

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**ANÁLISIS DEL ACTUAL PROCESO DE LICITACION EN EL MERCADO DEL  
SECTOR PÚBLICO PARA LA ADJUDICACION DE CONTRATOS**

**CASO: CONTACT CENTER ESVAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**Profesor Guía: SR. CARLOS VÁSQUEZ VÁSQUEZ**

**PRISCILLA MUÑOZ SALAS**

VIÑA DEL MAR, 2018

## INDICE

Abstract.....	iv
Resumen.....	v
INTRODUCCION .....	1
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos .....	3
CAPITULO I: MARCO TEORICO.....	6
1.1 La licitación pública .....	6
1.2 El proceso de licitación Pública.....	8
1.3 Etapas de la Licitación .....	9
1.4 Comisión de Apertura y Habilitación de Ofertas.....	10
1.5 Diferencia entre Licitación Pública y Licitación Privada .....	14
1.6 Bases de la Licitación .....	15
1.7 Modelos de Licitación.....	19
CAPITULO II: DESCRIPCION EMPRESA ESVAL .....	31
2.1 Presentación de la empresa ESVAL .....	31
2.2 Misión y Visión .....	35
2.3 Gerencia clientes .....	36

2.4 Contact Center .....	36
2.5 Proceso de licitación ESVAL.....	40
2.6 Principales etapas.....	46
CAPITULO III: PROPUESTA PARA UN PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE LICITACION.....	54
3.1 Diseño de la propuesta .....	54
3.2 Propuesta programa de trabajo.....	55
3.3 Resultados esperados .....	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
BIBLIOGRAFIA .....	70

## ABSTRACT

The document, has the objective to describe and analyze the main tasks carried out by **ESVAL S.A**, together with **AGUAS DEL VALLE S.A** to the current bidding process in the market of the public sector in its service of the Contact Center, which is awarded for a period of four and whose activities are developed in premises located in the sector of Valparaiso.

This with the purpose of providing an improvement plan, which is expected to reduce the time spent on the execution of the various tasks, becoming more flexible in their development.

This research was carried out through the active participation in the process, so that the difficulties and disadvantages were shaping the guidelines necessary for the plan of action and in which you must make greater emphasis within the process.

It analyzes the allocation of staff employed for the execution of work, the designation of roles and responsibility of each position, as well as the times that are incurred for the achievement of the objectives previously proposed, and subsequently quit as a result a narrow margin of action, so that this proposal will help in the efficiency of the operation of the unit, decreasing workloads, both of administrative as of the head.

## RESUMEN

La memoria, tiene por finalidad describir y analizar las principales tareas desarrolladas por **ESVAL S.A**, en conjunto con **AGUAS DEL VALLE S.A** para el actual proceso de licitación en el mercado del sector público para su servicio de Contact Center, el cual es adjudicado por un periodo de cuatro años y cuyas labores se desarrollan en dependencias ubicadas en el sector de Valparaíso.

Esto con el fin de brindar un plan de mejoramiento, con el cual se espera reducir el tiempo empleado en la ejecución de las distintas tareas, volviendo así más flexible su desarrollo.

Esta investigación se realizó mediante la participación activa, por lo que las dificultades y desventajas, fueron moldeando los lineamientos necesarios para el plan de acción y en los que se debe hacer mayor énfasis dentro del mismo proceso.

Se analizó la dotación de funcionarios empleada para la ejecución de trabajos, la designación de roles y responsabilidad de cada cargo, como también los tiempos en los que se incurre para el logro de los objetivos previamente planteados, los que posteriormente dejan como resultado un estrecho margen de acción, por lo

que esta propuesta, ayudará en la eficiencia del funcionamiento de la unidad, disminuyendo cargas de trabajo, tanto de administrativos como de la jefatura.

## INTRODUCCIÓN

Empresas **ESVAL S.A** (Empresa Sanitaria de Valparaíso, anteriormente conocida como Empresa de Obras Sanitarias de Valparaíso) y **AGUAS DEL VALLE S.A**, corresponden a empresas chilenas de servicios sanitarios, las cuales desarrollan operaciones para la quinta (Valparaíso, Aconcagua y litoral) y cuarta región (Elqui, Limari y Choapa) respectivamente; con un total de población urbana abastecida de 2.320.110, y un total de 863.097<sup>1</sup> clientes. Estas empresas ofrecen el servicio de agua potable, recolección y tratamiento de aguas servidas.

Ambas empresas, poseen una estructura organizacional y administración propia, la cual comprende dentro de otros, el departamento de gerencia y atención de clientes bajo la premisa compartida de entregar un servicio: “Fácil, agradable y resolutivo”, en cualquiera de sus requerimientos, e independiente del canal de entrada; para llevar a cabo esta labor, cuentan con la sección de Contact Center, entendiéndose como tal el servicio al cliente, el que consta de canales de entrada como telefonía, correo electrónico, y aplicaciones como facebook y whatsapp, para los diversos requerimientos, solicitudes e interrogantes del cliente.

Si bien ambas empresas no comparten la misma estructura y desarrollan funciones en diferentes regiones, estas entregan su servicio de Contact Center en

---

<sup>1</sup> Informe Memoria Esva, 2017

conjunto, en un solo lugar, y con ejecutivos telefónicos compartidos, los cuales se encuentran instruidos para brindar soluciones e indicaciones para ambas, pero encontrándose físicamente en la zona de Valparaíso; para esto cuentan con los llamados ejecutivos de primera línea, los cuales están orientados a la resolución de problemas inmediatos, estos deben ser solucionados en el momento en que el cliente se contacta con la central de ayuda; y los ejecutivos de segunda línea encargados de entregar solución a largo plazo para requerimientos o problemas que no pueden ser cerrados en el minuto del llamado.

Estos ejecutivos también cumplen la función de derivar estas atenciones al departamento de unidad de análisis, el cual se encarga a su vez de sub-derivar como corresponda a los contratistas correspondientes de la quinta y cuarta región, sean estos de redes, medición o despacho, para entregar una solución o respuesta definitiva al cliente.

El proceso de licitación para la entrega del servicio se hace en conjunto con ambas empresas, además gracias a las dimensiones, condiciones e idoneidad de la infraestructura, es que **ESVAL** facilita las instalaciones para la prestación del servicio por parte del contratista, quien se adjudica finalmente el contrato.

**ESVAL**, también cuenta con procesos de licitación para suministros químicos, de diseño, obras y servicios, siendo este último el motivo de estudio para el presente análisis, el cual se sustenta en información recopilada en el proceso de licitación 2017.

La propuesta de un plan de mejoramiento para el proceso de licitaciones públicas tiene como objetivos:

### Objetivo General

Analizar el actual proceso de adjudicación de contratos en el mercado público para Contact Center de **ESVAL** y proponer una metodología que permita llevar a cabo el proceso de forma óptima.

### Objetivos Específicos

1. Presentar teorías y/o modelos de la actual situación y procesos de licitación en la adjudicación contratos en el mercado público.
2. Presentar la empresa **ESVAL**, e identificar falencias dentro del proceso.

3. Proponer una metodología para desarrollar el proceso de licitación de manera adecuada.

El proceso de licitación pública se basa en la premisa de tener la mejor opción dentro de los oferentes que presenten sus propuestas, esto es en cuanto a calidad y precio para la adjudicación final y materialización del contrato; sin embargo, este no siempre termina en la adjudicación idónea, y se adjudica el contrato dentro de lo “menos malo”.

El problema actual que presenta **ESVAL**, y por lo que finalmente se opta por la realización de este estudio, es la falta de organización que presenta el proceso de licitación para el Contact Center en algunas de sus etapas, traducándose finalmente en un proceso engorroso con incrementos innecesario de tiempo tanto de ejecución, como de espera, tornando las labores de algunos participantes en sobrecarga laboral.

En el capítulo I: “**Marco Teórico**”, se da a conocer qué es un proceso de licitación, por qué nace y quienes lo pueden conformar, la diferenciación entre un proceso de licitación pública y un proceso de licitación privado, los tipos de licitación existentes, las bases que componen este proceso y los lineamientos necesario

para llevar a cabo el mismo, todo esto a través de referencias bibliográficas, las cuales ayudan a comprender de mejor manera el proceso de forma global.

En el Capítulo II: “**Descripción Empresa ESVAL**” se realiza la presentación de la empresa sanitaria **ESVAL**, con un diagnóstico del actual proceso de licitación, y se consideran las etapas en donde se basan los análisis posteriores

En el Capítulo III: “**Propuesta para un Plan de Mejora en el Proceso de Licitación**” se presenta una propuesta de plan de mejoramiento para la reorganización de tareas dentro del proceso de licitación llevado actualmente por la empresa, que permita una mejor distribución de estas para cada cargo dentro del equipo de trabajo.

Finalmente se entregan las conclusiones, recomendaciones y resultados esperados una vez implementados los planes de mejora dentro de la organización.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se dará a conocer lo que es un proceso de licitación, los diversos conceptos que en este se manejan junto a definiciones que puedan considerarse en conjunto como fundamento teórico en los cuales se sustenta este estudio en el procedimiento que realizan las empresas tanto públicas como privadas como parte de la adjudicación de contratos en el mercado, junto con la diferenciación entre ambos tipos de licitaciones, se entregara la metodología propuesta y se expondrá la información necesaria para completar el objetivo final de esta tesis.

### 1.1 La Licitación Pública

La ley define la Licitación Pública como “el procedimiento administrativo de carácter concursal mediante el cual la Administración realiza un llamado público, convocando a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente”<sup>2</sup>

Los contratos administrativos se celebrarán previa propuesta pública, en conformidad a la ley, el procedimiento concursal se regirá por los principios de

---

<sup>2</sup> Artículo 7°, letra a), Ley 19.886

libre concurrencia de los oferentes al llamado administrativo y de igualdad ante las bases que rigen el contrato.

El objetivo de las licitaciones públicas es dar a conocer los principales lineamientos normativos para la formulación de bases de licitación, sus criterios de evaluación y recomendaciones para la adjudicación, que permitan a los funcionarios adoptar las competencias necesarias para una eficiente gestión ya sea tanto de abastecimiento, como en la entrega de servicios.

Se señala que tienden a aumentar la competencia, fomentar la igualdad en el tratamiento de licitantes, aumentar la transparencia en la adjudicación, asumir la responsabilidad administrativa del caso, asegurar el debido proceso y la publicidad de la misma, y obtener los mejores precios.<sup>3</sup> Contravienen especialmente el principio de la probidad administrativa, la siguiente conducta:

- Omitir o eludir la propuesta pública en los casos que la ley la disponga.<sup>4</sup>

La licitación, en términos generales, es un procedimiento formal y competitivo de adquisiciones, mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas para la

---

<sup>3</sup> Isabel Correa, OP. cit., p. 21.

<sup>4</sup> Artículo 62 Ley N° 18.575

adquisición de bienes, obras o servicios y se adjudica, luego de una evaluación, el contrato correspondiente al oferente que ofrezca la propuesta más ventajosa.

Es un proceso integrado por actos y hechos de la administración, y actos y hechos del oferente que concurren a formar la voluntad contractual. En estricto rigor, la licitación no es el contrato público que celebra el mandante con determinado proveedor, ya que de este último surge de la licitación.<sup>5</sup>

## **1.2 El proceso de Licitación Pública**

En general, un proceso de licitación debiese demorar desde su inicio hasta su término entre 30 a 45 días, periodo dentro del cual se considera el tiempo para que el contratista evalúe la propuesta.

