privadas actúan bajo la concepción de reducir los costos y aumentar las ganancias logrando así resultados eficientes.

4.3 BIBLIOGRAFÍAS

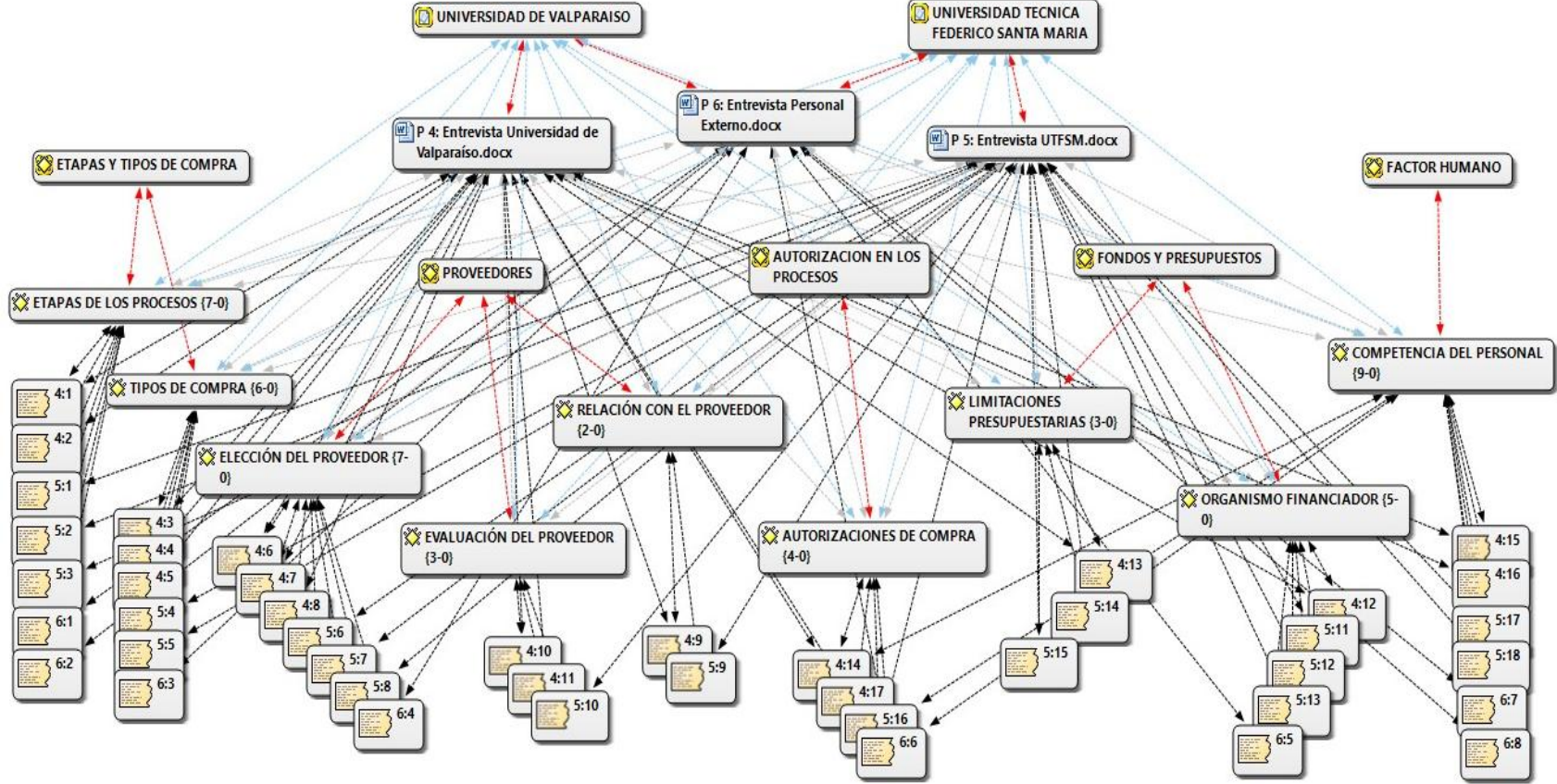
BIBLIOGRAFÍA FÍSICA

- Manual de procedimiento de adquisiciones, Subsecretaría de Hacienda departamento administrativo abastecimiento y contratos

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- https://prezi.com/_g5jbnsteegh/stephen-covey-define-la-efectividad-como-el-equilibrio-entre/
- Extracto: <http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Guia-final-sector-publico.pdf>
- <http://www.definicionabc.com/economia/sector-privado.php>
- <http://prorrectoria.uv.cl/index.php/menu-dop-adqui>
- <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/08/19/la-eficiencia-y-la-eficacia/>
- <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>
- <https://usmtransparente.usm.cl/rest/jcr/repository/collaboration/sites/usmtransparente/documents/organigrama-rectoria/Organigrama%20UTSFM.pdf>
- <http://transparencia.uv.cl/images/organigrama.jpg>

4.4 RED SEMÁNTICA



4.5 ANEXOS

4.5.1 ANEXO N°1 - ENTREVISTA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Nombre del entrevistado: Sebastián Alvarado

Cargo: Jefe de Adquisiciones de la Universidad de Valparaíso

Entrevistador: Para empezar, vamos a dejar en claro que se está realizando una entrevista al jefe de adquisiciones de la universidad de Valparaíso, don Sebastián Alvarado, quien nos va aclarar un poco las consultas de lo que se trata en este momento el procedimiento de adquisiciones y más que nada llevarlo a la realidad, más que en el papel sacarlo a la realidad de lo que es el procedimiento”

Entrevistado: Bueno como dices, efectivamente soy el encargado del departamento de adquisiciones, acá en adquisiciones trabajan tres o cuatro supervisores actualmente y el resto son alumnos becarios que nos ayudan con un total de cuatro, vemos todo lo que son las compras de la universidad a nivel general y también de proyectos generalmente por Licitaciones o tratos directo y la compra completa de los proyectos universitarios.

Entrevistador: ¿Cómo se inicia el proceso de compra desde el momento en que se tiene la intención de requerir un bien?

Entrevistado: Acá cada facultad, dirección, unidad u organismo definen qué es lo que necesitan, nosotros no nos metemos en la intención de compra propiamente tal de una adquisición o algún servicio. Por ejemplo, una facultad dentro de sus funciones estima conveniente contar con un equipo “x” para una clase o para una sala y ellos determinan cuál, ellos deciden “necesito el master 2000” y nos hacen llegar el oficio requiriendo este bien o servicio que se necesita. Generalmente, nosotros pedimos que ellos se expliquen lo mejor posible en qué es lo que necesitan, ahora muchas veces cuando entra al departamento de adquisiciones un oficio, es porque el producto no está en convenio marco en mercado público, básicamente el convenio marco es una serie de productos y servicios que están disponibles para las instituciones públicas, en las cuales ellos pueden libremente entrar, comprar y seleccionar

dentro de un listado de proveedores y de productos que hay, es bien amplia la gama, después te voy a mostrar para que puedas entrar al mercado público y ver todos los servicios que hay disponibles en el convenio, aun así hay una amplia gama de productos q evidentemente no están, ahí es donde nosotros nos hacemos necesarios porque el profesor, la dirección, o facultad, necesita contar con ese equipo o servicio, si ellos tienen definido claramente que es lo que quieren, nosotros elegimos el método de compra que tiene que ocuparse de acuerdo a la Ley y el reglamento.

Entrevistador: O sea, ¿todo se facilitaría cuando está dentro del convenio marco, ahí las cosas se hacen mucho más rápido?

Entrevistado: Sí, por ejemplo esta persona necesita comprar diez notebook de última generación, entra al mercado público, convenio marco y encuentra estos notebook, te demoras lo que se demora el creador de compras, poner donde va la división de despacho, cada orden de compra debe tener su disponibilidad y la evidente autorización de decanato o dependiendo de donde lo compren, y eso lo hace directamente el encargado de compra de cada facultad, ellos crean la orden de compra, ellos cargan la documentación y eligen el producto y simplemente lo manda para acá para que nosotros, en este caso yo la autorizo por el portal, y las envié al proveedor, o sea yo verifico que efectivamente hayan aplicado bien la Ley y que hayan subido el comprobante, que tengan las firmas y que tengan todo, y que tenga la disponibilidad presupuestaria, y una vez que eso está “okey” yo la envío al proveedor.

