



## UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACION PUBLICA

"EL PROCESO DE COMPRAS PUBLICAS DE CORFO Y SU RELACION  
CON LA GESTION INTERNA DE LA DIRECCION REGIONAL CORFO  
VALPARAISO Y LA PERCEPCION DE FUNCIONARIOS, AÑO 2012"

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

EVELYN LOPEZ TRUJILLO

PROFESOR GUIA: DIEGO GONZALEZ VASQUEZ

VALPARAISO, DICIEMBRE DE 2012



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

“El proceso de compras públicas de CORFO y su relación con la gestión interna de la dirección regional CORFO Valparaíso y la percepción de sus funcionarios, año 2012”

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

R.12267

Alumna

**Evelyn López Trujillo**

Profesor Guía

**Diego González Vásquez**

Valparaíso, Diciembre 2012

---



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“El proceso de compras públicas de CORFO y su relación con la gestión interna de la dirección regional CORFO Valparaíso y la percepción de sus funcionarios, año 2012”**

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

R.12267

Alumna

**Evelyn López Trujillo**

Profesor Guía

**Diego González Vásquez**

Valparaíso, Diciembre 2012

## Índice

Resumen.....	5
Introducción.....	6
1. Marco teórico .....	8
1.1 Historicidad concepto compras públicas.....	8
1.2 Compras públicas en Chile.....	9
1.3 Modernización del Estado.....	10
1.4 Ley 19.886.....	11
1.4.1 Chilecompra.....	12
1.5 Mercado público .....	13
1.6 Tipo de contrataciones.....	17
2. Marco institucional.....	19
2.1 Reseña CORFO .....	19
2.2 Organigrama CORFO .....	22
2.3 Proceso de compras en CORFO .....	23
2.3.1 Flujo de los procesos, de tipos de contratación .....	25
2.4 Dirección regional CORFO Valparaíso.....	32
2.4.1 Organigrama .....	33
2.4.2 Proceso de compras.....	34
2.4.3 Flujo de procesos de compras.....	35
3. Marco metodológico .....	38
3.1 Metodología de trabajo .....	38
3.2 Planteamiento del problema .....	39
3.3 Objetivos.....	40
3.4 Descripción de la muestra.....	40
3.5 Instrumentos aplicados en el estudio .....	41
3.6 Objetivos de los instrumentos .....	43
4. Desarrollo de la investigación.....	44
4.1 Diagnostico de la situación. ....	44
4.2 Rol de la dirección regional en el proceso de compras. ....	51
4.3 Conocimiento del personal.....	52
4.4 Análisis de la relación entre el proceso de compras y la gestión interna. ....	54

4.5 Percepción de los funcionarios respecto al proceso de compras.....	57
4.6 Propuestas de solución que los funcionarios encuestados y entrevistados dan para la mejora del proceso de abastecimiento.....	61
5. Propuestas técnicas.....	63
6. Conclusiones.....	67
Bibliografía.....	69
Anexos.....	72

## Agradecimientos

En el final de ésta importante etapa en mi vida, agradezco a todos los que me apoyaron durante todo este proceso universitario en especial a toda mi familia que si no fuese por ellos no estaría hoy en día escribiendo estas líneas. Además agradecer a mis amigos un apoyo importante y en general a todos mis cercanos a quien les dedico este trabajo.

En especial agradezco a Diego González mi profesor guía quien oriento con mucha paciencia y entrega, todo el desarrollo de este trabajo de tesis.

## Resumen

Las contrataciones gubernamentales constituyen una actividad de gran envergadura en Chile, donde el Estado fue y seguirá siendo un comprador de confianza de bienes y servicios. El presente trabajo aborda el tema de las compras públicas vistas desde la perspectiva como procedimientos de una institución gubernamental que ha sido y es importante para el desarrollo económico de nuestro país este servicio es la Corporación de Fomento, específicamente el presente estudio tendrá como lugar físico la dirección regional CORFO Valparaíso.

Este trabajo comenzará describiendo las compras desde un análisis global para luego entrar en la historia de las compras públicas en Chile, adentrándonos luego en el proceso de abastecimiento de CORFO y más específico en la dirección regional de CORFO Valparaíso. Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación fueron las entrevistas y encuestas realizadas a los funcionarios en general y encargados del proceso de compras, posteriormente se tabularon dichos datos recolectados con el fin de analizarlos de manera compleja para luego crear un diagnóstico de la situación del proceso de compras en la dirección regional, para así más tarde poder generar propuestas y conclusiones acerca del proceso de compras que lleva a cabo la dirección regional y de qué manera se relaciona la percepción de los funcionarios y encargados identificando si esta se relaciona con la gestión interna de la dirección regional CORFO.

Finalmente se comprobará si la gestión interna en conjunto con el proceso de compras cumple con los elementos tan relevantes en todo servicio e institución pública como los de eficiencia y eficacia.

## **Introducción**

Desde 1990 Chile de manera sistémica y constante a lo largo del tiempo a motivado iniciativas orientadas a la modernización del estado, estas iniciativas han estado en cada una de las agendas modernizadoras de los gobiernos independientemente de sus ideologías políticas, esto demuestra de alguna manera las directrices a seguir que a tomado Chile desde la perspectiva modernizadora y los objetivos a alcanzar de esta. Es por esto quizás que a nivel latinoamericano Chile se ha destacado por la transparencia pública y sistema de compras entre otras, considerando que como sociedad chilena cada vez mas interiorizamos como ciudadanos consciencias acerca de un estado de calidad el cual tenga como finalidad el bien común para sus soberanos y estos comprendan que para que un sistema público sea de calidad tiene y debe ser transparente es sus procesos y servicio hacia la comunidad. Desde esta posición las compras públicas, son un instrumento indispensable para un atendimento de demandas y exigencias de la sociedad, ya que estas nos demostrarán datos acerca del gasto fiscal, los que pudiesen determinar de alguna manera las directrices y proyectos de cada gobierno. Es por esto que el poder de compras gubernamental es un instrumento inductor de políticas públicas, potencializador de economía y una herramienta para objetivos de gastos sociales (Ferrer, Paes, Alves, & Santana, 2012).

De esta manera se comprende que todas las entidades gubernamentales deben abastecerse de productos y servicios para el cumplimiento de sus metas y objetivos, y es que los propios servicios cuentan con sus procesos de compras siempre normados y amparados por la ley claro, ahora bien estos procesos demandan conocimientos multidisciplinarios, plurales y urgentes, hoy en día nadie sale de la universidad siendo un experto en compras o queriendo ser enfáticamente participe de este proceso de compras, es por esto que como país aún nos falta en este tema aunque sin duda somos los más avanzados en materia de compras y sobre todo en transparencia, ya que según el último Índice de Percepción de la corrupción somos líderes a nivel latinoamericano ubicándonos en el lugar número 20 del total de 176 países sometidos a este análisis. Es por ello que no podemos dejar de avanzar en estos temas tan importantes para el estado de nuestro país.

Y es por todo lo expuesto que la siguiente investigación se centrara en la Dirección Regional CORFO Valparaíso y tendrá como objeto de estudio del proceso de compras públicas llevado a cabo por esta, la cual intentará realizar un diagnostico de la situación actual de la dirección en el proceso de compras, además de recolectar la percepción de la mayoría de los funcionarios que se desempeñan en esta dirección, viendo a estos como los respectivos clientes del proceso de compras, identificando si existe una relación entre la percepción de los clientes y la gestión interna de la dirección regional.

No es un misterio que CORFO ha sido un pilar fundamental en el desarrollo económico chileno, en donde los gobiernos de los más diversos signos y enfoques han visto en esta corporación una base solida y eficaz para la realización de sus objetivos programáticos, por lo que CORFO es una institución bastante relevante a la hora de analizar el desarrollo constante que ha tenido nuestro país a nivel global.

Es por esto que se analizo el proceso de compras de la Corporación de Fomento a nivel nacional, para luego centrarnos en CORFO Valparaíso, aquí aparece la centralización de compras en el nivel central, elemento que también será analizado en esta investigación. Sin embargo durante el desarrollo de la siguiente investigación podremos comprobar que CORFO cuenta con un proceso impecable desde el punto de vista normativo transparente, ahora bien ¿será esto suficiente para un proceso de compras eficiente y eficaz?, será percibido así por sus respectivos funcionarios de CORFO Valparaíso, esto es lo que a grandes rasgos tratará de conseguir este estudio, contrastando la realidad con la gestión interna que hoy día lleva a cabo la dirección.

Para finalizar y adentrarnos en este estudio debemos entender que lo más importante de cualquier servicio u órgano público, es que sus resultados se admiren mas allá de sus estructuras internas, por lo que un resultado exitoso es siempre un usuario y funcionario satisfecho, así cualquier procedimiento exitoso hará un proceso y un sistema continuo de funciones ejecutadas de buena manera, donde funcionarios y usuarios se sientan parte de los objetivos logrados.

## 1. Marco teórico

### 1.1 Historicidad concepto compras públicas.

El concepto de compras, contrataciones y licitaciones públicas puede parecer relativamente nuevo ya que inmediatamente estos conceptos se relacionan a lo que se conoce en Chile como gobierno electrónico o mercado público, sin embargo estos conceptos crean su origen mucho tiempo atrás.