Las licitaciones se caracterizan por su rigor y sentido formalista; de hecho, el ordenamiento jurídico nacional establece una serie de trámites, formalidades, etapas y procedimientos que deben cumplirse antes de emitirse la voluntad administrativa contractual, por lo que, el incumplimiento de tales preceptos, sean legales, reglamentarios o de otra naturaleza, vicia la voluntad pues no se ha preparado según el orden normativo.

---

<sup>5</sup> Isabel Correa. Manual de Licitaciones Públicas, ILPES, CEPAL. 2012, p. 19.



Figura 1 Capítulo I: Proceso y etapas de Licitación, Fuente: Chile compras

### 1.3 Etapas de la Licitación

Las etapas de este tipo de procesos, son de un orden secuencial y cronológico, así se tiene: elaboración de las bases administrativas y especificaciones técnicas, (en algunos casos de plataforma tecnológica) el llamado a licitación, posterior a ello, las aclaraciones y consultas a la propuesta.

Luego se lleva a cabo la visita en terreno, la presentación, apertura, análisis y evaluación, de las ofertas, la adjudicación de la misma y, finalmente, la suscripción del contrato; la licitación es un proceso que se desarrollará una vez que se hayan definido los requerimientos y que se haya determinado que éste es el mecanismo de adquisición a utilizar.

Considerando que las licitaciones son un proceso formal que requiere el cumplimiento de ciertas actividades, se debe efectuar un cronograma de todo el

proceso de licitación, lo que permitirá obtener el producto en los plazos adecuados.



Figura 2 Capítulo I: Hitos de la Licitación, Fuente: Chilecompra

#### 1.4 Comisión de Apertura y habilitación de ofertas

Se entiende por Comisión de Apertura, aquella que tendrá por función la recepción, apertura y certificación de la entrega de todos los sobres de antecedentes que en virtud del Reglamento deban ser proporcionados por los

participantes en una licitación pública como parte de su oferta; del mismo modo, esta Comisión deberá constatar la presentación del depósito a la vista o vale vista bancario o de la boleta de garantía de seriedad de la oferta que hubiere sido exigida y leer a viva voz las ofertas económicas presentadas o sus partes esenciales, si fueren demasiado extensas.

Esta Comisión estará compuesta por el encargado de la ejecución del procedimiento, por un profesional de la División Nacional o Unidad Regional de Administración y Finanzas respectiva, (según el caso), y por el Ministro de Fe de la Fiscalía Nacional o de la Fiscalía Regional, (según el caso); el Ministro de Fe conducirá el acto en que la Comisión de Apertura desarrolle sus funciones, el que tendrá lugar en la fecha y hora señalada para ello en el calendario de licitación, no se admitirá la presentación de ofertas de parte de proponentes que no hubieren ingresado a la sala al momento en que el Ministro de Fe de inicio al acto de apertura; los oferentes deben asistir al acto personalmente o representados por quien estimen conveniente, sin necesidad de mandato escrito.

Concluido el acto de apertura y revisión de antecedentes, se redactará un acta extractada de lo obrado, la que será firmada por los miembros de la Comisión de Apertura y los asistentes que lo deseen, proporcionándose copia de ella a quienes efectuaren la entrega de los antecedentes, lo que pondrá fin al desempeño de la Comisión.

Luego de efectuada la apertura, el encargado de la ejecución del procedimiento remitirá para su custodia los depósitos a la vista o vale vista bancarios y las boletas de garantía de la seriedad de la oferta que se hubieren presentado, de acuerdo a lo dispuesto por la letra n) del artículo 8º, junto con lo anterior, entregará los antecedentes habilitantes que hubieren sido solicitados, a la Unidad de Asesoría Jurídica de la Fiscalía Nacional o a un abogado que ejerza la asesoría jurídica administrativa en la Fiscalía Regional, (según el caso), para que elabore un informe que detalle qué oferentes cumplen y qué oferentes no cumplen con la entrega de cada uno de los señalados antecedentes, conforme al modelo aprobado por la Unidad de Asesoría Jurídica de la Fiscalía Nacional.

Recibido el informe jurídico se podrá solicitar por carta dirigida a todos los oferentes que salven errores u omisiones, siempre y cuando las rectificaciones de dichos vicios u omisiones no les confieran a esos oferentes una situación de privilegio respecto de los demás competidores, se podrá fijar prudencialmente un plazo para que el o los oferentes acompañen los antecedentes faltantes, bajo apercibimiento, si así no lo hicieren, de ser declarados fuera de bases; estos documentos, antecedentes o aclaraciones formarán parte de la oferta del proponente respectivo.

Una vez cumplido el plazo fijado, la Unidad de Asesoría Jurídica de la Fiscalía Nacional o un abogado que ejerza la asesoría jurídica administrativa en la Fiscalía Regional, emitirá un segundo informe de revisión de antecedentes habilitantes que incluirá los documentos faltantes que hubiesen sido presentados, concluyendo cuáles son en definitiva las ofertas habilitadas y las inhabilitadas para ser evaluadas.

La oportunidad en que la Unidad de Asesoría Jurídica de la Fiscalía Nacional revisará el segundo y definitivo informe de antecedentes habilitantes en aquellos procesos de Licitación Pública efectuados por Fiscalías Regionales y que por monto deban ser adjudicados por el Fiscal Nacional, será únicamente aquella en que se envíe a la División de Administración y Finanzas, conjuntamente con la totalidad de los antecedentes, para la dictación de la resolución que adjudique la licitación o la declare desierta.<sup>6</sup>

El encargado de la ejecución del procedimiento comunicará a los miembros de la Comisión de Evaluación cuáles son las ofertas habilitadas, proporcionándoles los antecedentes que constituyan la oferta de los proveedores.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> La causal en la que se apoya la declaratoria de una licitación pública desierta debe estar prevista en el pliego de condiciones y fundarse en factores de escogencia objetivos, que en vigencia de la Ley 80 de 1993, son los correspondientes a la experiencia, la organización, los equipos, el plazo y el precio.

<sup>7</sup> Reglamento sobre procedimiento para licitación pública del ministerio público

## 1.5 Diferencia entre Licitación Pública y Licitación Privada

De acuerdo a la Ley N°19.886, de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios, conocida como “De Compras Públicas”, los organismos públicos, incluidos los municipios, están obligados a realizar licitación pública “cuando las contrataciones superen las 1.000 UTM”. Por lo que el procedimiento general de licitaciones, salvo excepciones, lo constituyen las licitaciones públicas.<sup>8</sup>

La diferencia radica en el grado de competencia con que se realiza el concurso, ya que en el caso de la licitación pública la competencia es total, pueden participar todos los interesados, mientras que en la licitación privada, luego de emitir una resolución fundada, sólo compiten los que han sido invitados por la entidad licitante, cuyo mínimo está definido por Ley; el proceso se lleva a cabo de igual manera para ambos tipos de licitación y difieren las formas de llamado a los proveedores a participar. La licitación Pública corresponde, salvo excepciones como:

---

<sup>8</sup> Ley N°19.886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios. “De Compras Públicas”

- El producto o servicio se encuentre en el Catálogo electrónico de convenios marco.<sup>9</sup>
- Corresponda la compra a una excepción contemplada en la Ley de compras públicas o su reglamento.

Ello porque garantiza la máxima transparencia al permitir la participación de todos los proveedores inscritos en el sistema, la eficacia al aumentar las posibilidades de alcanzar exactamente lo que se requiere y la eficiencia al disminuir los costos de adquisición.

La licitación privada, en cambio, es un mecanismo excepcional contemplado por la Ley y su uso se encuentra restringido a situaciones especiales, por lo que requiere de una resolución fundada. Estas excepciones son las contempladas en el Art. 8 de la Ley 19.886 de Compras Públicas y Art. 10 del Reglamento de dicha Ley.<sup>10</sup>

## 1.6 Bases de la Licitación

Las bases de la licitación son documentos aprobados por la autoridad competente que contienen el conjunto de requisitos, condiciones y especificaciones

---

<sup>9</sup> Se detallara el modelo en ítem: “Modelos de licitación.”

<sup>10</sup> Sistema de compras y contratación pública – Chile compras

establecidos por la entidad licitante, que describen los bienes y servicios a contratar y regulan el Proceso de Compras y el contrato definitivo, incluyen las Bases Administrativas y Bases Técnicas.<sup>11</sup>

Estas deben establecer las condiciones que permitan alcanzar la combinación más ventajosa entre los beneficios del bien o servicio por adquirir y todos sus costos asociados, presentes o futuros; estas condiciones no podrán establecer diferencias arbitrarias entre los proponentes, ni solo atender al precio de la oferta.<sup>12</sup>

### **1.6.1 Antecedentes Obligatorios**

Las bases deberán contener, en lenguaje claro y preciso, a lo menos las siguientes materias:

1. Requisitos y condiciones que deben cumplir los oferentes para que sus ofertas sean aceptadas.
2. Las especificaciones de los bienes y/o servicios que se requiere contratar

---

<sup>11</sup> Art. 2° N° 3, Reglamento sobre licitaciones publicas

<sup>12</sup> Art. 6°, inc. 1°, Ley N° 19.886

3. Etapas y plazos de la licitación
4. Condición, plazo y modo en que se compromete el o los pagos
5. Plazo de entrega del bien o servicio adjudicado
6. Naturaleza y monto de las garantías que la entidad exija a los oferentes
7. Los criterios objetivos que serán considerados para decidir la adjudicación.
8. En las licitaciones menores a 1000 UTM y superiores a 100 UTM, definir si se requerirá la suscripción de contrato o si éste se formalizará mediante la emisión de la orden de compra por el comprador y la aceptación por parte del proveedor, en conformidad con lo establecido en el Art. 63 del Reglamento.
9. Los medios para acreditar si el proveedor adjudicado registra saldos insolutos de remuneraciones o cotizaciones de seguridad social
10. La forma de designación de las comisiones evaluadoras (sobre 1.000 UTM y Licitaciones Complejas.)<sup>13</sup>

### **1.6.2 Elaboración de las Bases**

Sin perjuicio de las normas generales, en estos procesos de licitación se tendrá en consideración lo siguiente:

---

<sup>13</sup> Manual de Licitaciones Públicas ILPES 2012

**a)** Se podrán establecer dos etapas, la primera técnica y la segunda económica. Así, se evalúa en detalle la calidad técnica de las propuestas, sin sesgos originados por la oferta económica.

**b)** Evitar la solicitud de documentación administrativa en exceso, de modo de evitar el desincentivo en la participación de los proveedores.

**c)** En la etapa de consultas, incluir instancias informativas, como reuniones, sean presenciales o en línea, para favorecer una mejor comprensión de las bases y, con ella, recibir mejores ofertas.

**d)** Establecer plazos realistas y suficientes para recibir ofertas, para formular preguntas y responderlas, para evaluar y, sobre todo, para ejecutar el contrato.

**e)** Contemplar la posibilidad de modificar el contrato. Por ejemplo asociado a cambios tecnológicos relevantes, en estos casos, el monto comprometido no podrá exceder el monto original adjudicado en más de 30%.

### **1.6.3 Bases Técnicas**

**a)** Señalarse con claridad los SLA (niveles de servicio requeridos), así mismo, incluir causales y mecanismos objetivos que permitan ajustar los niveles de servicio en caso de cambios tecnológicos a niveles operacionales, considerablemente distintos a los definidos originalmente, producto de cambios producidos.