En el fondo si está en el convenio marco es el mejor escenario, porque es más rápido, más simple, ahora tú me dices, ¿cómo llega un producto al convenio marco?, esa es una buena pregunta, ahí la dirección de compras públicas que es la que maneja la página de ChileCompras y mercado público, ellos detectan las necesidades y generan están Licitaciones, ponte tu aparatos tecnológicos, para todo Chile, entonces él sube “voy a hacer un convenio marco de notebook, y quiero notebook con estas características, ¿a cuánto me lo dejan?” sube esa licitación y los proveedores, los más grandes y también chicos, deben cumplir con una serie de características, las boletas de garantía son “cototas”, entonces ahí generalmente quedan las empresas más establecidas, las que

tienen más espalda financiera, entonces ellos suben, presentan las boletas “que se yo” de veinte millones de pesos, estoy tirando un numero al azar, pero las bases son así, que es lo que ellos certifican es que tu compres un producto, y te no digan “oh sabes que acabo de quebrar”, que no suceda eso, entonces ellos van dictaminando, yo me voy a lo fácil que es un notebook, pero así han ido ampliando escritorio, sillas, lápices, hojas de oficio, todo lo que tú te puedas imaginar y cada año la idea de ellos es ir haciendo más convenios marco para que cada año tengamos que hacer menos tratos directos y menos Licitaciones.

Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas en que se segmenta el procedimiento de adquisiciones? Y dentro de estas etapas, ¿Cuáles pertenecerían de manera exclusiva al rubro universitario en comparación con el sistema público general?

Entrevistado: cuales son las etapas, bueno la etapa es cuando nace la necesidad , ellos la clarifican la tipifican y nos la envían a nosotros, cuando nosotros la recibimos, yo como encargado de adquisiciones, este “oficio” por decirlo de alguna manera, este requerimiento, se le agrega un numero interno y de acuerdo a la cantidad de trabajo, a la complejidad que tenga y a las tareas que haya que aplicarse se la entregó a un supervisor, cada uno de ellos tiene características afinidades, capacidades, distintas, entonces de acuerdo a las complejidades o las capacidades que pueda tener un supervisor yo elijo uno, y también a la carga de trabajo que él pueda tener, esta persona, yo además de entregárselo yo le digo hay que hacer licitación, esto es un trato directo por tal motivo, lo dirijo más o menos donde tengo q ir, y luego el comienzo con el proceso de elaborar la resolución que autoriza esta adquisición.

Entrevistador: Tú haces la diferencia en el procedimiento al momento de ceder

Entrevistado: Cuando entrego al supervisor, yo le digo mira, sabi que, esto teni que hacer un trato directo letra j), hay hartas letras dentro del reglamento que nos permiten hacer un trato directo, nosotros siempre tenemos que ser dentro de la ley lo que nosotros estemos haciendo, de repente los profes te dicen “oye esta cuestión comprémosla por tal” y no tienen idea, y finalmente decide por la normativa y por la ley qué camino seguir. Eso los chicos los tienen más o menos establecido, lo trabajan, luego viene un revisión del abogado de nosotros que es el asesor de fiscalía, una vez que eso está revisado por el

abogado y aprobado, entra a contraloría interno que otros abogados más la vuelven a revisar, y cuando la toman de razón yo estoy en la posibilidad o el supervisor de subirla a la plataforma, si es una licitación comienza el proceso de licitación en la cual se cargan las bases, se fijan las fechas, y en ese proceso puede ofertar cualquier persona que cumpla con los requisitos mínimos que nosotros establecemos, que son documentos firmados, aquí no se segrega a nadie, y luego la última parte final es la evaluación, es cuando cierra el proceso de licitación, es evalúan esas ofertas, nosotros que es lo que hacemos, descargamos todas las ofertas y se las entregamos a la comisión, la comisión evaluadora que debería venir establecida en el oficio original, y si no se las pedimos, “oye necesito quien va a evaluar”, entonces ellos dicen, “ya el profesor X, el encargado de compra de la facultad tanto y tal persona” y esas tres personas deberían, bueno en la práctica muchas veces una persona es la que evalúa y las otras vienen a firmar, pero en el fondo como debería ser es que la comisión se juntara, evaluara las ofertas , ah, a mí me llega el acta firmada por ende yo no tengo como saber...

Entrevistador: O sea, más que nada estoy entendiendo que tú le entregas todo así a la facultad y la facultad es quien decide cuál es el producto que va a comprar,

Entrevistado: De acuerdo a los criterios de evaluación, tú cuando publicas una licitación tienes que establecer por ejemplo, yo le voy a dar el 50% de la nota al precio, voy a darle un 30% de la nota final al plazo y le voy a dar un 20% al cumplimiento de los requisitos formales, el total te tiene q sumar 100, entonces el precio tiene una fórmula que te puedo mostrar, el más barato siempre va a sacar 10, y ahí se compara con los otros y se van factorizando, ponte tú el primero saca 10 el segundo 9,5 que se yo, lo mismo el plazo de entrega, el que te entrega más rápido saca 10 y después con la formula el segundo va obteniendo un poco menos.

Entrevistador: O sea, siempre se mantiene, el mejor mantiene la nota máxima y en base a eso se va para abajo.

Entrevistado: Al final si tu fijas bien los criterios finalmente tienes una buena oferta, y ahí ellos, claro hay una parte técnica que les toca evaluar a veces, y

ahí ellos tienen que fundamentar, por ejemplo, la calidad técnica es tan subjetiva, por eso yo les pido, desarrollen lo más posible la parte técnica con lo que quieren, todo lo que quieren, ejemplo, notebook con y5 capacidad RAM 500GB, entonces al final, el gallo oferta y te dice “yo tengo un y3”, ese esta fuera, esa oferta no la evalúas, todos los que son y5 entran a la pelea, todos los otros para fuera, y ahí te quedan 3, y esos tres en igualdad de condiciones, le aplicas la formula, y ahí te va a ganar uno.

Entrevistador: existe una formula preestablecida para elegir el producto, no es porque sí.

Entrevistado: En la licitación tú tienes que crear los criterios de evaluación, que es lo que más te importa, la calidad, el precio, que te lo entreguen rápido, o hay un montón otro de factores, de repente un para un servicio, nosotros le damos harta importancia a las mejores condiciones labores, por ejemplo, si contrataras un servicio de aseo externo, nosotros le damos harto puntaje al que le pague mejor a su gente. Genera buen ambiente, no andan con la cara larga y además es justo, entonces en el fondo, uno tiene que definir los criterios, y uno aspira a que en las facultades este bien eso, no pasa siempre, por ende, uno trata después de “sabi que yo te recomiendo estos criterios” y generalmente están de acuerdo, porque nosotros tenemos más o menos estándar establecido

Entrevistador: Ya está funcionando el motor

Entrevistado: En un momento cuando nos tocó llegar no había mucho y ahí fue harto trabajo, y después bueno, creamos los formatos, y ahora funciona mucho más rápido que antes y no hay tanto que evaluar, porque ya los criterios ya están definidos las formulas ya se establecieron.

La pregunta es ¿si las universidades tienen una diferencia en cuanto a otras instituciones públicas?

Entrevistador: Si

Entrevistado: Yo creo que no, o sea todos tenemos que usar la misma plataforma, el mismo convenio marco, todo, la única diferencia es la cultura institucional de nosotros que es un poco escalonada, entonces hay veces que

las instituciones públicas está claro cuál es el jefe, acá de pronto un profe de un laboratorio puede ser un gallo con harta importancia dentro de una facultad, y hay otro profe que también, y arriba está el decano, al final son mucha gente que te puede generar un poco de dificultad.

Entrevistador: Por la diferencia de opinión

Entrevistado: Claro, pero en la operatividad, en la plataforma es exactamente igual que en cualquier otro lado

Entrevistador: Igual me respondiste varias preguntas, por ejemplo, ¿Bajo qué parámetros se mide la elección del proveedor? Esa ya está contestada.

Entrevistado: Claro, por ejemplo, cuando es un trato directo y no hay licitación de por medio, ahí queda a lo que estime la facultad o la persona que quiere contratar el servicio, ellos evidentemente tienen que ser precios que estén ajustados al precio mercado, y por eso uno quiere que venga la firma del decano que venga la firma del coordinador

Entrevistador: Ahí se les da más libertad a las facultades.

Entrevistado: Es que cuando son tratos directos, puede ser una cotización, y todo va a depender de la ley, por ejemplo hay unos tratos directos cuando son menores a 3 UTM que tienes que tener tres cotizaciones y las tres comparadas, cuando es una letra j) que es cuando el costo de hacer una licitación, te sale más caro hacer la licitación que lo que te vas a ahorrar si tú lo compras directo, entonces al final uno dice “ya comprémoslo directo” y ahí puede ser uno, pero debe ser idóneo, firmado por la autoridad, que esté de acuerdo, entonces ahí cual es la pega del encargado, que no te estén cobrando de más, que el precio que te estén entregando sea justo, entonces tu simplemente encuentras caro y te buscas a otro, nada te amarra a comprar al más caro, la idea es buscar la mejor opción

Entrevistador: Otra cosa que quería saber si ¿Existe alguna clasificación en los cargos de los funcionarios para autorizar la adquisición de un bien? En el sentido de que por ejemplo, existen límites presupuestarios para que la

persona encargada de autorizar algo, busque un cargo poco más arriba para su autorización.