Se define licitar como *“ofrecer precio por algo en una subasta o almoneda”* (Real academia española), otra definición en la línea de lo público es *“Oferta que se hace en una subasta o en un concurso público, sobre todo si se trata de un contrato o servicio”* (wordreference.com) la génesis de licitación viene de la noción subastar de los tiempos de los árabes cuando ofrecían algún tipo de producto *“subasta bajo el asta o lanza para significar que nada se ocultaba y que nadie podría sospechar o criticar el contrato negociado”*. (Rondina, 1993)

En el derecho romano sin duda alguna también existen vestigios de este concepto donde los romanos los afiliaron dentro de sus leyes y lo adoptaron en ciertas situaciones como por ejemplo: las sentencias, estas eran complejas en esta época, sin embargo el derecho romano explica detalladamente el proceso, las circunstancias y las características de cómo debían llevarse a cabo estas, y dentro de este contexto es la herencia justamente donde el *“juez tenía las facultades de admitir la licitación y adjudicar la cosa al mayor licitante”* (Salas, 1839), esto cuando ya hubiesen pasado una serie de procesos los herederos. Incluso se puede extraer de manera minuciosa el paso de una licitación privada a una pública *“Otra ley permitió se admitiese un licitador extraño en el caso que uno de los compañeros digese, que por su pobreza no podría pujar el precio bajo que tenía puesto su compañero”* (Salas, 1839), se advierte con esto que el derecho romano estuvo inclinado a las licitaciones.

Luego en la edad media aparece la licitación con el nombre de subasta donde un banco exponía los objetos o alguna construcción importante, *“cuando la subasta interesaba a muchos, o bien porque los objetos que se sacaban a la venta eran de mucho valor, se encendía un cabo de vela y se adjudicaba el objeto al mejor postor en el preciso momento en que expiraba el cirio”* (Chabret, 1901). De esta situación descrita se exporta la

expresión con las palabras en latín "*Candela incensa et ipsa per se absoluta*" (Chabret, 1901).

Luego en el siglo XVI se hacían licitaciones por suministros o ejecución de obras públicas al mejor postor, sin embargo algunas no eran adjudicadas, por lo que se conocieron situaciones de corrupción por el hecho de existir contratos pero nadie que llevara a cabo su ejecución ya sea de proyectos u obras.

En general la licitación se conoce a lo largo de la historia y con mayor énfasis en el siglo XIX, donde existen mayores precedentes de aquello.

## **1.2 Compras públicas en Chile**

Las compras públicas en Chile antes del proceso de modernización que comenzará con el gobierno de Aylwin, era bastante poco complejo en su proceder, cada institución veía sus compras de manera individual, de igual manera requerían las posibles tres cotizaciones para la contratación u abastecimiento de algún bien o servicio. Cada servicio contaba con su autonomía y reglamentos internos para los procesos de contratación y abastecimiento. Generalmente quienes proveía a la mayoría de los servicios era la dirección de aprovisionamiento del estado (DAE) dependiente del ministerio de hacienda regulada en su funcionamiento por el decreto supremo 404 año 1978, esta estaba encargada de la compra, almacenamiento y distribución de productos de uso común para las municipalidades e instituciones del estado del gobierno central. Quien junto con la central de abastecimiento del sistema nacional de servicios de salud (CENABAS) quien dependía del ministerio de salud, eran los dos organismos que atendían las contrataciones y suministros del gobierno central. Ninguna de las dos podía involucrarse en planificación, evaluación o gestión de contratos y suministros de los demás servicios del estado.

Hacia mediados de la década de los 90' la DAE representaba solo de un 2% a un 3% del total de las contrataciones públicas. (Meyer & Fath, 2002) Luego en el tiempo se redujo a la mayoría de la dotación del personal perteneciente a la dirección de aprovisionamiento con la intención de aminorar sus acciones de contratación, para luego ya con la modernización del estado desaparecer bajo la sombra de la ley 19.886.

### 1.3 Modernización del Estado

Posteriormente en el tiempo se inicia en Chile la modernización del estado, específicamente con el de gobierno electrónico, implantado en el año 1991 cuando el gobierno de Patricio Aylwin creó un grupo informático en el ministerio del interior (BCN, 2005) donde se denota la aparición del uso de tecnologías de información y comunicación, este es el punto inicial de un proceso continuo llamado modernización del estado y que gobiernos posteriores han demarcado en sus agendas de gobernanza.

En 1994 se creó el Comité interministerial de modernización de la gestión pública del estado, el cual se encargó de masificar las tecnologías y capacitaciones entre otras, al año siguiente en 1995 ya aparecieron páginas web como la de FONASA y Registro Civil donde la ciudadanía podía hacer trámites a través de ellas. Ya en "1998 se creó la Comisión Nacional para las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, cuya misión fue hacer análisis prospectivos sobre el desarrollo de las tecnologías de información en Chile y sobre eso elaborar una propuesta para potenciar su difusión. Producto del trabajo de esta comisión fueron la legalización del documento electrónico y la firma digital, una red que interconectó ministerios, servicios y organismos públicos y la puesta en marcha del Sistema de Información de Compras y Contrataciones del Estado (Chilecompra)". (BCN, 2005) Fue en este contexto cuando Chile como porcentaje del PIB en consumo y gasto de gobierno cumplía con un 9,4 % y lo seguía Colombia con un 10,27%. (OCDE, 2002)

En el análisis de un antes y un después de la reforma la cual plantea que Chile estaba bien posicionado a nivel latinoamericano con respecto al sistema de licitaciones y contrataciones de suministros, sin embargo el conocimiento por parte de la población de algunas situaciones irregulares (caso MOP-Gate) (Hussman, 2004), dado a conocer por la opinión pública que afectaban el sistema de contrataciones del sector público, dan inicio a la innovación dentro de la reforma que se llevaba a cabo en ese momento dando un punto inicial a lo que en el año 2003 sería la entrada en vigencia de la ley 19.886, que tendría como aspectos esenciales la transparencia y eficiencia en el sistema de licitación y contrataciones públicas.

#### 1.4 Ley 19.886

En el año 2003 entró en vigencia la ley 19.886 de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios, más conocida como ley de compras. Este es el primer registro y norma legal que regula esta materia y su objetivo es *“uniformar los procedimientos administrativos de contratación de suministro de bienes muebles y servicios necesarios para el funcionamiento de la administración pública”* (Chilecompra, chileproveedores.cl).

Esta ley nace específicamente el año 1999 con el decreto supremo 1312, instructivo presidencial (BCN, 2003), esta norma tiene como ejes principales el ahorro del estado en las contrataciones y abastecimiento, el aumento de la participación por parte de los proveedores junto con la extensión de oportunidades de negocio para los privados y adoptar principios esenciales como la transparencia, flexibilidad, uniformidad y virtualidad. (O`shee, 2010) , siendo la más importante la transparencia entendiéndola como *“la publicidad de los actos, sus fundamentos y los procedimientos empleados al adoptarlos”*. (Chilecompra, 2010), sin embargo no se puede dejar de mencionar dos conceptos claves en esta normativa y también dentro del proceso de compras que son la eficacia y eficiencia, estos conceptos también surgen como objetivos pilares de la ley que a grandes rasgos son lo que se busca en cada una de las instituciones estatales y todo el aparataje estatal. *“La eficacia alude a la producción real o efectiva de un efecto”*, (Jinesta, 2009) en efecto el concepto de eficacia *“es un principio que irradia a los diversos sectores de la función y organización administrativa, por lo que posee un contenido heterogéneo y no unívoco”*. (Jinesta, 2009) La definición de eficiencia está referida a la consecución de objetivos con idoneidad, por lo tanto empleando los medios más adecuados al fin. En términos generales la eficiencia y la eficacia *“implican que la administración pública no solo debe actuar u obrar, sino que debe obtener un resultado o alcanzar un fin u objetivo, de modo que la efectividad o éxito de la administración es un criterio de legitimidad de esta.”* (Jinesta, 2009).

Ahora bien para cumplir con estos conceptos definidos anteriormente, la ley 19886 crea tres nuevas instituciones públicas: La Dirección de compras y Contratación pública, la cual estará encargada de asesorar a los organismos públicos en su gestión y planificaciones de compras públicas, administra el sistema de compras públicas, actualiza y administra el registro de proveedores el cual es un registro electrónico que permitirá a los proveedores