**b)** Describir las principales restricciones técnicas y normativas que tiene la institución.

**c)** Evitar solicitar marcas específicas, procurar basarse en estándares o en su defecto realizar descripciones detalladas de los requerimientos de la institución

## **1.7 Modelos de Licitación**

### **1.7.1 Modelo para Tecnologías de la Información**

Dado que los procesos de Licitación Pública que tienen como objeto la contratación de bienes y servicios vinculados a tecnologías de la información son complejos en su ejecución y afectan un área crítica de la institución, y que por otra

parte, el universo de adquisición de estas tecnologías están referidas a un amplio listado de bienes muebles y prestaciones de servicios, tales como: desarrollo y/o mantenimiento de software, operación de sistemas, adquisición de hardware o software, análisis de datos, plataformas tecnológicas, hosting o housing, cloudcomputing (en sus distintas modalidades), optimización y automatización de procesos de trabajo, etc., resulta pertinente establecer normas especiales.

Estas disposiciones se aplicarán a las contrataciones más complejas del área de tecnologías de la información, como aquellas que involucran la integración de soluciones tecnológicas, implicando grandes volúmenes de productos, altos montos presupuestarios, distintas prestaciones relacionadas, todo lo anterior, con distintos grados de riesgos en la implementación o ejecución de un contrato.<sup>14</sup>

### **1.7.2 Principio de Neutralidad o Imparcialidad Tecnológica**

En estos modelos de licitación debe prevalecer el Principio de Neutralidad o Imparcialidad Tecnológica, es decir, los procesos no deben dar preferencia a marcas específicas; sin perjuicio de lo anterior, en el evento de ser necesario optar por alguna marca específica, aquello deberá fundarse debidamente.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Artículo 35 Reglamento sobre procedimiento para licitación pública del ministerio público

<sup>15</sup> Ibis Art. 36

Proceso previo a la elaboración de las Bases de Licitación tecnológica y dadas las características propias del área, los procesos estarán orientados por los siguientes criterios:

**a) Estrategia:** Que estén alineados con los objetivos estratégicos de la institución, evitando que se transformen en proyectos aislados, procurando, en lo posible, la participación de las áreas usuarias, sin depender únicamente de la División de Informática.

**b) Alcance:** Que se definan sus alcances, por ello la División de Informática procurará, en la medida que sea posible:

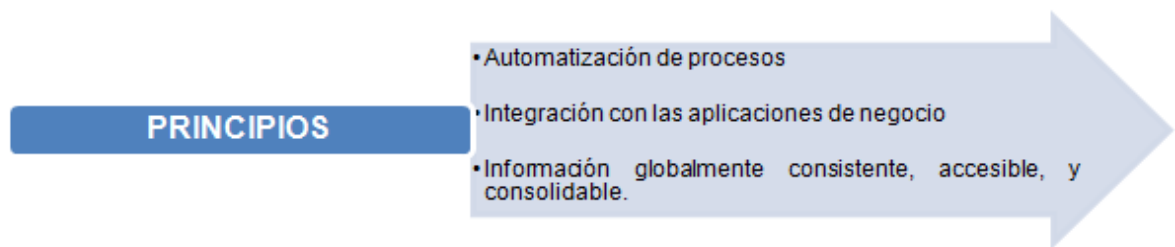
- Revisar experiencias de otros organismos en materias similares.
- Analizar la capacidad de la institución para realizar la prestación internamente y el tipo de apoyo externo que requerirá.
- Analizar la pertinencia o no de externalizar el servicio, especialmente cuando es crítico.
- Identificar quiénes serán los principales usuarios del bien o servicio a contratar, sean internos o externos.

- El alcance no debe limitarse solo a la duración del proceso, sino también a la fase de transición a un nuevo proveedor.
- Considerar plazos realistas que se requerirán para la implementación de los servicios.
- Identificar restricciones técnicas que imponen los sistemas en uso.
- Analizar la capacidad interna del recurso humano de la institución (gestores y usuarios) para la gestión de un proyecto de implementación, si es el caso.

**c) Consulta a la industria o RFI (request for information):** Procurar indagar previamente con la industria los aspectos técnicos necesarios y suficientes para definir el requerimiento, recabar información previa acerca de las características de los bienes y servicios requeridos; sus precios; los costos asociados; el tiempo suficiente para la preparación de las ofertas; alternativas para solucionar el problema; posibles reglas para evaluar propuestas; o cualquier otra característica que requieran para la confección de las bases; en caso de ejecutar un RFI, este deberá difundirse adecuadamente a todos aquellos proveedores que pueden tener interés en participar, con el objeto de legitimar la consulta, se estima como una buena práctica que, en la medida de las posibilidades, se programen reuniones presenciales de análisis invitando a los proveedores.

Con el objeto de minimizar riesgo en el manejo de la información, todo proceso licitatorio de esta área debe considerar los siguientes elementos:

- Importancia y naturaleza de los datos a que accede el proveedor, es particularmente relevante si el proyecto contempla el tratamiento de datos personales sometidos a normas de la Ley N°19.628 o el acceso a documentos calificados como críticos o confidenciales.
- Requerimientos normativos asociados a la contratación; como organismo público se debe ser especialmente riguroso en el cumplimiento de la normativa que regula el mercado.
- Interoperabilidad e intraoperabilidad; es clave tener claridad respecto del grado de interoperabilidad que necesita obtener de los proyectos a ejecutar y la integración de los bienes a comprar, nunca perdiendo de vista su intraoperabilidad, es decir, la capacidad de un sistema para integrarse a otro dentro del mismo órgano público.<sup>16</sup>



---

<sup>16</sup> Artículo 38 Reglamento sobre procedimiento para licitación pública del ministerio público

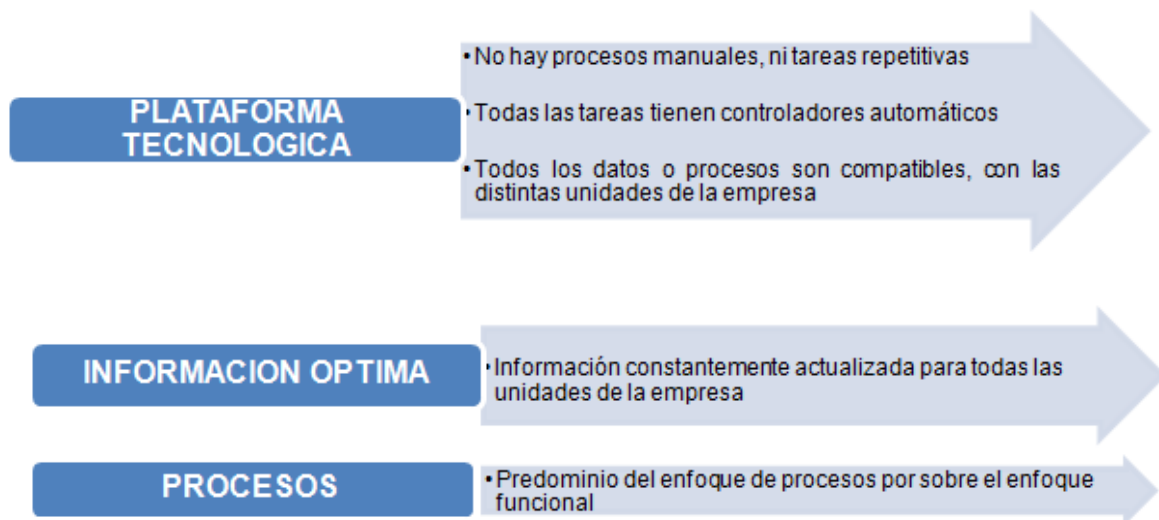


Figura 3 Capítulo I Fuente: Elaboración propia

### 1.7.3 Modelo para Convenio Marco

Los convenios marco son una modalidad de compra que busca generar ahorros en la gestión de manera que aquellos bienes que figuran en el catálogo ChileCompraExpress, que ya han sido adjudicados en una licitación, no deban ser licitados nuevamente cada vez que un organismo público lo requiera sino que sean adquiridos fácil y directamente a través del catálogo.

Por lo tanto, este tipo de licitación tiene como finalidad agilizar el proceso de compra para algunos productos o servicios específicos dentro del portal MercadoPublico.cl a través de las tiendas electrónicas, la Dirección ChileCompra efectúa periódicamente este tipo de procesos de compra para suscribir convenios

marco de acuerdo, entre otras cosas, a los planes de compra de cada entidad pública.

En síntesis los convenios marco son una modalidad de licitación en la que se establecen precios y condiciones de compra para bienes y servicios, durante un período de tiempo definido; éstos se disponen en un Catálogo Electrónico de Productos y Servicios para que los organismos públicos accedan a ellos directamente, pudiendo emitir una orden de compra directamente a los proveedores pre-licitados, acortando los procesos de compra.

Cada entidad pública está obligada a consultar el catálogo electrónico (tienda ChileCompraExpress) antes de llamar a licitación pública, privada o realizar una contratación directa.

Para participar de las licitaciones de convenio marco y poder subir sus productos a ChileCompra Express, los proveedores deben estar atentos a los llamados a licitación de convenios marco que hace periódicamente la Dirección de Compras, cada vez que se abre una licitación, la Dirección de Compras cita a reuniones informativas de asistencia opcional, donde los proveedores interesados pueden resolver sus dudas respecto al proceso licitatorio, los llamados a licitación son abiertos y pueden participar proveedores de todo el país.

Los que obtienen los mejores puntajes, tienen el beneficio de incorporarse al catálogo de productos y servicios en convenio marco y es frecuente que las licitaciones se adjudiquen a varios proveedores de un mismo rubro; así la tienda virtual ofrece variedad de marcas, cobertura y competencia.

Los proveedores en convenio marco se benefician al acceder a un canal de venta privilegiado, ya que los organismos públicos como opción preferente deben revisar ChileCompra Express antes de ir a licitar al mercado, es decir, primero deben ver si los productos y servicios están disponibles en el catálogo.<sup>17</sup>

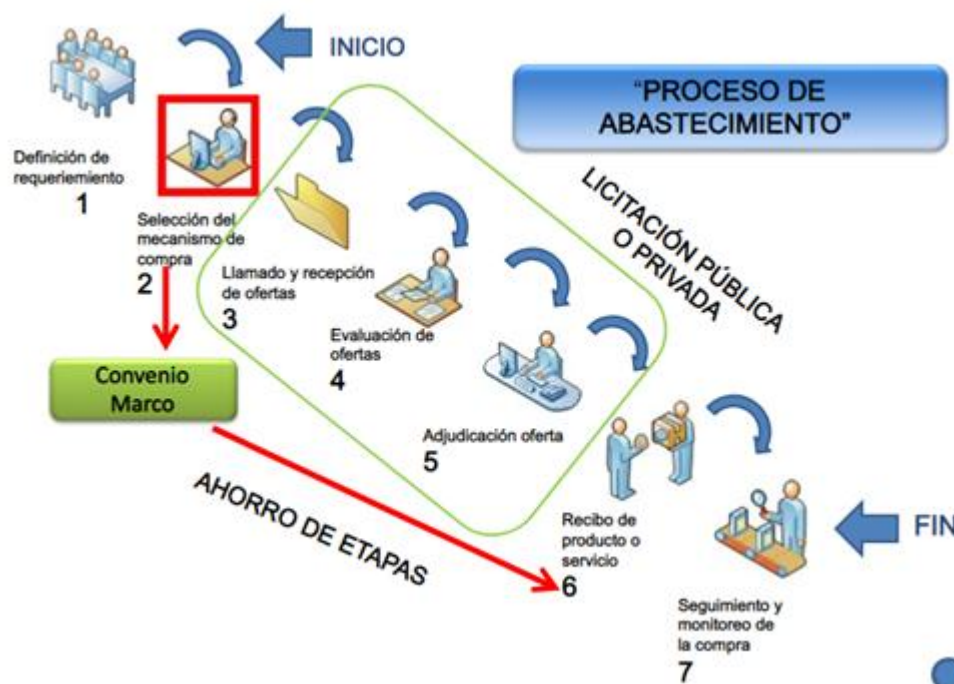


Figura 4 Capítulo I Fuente: Chile Compras, Gobierno de Chile

<sup>17</sup> [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)

#### 1.7.4 Modelo para transmisión

Este modelo de licitación fue propuesto originalmente por Edwin Chadwick un economista inglés que en 1859 señaló: "un sistema de subasta competitiva por las licencias de operación para proveedores privados puede eliminar la formación de precios monopólicos siempre y cuando exista competencia por esa área"; si existiera interés de varias empresas por la licencia de operación, los resultados significarán evitar el aumento de infraestructura para el logro de un precio competitivo del producto o servicio; en consecuencia, la asignación será a la empresa que ofrezca a los consumidores el precio más bajo por una calidad de servicio constante.