Entrevistado: Mira en el tema de las compras rutinarias por ejemplo por catálogo electrónico, tiene que venir con las firmas del coordinador administrativo, el presupuesto, y el CDP, por ende, ahora quien decide la compra, generalmente yo no puedo autorizar una compra, sin menos preciar a nadie, a alguien que no esté autorizado a comprar, ponte tu un funcionario X que no tenga la capacidad dentro de sus funciones de decidir comprar cosas o servicios, que me mande un correo “Seba necesito una pantalla”, compadre ningún problema, pero canalízalo con tu, canalizado con la persona que si está autorizada a solicitar a adquisiciones.

Entrevistador: ¿Vía correo?

Entrevistado: Generalmente son correos, oficios, uno pretende que sean lo más formal posible, porque viene con la firma, de pronto el tipo puede hasta desconocer que lo mando, pero casi nunca nos ha pasado, y acá misma nosotros tenemos un stand, o sea, además desde las facultades de quien decide comprar, acá nosotros tenemos una estructura que es el “decreto 1445” si no me equivoco del 2011, que establece quienes firman de acuerdo a los montos, y ahí establece ponte tú que el encargado de adquisiciones puede autorizar compras con mi firma hasta 500 UTM, que ahora estamos hablando de casi 23 millones de pesos, luego de mi viene el director de administración y finanzas que firma entre 500 y 1000 UTM, en este caso vendría siendo don Antonio Peñafiel, después de don Antonio, esta don Cristian Corbalán que es el pro-rector y el autoriza entre 1.000 a 5.000 UTM, y el rector es sobre 5.00 UTM. Y esa es la escala, o sea como te digo, que quien solicita desde las facultades, hay funcionarios que tienen esa categoría, no cualquier puede pedir una compra, por ejemplo, a veces me piden pasajes, a mi solamente el único que me puede pedir pasajes es el encargado de compras o coordinador administrativo.

Entrevistador: ¿Cómo pasajes de avión y cosas así?

Entrevistado: No, sus pasajes internacionales, pasajes nacionales para participar en congresos, para ir a representar a la UV en alguna cosa, entonces, yo no puedo comprarle al primero que me mande “oye necesito ir a la serena”, ya, pero “¿Quién te autorizo?”

Entrevistador: ¿Qué se ven los dineros, el presupuesto?

Entrevistado: Claro, indíqueme el centro de costo ese tipo de cosas

Entrevistador: El centro de costo vendría siendo como que ¿cada centro de costo tiene una cantidad de dinero? ¿O no?

Entrevistado: Claro, lo que pasa es que por ejemplo el centro de costo que se yo, por ejemplo el centro de costo de “decanato de ciencias”, resulta que ellos tienen un presupuesto establecido el cual se va a desglosar en varios ítems, y ellos los cargan a principio de año, ellos arman su presupuesto año 2017, o del año que sea en curso, entonces ellos dicen que se yo, “vamos compra de bienes y servicios 20 millones” y ahí uno va cargando a ese ítems hasta que se acaba, y ahí puede pedir traspaso de fondos, si lo planificaste bien o lo ocupaste bien durante el año.

Entrevistador: ¿Es como para organizar más que nada las platas, quien está gastando?

Entrevistado: Si claro, además también para tener claro dónde están los gastos, una facultad se podría gastar todo el presupuesto universitario y otro dice “bueno que pasa conmigo”.

Entrevistador: Quería saber si existe una clasificación entre los bienes que se piden a nivel de organización central en comparación con los bienes que se piden a nivel de facultades, es decir, ¿Tal tipo bienes sólo se piden a nivel central y tal tipo de bienes sólo a nivel de facultades?

Entrevistado: No eh, no existe esa separación, todo va a depender de las necesidades que se tengan en el momento, no hay un tipo de producto o servicios que no pueda comprar una facultad, lo que si es que hay que fundamentar para que lo quiere, por ejemplo, la facultad de arquitectura necesita un equipo que no van a ocupar jamás en su vida uno se pregunta

“¿Quién autorizo esto? ¿Para qué lo necesita?” evidentemente cada compra que uno haga, ellos tienen que fundamentar para que lo quieren

Entrevistador: ¿Un camión por ejemplo?

Entrevistado: Claro, no sé, la carrera de música un camión, entonces tú dices “¿Qué?” entonces el tipo te dice, “tenemos un show” y tu decí “puede ser” pero todo fundamentado. Entonces te dice “oye necesito este equipo para el laboratorio de tal cosa que se ocupa en tal cátedra” entonces evidentemente y con la firma de toda la gente que autoriza nosotros le damos curso

Entrevistador: Bueno lo que quería saber también y que ya me explicaste un poco antes, pero entrar un poco más en detalle ¿Una vez confirmada y autorizado el requerimiento de algún bien? ¿Cómo entra en funcionamiento la búsqueda en el mercado disponible? O sea, yo ya entendí que primero hay que buscarlo en convenio marco y en caso de que no este se realizara por vía de licitación o.

Entrevistado: La ley es súper clara, la ley dice que la primera forma de compra de cualquier institución pública pero por ley establecida así “a raja de tabla” es convenio marco, aunque encuentres el mismo producto en muchas mejores condiciones, tú tienes que justificar por qué no lo compras en el convenio marco y justificarlo no solamente en el precio, la obligación número uno es comprar en convenio marco, si tu decís “sabis que lo encontré muy caro en el convenio ” y lo encontré más barato acá, teni que hacer un oficio y enviárselo a la dirección de compras públicas indicando que encontraste una oferta más conveniente del mismo producto en las mismas condiciones, pero no solamente en el precio.

Entrevistador: ¿Quizás en condiciones geográficas puede ser?

Entrevistado: Puede ser, me la entrega antes, me entrega una garantía mayor, decir “este tipo me entrega dos años de garantía, me la entrega en 3 días y me cobra en 300.000 pesos más barato” y ahí se justifica, por ejemplo como decían antes acá “oye lo encontré más barato” y Cuanto sale “no me ahorro 10 mil pesos”, pero en hacer un trato directo hay horas de abogado, hay horas de nosotros, yo firmo la resolución, va a contraloría y vuelve y cuantas horas

hombres gastaste, en cambio lo otro es un click, entonces mientras no sea una cuestión que sea notoriamente mejor, lo primero es el convenio marco y luego de eso, lo que dice la ley y que también es muy clara es que uno debería licitar, si no está en convenio marco licita, te fue mal en la licitación pues vuelve a licitar, si te fue mal en la segunda licitación, has una licitación privada, y ¿Cuáles son las Licitaciones privadas? Las que tu invitas a los proveedores, por ejemplo, invitas cinco de ustedes.

Entrevistador: ¿En este caso sería cuando van a hablar con la “Fran” (Encargada de relación con proveedores)?

Entrevistado: No, bueno de partida nosotros nunca hemos hecho una licitación privada, porque yo te estoy diciendo lo que dice la ley, como debería ser, entonces licitación, licitación, Licitaciones privada, la licitación privada tu estableces que proveedores van a participar de tu licitación, no puede entrar cualquiera , luego de eso si esa licitación privada también sale sin oferentes, te permite hacer un trato directo bajo ciertas cláusulas y artículos que dice la ley, ahora nosotros si no está en convenio marco vemos si nos conviene licitar o no, si no está en convenio marco una corchetera ¿Vas a hacer una licitación para comprar una corchetera?, entonces ahí se hace desproporcionado, entonces en el fondo ahí es donde uno empieza, y la ley misma tiene ciertos artículos que te permiten a ti en cierta forma evitar la licitación cuando no te va a ser conveniente, por eso el paso uno es, ¿podemos adquirirlo de alguna forma que no nos genere un costo mayor? Porque las Licitaciones son caras, como te digo están todas estas horas hombre entre medio, le gente dice “oye pero que les va a salir” claro, hay gente como los abogados que un par de horas, dejan de hacer algo por algo que podrían comprar mucho más fácil, y ahí es donde uno puede ser proveedor único, las clausulas por ejemplo cuando hay un solo proveedor que vende algo ¿lo vas a licitar?, no po, tu deci “certifícame que eres tú el único que lo vendo en chile” y el tipo tiene un documento que te dice “la empresa alemana “tanto tanto” establece que yo en chile soy el único que lo puede vender “ con ese documento le podi hacer un trato directo altiro, no teni para que licitar porque el único que va a ofertar va a ser él, y así una serie de letras que te permiten comprar en trato directo, como te decía, costo desproporcionado, cuando es una urgencia también, la otra vez

cayo un rayo allá arriba en la facultad de ciencias y hizo tira el generador, no podías licitar y estar 30 días, necesitamos ahora ya y utilizamos la cláusula de la urgencia, porque es una urgencia realmente, sino se iban a echar a perder todas las cosas que estaban en los laboratorios, entonces con la urgencia “pum” la hiciste rápida. Y ahí como te digo cada clausula o artículo del reglamento o de la ley te puede permitir no hacer una licitación, como son esos, proveedor extranjero, compra internacional, cuando está dentro de un proyecto tu puedes hacer un trato directo con eso, el proyecto tiene que estar decretado establecido con un presupuesto y si dentro del proyecto establecía la compra de ese bien, lo podi comprar con trato directo con un formato letra k que se llama, y así y todo hay varias formas totalmente dentro de la ley.