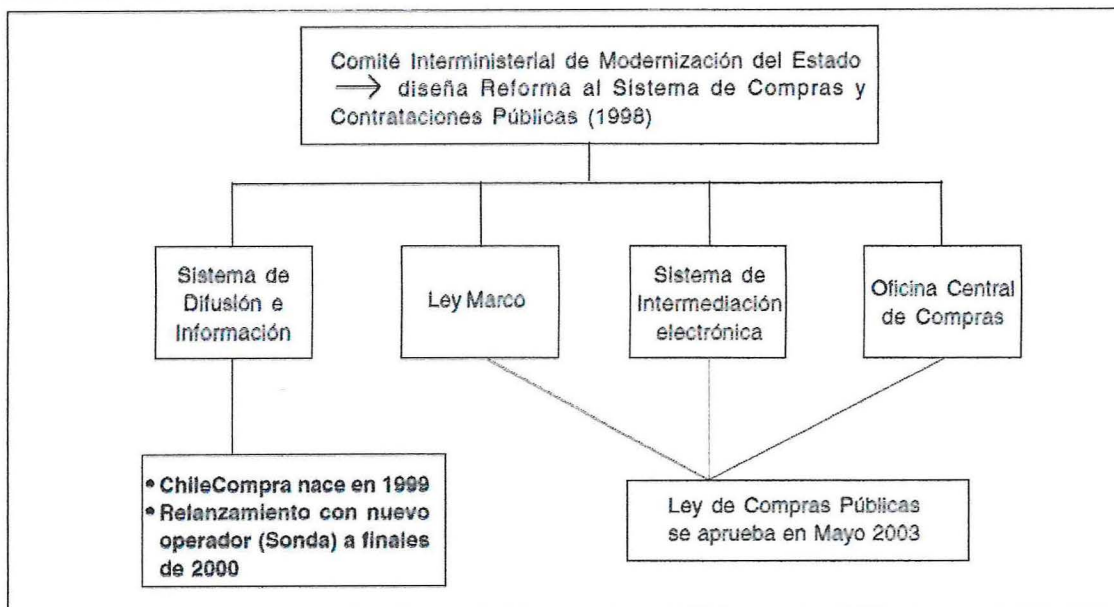
presentar su documentación centralizadamente ahorrando recursos y tiempo. Además la dirección elabora el reglamento de la ley con sus normas de procedimiento y establece el uso y condiciones de los sistemas de información electrónicos o digitales. Por último promueve la competencia entre los proveedores y garantiza que los organismos públicos accedan a la información en un tiempo de calidad y con proveedores competitivos. Otra institución creada es el sistema electrónico de compras públicas ([www.chilecompras.cl](http://www.chilecompras.cl)) el cual es un sistema de acceso público y gratuito donde los organismos públicos pueden licitar, cotizar, contratar por esta pág. generando un sistema más expedito a la hora de desarrollar el proceso de contratación y licitaciones públicas, en el cual los órganos estatales están obligados y normados por ley a usar este sistema electrónico. Finalmente la última institución creada por esta ley, es el tribunal de contratación pública encargado de garantizar la transparencia e igualdad en todo proceso de contratación o licitación donde deberá pronunciarse referente a los actos que se lleven a cabo durante el proceso y así garantizar el imperio de la ley. Este tribunal está compuesto por tres abogados dispuestos en una terna por la corte suprema y designados por el presidente de la república.

#### **1.4.1 Chilecompra**

Los inicios de Chile Compra se comienzan a asentar como un proyecto innovador y modernizador del estado, donde “El Sistema de Información para Compras y Contrataciones del Sector Público fue desarrollado con el propósito de simplificar, modificar y dar transparencia a los procesos de compras y contratación de bienes y servicios del Estado chileno” (DIPRES, 2002).

Al llevar Chile Compra de funcionamiento “cuatro meses (octubre de 1999-febrero de 2000) se inscribieron 454 oferentes y 16 organismos públicos” (Hussman, 2004), por lo cual no se ejecutaba en la totalidad de las instituciones esta puesta en marcha con los servicios previstos, siendo no generalizado y acoplado el sistema por la mayoría o totalidad de las instituciones.

**FIGURA 1: ORIGEN DE CHILECOMPRA**



Fuente: Hussmann, 2004

La ley sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios, trae consigo indiscutibles beneficios siendo uno de los más importantes el contar con un sustancioso marco normativo que rige los procesos asociados al abastecimiento de los órganos públicos y el valor que agrega a la gestión interna de la administración creando un reconocimiento latinoamericano sobre la administración pública chilena. Además se pueden dilucidar otros beneficios específicos como el ahorro de recursos, la optimización de tiempos, el aumento de competitividad y la calidad de los productos o servicios licitados.

### 1.5 Mercado público

Mercado público “es la plataforma de Licitaciones de Chilecompra, un espacio de oferta y demanda con reglas y herramientas comunes, administrado por la Dirección Chilecompra.” (mercadopublico.cl)

La creación de la plataforma de licitaciones [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) se enmarca dentro del plan bicentenario de la dirección Chilecompra, denominado Chilecompra 2.0 basado en el Plan Estratégico 2008-2010. (Chilecompra) Este plan se efectuó en diferentes etapas que incluyen múltiples consultas, diversos estudios y talleres, con diversos actores

y grupos de interés involucrados. Luego la información resultante fue prolijamente estructurada, procesada y analizada.

En esta plataforma se articulan las peticiones por bienes o servicios de la mayoría de las instituciones públicas, con las ofertas entregadas por los proveedores activos dentro de esta plataforma. Para ser proveedor del estado, puede ser cualquier persona natural o jurídica a la cual le bastara con inscribirse como proveedor en la plataforma registrando algunos datos básicos, y marcando preferencia por rubros de interés, sin embargo existe el registro nacional de proveedores (chileproveedores), este registro mantiene la información o base de datos actualizada y digitalizada para una mayor comodidad de los proveedores al no tener que exponer ni actualizar sus datos como proveedor cada vez que este en proceso de licitación al mismo tiempo que el estado puede verificar si cuenta con los requisitos para proceder a celebrar un contrato con éste, este registro se lleva a cabo por la cámara de comercio y tiene un costo monetario asociado cancelado por el proveedor el cual al mismo tiempo se ahorra papeleo y tramites.

Este registro oficial de proveedores del estado *“comenzó a funcionar en enero de 2006 y durante ese año la cantidad neta de inscritos fue de 13.275. A partir del 2° semestre, se evidenció un fuerte aumento en el número mensual de inscripciones, alcanzando a Diciembre de 2008 un total de 28.333”*. (BID & Gob.chile, 2008)

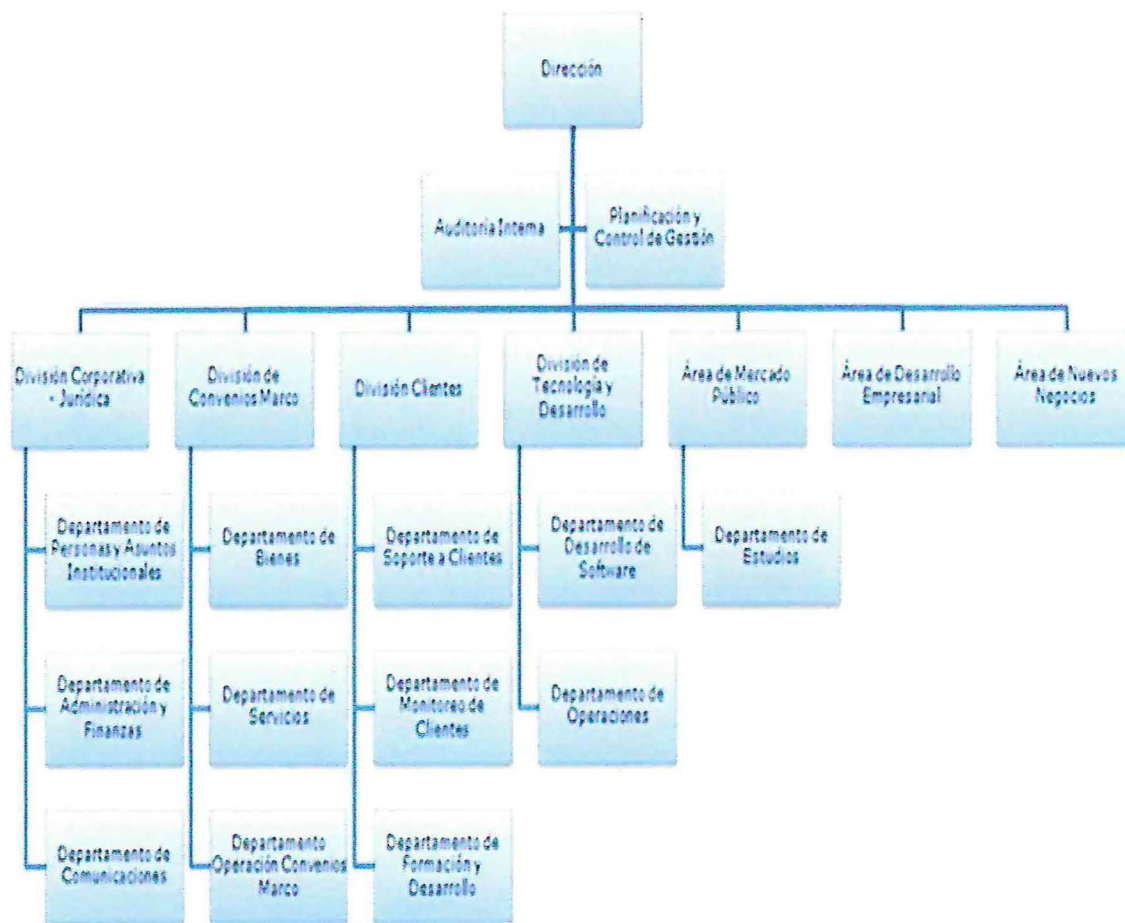
[www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) es la plataforma donde se realizan parte muy importante de las compras de bienes y servicios por los servicios adscritos a la ley de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios, esta plataforma permite realizar el proceso completo desde la publicación del requerimiento hasta la adjudicación final. Entre sus principales características cuenta con un sistema automático de notificación a los proveedores de inmediato a penas aparezca un requerimiento de un comprador, además cuenta con una base de datos actualizada sobre las adjudicaciones históricas realizadas.