Más tarde, en 1968, fue Harold Demsetz quien retomó la idea planteada por Chadwick, señalando que si una empresa puede realizar el trabajo a un menor costo que dos o más empresas, "entonces al oferente con el menor precio se le otorgará el contrato, sea el bien, electricidad o lo que sea, pero el precio más bajo ofrecido no tiene por qué ser un precio monopólico. La teoría del monopolio natural no provee ninguna base lógica para la existencia de precios monopólicos"<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Adolfo Fierro G., Gabriela Vargas M. Mayo, 2006 Informe Final Trabajo de Investigación de Mercados eléctricos, IEE3372 Pontificia Universidad Católica de Chile

Propiamente, la licitación en transmisión consiste básicamente en llamar a un grupo de empresas que quieran participar en la construcción de una línea; la empresa que ofrezca el menor peaje anual por un periodo determinado es la que gana la licitación, junto con seleccionar la empresa, se determina el pago que recibirá por construirla y operarla.

En términos generales, las licitaciones defienden el hecho de que la competencia generada garantiza peajes más bajos, además se incrementa el poder de negociación del regulador y por último, si las empresas usuarias de las líneas de transmisión (que se benefician de su construcción), participan en la licitación, existe una competencia más fuerte, además, se debe considerar lo planteado por Bulow y Klemperer (1996), que señalan que desde la perspectiva de un comprador, una negociación bilateral óptima que le extraiga al vendedor todo el excedente que una información asimétrica permita, ocurre en una licitación donde haya un oferente más, aunque finalmente se negocie con la firma con que se hubiera negociado bilateralmente, es decir, el regulador siempre tiene menor información sobre los costos de las empresas; es por esto que, aunque el regulador tuviera un gran poder de negociación y lo usara de la mejor manera posible, inevitablemente dejará mayores rentas en la empresa monopólica porque

la información es asimétrica, el regulador fijará tarifas al monopolio que cubren más que sus costos y una rentabilidad normal.<sup>19</sup>

Si bien se observan las ventajas de este sistema de licitación, debemos también indagar y percatarnos de cuáles son las desventajas, estas deficiencias van a depender de las normas que se planteen para el proceso de licitación, y a medida que los proyectos se llevan a cabo, nos podemos dar cuenta de posibles deficiencias de este sistema, como son por ejemplo, atrasos en la construcción de una línea o conflicto de intereses de empresas transportadoras, lo cual tiene por finalidad dar a conocer conceptos y esquemas que permitan identificar los procedimientos utilizados y recomendados para visualizar de una mejor manera los procesos descritos.

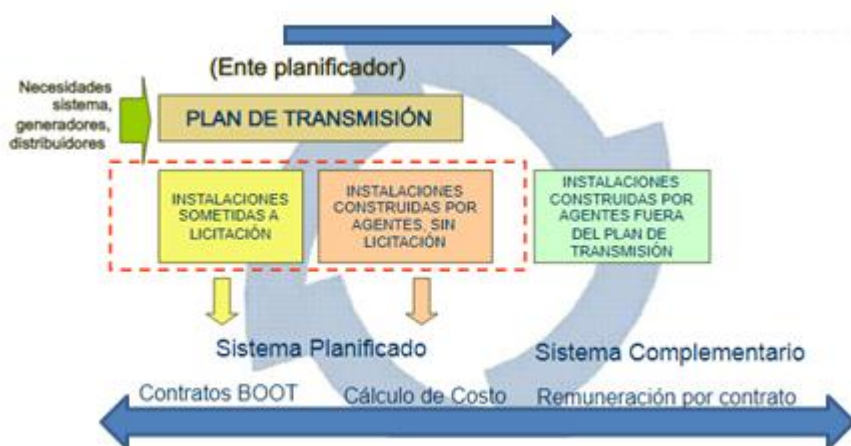


Figura 5 Capítulo 1 Fuente: Modelo de mercados eléctricos y políticas energéticas OSINER

<sup>19</sup> Adolfo Fierro G., Gabriela Vargas M. Mayo, 2006 Informe Final Trabajo de Investigación de Mercados eléctricos, IEE3372 Pontificia Universidad Católica de Chile

Estos corresponden a algunos de los distintos tipos de licitación que podemos encontrar y a los cuales se puede recurrir para la entrega del servicio demandado, junto con ello se expone en qué consiste y qué es lo que las empresas e instituciones públicas o privadas deben realizar para cumplir con el proceso solicitado.

Esto último servirá de base para los siguientes capítulos, donde se identificarán las variables en las cuales se debe hacer hincapié al momento de licitar.

## CAPÍTULO II: DESCRIPCION EMPRESA ESVAL

Se realizará el diagnóstico al actual proceso de licitaciones públicas llevadas a cabo por la empresa, describiendo las actividades y tareas en las que se incurre y el problema central que presenta el proceso, la información obtenida brindará los lineamientos necesarios para la formulación de la propuesta de mejoramiento en su proceso de licitación.

### 2.1 Presentación de Empresa ESVAL

**ESVAL** es una sociedad dedicada a la producción y distribución de agua potable, recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas, que efectúa además prestaciones relacionadas con dichas actividades.

El territorio operacional de la Compañía comprende las áreas urbanas de la Región de Valparaíso, exceptuados los sectores entregados en concesión a servicios particulares o municipales; adicionalmente la compañía presta servicios de agua potable a otras localidades, fuera del área de concesión en la comuna de Algarrobo.

El 25 de noviembre de 2003, **ESVAL** se adjudicó en licitación pública, el derecho de explotación por 30 años de las concesiones de la que es titular ECONSSA CHILE S.A, sanitaria de la Región de Coquimbo, para tales efectos se constituyó una sociedad anónima filial denominada Aguas del Valle S.A, siendo la SISS (Superintendencia de Servicios Sanitarios), su ente regulador.

En diciembre de 1998 **ESVAL** se convirtió en la primera empresa sanitaria chilena en ser privatizada, Mareco Holdings Corp, suscribió un pacto con Inversiones OTPPB, esta última, a fines de 2009 era poseedora del 69,77% de las acciones, mientras que la CORFO mantiene el 29,43% de las acciones de **ESVAL**.<sup>20</sup>

DOCE MAYORES ACCIONISTAS (Ultimo periodo Informado: Junio 2017)			
NOMBRE	Nº DE ACCIONES SUSCRITAS	Nº DE ACCIONES PAGADAS	% DE PROPIEDAD
Inversiones OTPPB Chile Limitada	14.093.215.122.009	14.093.215.122.009	94,19%
Corporación de Fomento de la Producción	748.113.820.000	748.113.820.000	5,00%
Inversiones Guallatiri Limitada	16.868.417.815	16.868.417.815	0,11%
Banco Estado	10.525.666.554	10.525.666.554	0,07%
Manuel del Carmen Bustillos Muñoz	7.398.334.768	7.398.334.768	0,05%
Suc. Zamora Villalba David	6.938.760.000	6.938.760.000	0,05%
Inversiones Tacora Limitada	6.767.795.262	6.767.795.262	0,05%
Banchile	6.550.083.670	6.550.083.670	0,04%
Santander Corredores de Bolsa Limitada	4.826.042.708	4.826.042.708	0,03%
Fisco de Chile	3.509.176.000	3.509.176.000	0,02%
Ana María Gallardo Bilbao	3.144.156.000	3.144.156.000	0,02%
Patricio Eduardo Aliaga Vergara	3.000.000.000	3.000.000.000	0,02%

Tabla 1 Capitulo II fuente: Memoria ESVAL 2017

<sup>20</sup> Memoria, Informe Esval 2017

Con respecto a inversión, existe la obligación de acordar un plan de desarrollo con la SISS, en el que se describen las inversiones que se deben realizar durante los siguientes 15 años; durante el periodo 2012 - 2016, **ESVAL** y Aguas del Valle han invertido UF 9,0 millones.

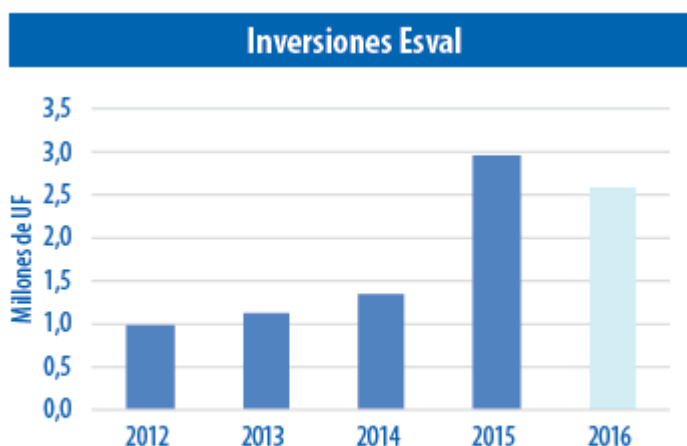


Figura 1 Capítulo II Fuente: Memoria ESVAL 2017

Las inversiones proyectadas para los próximos 5 años estarán destinadas principalmente a: renovación de redes de agua potable y alcantarillado, conducción Aromos/Concón, construcción infraestructura ampliación, zona de concesión/Maitencillo, grupos electrógenos AP.