Entrevistador: Ya, pasando todo el procedimiento, ya teniendo la adquisición del bien o la adquisición del servicio, ¿ustedes generan una evaluación post recibir el producto?

Entrevistado: O sea en la plataforma existe la posibilidad de clickear en la categoría de recepción conforme, que es lo que significa, finalmente cuando yo mando la orden de compra, la orden de compra está en estado de “enviada a proveedor”, él tiene la facultad de aceptarla o rechazarla, si el tipo me la acepta, queda en estado aceptada, y el paso final final es el cual finalmente yo recibí el equipo, esta todo perfecto, le pague, todo listo, se cerró el proceso y le firmas la recepción conforme y eso es como un se cerró el proceso está todo okey. Ahora nosotros estamos trabajando yo creo que este año ya, deberíamos empezar a trabajar en el registro y evaluación de proveedores, actualmente nosotros no tenemos eso, porque igual son muchas las compras, tenemos efectivamente un área de gestión de contratos, pero la vamos a fortalecer para que puedan la factibilidad de evaluar a los proveedores, ahora de que te va a servir eso, de que el día de mañana tal vez nos vamos todos, pero alguien puede entrar al registro de evaluación y decir “oye como se ha portado “ perico parote” oye no, sabi que tal día el gallo no nos cumplió”.

Entrevistador: Claro, ya tiene una fama de algo...

Entrevistado: Claro, pero evidentemente lo vamos a hacer bien, vamos a fijar cuales son los parámetros, cuales son las notas, fundamentar porque esa nota

y eso es todo un proceso que tenemos que establecer y es lento, pero por ahora la única forma de evaluación de proveedores es con la recepción conforme.

Entrevistador: Es como una aprobación o no aprobación, pero es una forma de evaluación muy básica

Entrevistado: De hecho, cuando tú le ponemos recepción conforme o no al bien, tiene una cantidad de estrellas el proveedor, es como cuando tu vez una película tienes la posibilidad de ponerle tres o cinco, si no le poni ninguna es porque no anduvo tan bien el proveedor, y tu entras a ver al gallo y entras a ver cuántas estrellas tiene, es cómo lo mismo que netflix.

Entrevistador: La última pregunta y viéndolo en la aplicación del procedimiento, ¿Qué falencias has observado tu como jefe de adquisiciones, ya sea antes de que tu ingresaras o ahora en este momento? ¿Cómo que sugerencia puedes aportar? Más que en la aplicación tuya, en sentido de la reglamentación.

Entrevistado: Mira yo creo que la gran debilidad de todo lo que es adquisiciones, yo eh trabajo en dos partes, y siempre es el mismo problema es que la gente no se planifica, yo creo que esa es una gran falencias de la institución en general, y es difícil planificar igual, pero mientras más tienes claro de que es lo que necesitas comprar, podi complicarte podi organizarte y podi establecer, siempre van a haber imponderables que te van a decir “oye sabi que es urgente” van a existir, pero mientras más se planifiquen, más se ordenen, “oye sabi que en este año nosotros vamos a tener que implementar tantas salas con que se yo”, y si tu sabi eso a principio de año no llegue el día antes para que te lo compre rápido, tuviste que habérmelo mandado con un par de meses de anticipación, yo te preparo buenas bases, hago una buena licitación y tu teni el producto en el tiempo que lo quieres, la calidad que lo quieres y en el precio que tu queri, también cuando uno compra apurado compra caro.

Entrevistador: O sea, en ese sentido, me dices que el error no es tanto de la reglamentación, sino que más que nada error humano, de las personas que no se planifican

Entrevistado: Claro, ahora también como te digo es una cultura de la institución, que nadie se planifica mucho, o sea nacen las necesidades de pronto y ahí se acuerdan que lo necesitan y empiezan a requerir, es poca la gente que dice “ya sabi que yo en este semestre voy a necesitar esto esto y esto” y se junta conmigo y me dice “sabi que seba programémonos” yo encantado, es muy poca la gente que hace eso, entonces al final mientras tu más te planificas, trabajas con más tiempo y tienes mejores resultados. Ahora dentro de la universidad como falencia también está el tema que no todas las instituciones o facultades trabajan de la misma manera, y eso ha sido una lucha que hemos tenido nosotros de estandarizar todo, de que todos pidan igual, de que todos trabajen igual, hay gente que trabaja muy ordenado hay otros que nos ha costado y ahí es donde uno tiene que capacitar, tener la tranquilidad de volver a enseñar, yo le digo a la gente “oye ven para acá a mi oficina, juntémonos yo no tengo ningún problema en pasar la tarde contigo, y te enseño, pero que es lo que quiero yo, que el día de mañana tu cachi, y estés al mismo nivel que tus otros compañeros” y ha costado y la gente le cuesta, mucha gente se lo toma personal, piensa que uno le hace persecución a ellos, lo que yo quiero es que todos trabajen de la misma manera y que trabajemos bien, si yo voy a recibir algo que me venga con calidad po, con un trabajo previo, de repente me dicen “oye necesito no sé qué cosa”, chuta otro compadre hay que llamarle la atención, con un listado de cosas con toda la información con todo lo que uno quiere es distinto, de repente uno se lo tiene que devolver y todo se atrasa.

En el fondo yo no quiero una tremenda cuestión, pero que venga con lo mínimo que necesito, y eso es lo que ha costado, lo hemos ido mejorando, siempre está el tema de que la gente no tiene visión a futuro, en qué sentido, por ejemplo nosotros como departamento de adquisición estamos pensando incluso casi siempre, en proyectar y buscarnos en que servicio no está licitado, que falta que suministro no tenemos y que nos va a servir en nuestra gestión diaria, por ejemplo antes cada facultad necesitaba un listado de libro, entraba a la plataforma del convenio marco, habían 300 libros de los que necesitaban que no estaban en la plataforma y me los mandaban como trato directo, entonces como una vez al mes llegaban “que se yo, como diez”, diez libros

veinte libros, “trato directo trato directo trato directo trato directo”, y cuando tú haces muchos tratos directos por la misma función y el por el mismo ítem, contraloría nos decía, bueno hasta cuando, y ahí nosotros diseñamos una licitación que era “convenio y suministro de libros cuando no estén en convenio marco”, entonces hicimos ese contrato a 48 meses, que ya está adjudicado, está en trámite el contrato, cuando eso esté listo, no vamos a tener que hacer un trato directo, vamos a tener ya un proveedor establecido que nos va a entregar y mandar los libros sin necesidad de hacer nueva resolución ni nada, porque ya hicimos la licitación, el tipo se la gana se la adjudicó, y le agregamos películas, DVD, música, software

Entrevistador: ¿Más que nada va a haber un encargado externo de proveer los libros que no estén en convenio marco?