Dentro de la plataforma transaccional, el mercado público cuenta con la Tienda de comercio electrónico, Chilecompra Express, para que los compradores realicen sus compras habituales en forma eficiente y en mejores condiciones comerciales. Los proveedores que ofrecen sus productos y servicios en esta tienda, han participado previamente de un proceso de licitación de Convenio Marco convocado por la Dirección

Chilecompra, lo que les permite ingresar sus productos y servicios a catálogos electrónicos y ofrecerlos a los organismos públicos. *A la fecha participan más de 1.311 proveedores, con cerca de 118.664 productos y servicios.* (mercadopublico.cl)

*“En MercadoPublico.cl hay actualmente 360 mil proveedores inscritos de los cuales 90 mil participan activamente. Durante el 2009 se transaron aproximadamente 6 mil 200 millones de dólares”.* (mercadopublico.cl) De alguna manera estas cifras demuestran la importancia de esta plataforma a nivel nacional, la cual se ha transformado en la herramienta principal usada por la mayoría de las instituciones para las contrataciones y compras de bienes y servicios, donde los principios esenciales de su creación fueron los de eficiencia y transparencia los cuales deben plasmarse en el proceso físico de compras y contrataciones en los contratos celebrados entre el estado y sus proveedores.

Organigrama mercado público:



Fuente: Imagen del Mercado Público 2011

Otras de las plataformas con las que cuenta ChileCompra a parte de mercado público es la página Web de [comprassustentables.cl](http://comprassustentables.cl) la cual ha sido creada para incluir en las compras del estado el criterio de compras sustentables definidas como *“aquellas en las que la decisión de compra está asociada no sólo a factores económicos, sino también sociales y ambientales, los que son aplicados a todo el ciclo de vida del producto o servicio”* ([comprassustentables.cl](http://comprassustentables.cl)). El objetivo de esta plataforma es que a raíz de la gran capacidad de compra que posee el estado que supera los US\$ 6.000 millones al año, este ejerza un efecto de adhesión de ciertas políticas sustentables y así al incorporar en sus adquisiciones criterios sustentables, aumentan los niveles de eficiencia en la gestión pública y se generan incentivos competitivos a las empresas para que desarrollen sus propias políticas en la materia. ([comprassustentables.cl](http://comprassustentables.cl))

Además dentro de la plataforma chilecompra.cl se encuentra la plataforma de analiza.cl que al igual que las demás plataformas también es pública y gratuita donde se entrega a los servicios públicos y a la comunidad conocimiento técnico e informativo, incluso de gestión en las mismas licitaciones que pudiesen haber hecho o que harán los proveedores, analiza.cl *“es la plataforma de Inteligencia de Negocios de Chilecompra o de Business Intelligence (BI), una iniciativa inédita y quizás única en el mundo, que puso la Dirección Chilecompra a disposición de la comunidad en general -de forma gratuita y a un clic de distancia- en mayo del 2010”*. (analiza.cl) El objetivo de esta plataforma es eliminar las asimetrías que pudiese tener el mercado para su constante autorregulación, de manera que las empresas proveedoras del estado tengan un mejor y más eficiente uso de los recursos, para optimizar así los niveles de competencia de cada uno de los segmentos del mercado. En resumen analiza.cl busca *“aumentar y mejorar el encuentro entre la oferta y la demanda, entre los emprendedores y los organismos públicos compradores, para que realicen transacciones de negocios más beneficiosas para ambos”*. (analiza.cl) Contribuyendo así en materia de transparencia y eficacia por la vía de mejores herramientas de fiscalización y control de las licitaciones públicas, tanto así para los organismos del estado, proveedores y la misma ciudadanía.

### **1.6 Tipo de contrataciones**

Dentro del contexto de las contrataciones y compras públicas realizadas por el estado se hace necesario plantear los tipos de licitación y el proceder de cada uno según el objetivo de la compra y los montos acoplados a esta, por lo tanto se comenzara definiendo lo que es el convenio marco.

Convenio marco: este convenio es un procedimiento por el cual se puede acceder a ciertos productos generalmente son los bienes y servicios requeridos más comunes por los servicios. Y a ley los estipula de la siguiente manera *“Procedimiento de contratación realizado por la Dirección de Compras, para procurar el suministro directo de bienes y/o servicios a las Entidades, en la forma, plazo y demás condiciones establecidas en dicho convenio”*. (Ley19.886, 2003) Los convenios marcos se traducirán en catálogos los cuales los servicios están en la obligación de consultar antes de proceder a hacer una licitación pública o por trato directo, en estos catálogos se encuentra la descripción e información sobre bienes y servicios ofrecidos, su condición de contratación y la individualización de los proveedores a quienes se le adjudico el convenio marco.

*“En las adquisiciones vía convenio marco superiores a 1.000 UTM, las entidades deberán comunicar, a través del Sistema, la intención de compra a todos los proveedores que tengan adjudicado en Convenio Marco el tipo de producto requerido”. (Ley19.886, 2003)*

Existen organismos para los cuales no es obligación la suscripción a este convenio, estos son las municipalidades y las fuerzas armadas de orden y seguridad pública.

Licitación pública: es un procedimiento que se lleva a cabo para el requerimiento de un bien o servicio de manera abierta, la ley la define de la siguiente manera *“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”* (Ley19.886, 2003). Las circunstancias en las que procede la licitación pública es justamente cuando el convenio marco no procede y cuando las contrataciones superen las 1.000 unidades tributarias mensuales (UTM), en este caso la licitación pública será siempre obligatoria.

Los contratos administrativos se celebrarán previa propuesta pública, en conformidad a la ley. El procedimiento concursal se regirá por los principios de libre concurrencia de los oferentes al llamado administrativo y de igualdad ante las bases que rigen el contrato.

Licitación privada: se define como el *“Procedimiento administrativo de carácter concursal, previa resolución fundada que lo disponga, mediante el cual la Administración invita a determinadas personas para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente”* (Ley19.886, 2003). Algunos de los casos en que este procedimiento de licitación privada procederá es por ejemplo en el caso de que en la licitación pública no hayan llegado oferentes interesados, si correspondiere la realización o término de un contrato que haya definido resolverse o terminarse por causales como incumplimiento de contrato u otras, siempre que el remanente no sea superior a 1000 UTM, en casos de emergencias o imprevistos calificados siempre por resolución fundada del jefe del servicio y *“Si se trata de servicios de naturaleza confidencial o cuya difusión pudiere afectar la seguridad o el interés nacional, los que serán determinados por decreto supremo”* (Ley19.886, 2003). Estos son solo algunos de los casos en que debiese proceder la licitación privada.

Trato o contratación directa: Procedimiento de contratación que por la naturaleza de la negociación debe efectuarse sin la concurrencia de los requisitos señalados para la Licitación o Propuesta Pública y para la Privada. En este tipo de trato los montos no superaran las 100 UTM.

## 2. Marco institucional

### 2.1 Reseña CORFO

Fue en 1939, tras el terremoto de Chillán bajo el gobierno de Pedro Aguirre Cerda cuando se fundó CORFO junto a la corporación de reconstrucción y auxilio, esto para buscar el progreso industrial en el país y *“hacer frente a la crisis económica que afectaba al mundo entero; pero a la vez con la misión de mirar el mediano y largo plazo, entregando soluciones concretas al desarrollo productivo de Chile”* (Agosin, y otros, 2009). Además de coordinar la reconstrucción respectivamente.

Tales objetivos los debió abordar en sus inicios ejecutando directamente las acciones que permitieran echar las bases de la industrialización del país. Así, bajo su alero fueron creadas las grandes empresas, indispensables para el desarrollo de Chile, como la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa), la Empresa Nacional del Petróleo (Enap), la Compañía de Acero del Pacífico (Cap) y la Industria Azucarera Nacional (Iansa), entre muchas otras ([www.sinia.cl](http://www.sinia.cl)).

En sus más de 70 años CORFO ha sido un pilar fundamental en el desarrollo económico chileno, donde en este tan extenso periodo los gobiernos de los más diversos enfoques han visto en esta institución una base para el desarrollo sólido y estratégico de las políticas de incentivos de emprendimiento, además a lo largo del tiempo los gobiernos han visto en CORFO una institución que funciona como plataforma para la realización de sus objetivos programáticos.

Al año 2009 CORFO se encontraba apoyando a 80.000 empresas de las cuales el 98% son Mipymes y destinaba un volumen de más de 690 millones de dólares entre créditos y subsidios para intermediación financiera (Agosin, y otros, 2009). En el año 2011 según la cuenta pública 2011, CORFO contaba con 167.188 beneficiarios del total de sus programas en donde más de un 80% son beneficiarios de Mipyme (Cheyre, 2012).