### Distribución inversiones 2017-2021



Figura 2 Capítulo II Fuente: Memoria Esvál 2017

### Organigrama **ESVAL**

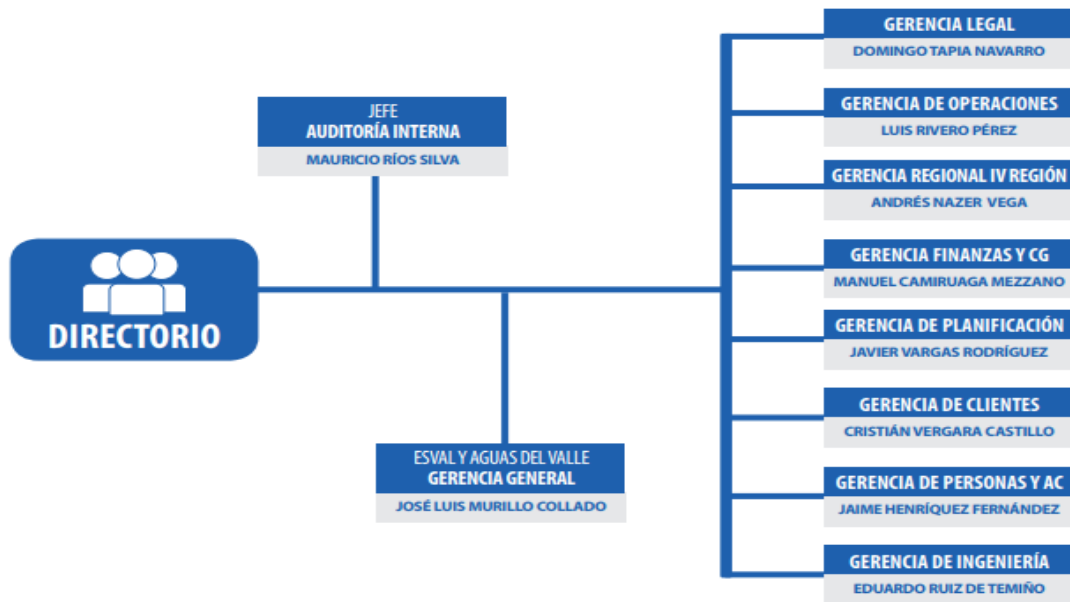


Figura 3 Capítulo II Organigrama ESVAL, Fuente: Memoria ESVAL 2017.

## 2.2 Misión y visión

“La misión es una declaración que expresa que actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá en el futuro, define quiénes somos, qué hacemos y hacia donde nos dirigimos; la visión por su lado, es una imagen mental de un estado futuro posible de la organización que proporciona una guía para distinguir a lo largo del tiempo aquello que debe preservar la empresa de lo que es susceptible d cambio”<sup>21</sup>, para **ESVAL**, la Misión y Visión se definen de la siguiente manera:

**Misión:** Mejorar la calidad de vida de la personas, contribuyendo al desarrollo regional, con un equipo comprometido con la excelencia en la gestión integral del agua.

**Visión:** Ir más allá de las expectativas de nuestros clientes, generando valor en forma sostenible.

---

<sup>21</sup> Bennis & Nanus, 1985

## 2.3 Gerencia Clientes

El departamento de gerencia de clientes **ESVAL**, está enfocado hacia el logro del objetivo principal, el cual es entregar un servicio con los más altos estándares de calidad a los más de 800.000 clientes con los que cuenta actualmente en conjunto con Aguas del valle; todo esto bajo la premisa de entregar al cliente un servicio: “Fácil, agradable y resolutivo”, en cualquiera de sus requerimientos, e independientemente del canal de entrada.

## 2.4 Contact Center

Actualmente las necesidades de los clientes y consumidores demandan servicios de atención personalizados, rápidos y eficientes, que estén disponibles a toda hora, en este contexto se necesita satisfacer las exigencias con tecnología de punta y de acuerdo a los máximos estándares mundiales, se debe contar con un servicio de operación del Contact Center que permita la atención de clientes a través de canales no presenciales.

El proveedor de este servicio, se adjudica el contrato por medio de licitación y debe facilitar el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, alineadas con la misión de crear valor por medio de la búsqueda de oportunidades de

mejora, detectadas por medio de la administración y operación de los servicios a su cargo, fortaleciendo así la relación entre la empresa y sus clientes.

Por parte del proveedor del Contact Center, se debe contar con una organización que disponga de las siguientes funciones:

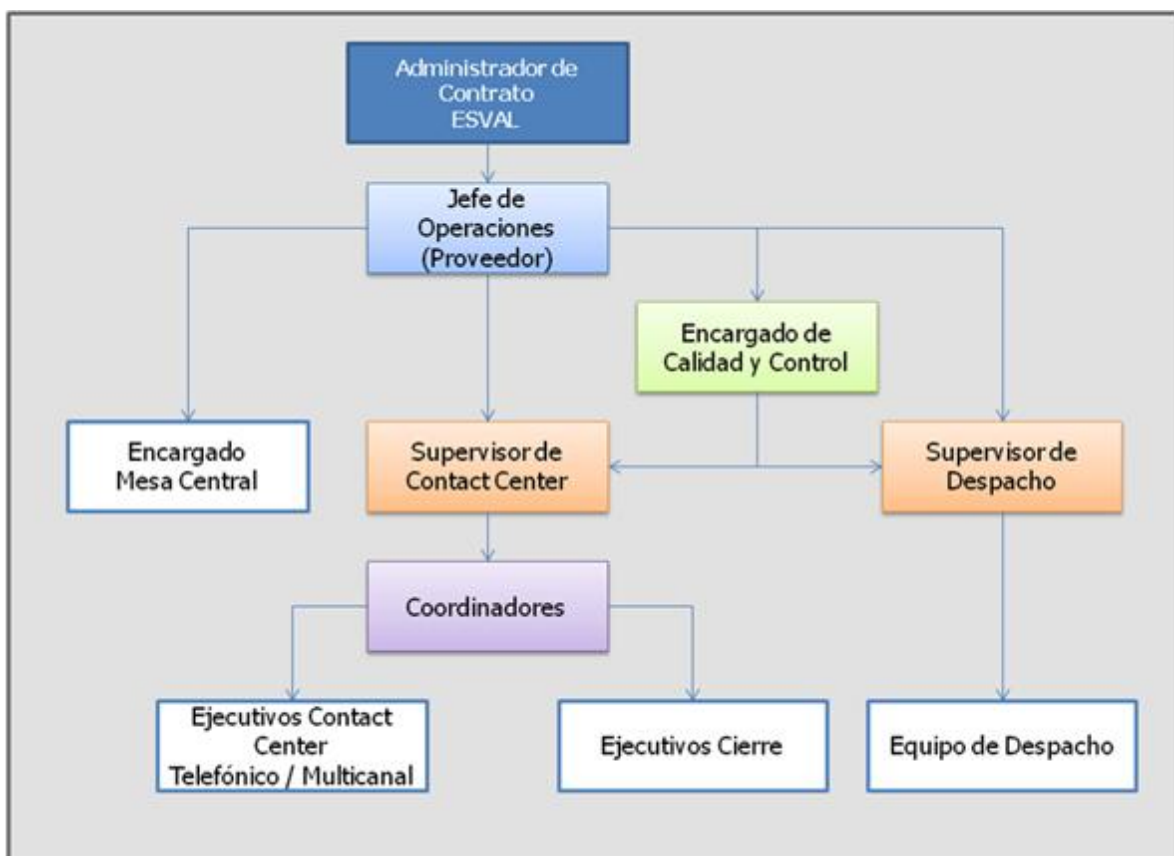


Figura 4 Capítulo II Organigrama Contac Center, Fuente: Bases Administrativas Esval 2017

### 2.4.1 Responsabilidades Generales del Oferente

Las actividades y trabajos que se espera que el proveedor desarrolle en cada uno de estos servicios, son las siguientes:

- Realizar las actividades de operación y atención definidas en las Bases de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los servicios, para asegurar la entrega eficiente y efectiva de los servicios a implementar, conforme a los estándares exigidos.
- Implementar los procesos de atención y sus scripts, para cada uno de los servicios, así como los materiales complementarios que apoyen las acciones que realice el personal del Contact Center.
- Aplicar modelos de calidad y capacitación, de acuerdo a las pautas entregadas, que permitan asegurar y fortalecer el conocimiento y calidad del personal del Contact Center, en pos de entregar un servicio de alto nivel acorde a los estándares de servicio comprometidos a sus clientes.
- Aplicar modelos de control de gestión que faciliten el análisis y medición de la operación de los servicios, identificando anomalías que afecten el normal comportamiento de estos, además de detectar oportunidades de mejora y la administración eficiente de los recursos.

- Entregar reportes e informes de gestión de manera oportuna y fidedigna de acuerdo a las necesidades.
- Establecer e informar acciones de mejora continua que permitan el perfeccionamiento de las operaciones a cargo de los proveedores, información útil para mejorar los procesos de atención.
- Establecer los mecanismos de contingencia para asegurar la disponibilidad y continuidad de la normal operación de cada uno de los servicios definidos en las Bases, como así también las acciones necesarias para hacer frente a mayores requerimientos derivados de emergencias programadas y no programadas de los servicios prestados a sus clientes.
- Mantener un alto estándar en la calidad de servicio percibido por el cliente, llevando a cabo las acciones necesarias que permitan mejorar continuamente la excelencia, la satisfacción de los Clientes y en consecuencia el reconocimiento del servicio entregado.
- Promover la motivación y satisfacción del personal, como así también de un buen clima laboral, obteniendo el compromiso, entusiasmo y disposición para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Cumplir con todas las disposiciones laborales que permitan al personal del Contact Center realizar sus labores con alta dedicación y baja rotación.

En términos generales se desea contar con un proveedor especializado en brindar servicios de atención a clientes, en modalidad no presencial, a través de un Contact Center, la diversidad de canales de comunicación ofrecida debe aumentar la rapidez y calidad de la atención, mejorando la satisfacción de los usuarios.

Este modelo permite acercarse más y mejor a sus clientes, conocer sus preferencias de comunicación, captar de manera más precisa y rápida las nuevas exigencias de los usuarios.

Con la multiplicidad de canales se cuenta con mayor información de sus esfuerzos de manera personalizada, considerando variables como tipo de clientes, canales usados, horarios de mayor utilización del canal, entre otros.<sup>22</sup>

## **2.5 Proceso de Licitación Esva**

La actual adjudicación de contrato para el área de Contact Center, contempla un tiempo de entrega de servicio por 47 meses, esto es desde el año 2017 a 2020, el proceso de licitación comenzó a desarrollarse en el mes de Enero del año recién pasado y culminó insatisfactoriamente a finales de noviembre del mismo año, sobrepasando los 45 días esperados para un proceso de licitación, este proceso

---

<sup>22</sup> Bases administrativas Esva, Aguas del Valle 2017

incluyo a empresa **ESSBIO S.A**, la cual forma parte del conglomerado de las sanitarias, pero la prestación de servicios en este caso, era solo para la ciudad de Concepción; el llamado público se efectuó de la siguiente manera:

<b>LLAMADO PUBLICO - REALIZACION A TRAVES DE PORTAL ARIBA</b>	
<b>CODIGO</b>	<b>LPU-2017-008-WS986450416</b>
<b>TITULO</b>	Administración, Operación, Puesta en marcha y Soporte del Servicio de Contact Center para ESSBIO S.A, ESVAL S.A y AGUAS DEL VALLE S.A

Tabla 3 Capitulo II, Elaboración Propia.

### **1.- Alcance:**

La licitación consiste en la prestación del servicio de operación del Contact Center que permita la atención de clientes a través de canales no presenciales, el servicio debe incluir la provisión de todos los recursos necesarios para asegurar la operación de acuerdo a los niveles de servicio y calidad requeridos.