Entrevistado: Claro, Lo que no esté en convenio marco nosotros vamos a tener un aliado que este caso es el proveedor “Miguel Concha”, una librería grande un distribuidor grande y la gente del Visual que son los encargados de implementar los libros, todo va a ir a través de él, este chico coordina con miguel concha, le dice necesito estos libros, el tipo le dice “te los vendo a este precio”, ahora está todo en las bases, entonces el compadre después dice “me cobraron quinientas lucas por este libro”, ¿Qué lo que tiene que hacer?, verificar el precio a valor de mercado, y el tipo además lo hicimos competir, él nos ofreció un 30% de descuento por todos los libros, entonces además el libro está a quinientas lucas, entonces tú te metes en su página online, y si el tipo lo vende a tanta plata y en la cotización hay que verificar que nos haya hecho el descuento, y que el precio este acorde a los valores de mercado, entonces ahí nosotros nos aseguramos que siempre vamos a estar pagando menos que si lo compráramos por afuera, ese tipo de cosa es lo acá poco de hace, ahí nosotros empieza la gestión de buscar una necesidad y trabajar la solución, claro, entonces después la gente no se da cuenta a lo mejor, pero uno le ahorra plata, le ahorra tiempo. Por ejemplo ahora estamos trabajando en una desratización, todo el mundo necesita desratizar, Ahí estamos aspirando nosotros en decir, ya ¿Qué más nos falta?, por ejemplo la compra de pasajes, hay un monopolio que lo tiene LAN y SKYPE para pasajes nacionales en el mercado público, que sería un duopolio pero en general SKYPY no nos

venden, porque con esto del “LOUCOST” que hicieron, funciona muy mal, llamas y nadie te contesta el teléfono, la plataforma es muy mala, nos tiene cortado y hemos pagado todo y ni siquiera nos han levantado el crédito, entonces al final nos queda LAN, y LAN tiene una cuestión súper chacal, que tú al 31 día desde que emitió la factura te cortan el servicio si no está pagado, o sea te pasaste un día de los 30 y chao, y tú le dices “oye compadre me llegó la factura ayer” y no, chao.

Entrevistador: ¿Cómo se financia la Universidad de Valparaíso para poder tener la capacidad de comprar al momento de requerir un bien?

Entrevistado: Nosotros al ser una universidad del estado nos financiamos, casi en totalidad, con fondos del fisco; es decir, fondos públicos proveniente de todos los chilenos, pero no del todo, por otra parte, también recibimos dinero de los aranceles y matrículas de los alumnos, esos son nuestros dos grandes ingresos, hay una parte pequeña que se recibe por donaciones y aportes extras, pero no logran tener gran impacto. Hay que aclarar que cuando se habla de la gratuidad y becas no hablamos de fondos que ingresen directamente del fisco a la universidad, sino que es el estado quien le cubre al alumno la parte que le corresponde, por ende, siguen siendo considerados como ingresos de aranceles. Los aportes directos del fisco se denominan “Ayuda fiscal directa” (AFD) y están normados en la “Ley de Aportes Fiscales”.

Entrevistador: ¿Cuál es la relación o la comunicación que tiene la Universidad con los proveedores?

Entrevistado: Tanto el convenio marco como el trato directo nos permiten generar contacto con los proveedores y negociar con ellos, ya sea vía telefónica o vía correo lo que permite mantener un pequeña relación con ellos, pero si nos referimos a lo que son las Licitaciones, estas por el hecho de tener que negociar en igualdad de condiciones no nos permite mantener contacto directo con ellos, solo por medio de la plataforma donde se da una instancia para que ellos realicen preguntas y nosotros podamos responderlas, es más, si ellos no alcanzan a ver la respuesta en un tiempo determinado, ésta se baja de la plataforma, todo para mantener la igualdad de condiciones. Por otro lado,

nuestro registro de compras en la plataforma es abierto, es decir que cualquier proveedor puede saber a quién le hemos comprado.

4.5.2 ANEXO N°2 - ENTREVISTA UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Nombre del entrevistado: Jorge Guajardo

Cargo: Director de Administración y Finanzas Campus Central

Como Director de Administración y Finanzas del Campus Central de la Universidad Técnica Federico Santa María, le queremos hacer una entrevista para saber cómo es el proceso completo de adquisiciones de la Universidad Santa María y como primera pregunta:

Entrevistador: ¿Cómo se inicia el proceso de compras desde el momento que se tiene la intención de requerir un bien?

Entrevistado: Mira, acá o sea como Campus a nivel institucional tenemos una sección compras, que en estos casos cuando las compras se realizan a través de esta unidad, el usuario o solicitante envía una solicitud a las personas que trabajan en esta unidad de compras a través de correo electrónico, llamada telefónica o memorándum que son estos documentos internos que nosotros manejamos. Dependiendo del tipo de producto o del servicio, hay cosas que son más simples comprar, flores, chocolates, como regalos de ese tipo se usan solo vía telefónica generalmente y se compran directamente a ciertas empresas con las cuales ya trabajamos y que además tenemos la opción de pagar la factura a treinta días, que es como la lógica, y en esos casos por ejemplo el trato es como directo no pasamos por documentos como una orden de compra sino que simplemente se solicita vía telefónica o a través de correo al proveedor y ellos nos envían el producto a la universidad, y en esos casos no se generan una orden de compra. Y el resto de los casos donde si se emite un documento que es nuestra orden de compra, que es el documento oficial que nosotros tenemos, eso además queda registrado en nuestro sistema contable administrativo.

Entrevistador: ¿Esto es en base al precio del bien que se quiere adquirir o simplemente por el enlace con el proveedor, o ambas situaciones?

Entrevistado: Sí, es una mezcla la verdad, de hecho, si las compras son menores a 5 UF generalmente no emitimos una orden de compra, salvo que el proveedor lo solicite, porque hay alguno que, dado que no vamos a cancelar el pago inmediatamente, sino que el compromiso que se genera es a través de la orden de compra. Esas son las vías que tenemos desde el usuario a la unidad de compra.

Entrevistador: ¿Cuando hablamos de usuario, a qué nos referimos, nos referimos a profesores, campus?

Entrevistado: Nos referimos a personas que trabajan en distintas unidades de la Universidad, puede ser profesor, secretaria, administrativo, etc. Tenemos distintos departamentos académicos docentes y direcciones administrativas.

Entrevistador: ¿Todas las compras deben pasar sí o sí por la unidad de compras?

Entrevistado: En este Campus tenemos una mezcla, es como mitad y mitad, hay algunas que pasan por la unidad de compras y otras que pasan directamente por cada uno de los presupuestos, porque cada departamento maneja su presupuesto, lo que pasa es que hay algunos que la compra la realizan a través de esta unidad central y hay otras que la generan directamente ellos.

Entrevistador: ¿Quién autoriza los presupuestos de cada departamento?

Entrevistado: Los autoriza, en su conjunto, el Consejo Superior. Todos los años se presenta un presupuesto anual y el Consejo Superior lo aprueba.

Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas en que se segmenta el proceso de adquisiciones, y dentro de estas etapas, cuales pertenecerían de manera exclusiva al rubro universitario, en comparación con el sistema privado?

Entrevistado: No hay muchas diferencias en el proceso de compras, básicamente es el mismo, cambia el destino nomas, nosotros las compras mayoritariamente son para ejercer docencia o investigación, en caso de las empresas privadas es más que todo para su objetivo laboral.

Entrevistador: Por ejemplo, en el caso de Biblioteca, es específicamente del rubro universitario, porque en la empresa generalmente no se necesita mucho. ¿Ese funcionamiento de la compra de libros, cómo se lleva a cabo, es de libre disposición para la compra?

Entrevistado: Cualquier libro o material bibliográfico tiene que estar asociado a un programa de estudio, no es llegar y comprar un “Condorito”, por ejemplo, porque tiene que estar asociado a un programa de estudio. Lo que se hace, el Departamento Académico, de hecho, cuando actualiza sus programas en conjunto con la Dirección General de Docencia, ellos van estableciendo cuál es la bibliografía básica que debieran tener y las cantidades se hacen en función de la cantidad de alumnos, al igual que lo hacemos con los computadores, todo tiene que estar vinculado a una labor docente o investigación.

Entrevistador: ¿Antes de empezar la tercera pregunta, debe haber un manual de procedimientos en cuanto a este proceso, cuáles son las etapas que establece este manual?

Entrevistado: De hecho, estamos actualizando este Manual de Procedimientos y ese manual establece, por ejemplo, se agrupan tipos de productos y si tú necesitas el producto para el veinte de octubre, tienes que pedirlo con diez o veinte días de anticipación dependiendo de la complejidad de poder adquirir el producto. Están incluidos también por montos, por ejemplo, si son tres UF no pedimos cotización, pero sobre ese monto sí tenemos que tener tres cotizaciones salvo que sea un producto muy específico o algún producto particular de investigación que solamente los tienen ciertos proveedores, por lo tanto, en ese tipo de cosas no se requiere las tres cotizaciones. Y lo otro está vinculado a los plazos de respuesta, las gestiones que debe realizar la unidad de compras para asegurar que el producto llegue dentro de los plazos establecido.

Entrevistador: Como resumen entonces podemos decir que, llega la solicitud a la unidad de compra y, poniéndonos en el caso de que sea una compra que venga con las tres cotizaciones, ¿quién determina a cuál proveedor seleccionar?