Hoy en día *“CORFO es un organismo ejecutor de las políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación, a través de herramientas e instrumentos compatibles con los lineamientos centrales de una economía social de mercado, creando las condiciones para lograr construir una sociedad de oportunidades”* (www.corfo.cl). Para esto CORFO cuenta con un área de acción de emprendimiento a nivel global la cual *“está encargada de coordinar las iniciativas de CORFO vinculadas a la creación y desarrollo de nuevas empresas. En el año del emprendimiento su misión es mostrar el emprendimiento como una de las herramientas más efectivas para la movilidad social, destacar el rol de los emprendedores en el desarrollo del país, apoyar a los actuales emprendedores y convocar a quienes estén interesados en serlo, y finalmente dar cuenta del compromiso del gobierno con las personas y los emprendedores”* (www.corfo.cl). Para esto cuenta con una serie de instrumentos de fomento para la producción, uno de los primeros fue el FAT (fondos de asistencia técnica) junto con los PROFOS (proyectos de asociativos de fomento) fue el primer instrumento en apoyar a las pymes en el mejoramiento de su gestión, PEL (programa de emprendimiento local), PDP (programa de desarrollo de proveedores) el cual apoya la integración de pequeñas empresas proveedoras en las cadenas productivas de grandes empresas clientes. Estos son solo algunos de los instrumentos con lo que cuenta CORFO a nivel de emprendimiento en fomento

Además CORFO cuenta con otra área acción, innova la cual *“promueve las acciones que debe desarrollar CORFO en materia de innovación, emprendimiento innovador y transferencia tecnológica. Entre sus objetivos está el apoyar el desarrollo de negocios que generen un alto impacto económico y social, promover los valores de la innovación y facilitar el acceso a herramientas para que en Chile se conozcan y adopten buenas prácticas en estas materias entre emprendedores, empresas y organizaciones”* (www.corfo.cl). Para esto CORFO financia gran parte de los proyectos innovadores los cuales tienen que cumplir con algunos requisitos como los de aportar al bien común y ser un real aporte dentro del área que perteneciese dicho proyecto.

Como toda institución CORFO cuenta con su respectiva misión y visión la cual le dan los lineamientos y objetivos estratégicos a seguir como órgano público, donde la visión será la aspiración a futuro o lo que quiere llegar a convertirse la institución, y la misión será un resumen de lo que ofrece CORFO y como llegara a dichas aspiraciones que se

encuentran en la visión por lo tanto será la concreción de la visión y como trabaja la organización de manera genérica para esto.

#### Misión

*“Fomentar el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile, y alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad”.*

#### Visión

*“Ser una agencia promotora del emprendimiento y la innovación de clase mundial, que acelere el desarrollo generando mayores oportunidades para los chilenos”.*

A continuación para presentar de manera global a CORFO y dar a conocer sus características estructurales se hace necesario exponer el organigrama de CORFO.



### 2.3 Proceso de compras en CORFO

El proceso de compras que lleva a cabo CORFO esta normado por la ley de bases sobre contratos administrativos de suministros y Prestaciones de Servicios, como la mayoría de los servicios públicos, además del manual interno con el que cuenta la institución el cual fue elaborado el 2010 por la propia institución y el cual tiene como objetivo *“estandarizar los procedimientos de compras llevados a cabo por la Plataforma de Compras de la Corporación y las principales materias relacionadas con éstos según la normativa vigente y las necesidades de información y gestión”* (CORFO, 2010).

Para llevar el proceso de compras, CORFO cuenta con una plataforma interna encargada de gestionar las compras de toda la institución a nivel nacional la plataforma de compras (PdC) se traduce en la unidad encomendada para la gestión de manera centralizada de las contrataciones y compras CORFO. Tiene como principales funciones las compras y contrataciones según normativa, la elaboración de documentos legales, la administración, gestión y uso de Chilecompra y la generación de información para PMG Chilecompra (CORFO, 2010).

Esta plataforma puede ser utilizada por todas las unidades definidas en la estructura organizacional de la corporación.

Como cualquier proceso administrativo, en el proceso de compras de la corporación existen formalidades las cuales se deben cumplir para un proceso acabado. Algunos de estos serán nombrados a continuación:

- Cada unidad compradora debe formalizar a la persona (funcionario) que tendrá las atribuciones para comprar por la PdC, comunicándolo por escrito a la plataforma:
- En caso que algún requerimiento no se canalice por la vía oficial, la plataforma entenderá que estos no son validos e informara de aquello al jefe de la unidad compradora que realizo el requerimiento.
- El encargado administrativo de la unidad compradora puede designar a otro funcionario con el objetivo que este sea la contraparte técnica en la PdC, para un requerimiento de compra especifico, sin embargo esto debe estar declarado en el

formulario de solicitud de compras (FSC). Este funcionario trabajara en la elaboración de las bases técnicas del requerimiento.

- Cada unidad compradora utilizará los servicios de su respectivo asesor legal para avalar en estricto rigor el apego a la normativa de compras vigente.
- La PdC designará a un ejecutivo de licitación a cargo de cada uno de los procesos de compra, quien actuará como nexo permanente con el encargado administrativo designado por la unidad compradora.

Luego en la materialización del proceso de compras, la corporación segrega algunos procesos, los cuales definen la manera de llevar a cabo un proceso en el requerimiento del bien o servicio. A continuación una breve reseña de como se materializa este proceso.

La PdC entrega para la disposición a todas las unidades compradoras que realizarán el requerimiento y por ende participaran del proceso de compras, el formulario de solicitud de compras (FSC), en este formulario las unidades deberán presentar formalmente sus requerimientos completando las especificaciones del FSC para la adquisición del bien o servicio que se solicitará.

Las unidades compradoras deben ya que es obligatorio completar la información requerida por el FSC ya que solo así podrán iniciar el proceso de adquisición, de acuerdo a este formulario deberá quedar especificado lo siguiente:

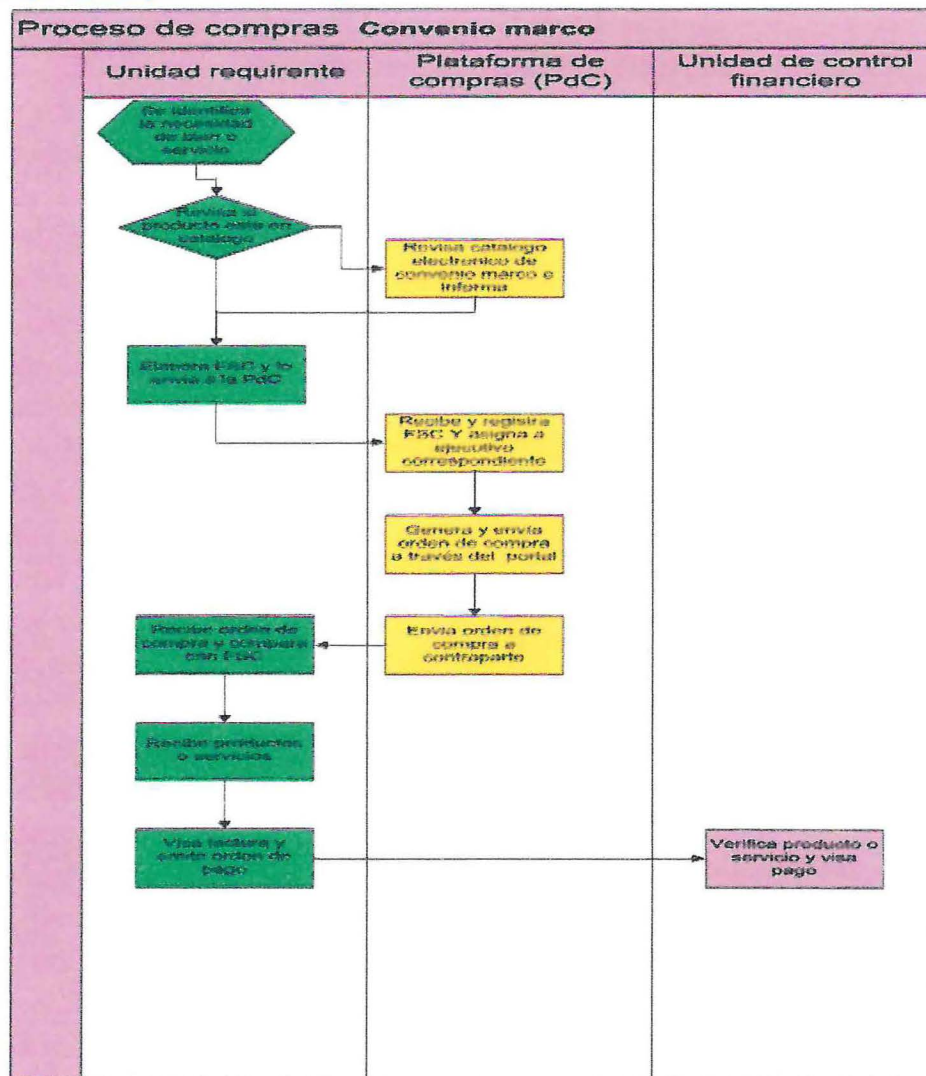
- a. Información respecto a la unidad compradora: unidad CORFO (dirección regional, comité CORFO, etc.), fecha.
- b. Antecedentes o descripción de la adquisición que se desea requerir y presupuesto.
- c. El tiempo que se necesita ya sea ejecución inmediata o en el tiempo y la forma de pago
- d. Cantidad o denominación de los productos o el bien requerido.
- e. Requisitos mínimos que debiesen tener los oferentes para participar en la adquisición como por ejemplo experiencia, cobertura, otros.
- f. Criterios de evaluación que deben especificar las unidades compradoras para la evaluación de las ofertas, estas deben estar expresadas en porcentajes y deben