La licitación tiene como objetivo la contratación, de las siguientes actividades principales:

SERVICIO / EMPRESA	ESVAL	A.D.V	ESSBIO
Contac Center (Centro de Ayuda)	x	x	x
Cierre de Atenciones	x	x	x
Campañas Outbound	x	x	x
Cliente Estrategico	x	x	
Mesa Central	x	x	x
Central de Monitoreo	x	x	x
Gestion de Cobranza			x
Despacho Centralizado	x	x	x

Tabla 4 Capitulo II, Elaboración propia

Asimismo la licitación se ha agrupado en las siguientes opciones y alternativas de adjudicación:

OPCION	EMPRESAS	ALTERNATIVA
1	ESSBIO	Instalaciones ESSBIO
2	ESVAL - A.D.V	Instalaciones ESVAL
3	ESVAL - A.D.V	Instalaciones Propias

Tabla 5 Capitulo II, Elaboración propia

De las Opciones de Adjudicación señaladas anteriormente, el Proponente tiene la libertad de ofertar por una, varias o todas ellas, y para el caso de **ESVAL S.A.** y **AGUAS DEL VALLE**, el proponente debe considerar en sus propuestas a ambas empresas.

## 2.- Cronograma de la Licitación

ACTIVIDAD	FECHAS
Entrega Bases de Licitación	Desde el 10 al 19 de Abril de 2017 (ambas fechas inclusive)
Publicación del evento Acreditación de Requisitos (Art. N°4 B.A) en Portal de Compras Ariba	20 de Abril de 2017
Visita a las Instalaciones	<b>ESVAL S.A y AGUAS DEL VALLE S.A:</b> 24 de Abril de 2017 - 12:00 Hrs. San Ignacio 352, Valparaíso. <b>ESSBIO S.A:</b> 25 DE Abril 2017 - 11:00 Hrs. Angol 42, Concepción.
Reunión aclaratoria e Informativa	26 de Abril de 2017 - 14:00 Hrs. Hotel Diego de Almagro, San Pio X N°2530, Providencia Santiago.
Entrega de Documentación de Acreditación según Art. 4° de B.A, en portal de compras Ariba	Hasta las 13:00 del 02 de Mayo de 2017
Solicitud de Aclaraciones a documentación de Acreditación, según Art. N°4 de B.A por correo electrónico.	Hasta el 08 de Mayo de 2017
Recepción de consultas por correo electrónico	Hasta las 13:00 Hrs. del 10 de Mayo de 2017
Respuesta a Consultas en Portal de Compras Ariba	18 de Mayo de 2017
Entrega de Boleta de Seriedad de la Oferta o Certificado Vigente en REPRO	Hasta el 24 de Mayo de 2017
Publicación de evento de Oferta Técnica y Económica en Portal de Compras Ariba	25 de Mayo de 2017
Emisión de Documentos complementarios de ESSBIO S.A, ESVAL S.A y AGUAS DEL VALLE S.A	Hasta el 30 de Mayo de 2017
Apertura Ofertas Técnicas Portal Ariba	15:00 Hrs. 31 de Mayo de 2017

Apertura Propuesta Económica en Portal Ariba	15:00 Hrs. Del 09 de Junio de 2017

Tabla 6 Capitulo II, Publicación proceso de licitación pública Contact Center Essbio S.A, **ESVAL S.A** y **AGUAS DEL VALLE S.A.** 2017.

### 3.- Venta de Bases

Para obtener las bases de licitación se deben solicitar al correo entregado por la empresa para este fin, que en este proceso correspondían a: [contratos@esval.cl](mailto:contratos@esval.cl) con copia al jefe de departamento de administración de contratos [cramireza@esval.cl](mailto:cramireza@esval.cl) , indicando todos los datos de identificación. (Código y nombre de la licitación, razón Social, RUT Empresa, nombre de contacto, teléfono, correo electrónico, dirección)

Se deja constancia que aquellos oferentes que compren bases en un fecha muy cercana a algunos de los hitos de la licitación, no tendrán derecho a solicitar que estos hitos se prolonguen o a condicionar su oferta producto de ello, sin perjuicio de lo anterior, en este caso se les entregará toda la documentación agregada a las bases de licitación que se hayan emitido previo a la fecha en que el proponente haya comprado los antecedentes de la licitación.

Es responsabilidad del comprador consultar en la fecha correspondiente, la recepción conforme del correo electrónico y posterior despacho de los antecedentes por parte de **ESVAL S.A.**, no pudiendo alegar desconocimiento de ello en cualquier instancia posterior de la Licitación.

#### **4.- Requisitos para poder participar**

Podrán participar del proceso de licitación todas las personas Jurídicas que hayan adquirido los antecedentes de la misma y que a la fecha de entrega de documentos de Acreditación, cumplan con lo establecido a continuación:

**1)** Haber realizado uno o más Servicios de Call Center y/o Contact Center de manera continua durante un periodo de a lo menos 24 meses, debiendo encontrarse comprendido dicho periodo entre el 01 de enero del 2011 y la fecha de recepción de los documentos de acreditación, a una empresa o institución del sector privado y/o público, con una cantidad de llamados gestionados equivalente a 50.000 llamados mensuales.

**2)** El Proponente y/o Subcontratista (de ser el caso), deberán demostrar no tener deudas Laborales y Previsionales pendientes y tener una Tasa de Cotización

Adicional en el sistema de administración de la Ley N° 16.744 sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales menor o igual a 2,55%.

**3) Capacidad Económica:** Poseer un capital de trabajo igual o superior a 180 millones de pesos chilenos, correspondiente al ejercicio del año 2015 o 2016.

**4) Incompatibilidades de servicio:** Las empresas que estén prestando el servicio de atención de oficinas comerciales para **ESVAL S.A** y/o **AGUAS DEL VALLE S.A**, no podrá presentar oferta para la empresa a la cual prestan el servicio.

## 2.6 Principales Etapas

### 2.6.1.- Revisión de Bases

Se procede a la revisión de las bases técnicas y administrativas anteriores, tanto en su formato, redacción, contenido, y diferencias que estas pudiesen tener con respecto a otras sanitarias como Essbio y Aguas andinas, con el propósito de realizar mejoras las que pudiesen estar presentes en las futuras bases entregadas a los oferentes.

### **2.6.2.- Incorporación de Nuevos Temas**

En el anterior proceso de licitación, se pudo concluir por la información solicitada por los oferentes, que quedaban fuera muchas interrogantes o temas no suficientemente claros, los que luego se tienen que responder de forma individual, para cada empresa concursante, a raíz de esto, se hace un nuevo apartado anexo a las bases, lo cual es complejo y resta mucho tiempo en el proceso de licitación para la futura adjudicación de contrato, llegando a recibir más de 50 preguntas por empresa. (Considere un universo de 10 oferentes), es por esto que en el actual proceso se recopilan todas estas preguntas en formato de texto continuo, con el cual se deja de una forma más clara y de manera detallada lo que la empresa mandante requiere de este nuevo contratista.

### **2.6.3.-Actualizacion de Datos**

Se actualizan los datos referentes a nuevos clientes, llamadas recibidas (cuántas de estas corresponden a reclamos y cuántas de estas a consultas), que porcentajes de estas llamadas se filtran y cuantas llamadas se derivan al departamento de unidad de análisis, en general todos y cada uno de los datos que se deben incluir dentro de las bases técnicas y administrativas para que el

oferente pueda contar con información certera de las dimensiones a la cual se enfrenta adjudicándose el nuevo contrato de servicios.

#### **2.6.4.- Diseño de Formularios**

Junto a la actualización de datos e información recabada para las nuevas bases, se debe diseñar formularios de valores y precios para el futuro contratista, los cuales deben reflejar el actual escenario en el cual se lleva a cabo los servicios ofrecidos y en curso, y que se dan sobre parámetros específicos de cálculo.

#### **2.6.5.- Diseño de capítulos y anexos**

Se modifican los capítulos comprendidos dentro de las bases junto con sus respectivos anexos, los cuales brindan información relevante respecto de valores, cálculos y estimaciones para el nuevo oferente.

#### **2.6.6.- Reuniones informativas**

Para lograr consenso en la toma de decisiones en este proceso, se debe contar con la presencia de los jefes de área, para esto es necesario agendar reuniones periódicas para registrar, comparar, y verificar los avances con los que cada

sanitaria cuenta, cabe señalar que el proceso está comprendido para las dos empresas y si bien se trabajaba en conjunto, Essbio presenta sus bases de forma individual.

En estas reuniones se debe contar con la presencia de:

- Sub gerentes de departamento
- Jefes de departamento
- Jefe departamento contratos
- Administradores de contrato

#### **2.6.7.- Visita a las Instalaciones**

La comisión delegada, debe visitar los recintos en donde se desarrollan las labores de Contact Center en dependencias de los oferentes, ayudando a documentar la manera de ejecución de sus trabajos, la dotación, solicitar detalles respecto de las plataformas tecnológicas utilizadas, ubicación, y posibles zonas en las que pudiese haber situación de riesgo para los trabajadores en caso de tener instalaciones exteriores y no dentro de las dependencias de la empresa, esto se lleva a cabo en todas y cada una de las empresas oferentes tanto en Valparaíso, Viña del mar, y Santiago.

### **2.6.8.-Evaluación Técnica y Económica**

De acuerdo a evaluaciones anteriores, se debe desarrollar un plan con nuevos parámetros de valoración para las empresas concursantes en donde se incorporan todos los nuevos aspectos a medir y sus correspondientes ponderaciones, para así asignar notas las cuales entregan las directrices sobre las cuales se decide finalmente sobre que oferente inclinarse de acuerdo a lo solicitado por la empresa.

ITEM A EVALUAR	POND.	CALIF.	Empresas Oferentes						
			Atento	CGS	Manpower	Provider	TP Chile S.A.	UpCom	
<b>A. EXPERIENCIA DE LA EMPRESA</b>	<b>50%</b>								
<b>1. Experiencia General Empresa en Atención Clientes</b>									
Experiencia < 5 años	20%	5	5					7	
Experiencia ≥ 5 años y < 7		7		7			10		
Experiencia ≥ 7 años		10			10				5
<b>2. Experiencia Empresa Oferente en Contact Center</b>									
Experiencia < 2 años	60%	5			5	5			
Experiencia ≥ 2 años y < 3		7	7					7	
Experiencia ≥ 3 años		10		10					10
<b>3. Experiencia General en Servicios Basicos</b>									
Experiencia < 1 año	20%	5	5					10	
Experiencia ≥ 1 años y < 3		7		10			5		
Experiencia ≥ 3 años		10			7				7
<b>B. OFERTA CAPACITACIÓN ADICIONAL A LAS 30 HORAS EXIGIDAS EN LAS BASES TECNICAS POR PERSONA</b>	<b>15%</b>								
≥ 2 hrs anuales y < 4 hrs anuales x persona		5							
≥ 4 hrs anuales y < 8 hrs anuales x persona		7	5					7	
≥ 8 hrs anuales x persona		10		7			10		
<b>C. NUMERO DE EJECUTIVOS DIRECTOS EN INSTALACIONES DE LOS CLIENTES</b>	<b>10%</b>								
Menos de 60		5	5					7	
Entre 61 y 100		7		7			10		
Más de 101		10			10				5
<b>D. IMPLEMENTACION PROYECTO</b>	<b>10%</b>								
<b>1. Experiencia Supervisores en Contact Center</b>									
Experiencia ≥ 1 años y < 3 años	5%	5	5					7	
Experiencia ≥ 3 años y < 4 años		7		7			10		
Experiencia ≥ 4 años		10			10				5
<b>2. Experiencia Jefe de Operaciones en Contact Center</b>									
Experiencia ≥ 1 año y < 3	5%	5	5					7	
Experiencia ≥ 3 años y < 5 años		7		7			10		
Experiencia ≥ 5, años		10			10				5
<b>E. OFERTA INCENTIVOS PARA EL PERSONAL</b>	<b>15%</b>								
≥ \$70.000 totales y < \$140.000 totales		5	5					7	
≥ \$140.000 totales y < \$280.000 totales		7		7			10		
≥ \$280.000 totales		10			10				5

Tabla 7 Capitulo II, Bases Administrativas EsvaI, Aguas del Valle 2017,Item de ponderaciones.