Entrevistado: En esos casos, va a depender, pero generalmente es el usuario, todas estas órdenes de compra después pasan por acá por la Dirección y desde acá se aprueba. Entonces en algunos casos se revisa la información y generalmente es por precio, pero hay veces que también influye no solamente el precio, sino también el plazo de entrega o calidad. Por ejemplo, podemos tener un proveedor que presente un diez por ciento más barato que otro, pero que se demora treinta días más y nosotros lo necesitamos pronto. Para el caso nuestro, manejamos los presupuestos anuales pero el foco está en el precio, buscamos eficiencia en los recursos económicos que en el tiempo. Además, lo que buscamos es que la misma unidad necesita que los productos lleguen la próxima semana, no lo esté pidiendo el viernes o jueves. Para esos casos va a primar el tiempo más que el precio.

Entrevistador: En ese caso, ¿se recibe el historial que se nombraba con la orden de compra, cotizaciones, y el usuario determina quién será el proveedor y después la autorización de la compra vendría siendo por el jefe del área?

Entrevistado: Claro, lo que tenemos es, el usuario solicita ya sea por la secretaria o el encargado del centro de costo, porque nosotros tenemos encargados de centro de costo, cada departamento o área tiene un encargado de centro de costo. Entonces o es el mismo encargado de centro de costo, la secretaria o un administrativo es quien solicita la cotización o la compra, luego de eso en caso de que ... ahí tenemos o ellos envían las tres cotizaciones o nosotros como unidad de compras hacemos las tres cotizaciones. En caso de que la hagamos nosotros, solicitamos después el visto bueno del responsable de la solicitud o del centro de costo, para que diga: "Estas son las tres cotizaciones, escoja cuál" y ahí el responsable del centro de costo dice "Ok, vamos con ésta" y ahí se emite la orden de compra y ese documento se autoriza desde acá, desde la Dirección de Administración y Finanzas, pero la elección es del solicitante. Acá se vuelve a revisar para asegurar que la compra

esté por un lado autorizada a nivel institucional como gasto, porque además se considera ciertos presupuestos y luego de eso se va al área de presupuestos en este caso para que se registre en el sistema administrativo contable y, después de eso, también se vuelve a la unidad de compras para que se haga la emisión de la orden de compra. En esos casos cambia en función de que, si vienen con todos los datos del proveedor, es la misma unidad de compra quien envía la orden de compra al proveedor con copia al solicitante y si no vienen con los datos del proveedor, se le envía la orden de compra al solicitante para que él pueda ser enviado al proveedor.

Entrevistador: Al momento de requerir un bien, ¿Existen procedimientos distintos para las peticiones de facultades en comparación con la adquisición del organismo central?, es decir, ¿Existe una clasificación en los bienes para determinar su procedimiento de adquisición?

Entrevistado: Bajo ese criterio no, generalmente las compras de equipo pasan por la unidad central y también en algunos casos generalmente, eso va a depender del tipo de compra, que en algunos casos el usuario no requiere o no desea hacer las tres cotizaciones, entonces ahí pasan a compras.

Entrevistador: Una vez confirmada y autorizada el requerimiento de algún bien, ¿Cómo se inicia la búsqueda en el mercado disponible?

Entrevistado: Dependiendo del producto, nosotros tenemos un maestro de proveedores, además ya sabemos efectivamente de que respetan el tema de que se pueda enviar la orden de compra y emitir la factura, dependiendo también del tipo de servicio que entregan, porque hay algunos que se compra pero nunca tenemos el tema de post venta, nos cuesta hacer el seguimiento de los productos, entonces como ya tenemos ese criterio con respecto a algunos proveedores que sabemos que nos responden, generalmente son con ellos con quien cotizamos.

Entrevistador: ¿Y ese Maestro se alimenta en base de la experiencia propia de la universidad, no hay ningún usuario externo que vaya indicando una elección de proveedor?

Entrevistado: No, es propio de la experiencia de la universidad. Anteriormente teníamos un sistema (Senegocia) con el cual trabajábamos, pero ahora como estamos realizando un cambio en el sistema interno, estamos pasando desde un sistema a un ERP, entonces ya no fue necesario seguir con el sistema del Senegocia. Pero en ese sentido, esto está bajo la experiencia propia de la gente de la unidad de compra.

Entrevistador: ¿Bajo qué parámetros se mide la elección del proveedor?

Entrevistado: Es más, con la experiencia de “Trato Directo” podríamos llamarlo, no tenemos aún un sistema de evaluación de un proveedor. La idea es avanzar hacia eso, pero en este instante no contamos con eso.

Entrevistador: ¿Bajo qué modalidad o reglamento se limitan los presupuestos a los que pueden acceder como departamento o área de adquisiciones?

Entrevistado: Todos los años se le informa a cada uno de los departamentos académicos o unidad de dirección Administrativa cuál es el presupuesto que tienen para el año y eso lo envía la Dirección de Presupuesto y esa es la información oficial que indica lo que se puede y no se puede gastar. Además, hay ciertos criterios que algunos centros de costos no pueden realizar ciertos tipos de compras, entonces eso también lo deben respetar. Esto queda definido en el Instructivo Presupuestario, entonces en ese instructivo indica todos los años tales centros de costos no pueden, por ejemplo, comprar tales computadores, dado que la compra de computadores para los funcionarios o para la Administración se realiza a nivel central, entonces cada unidad no puede comprar computadores para la secretaria del estilo que ellos quieran, sino que hay un estándar que es para toda la universidad.

Entrevistador: ¿Existe un método de evaluación de los proveedores en base a la calidad de sus servicios en la venta de los bienes?

Entrevistado: Más allá de lo que les comentaba del tema del precio, el tiempo, la calidad, todo va a depender de que, si efectivamente sabemos que un producto que un proveedor que presente una calidad mejor y ya hemos trabajado con él, independiente del precio, ahí se escoge el proveedor por calidad, pero va a depender del tipo de producto. Por ejemplo, si tenemos que

revisar unas compras para la ceremonia de titulación, tienen que tener cierta calidad, independiente del precio, o sea también tenemos que asegurarnos que el producto es de calidad. En este sentido somos más abiertos en el criterio, no es algo tan estricto como decir, es el precio primero, después la calidad... no, va a depender de la situación, del tipo de producto cual sea el criterio que efectivamente prime en esa situación.

Entrevistador: Ya viéndolo en la aplicación del procedimiento, ¿Qué falencias ha observado como jefe del área?, o bien, ¿Qué sugerencia puede aportar al proceso en general?

Entrevistado: En eso es lo que estamos trabajando, en el maestro de proveedores, que podamos generar una base de datos en donde podamos también evaluar de cierta forma a los proveedores y que quede ahí establecido, para que en el caso de que exista una rotación de personal, la información quede reflejada en la base de datos y el otro tema que también estamos tratando de trabajar, es el tema de los plazos de los solicitantes, ya que hay veces que nos solicitan un producto de un día para otro y hay proveedores que podemos solicitarle una compra para el otro día y nos va a llegar al otro día, pero hay otros tipos de productos que efectivamente no podemos solicitarlo de un día para otro y eso es lo que estamos estableciendo en este Manual de Procedimientos.

Entrevistador: ¿Quién finaliza el proceso completo de adquisición?

Entrevistado: El proceso es, llega la solicitud a la unidad de compra, la unidad de compra cotiza (en el caso de que vengan las tres cotizaciones) y se hace la orden de compra, esta orden de compra llega acá y se autoriza, se envía al proveedor, y una vez que llega el producto, y en ese caso también solicitamos que el usuario realice la recepción donde indique que efectivamente llegó el producto y en las condiciones que fueron acordadas y en ese caso se envía directamente a la unidad o también se envía a bodega central, donde hay una persona que está en bodega quien realiza la recepción del producto. Y con eso se recibe la factura y se pide que el responsable del centro de costo autorice el pago de la factura, y con eso ya se envía a Finanzas para que se pueda incluir dentro del proceso de pago.

Entrevistador: ¿Cómo se financia la Universidad de Valparaíso para poder tener la capacidad de comprar al momento de requerir un bien?

Entrevistado: A ver, nosotros recibimos financiamiento de diversos lados, de manera inicial siempre serán los ingresos del rubro universitario, es decir todo lo que corresponde a el giro al cual nos dedicamos, matrícula y pago de aranceles, también recibimos "Aportes fiscales directos" por el hecho de ser una universidad dentro del consejo de rectores, estas se denominan AFD, por otro lado realizamos servicios a empresas ya sea por asesorías o asistencias técnicas las cuales también nos ayudan a generar ingresos.

A nivel interno, nosotros podemos optar por postular a fondos concursables que ofrece el Ministerio de educación, mediante proyectos que son revisados acá en la universidad y se realiza esta postulación, como te digo, es una forma distinta a las cotidianas de generar recursos, en estos concursos generalmente se habla de proyectos grandes ya sea de investigación u programas educativos.