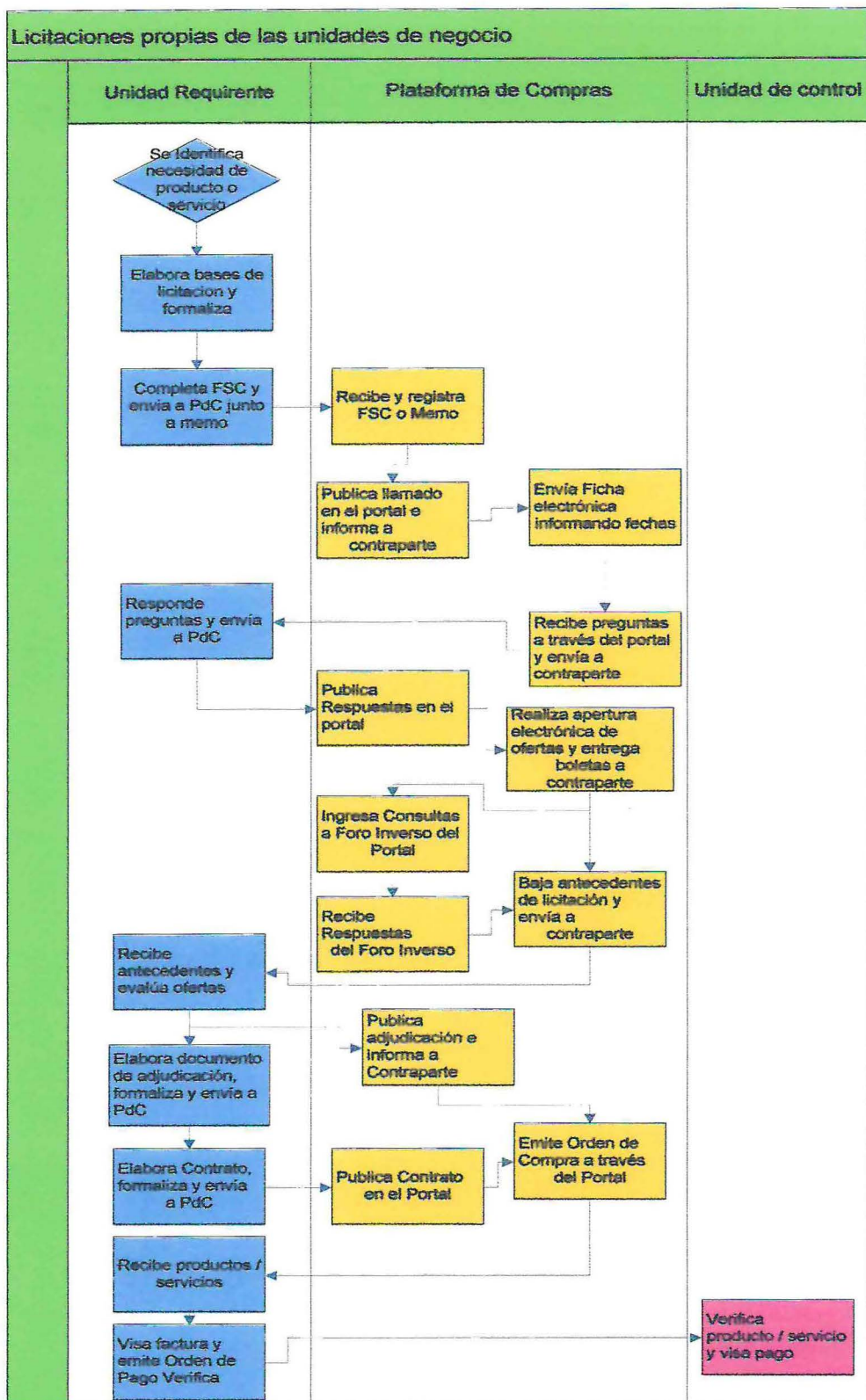
ser a lo menos dos criterios que entre los dos sumen el 100% para una discriminación de la oferta más efectiva.

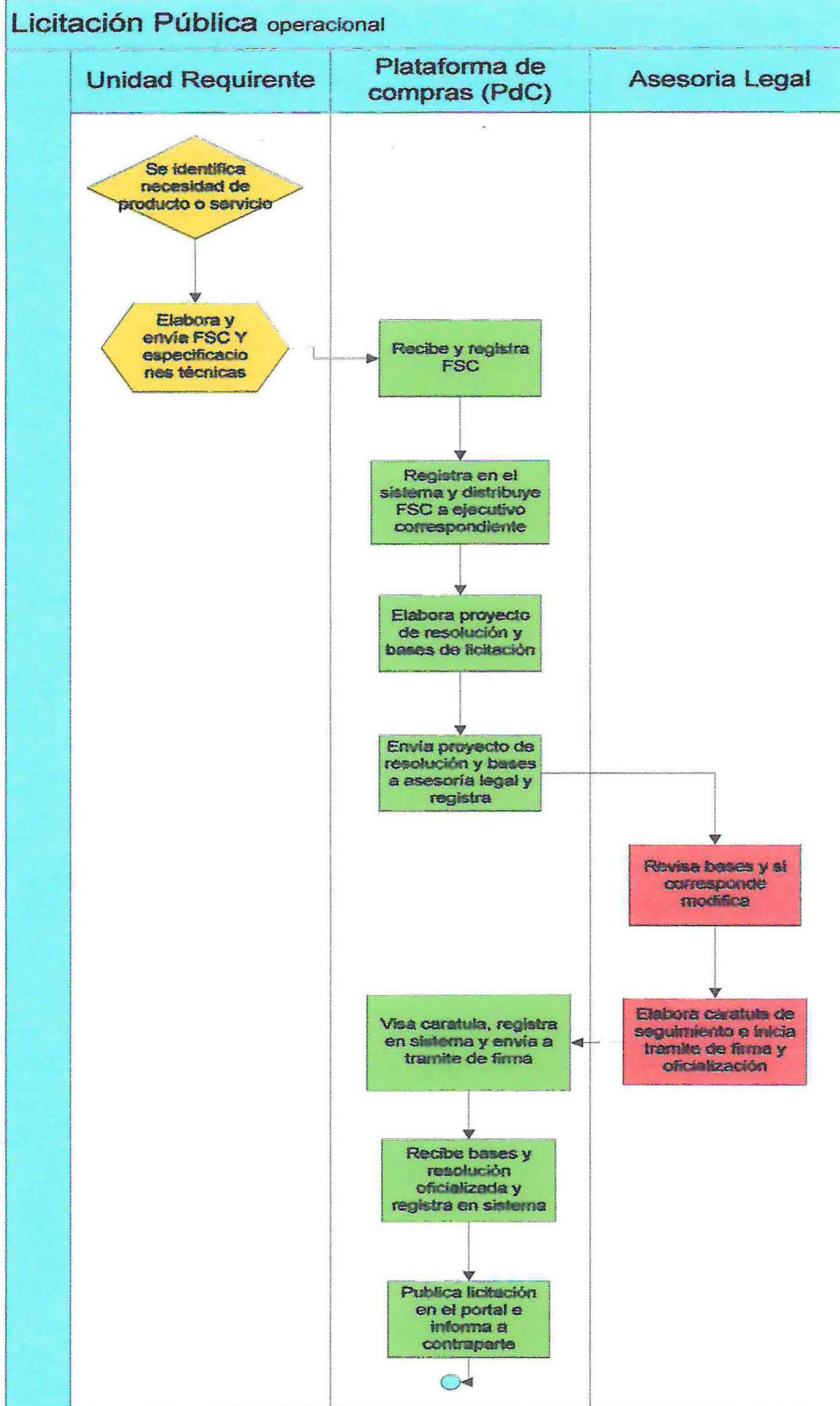
Posteriormente el formulario de solicitud de compras debe llevar la firma del encargado del encargado de la solicitud y gasto considerado.

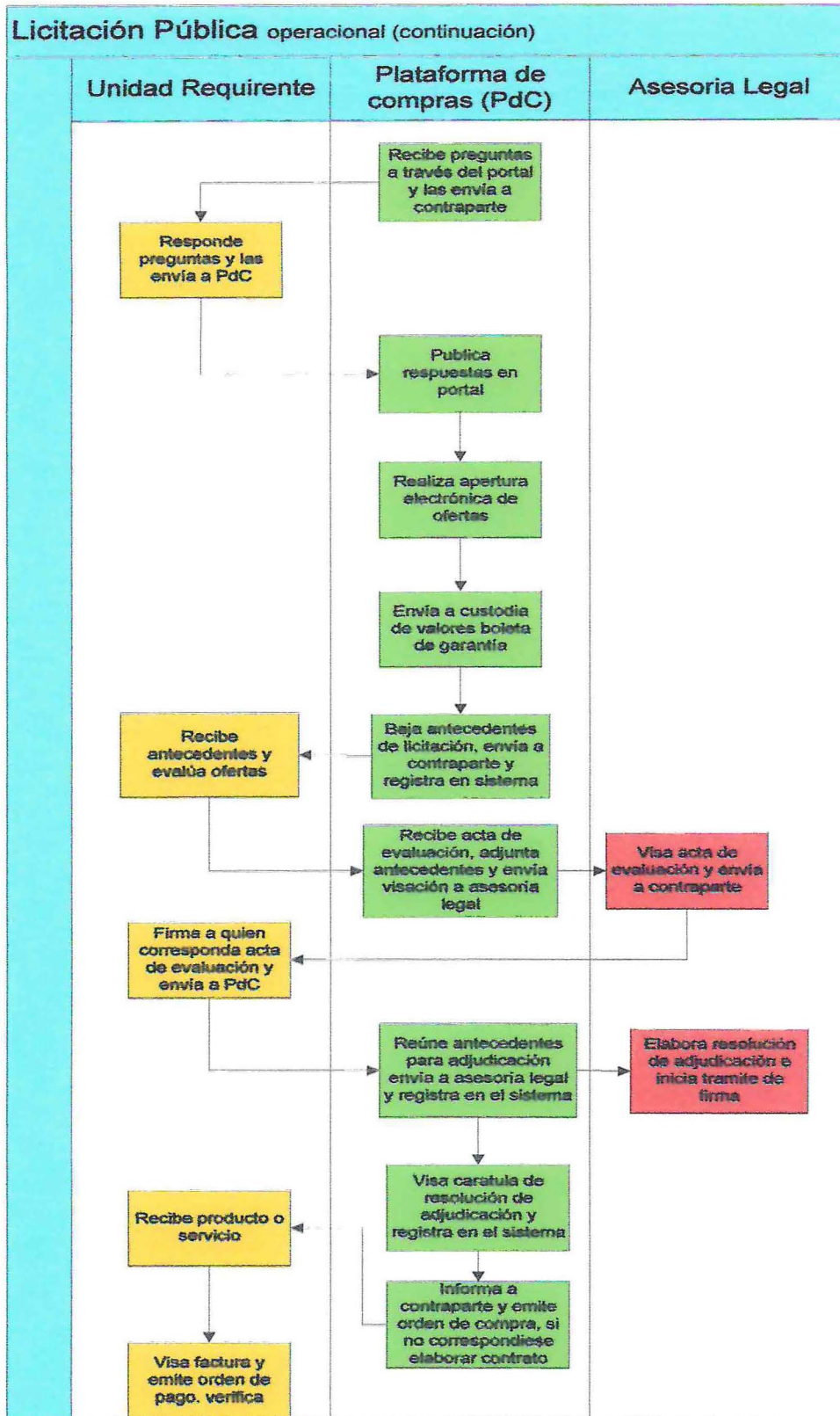
Finalmente entregado el FSC a la PdC y validado por esta se inicia formalmente el proceso de adquisición por el mecanismo que esta ultima crea más conveniente cuidando la factibilidad técnica y materia legal.