	A. EXPERIENCIA DE LA EMPRESA			B. OFERTA CAPACITACIÓN ADICIONAL A LAS 30 HORAS EXIGIDAS EN LAS BASES TECNICAS POR PERSONA	C. NÚMERO DE EJECUTIVOS DIRECTOS EN INSTALACIONES DE LOS CLIENTES	D. IMPLEMENTACIÓN PROYECTO		E. OFERTA INCENTIVOS PARA EL PERSONAL	Puntaje A	Puntaje B	Puntaje C	Puntaje D	Puntaje E	Puntaje Total Empresa
	1. Experiencia General Empresa en Atención Clientes	2. Experiencia Empresa Oferente en Contact Center	3. Experiencia General en Servicios Basicos			1. Experiencia Supervisor en Contact Center	2. Experiencia Jefe Operaciones en Contact Center							
Porcentajes	20%	60%	20%	15%	10%	5%	5%	15%	50%	15%	10%	10%	15%	
Atento	5	7	5	5	5	5	5	5	3,1	0,75	0,5	0,5	0,75	5,6
CGS	7	10	10	7	7	7	7	7	4,7	1,05	0,7	0,7	1,05	8,2
Manpower	10	5	7	5	10	10	10	10	3,2	0,75	1	1	1,5	7,5
Provider	10	5	5	10	10	10	10	10	3	1,5	1	1	1,5	8,0
TP Chile S.A.	7	7	10	7	7	7	7	7	3,8	1,05	0,7	0,7	1,05	7,3
UpCom	5	10	7	5	5	5	5	5	4,2	0,75	0,5	0,5	0,75	6,7

Tabla 8 Capitulo II, Resumen tabla final de ponderaciones EsvaI, Aguas del Valle 2017

Este capítulo muestra el desarrollo de las labores para poder efectuar el proceso de licitación, considerando los requerimientos y el nivel esperado en la entrega del servicio en cuanto a calidad y experiencia, la tarea de cada trabajador hace que la institución pueda obtener todos servicios e insumos para su funcionamiento; además de conocer el proceso de la manera en que actualmente se realiza en ESVAL se cree contar con información suficiente para dar paso al diseño de la propuesta de mejoramiento, el que será presentado en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA UN PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE LICITACION**

En este capítulo se presenta una propuesta como plan de mejoramiento para el proceso de licitación llevado a cabo por empresas Esva y Aguas del Valle, para su área de Contact Center, el cual fue desarrollado a través del levantamiento de sugerencias e ideas que se fueron presentando en el transcurso del mismo proceso de licitación recién pasado; estas iniciativas tienen que ver con la optimización de los tiempos y recursos empleados para la ejecución del mismo.

### **3.1 Diseño de la Propuesta**

Para la elaboración de la propuesta, se consideraron tres puntos relevantes en donde se pueden detectar falencias y “cuellos de botella” en sus procesos, los cuales no obtienen resultados óptimos, incrementado principalmente los tiempos de trabajo.

Estos puntos corresponden a equipo asesor, horas comprometidas y cronograma de trabajo, luego dentro de estos puntos, se hace referencia a las partes del proceso en donde se sugiere la mejora.

## 3.2 Propuesta Programa de Trabajo

### 3.2.1.- Sobre el Equipo Asesor

La empresa mandante, en este caso **ESVAL**, no señala de manera específica quien llevara a cabo las diferentes funciones para el proceso de licitación, no hay un nombramiento detallado del equipo asesor para el cumplimiento de tareas.

Propuesta: Se deberá definir el nombre de cada uno de los miembros del equipo licitatorio, el cargo que desempeñan dentro de la empresa, las responsabilidades que asumirán en cada una de las etapas y el número de horas destinadas para cada una de estas tareas, las cuales deberán estar distribuidas por tipo.

Este equipo licitatorio designado, debe estar constituido por al menos un profesional con experiencia previa en procesos de licitación pública para la misma empresa.

Con esto se podrá organizar de una manera eficiente el trabajo realizado por cada uno de los miembros del equipo, en donde el hecho de tener de forma previa y detallada cada labor, disminuirá el tiempo total empleado para cada etapa del proceso, no se hace necesaria la contratación de nuevo personal ya que, el

existente posee los conocimientos y habilidades necesarias para la realización, pero se sugiere una reorganización.

GERENCIA CLIENTES		BASES			INSTALACIONES		
NOMBRE	CARGO	REVISION	COMPARACION	MODIFICACION	VISITAS	INFORME	CRONOGRAMA
Thamara Silva	Sub-Gerente		x	x			
Paul Mans	Gerente Rr.Hh		x	x			
Cinthy Ramirez	Jefa Contratos		x	x			x
Rodrigo Ferruzzola	Jefe Tecnologia	x	x	x			
Veronica Veas	Jefa Clientes	x	x	x	x	x	x
Andrea Ponce	Ad. De Contrato	x	x		x	x	
Victoria Castro	Analista Comercial	x	x		x	x	

Tabla 1 Capítulo III, Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2.- Sobre las Horas Comprometidas

Actualmente no se cuenta con una organización específica ligada a las horas comprometidas para llevar a cabo el proceso de licitación en torno a algunas tareas, como lo son la elaboración de bases, las visitas a terreno, los viajes de presentación o de reuniones con oferentes, tampoco se realiza una elaboración de informes con la información recopilada en estas visitas.

Propuesta: Si bien no se pueden entregar de manera específica, o cumplir a cabalidad con determinado tiempo para cada tipo de labor, la empresa debe entregar un total de horas destinadas para el proceso con respecto a las salidas a

terreno que el equipo asesor designado realizara, estas deben estar distribuidas por tipo de salida.

En el cálculo para estas horas deben estar incluidas las visitas a las locaciones de los distintos oferentes, junto a las instalaciones que estos tienen designadas para la entrega final del servicio, visitas a determinados procesos relacionados que desarrollan las empresas, y a todas las áreas y departamentos comprometidos con sus respectivas unidades, deben especificarse también cuántas de estas horas se destinaran finalmente para cada exposición informativa y las reuniones con los oferentes.

Se debe incluir también el tiempo estimado para la elaboración de informes, los cuales deben contener toda la información recabada y su respectivo análisis para cada visita efectuada, estos a su vez deben contar con las fotografías de cada locación para la posterior observación de distribución tanto de infraestructura, equipos, secciones, como de ejecutivos telefónicos.

Estas visitas, solo dependerán del equipo asignado, por lo que la sugerencia de creación de reportes debe ser detallada, dado que la información contenida en el es para conocimiento de la totalidad del equipo licitante.

**ESVAL** entrega alternativas de ejecución de trabajos tanto en instalaciones propias como en instalaciones externas, es decir, en instalaciones de los propios oferentes, por lo que se deben conocer todas y cada una en donde se pudiese llevar a cabo el servicio de Contact Center y la dinámica del proceso propiamente tal, no se necesita la contratación de nuevo personal, solo se sugiere una reorganización de actividades.

### **3.3.3.-Sobre el Cronograma de Trabajo**

Si bien actualmente se cuenta con un cronograma de actividades a realizar dentro del proceso de licitación, estas no están detalladas o no contienen información adicional, por lo que será de gran ayuda al momento de ser recibido por los oferentes, ya que permitirá tener un conocimiento acabado al momento de ejecutarlas, acortando los tiempos debido a que no será necesario incluirlas en las etapas de consultas, para esto no se necesita personal adicional, ni nuevas contrataciones solo una reorganización de las tareas designadas.

Propuesta: Junto con señalar las tareas a desarrollar por la empresa mandante, se deberá hacer una descripción detallada de su contenido. Éstas deben estar estipuladas de manera cronológica, respetando todas y cada una de las fases y relaciones entre sí, e incluyendo instancias e hitos para la entrega de bases,

actualización de datos e información, instancias de aprobación y entrega de informes requeridos a los oferentes, y todas aquellas actividades relevantes, a través de las cuales se pueda tener una visión global de los servicios contratados.

ACTIVIDAD	FECHAS	TOTAL HORAS
Revisión de Bases Proceso Licitación anterior	Desde el 03 al 13 de Enero de 2017	33
Comparación de Bases Proceso Licitación anterior otras sanitarias	Desde el 16 al 27 de Enero de 2017	36
Modificación de Bases para actual Proceso de Licitación	Desde el 30 de Enero al 03 de Marzo 2017	30
Preparación presentaciones con oferentes	Desde el 06 al 10 de Marzo 2017	15
Preparación reuniones informativas	Desde el 13 al 24 de Marzo 2017	20
Visitas revisión instalaciones internas	Desde el 27 al 07 Abril 2017	3
Entrega Bases de Licitación	Desde el 10 al 19 de Abril de 2017	18
Publicación del evento Acreditación de Requisitos	20 de Abril de 2017	6
Visitas instalaciones externas	Desde 21 al 26 de Abril 2017	30
Reunión aclaratoria e Informativa	Desde 27 a 28 de Abril 2017	8
Entrega de Documentación de Acreditación	Hasta las 13:00 del 02 de Mayo de 2017	5
Solicitud de Aclaraciones a documentación de Acreditación, según Art. N°4 de B.A por correo electrónico.	Hasta el 08 de Mayo de 2017	6
Recepción de consultas por correo electrónico	Hasta las 13:00 del 10 de Mayo de 2017	5
Respuesta a Consultas en Portal de Compras	18 de Mayo de 2017	15
Entrega de o Certificado Vigente	Hasta el 24 de Mayo de 2017	9
Publicación de evento de Oferta Técnica y Económica en Portal de Compras	25 de Mayo de 2017	3
Emisión de Documentos complementarios	Hasta el 30 de Mayo de 2017	15
Apertura Ofertas Técnicas Portal	15:00 Hrs. 31 de Mayo de 2017	5
Apertura Propuesta Económica en Portal	15:00 Hrs. Del 09 de Junio de 2017	5
<b>TOTAL HORAS COMPROMETIDAS</b>		<b>267</b>

Tabla 2 Capítulo III, Fuente: Elaboración propia

Con un adecuado cronograma es posible evitar las siguientes situaciones:

- ✓ Plazo de recepción de consultas muy breve, que puede traducirse en que algunos oferentes no alcancen a analizar en profundidad las bases y luego realizar sus consultas a tiempo.
- ✓ Fecha de respuesta a las consultas muy cercana a la de presentación de la propuesta, lo que no permite que las aclaraciones sean debidamente analizadas e incorporadas en las ofertas.
- ✓ Plazo breve de presentación de propuestas, lo que no permite a algunos proveedores alcanzar a realizar y presentar la oferta, o bien, que ésta tenga el nivel de detalle deseado.
- ✓ Plazo de evaluación y adjudicación muy extenso, lo que desanima a los proveedores a disponer de recursos inciertos que podrían utilizar para otros fines.

### **3.2.1.- Revisión y Generación de Bases**

Para el caso en estudio, si bien se observa una revisión exhaustiva tanto de Bases Administrativas como de Bases Técnicas, no se cuenta con personal con experiencia calificada en procesos de licitación para el Contact Center, como

expertos en el tema o con experiencias previas en procesos de licitación para ESVAL y desarrollar de manera eficiente y eficaz esta etapa del proceso.