La universidad es considerada una universidad privada es su financiamiento, ya que recibe también fondos mediante donaciones privadas, donaciones las cuales se regulan por el artículo 69 de la Ley de Donaciones.

Entrevistador: En relación netamente a las autorizaciones en el proceso de compra, ¿Existe algunos criterios o procedimientos regulares que se aplica en el proceso?

Entrevistado: Bueno mira, nuestro Manual sobre el proceso de compras está en periodo de actualización, y en realidad en este momento no te pude hacer llegar el antiguo, pero si te puedo decir cuáles son las firmas que debe tener un oficio para aprobar una compra.

Primero cualquier compra menor a 500 UF tiene que tener mi firma, en este caso la del Director de Administración y Finanzas. Luego, las que sean menores a 1.000 UF hasta 500 UF, deben tener la firma del Director General de Finanzas. Luego, las menores a 3.000 UF hasta 100 UF, deben tener la del Vicerrector Económico. Y, por último, cualquier compra que supere las 3.000 UF debe tener la del Rector, esa es la escala de autorización.

4.5.3 ANEXO N°3 - ENTREVISTA SEMI-INTEGRADA PROFESIONAL EXPERIMENTADO

Nombre del entrevistado: Anónimo

Cargo Experimentado: Director de Finanzas y Gerente de Finanzas en ambas entidades.

Entrevistador: Buenas tardes, soy Maximiliano Zamora y me encuentro con el profesor Iván Cubillos, quien nos va a realizar una entrevista sobre su experiencia en el sector privado versus el sector público. Para partir, quiero pedirle una pequeña presentación de su cargo actual y la descripción del mismo.

Entrevistado: Actualmente me encuentro desempeñando el cargo de Director de Recursos Humanos en la Universidad de Valparaíso, Dirección que tiene como responsabilidad poner en ejecución todas las políticas específicas relacionadas con el proceso de ingreso, proceso de remuneraciones, proceso de evaluación de desempeño, todo lo que tiene que ver con la calidad de vida laboral y también relacionado con el proceso de desvinculación y retiro del personal. De acuerdo a lo solicitado por Maximiliano, la idea es poder expresar en base a mi experiencia de haber trabajado tanto en empresas estatales como privadas de cómo funcionan en este caso específico los procesos de compras en empresas estatales y privadas.

Entrevistador: efectivamente, más que nada es saber su experiencia, yo creo que en este caso ¿usted en el sector privado a trabajado más cierto, en el sector de compras?

Entrevistado: Si, pero también trabaje en otras en empresas estatales de manufactura y servicios, tengo la experiencia también de haber trabajado como gerente de finanzas en empresas privadas como estatales.

Entrevistador: Eso es bueno, quería de manera inicial consultarle ¿Cómo o cuáles son las grandes diferencias que se encuentran en las relaciones con proveedores? ¿Cómo eligen a los proveedores en el sector público en

comparación al sector privado? ¿Cómo es la relación o la evaluación que se hace sobre ellos?

Entrevistado: Yo por la experiencia que tengo diría q la relación con los proveedores, las empresas privadas generalmente cuando estamos hablando de empresas grandes como la universidad, las empresas privadas grandes como en las que me tocó trabajar tenían establecido políticas de compras, procedimientos, procesos de compras que estaban sujetos a actividades que conllevan un aprovisionamiento en una organización y cada actividad tenía su procedimiento, primero porque cada generalmente las empresas privadas grandes están todas certificadas en diferentes normas que exigen que tengan manuales de procedimientos, procesos establecidos, políticas claras, por lo tanto ahí no hay ninguna diferencia con una universidad como la nuestra, ahora las Licitaciones, por ejemplo las empresas grandes para poder llamar a los proveedores a través de Licitaciones, salvo en casos contados, hay tratos directos, cosa que en la universidad por ejemplo también, evidentemente que los proveedores deben estar en “Chilecompras” o de acuerdo al convenio marco, pero en caso de que no haya ningún proveedor que satisfaga un requerimiento, la universidad puede salir perfectamente con un trato directo, por lo tanto no cambia en nada la relación de una empresa con otra, lo que sucede es que en ambas entidades, tanto privadas como públicas, del tamaño de una universidad como la Valparaíso, en todas existen políticas definidas, procesos definidos, procedimientos claros, el tema está en que, y si uno eso lo analiza sería burocracia que lo cual es bueno para administrar un organización, el tema es que muchas veces en las estatales burocratizan los procesos, que significa burocratizar, que la gente siempre espera que otro subsidie el trabajo, ese es el punto, que significa eso que le subsidie, “que nadie se moja el potito”, en otras palabras, entonces no es problema de la organización en sí, es un problema de la gestión que hace cada persona al interior.

Entrevistador: ¿entonces no un problema de reglamentación o de que los procesos no estén definidos?

Entrevistado: El problema está en que en una empresa privada, el que no hace bien la pega se va “de una patada en el pote”, en cambio en una empresa estatal hay que hacer sumario para sacarlo, ese es el punto.

Entrevistador: O sea en realidad, efectivamente la gestión de la persona que administra es importantísima, la capacidad que tiene, las habilidades que tiene.

Entrevistado: Claro, el que dirige el que lidera los equipos de trabajo, si todo pasa por ahí

Entrevistador: es un buen punto

Entrevistado: No es un tema de sistémico, sino que es un tema de gestión de personas.

Entrevistador: Otro tema es sobre los presupuestos a los que alcanzan estos diferentes sistemas, por ejemplo yo tengo entendido que el sector privado en este sentido en caso de no tener presupuesto puede adquirir créditos bancarios, puede tener más libertad.

Entrevistado: La universidad también lo puede hacer

Entrevistador: Pero es un proceso mucho más largo que una entidad privada, así es lo que tengo entendido yo a grandes rasgos.

Entrevistado: No, no porque, haber una empresa que quiere, estamos hablando de pedir créditos, evidentemente que estamos hablando de inversiones potentes, yapo una empresa que por ejemplo, la universidad va a un banco a pedir un crédito para construir nuevas instalaciones, el banco lo va a evaluar cómo evalúa cualquier empresa, y si una empresa quiere construir nuevas instalaciones también será evaluada, y para eso va a tener que presentar sus estados financieros, su capacidad de flujo y generación de flujo, inclusive yo diría que a veces la universidad es un, como la nuestra porque a veces hay otras universidad que están con problema deficitario, pero como la nuestra que esta económicamente financieramente está estable, es una muy atractiva para la banca.

Entrevistador: en ese sentido queda claro que no hay mucha diferencia.

Entrevistado: No, lo que, si tiene, que la universidad tiene, no se puede desde el punto de vista del apalancamiento superar más allá de un leverast tendiente a uno.

Entrevistador: ¿de un cómo?

Entrevistado: Un leverast tendiente a uno, o sea, una estructura de apalancamiento de un punto de vista financiera.

Entrevistador: Es bueno saber porque también es un punto que se aclara en esta disputa entre ambos sectores, otro punto que quería tocar es sobre los tipos de compras que ofrecen los sistemas, por ejemplo en el sector público como menciono usted de primera entrada se tiene que buscar en el convenio marco, si no están en el convenio se tiene que licitar o dependiendo del caso se tiene que buscar hacer un trato directo.

Entrevistado: Claro, te pongo un caso, a fines del año pasado para mejorar todo el sistema de comunicaciones de la universidad, se licito con Claro, Movistar y Entel, el tema de las comunicaciones y un proyecto por cinco millones de dólares se lo gano claro, pero ahí una licitación directa porque no hay más proveedores en el mercado.

Entrevistador: Sipo, son esas tres nomas, entonces obviamente ahí se hace la evaluación al mejor postor y se elige, pero en comparación al sector privado que no tiene este convenio marco que es una plataforma que te exige de manera inicial comprar en él, y de que en comparación ellos tienen un mercado mucho más abierto, nosotros actuamos bajo la hipótesis de que el sector público tiene menos libertad de compra en comparación al sector privado.

Entrevistado: Yo diría que tiene más libertad de compra porque las empresas grandes licitan, ellos no salen a comprar todos los días, ellos licitan los servicios con una empresa, es como que la universidad mañana en vez de salir a comprar los artículos de escritorio a Lápiz López o a Pacifico por decir algo, claro si ninguna de las dos está en ChileCompra no voy a poder comprar, pero si me llaman en licitación y se la gana alguna que dice yo ofrezco mis productos y gano la licitación, no tendría ningún problema en licitar la adquisición y el abastecimiento de los artículos de escritorio de una

universidad porque eso es de una envergadura muy grande, el gasto que hay ahí, y en la empresa privada también po, ellos inclusive, para comprar ellos tiene que licitar o tienen que cotizar, no es que adquisiciones llega, yo pregunte la hora y adquisiciones me viene a comprar un reloj, no es tan así, lo que pasa es que ahí hay un mito.