### 2.3.1 Flujo de los procesos, de tipos de contratación

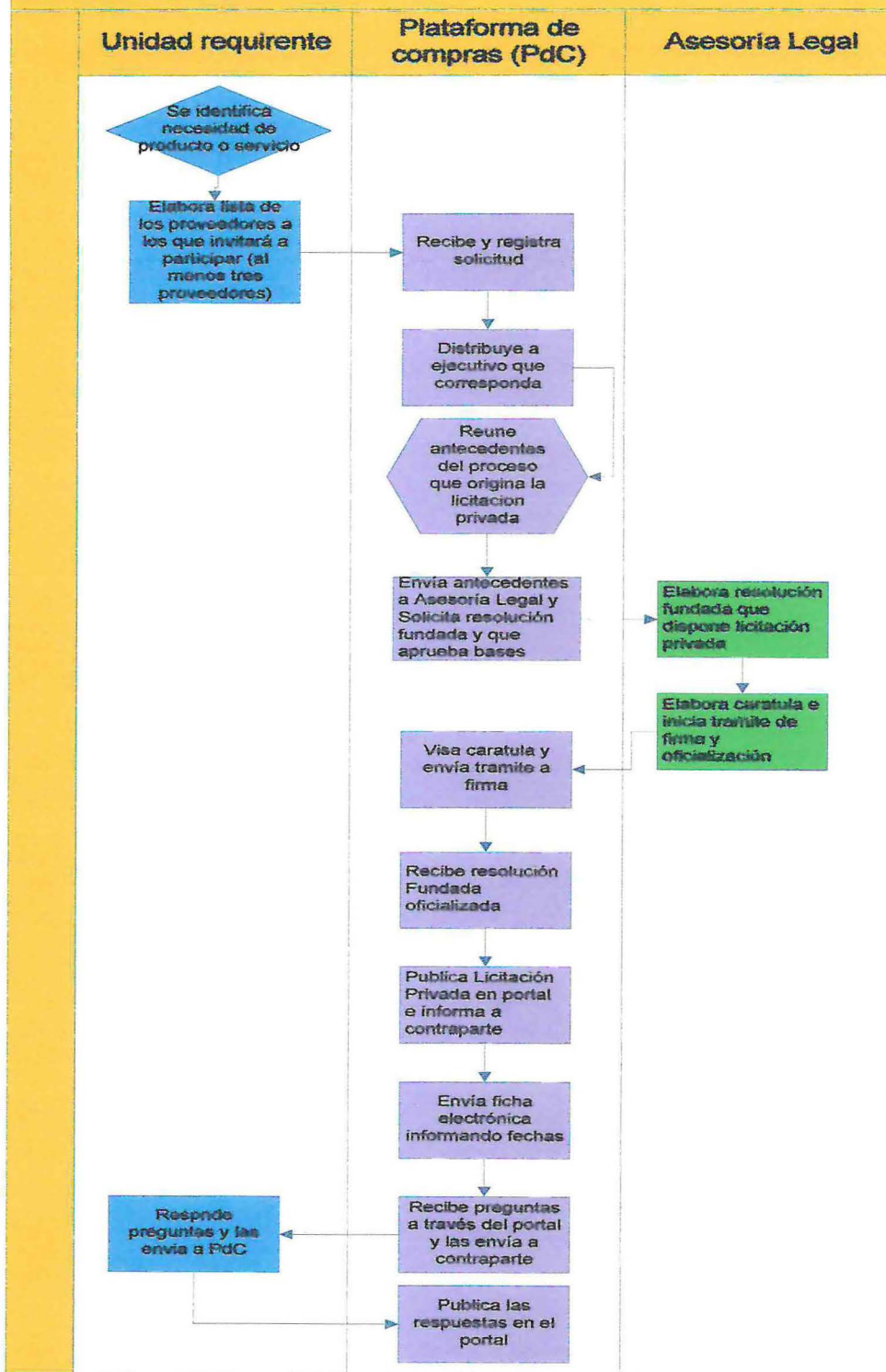


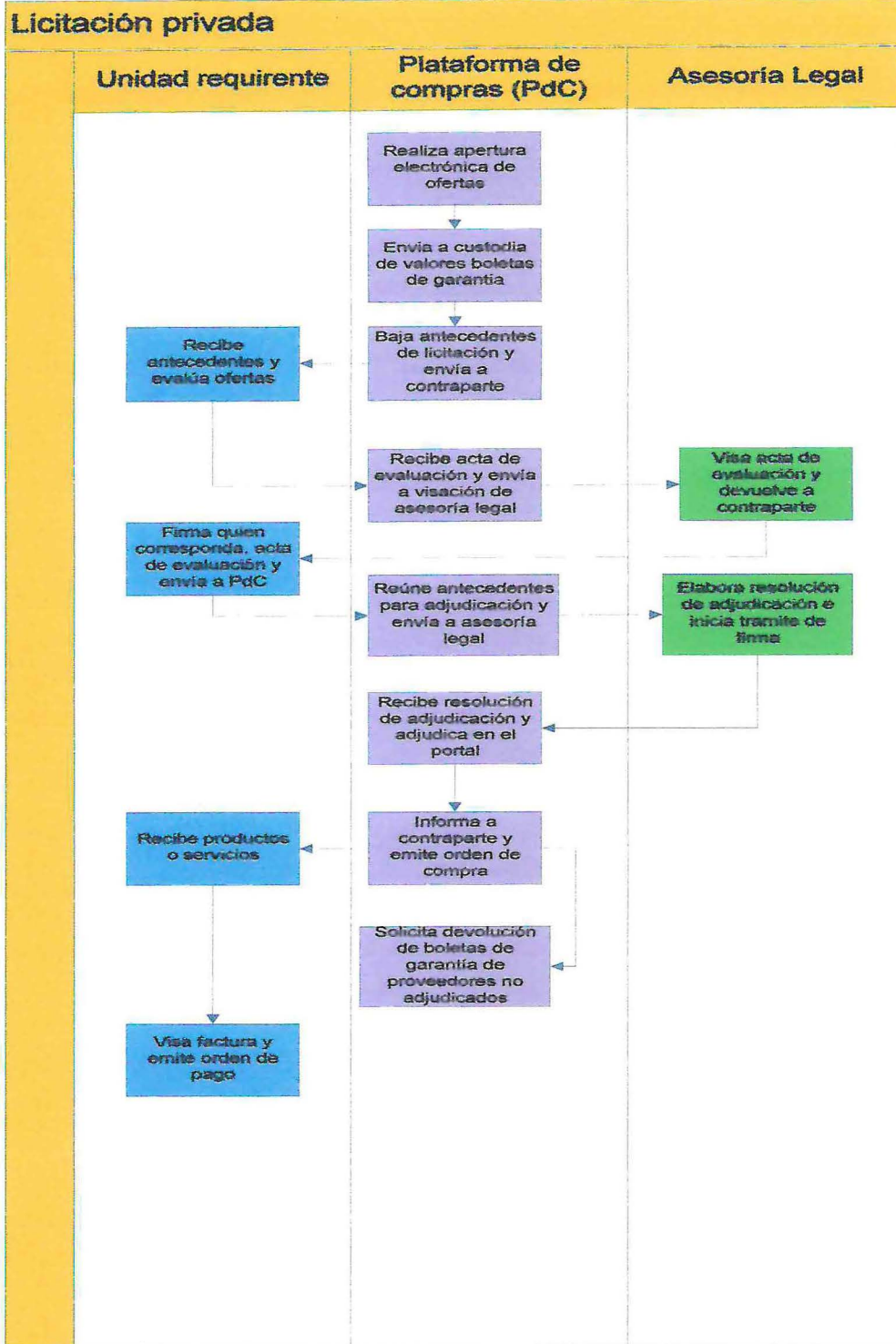




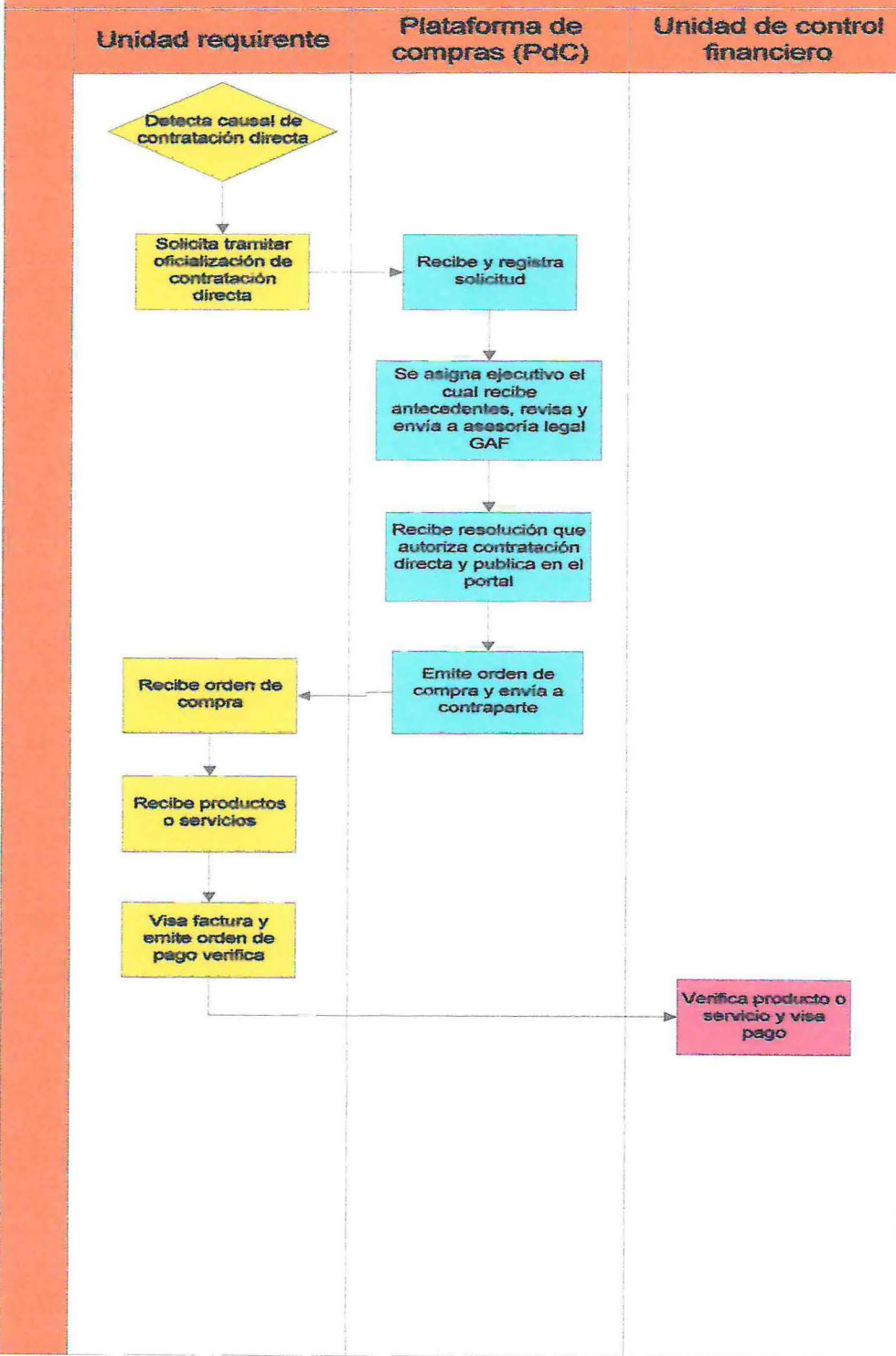


## Licitación privada





**Trato directo**



## 2.4 Dirección regional CORFO Valparaíso

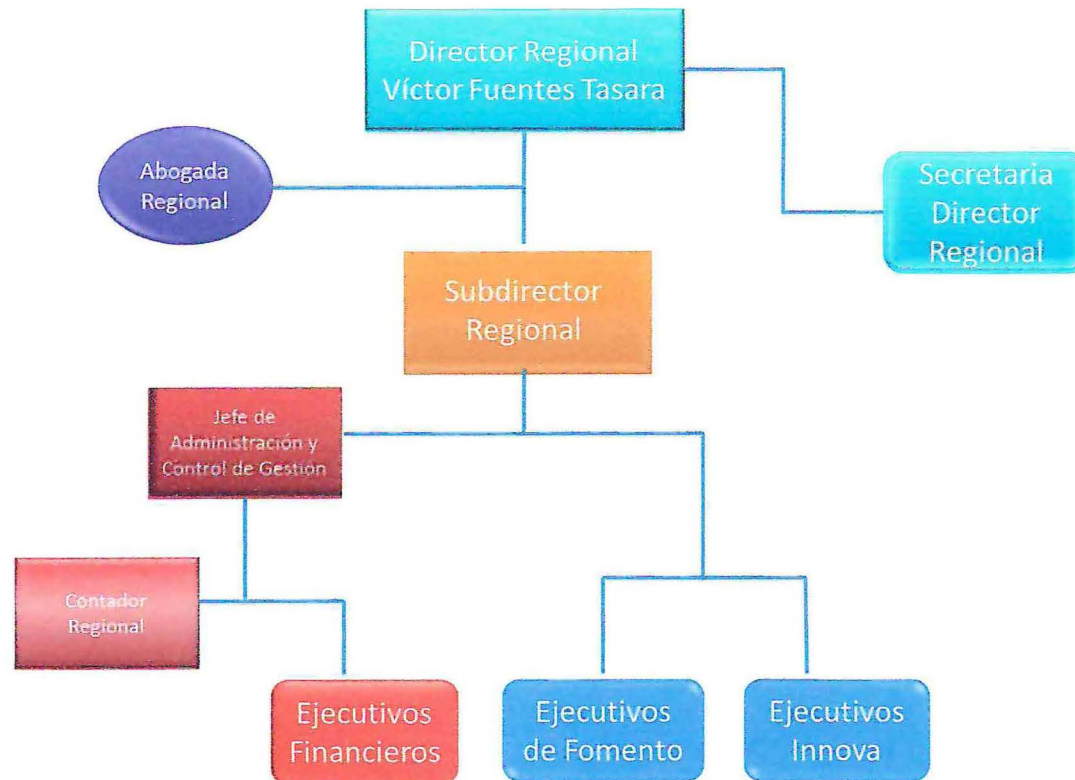
La Dirección Regional Valparaíso es la unidad de CORFO encargada de diseñar y establecer las estrategias de aplicación de los instrumentos de Desarrollo Empresarial y de conducir la acción de los Agentes Operadores Intermediarios para el logro de los objetivos propuestos.

Entre las funciones de la Dirección Regional se destacan:

- Establecer los lineamientos estratégicos y prioridades en el uso de los instrumentos de Desarrollo Empresarial en concordancia con las políticas y criterios establecidos por el CAF y los lineamientos de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo.
  - Velar por el cumplimiento de las disposiciones que regulan los instrumentos y por su correcta ejecución presupuestaria y técnica.
  - Gestionar y administrar el presupuesto regional de Desarrollo Empresarial.
  - Realizar el seguimiento técnico y presupuestario a la gestión que realizan los Agentes Operadores Intermediarios en relación con los instrumentos de Desarrollo Empresarial y de la ejecución de los proyectos pertenecientes a innova.