Las bases son las “reglas del juego” tanto para el oferente como para el comprador, en ellas se regulan todos los aspectos relevantes y las condiciones del proceso de compra, lo que determina la participación de los proveedores y la calidad del servicio ofrecido.

Estas deben contener información clara y precisa, ya que la finalidad de todo este proceso de licitación, es recibir ofertas válidas y útiles, por lo que las bases deben ser comprensibles para todos los potenciales proveedores, razón que aconseja utilizar este tipo de lenguaje sencillo y directo.

Estos documentos forman parte íntegra del contrato a celebrarse con el adjudicatario, por lo deben participar regularmente ambas empresas mandantes, y deben estar presentes ambas unidades requirentes, además, según la necesidad y la complejidad del servicio, se hace hincapié en la participación de asesores

Estos asesores se pueden encontrar dentro de la misma empresa, ya que han realizado procesos de licitación previos, tanto para la empresa mandante como para otras sanitarias, pero no se relacionan con el proceso de licitación para el

servicio de Contact Center, y realizan estas tareas para otras áreas, el objetivo es que es que se involucren de igual manera o que puedan aportar con sus experiencias y conocimientos.

Dependiendo de la complejidad en la solicitud del servicio requerido, las cuales deben estar función de las características del mismo y de la naturaleza de sus procesos, es que se hace necesario definir detalladamente los plazos para la presentación de ofertas ya que estas pueden requerir más tiempo de lo normal para realizar una oferta finalmente satisfactoria, debido a:

- ✓ Se tienen plazos intermedios de preguntas y respuestas.
- ✓ Los proveedores deben gestionar documentos que demandan días de tramitación, como garantías, certificaciones, y escrituras.
- ✓ Por la especificidad del servicio se debe realizar todas las visitas a terreno.

### **3.2.2.- Aclaración de Nuevas Interrogantes**

Las bases del último proceso de licitación, no fueron lo suficientemente específicas en términos de contenido, lo que significo destinar una mayor cantidad de tiempo para las modificaciones en las que se debía incluir todas las preguntas que los oferentes enviaban una vez revisadas para la posterior postulación.

En algunos países como EE.UU. se prefiere el enfoque “contratación orientada al resultado” que supone que la manera más eficiente en que se puede adquirir bienes y servicios es confiando en que las empresas privadas serán mejores definiendo los procesos necesarios para realizar el servicio requerido y, por lo tanto, las organizaciones públicas sólo deben ocuparse de definir servicio deseado y no el proceso relacionado con la provisión, en contraposición con otros países en donde la visión es distinta, y se prefiere que los organismos públicos sean quienes detallen el proceso para obtener el resultado.<sup>23</sup>

Mientras más específicos sean los contenidos de bases administrativas y técnicas, menos tiempo se deberá dedicar a responder consultas y solucionar controversias y problemas, tanto en las etapas esenciales de la licitación (recepción, apertura, evaluación, adjudicación) como en las posteriores (formalización y ejecución del contrato).

Una vez recibidas las consultas de los oferentes, estas deben responderse en los plazos establecidos en las bases (por ello la importancia de destinar horas comprometidas). Las consultas y respuestas también deberán formar parte del contrato a celebrar.

---

<sup>23</sup> Sistema de compras y contrataciones públicas

La persona de contacto, que idealmente debe ser la Administradora de Contrato, debe cumplir con su función y estar disponible para responder las preguntas de los proveedores, además se debe tener presente que a fin de garantizar la transparencia del proceso de licitación, la entidad licitante no debe tener ningún contacto con los oferentes durante esta etapa, salvo a través de los mecanismos que las propias bases contemplen.

Las respuestas de las consultas deben ser en lenguaje explícito, simple y directo, además, éstas deben ser consistentes con el contenido de las bases ya que pasan a formar parte de éstas, así mismo se deben respetar todos los plazos, ya que ello afecta la presentación efectiva de las ofertas.

Otro punto a considerar dentro de esta etapa, es la repetitiva frase: “Refiérase a las bases”, ya que si se formuló la pregunta es porque no se entendió claramente lo descrito en las bases.<sup>24</sup>

### **3.2.3.- Benchmarking**

Para realizar las especificaciones se pueden realizar benchmarking que incluyan como modelo otras empresas del rubro, consistiendo esto en mirar tanto al

---

<sup>24</sup> Chilecompras, licitaciones publicas

mercado por el lado de los proveedores (qué se ofrece en el mercado para satisfacer nuestra necesidad) como por el lado de los compradores (qué hacen otras organizaciones para satisfacer esta necesidad), compararlos con sus requerimientos y apoyarse en ello.

De la misma forma, cuando no se tiene claras las especificaciones de los requerimientos, puede utilizar métodos como el RFI/RFP que consiste en convocar a los posibles proveedores a participar del proceso de formulación del requerimiento.<sup>25</sup>

### 3.3 Resultados Esperados

Las principales funciones del plan de mejoramiento son:

- ✓ Tener un mayor control sobre las tareas que se desarrollan
- ✓ Designar funciones específicas para cada cargo dentro del equipo de trabajo
- ✓ Analizar cómo se desarrolla el proceso de trabajo en otras estaciones
- ✓ Generar las alertas necesarias de forma temprana en cada etapa del proceso

---

<sup>25</sup> Gobierno de Chile, gestión de procesos de licitación

- ✓ Generar reportes

Por medio de esta implementación se espera que el futuro proceso de licitación para el Contact Center logre:

- Disminuir el tiempo total empleado en el proceso
- Mediante la nueva organización, mejorar la coordinación y comunicación entre funcionarios
- Disminuir la sobrecarga laboral
- Obtener resultados que serán repetibles a través del tiempo
- Concluir el proceso de manera satisfactoria

Al aplicar el plan de mejora propuesto, se espera eliminar las actuales falencias y “cuellos de botella” producidos durante el proceso, lo que se traduce en una reducción de tiempo tanto para la empresa mandante como para los oferentes, la carga laboral de cada cargo dentro del equipo también disminuye debido a la reorganización de tareas en donde la responsabilidad es de forma equitativa y paralela junto a ambas empresas, y en donde funcionarios de otras áreas también puedan aportar con sus conocimientos para los futuros procesos de licitación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los procesos de licitación no son fáciles para ninguna empresa y/o institución, independientemente de que estos se realicen como llamados de forma pública o privada, o ya sea para la obtención de un bien o servicio ofertado.

El beneficio que se puede obtener de esto, es que nos brindan y nos entregan información específica la cual se puede considerar para futuros procesos, en forma de mejoras continuas y actualizadas.

Mediante el estudio al proceso de licitación llevado a cabo por **ESVAL** y gracias a la participación activa durante toda su evolución, es que se pudo percibir y detectar ciertas falencias, errores u omisiones dentro del proceso, las cuales fueron consideradas al momento optar por la creación de una propuesta como plan de mejoramiento, la que se centra en la disminución en los tiempos de ejecución tanto de trabajos, actividades como también de ocupaciones y la adecuada asignación de tareas por cargos, evitando así cualquier tipo de sobrecarga innecesaria, la que finalmente se traducen en demoras, incrementando el tiempo total de acción por parte de las empresas mandantes.

El estudio se sustentó en la información recabada durante el proceso de licitación pública para el área de Contact Center llevado a cabo el año 2017, por el departamento de atención al cliente **EsvaI**, en conjunto con Aguas de Valle, en donde un grupo de funcionarios de la empresa correspondientes a las áreas de Recursos Humanos (contratos), tecnología, servicio al cliente y análisis comercial, ejecutaron el proceso para la final adjudicación de contrato por parte del oferente, el cual es elegido por idoneidad en cuanto a precio y calidad por un periodo de 47 meses, servicio que debía ser puesto en marcha en el mes de Noviembre del mismo año, permitiendo una marcha blanca por un tiempo aproximado de un mes.

Si bien las tareas llevadas a cabo corresponden a lo estipulado para este tipo de procesos, estas no se encuentran organizadas en su totalidad y no están designadas de forma óptima creando confusión entre el grupo licitador y sobrecargando laboralmente a alguno de sus funcionarios.

El resultado de este proceso, el cual estaba carente de una organización consolidada, de un trabajo mancomunado, equitativo, y caracterizado por vacíos en la información, da como resultado que la empresa mandante finalmente declare el proceso de licitación como “desierta”.

A raíz de esto, el proceso debió comenzar nuevamente desde su punto inicial, incrementando los periodos de tiempo destinados previamente para tal efecto y dejando un estrecho margen de acción y holgura debido a las fechas que se manejaban con respecto a término de contrato con la empresa oferente anterior, la cual cesaba sus servicios con la empresa mandante, en un lapso de tiempo de poco más de un mes.

El objetivo general del estudio se logra cabalmente, por medio del diagnóstico y análisis al actual proceso de licitación pública, la propuesta que se entrega a la institución, va acorde a su misión y visión, donde destacan mejorar la calidad de vida de las personas contando con un equipo comprometido.

Esta propuesta de plan de mejoramiento, para sus posteriores procesos de licitación, permitirá obtener un alto poder de control, mayor dominio y autoridad sobre las licitaciones de servicios.

En base a la propuesta, se busca mejorar la forma de afrontar el proceso, simplificar y disminuir la carga laboral de los administrativos de esta unidad.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- BURZACO SAMPER, MARÍA / Contratos del sector público: esquemas / (2012)
- 2.- CORREA, ISABEL / Manual de licitaciones públicas (2012)
- 3.- DROMI, ROBERTO J/ La licitación pública: “Los contratos de la administración, procedimientos de contratación, concursos públicos, etapas y vicios en la licitación, relación, responsabilidad, fiscalización y protección jurídica.”/ (2017)
- 4.- DARIA LAHITON, CARLOS / Licitación pública / (2010)
- 5.- H. CARBALLO, FEDERICO Y RAVINOVICH, ALEJANDRO / El sistema de compras y contrataciones (2016)
- 6.- MEADE HERVERT, CHISTIAN / Licitación pública y medios de defensa (2013)
- 7.- MABEL IVANEGA, MIRIAM / El procedimiento de la licitación pública (2010)
- 8.- PASTRANA LOAIZA, LUZ AYDA / Guía básica de licitaciones públicas (2014)
- 9.- RAMOS TORRES, DANIEL / Licitación pública en el marco de la doctrina de los contratos administrativos, su legislación vigente y la jurisprudencia / (2010)
- 10.- SAYAGUES LASO, E. / La Licitación Pública / (2010)
- 11.- Análisis de bases de Licitación. ChileCompra, Ministerio de Hacienda
- 12.- Bases administrativas tipo licitación pública para la prestación del servicio de pre certificación, certificación y mantención bajo norma ISO9001 del sistema de gestión de la calidad institucional. Ministerio de Hacienda.
- 13.- Bases administrativas y técnicas tipo. Gobierno de Chile

- 14.- Bases de licitación. ChileCompra
- 15.- Documento modelo de licitación. Banco de desarrollo de América del norte
- 16.- Gestión de abastecimiento. ChileCompra, Ministerio de Hacienda
- 17.- Guías prácticas - Proceso de licitación. ChileCompra, Ministerio de Hacienda
- 18.- Guía de uso licitación simplificada. ChileCompra, Ministerio de Hacienda
- 19.- Ley 19.886 y Reglamento respectivo. Gobierno de Chile
- 20.- Planificación de compras. ChileCompra, Ministerio de Hacienda
- 21.- Procedimientos de contratación, normas públicas. ChileCompra, Ministerio de Hacienda.