Entrevistador: sipo, esos son los mitos que tiene que romperse en base a la experiencia.

Entrevistado: Hay un mito que la gente piensa, porque se ha creado ese paradigma o mito, también que se ha creado en el sentido de que lo privado es bueno es ágil es rápido y lo estatal es burocrático y todo, no, yo creo que pasa por la gente. Mira te pongo un caso, aquí hay profes que pitutean a honorarios tanto en la universidad de Valparaíso como en la universidad privada, y resulta que ellos saben cómo se les exige que emitan las boletas de honorarios en las privadas, y nosotros hemos establecido un proceso similar a las privadas y acá dicen que es trancado el sistema, no po porque antes era más fácil para ellos, porque emitían la boleta cuando querían, como ahora tienen que emitirla en tales fechas, porque lo hacen para otras sí y para acá no.

Entrevistador: Usted hace la diferencia en temas de competencia

Entrevistado: No de competencia, sino de cultura.

Entrevistador: En el sentido de que por ejemplo, en los cargos públicos la universidad a nivel de competencia interna dentro de los puestos, yo si estoy en un puesto como lo mencionaba usted, es mucho más difícil que me saquen de ese puesto, entonces me relajo, en base a eso se produce esta cierta.

Entrevistado: Desidia, si eso es. (Falta de ganas, interés en hacer alguna cosa)

Entrevistador: No es tanto lo reglamentario, eso son buenas conclusiones que nos sirven porque es en base a la experiencia.

Entrevistado: O sea no es un tema de proceso, no es un tema de política, no es un tema de procedimiento.

Entrevistador: es en base a como que se “aperna” cada puesto y es mucho más difícil correr a la persona que no es eficiente en cierto puesto.

Entrevistado: Claro, yo diría que en una empresa privada, por eso tiene otra dinámica del punto de vista de la gestión de personas, en una empresa privada te van a decir “hasta aquí llegaste, se te paga y chao”, en cambio acá cuesta mucho hacer eso porque como no hay una indemnización de por medio, entonces ahí queda muy atado el tema.

Entrevistador: entonces, es muy difícil sacar a una persona, puede pasar un sumario dos sumarios y aun no salen.

Entrevistado: Claro en cambio en una empresa privada.

Entrevistador: No es necesario ni el sumario, simplemente no cumple con la condiciones y entra otro que las cumpla.

Entrevistado: Por eso es que dentro de los contratos si te has dado cuenta, y se critica mucho y se cuestiona que porque las empresas estatales tienen muchos contratos a honorarios, porque es más fácil desvincularlos, es por eso que la gente a honorarios siempre está con las pilas puestas, hasta que lo contratan.

Entrevistador: Siente la inseguridad, en la contratación es así como listo, de acá ya no me sacan. Yapo profesor creo que con esto concluimos su experiencia y que nos sirva de aporte para la tesis, tocamos los puntos más importantes dentro del proceso de compras.

Entrevistado: No y en una empresa como te digo, yo trabaje en empresa privadas grandes y por ejemplo para ver una compra, suponte de buses, no era así como “al olor” nomas, había que ver los costos, a quien comprarle, se licitaba, lo veían abogados, lo veía auditoría interna, lo veía operaciones, todo el mundo que participaba era un equipo de trabajo y los procesos no duraban de un día para otro, es todo un proceso detrás que duraba cuatro o cinco seis meses, entonces la universidad aquí si va a comprar computadores “”, inclusive yo eh visto cuando, si uno compra un pie del computador, a las dos semanas el computador esta acá, o sea no es tema de reglamento.

Entrevistador: Otro punto importante, con respecto a la fiscalización, nosotros actuamos bajo hipótesis de que la fiscalización en el sector público pasa a ser un poco excedida y retrasa un poco los tiempos, el hecho de fiscalizar tanto, o sea de que pase por una persona que tenga que revisarlo y después quien tenga que firmarlo sea otra y que después se mande al abogado, siendo que en el sector privado quizás bajen esos ciertos puntos porque se agrupan esas funciones en menos personas, por eso que es una pregunta abierta, ¿Qué opina usted sobre eso?

Entrevistado: Sí, pero dependiendo de dónde se mira, por ejemplo si lo queremos asociar a la compra en sí o a un proceso de compra, por ejemplo una empresa grande la autorización dependiendo del monto puede estar en el jefe de adquisiciones, si el monto supera el millón de pesos que el jefe de adquisiciones compra, sobre el millón de pesos hasta los tres millones tiene que tener la autorización del jefe de finanzas y sobre los tres millones tiene que tener la autorización del gerente general, eso en una empresa privada, ahí tienes tres firmas, pero vas a ir subiendo el monto, caso similar pasa acá, o sea el rector no firma la compra de un computador o un cuaderno, lo que pasa es que, vuelvo a insistir el problema está en cuanto se demora en el sector privado la persona que hace el requerimiento y que compran versus acá, ahí está el punto, es decir, el problema no es para arriba, porque para arriba si hay que firmar se firma rápido, mira acá todas las hojas que tengo, este certificado es del 15 de noviembre y cuanto estamos hoy día a 16, o sea, lo pidieron ayer, entonces no es un tema que a uno, las personas aquí que trabajan conmigo funcionan rápido, pero es el caso, lo que sucede en la práctica aquí, a nosotros nos llegan más o menos, a procesar información que nos llegan de las facultades, aquí nos demoramos más o menos entre firmas del pro rector del rector y más no más allá de quince días, aquí, acá, entre la revisión que hay que hacer, pero la escuela pidió algo en abril y me está llegando en septiembre, esa es la demora, no fue aquí, fue en una facultad po, entonces no es un problema de la firma.

4.5.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma de actividades para la ejecución del programa de Tesis																					
Título	Comparación de efectividad entre entidades del sector privado y estatal respecto al proceso de adquisiciones, enfocado en dos universidad de la V región																				
Integrantes	Oscar Riquelme Palma					Período	Segundo semestre año 2017														
	Maximiliano Zamora Ramírez					Profesor guía	Bruno Bernal														
ACTIVIDADES	DETALLE	Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5		
Reunión previa	Confección de cronograma.																				
Reunión con profesor guía	Determinación de indicador evaluativo, para este caso "Cuadro de categoría de análisis".																				
Reunión con profesor guía	Preparación entrevista a "Jefe de adquisiciones" de la Universidad de Valparaíso.																				
Reunión con "Jefe de adquisiciones" U. Valparaíso	Se obtiene la información requerida mediante la entrevista confeccionada.																				
Reunión con profesor guía	Preparación entrevista a "Director de Administración y Finanzas" Universidad Técnico Federico Santa María.																				
Reunión con "Director de Adm y Finanzas" UTFSM	Se obtiene la información requerida mediante la entrevista confeccionada.																				
Reunión con profesor de la Cátedra	Revisión proyectos.																				
Reunión con grupo de trabajo	Se procede a analizar la información y se da inicio a la confección del "Cuadro de categoría de análisis".																				
Reunión con grupo de trabajo	Se sigue realizando en trabajo comparativo.																				

ACTIVIDADES	DETALLE	Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Reunión con grupo de trabajo	Se determinan las conclusiones de cada una de las categorías.																		
Reunión con profesor de la Cátedra	Se revisa avance en el cumplimiento de objetivos, ejecución de cronogramas y aplicación de instrumentos.																		
Reunión con grupo de trabajo	Se determinan los resultados se prepara la exposición preliminar.																		
Presentación en la Cátedra	Exposición resultados preliminares.																		
Reunión con profesor guía	Se analizan y adoptan las sugerencias obtenidas en la exposición.																		
Reunión con profesor de la Cátedra	Se informa sobre los avances y la aplicación de sugerencias a profesor de cátedra.																		
Reunión con grupo de trabajo y profesor guía	Análisis general sobre la ejecución de la tesis y determina el primer avance sobre la "Discusión de Resultados".																		
Clase con profesor de cátedra	Detalles sobre la confección del Informe Final.																		
Reunión con grupo de trabajo	Se comienza a realizar la confección del Informe final y avanzar en la "Discusión de resultados".																		
Reunión con profesor guía	Confección temporal de informe final.																		
Reunión con grupo de trabajo	Término preliminar de informe final.																		
Clase con profesor de cátedra	Revisión preliminar de informe final.																		
Reunión con grupo de trabajo y profesor guía	Se adoptan últimas sugerencias determinando la "Discusión de Resultados" y "Conclusiones".																		
Presentación en la Cátedra	Entrega informe final y exposición 6 proyectos.																		