  - Supervisar y apoyar el cumplimiento de las metas concordadas con los Agentes Operadores Intermediarios en sus compromisos de gestión y fiscalizar el desarrollo de y termino de los proyectos para su aprobación de presupuesto.
- (Dipres, 2009)

### 2.4.1 Organigrama

La dirección regional CORFO Valparaíso no cuenta con un organigrama, sin embargo tienen algunos antecedentes de jerarquía y funciones estructuradas que permiten desarrollar el siguiente organigrama.



Fuente: Elaboración propia

#### Jefatura de administración y control de gestión

El encargado entre otras funciones del proceso de abastecimiento en la dirección regional CORFO Valparaíso es el jefe de administración y control de gestión el cual tiene las siguientes funciones:

- Se encarga de toda el área de administración, incluyendo personal administrativo, contabilidad, compras y presupuesto

- Gestionar y controlar los procesos administrativos de la agencia, según procedimientos CORFO, como permisos administrativos, vacaciones, viáticos, licencias medicas entre otros.
- Llevar el control de existencia e inventarios de los muebles y equipos conciliando esta información con la unidad central.
- Ser la contraparte administrativa con la unidad central, proporcionando información solicitada para el apoyo de la gestión.
- Asesorar al director regional en materias técnicas para la toma de decisiones.
- Encargado de mantener la oficina operativa, solucionando cualquier inconveniente que se suscite en el recinto.

#### **2.4.2 Proceso de compras**

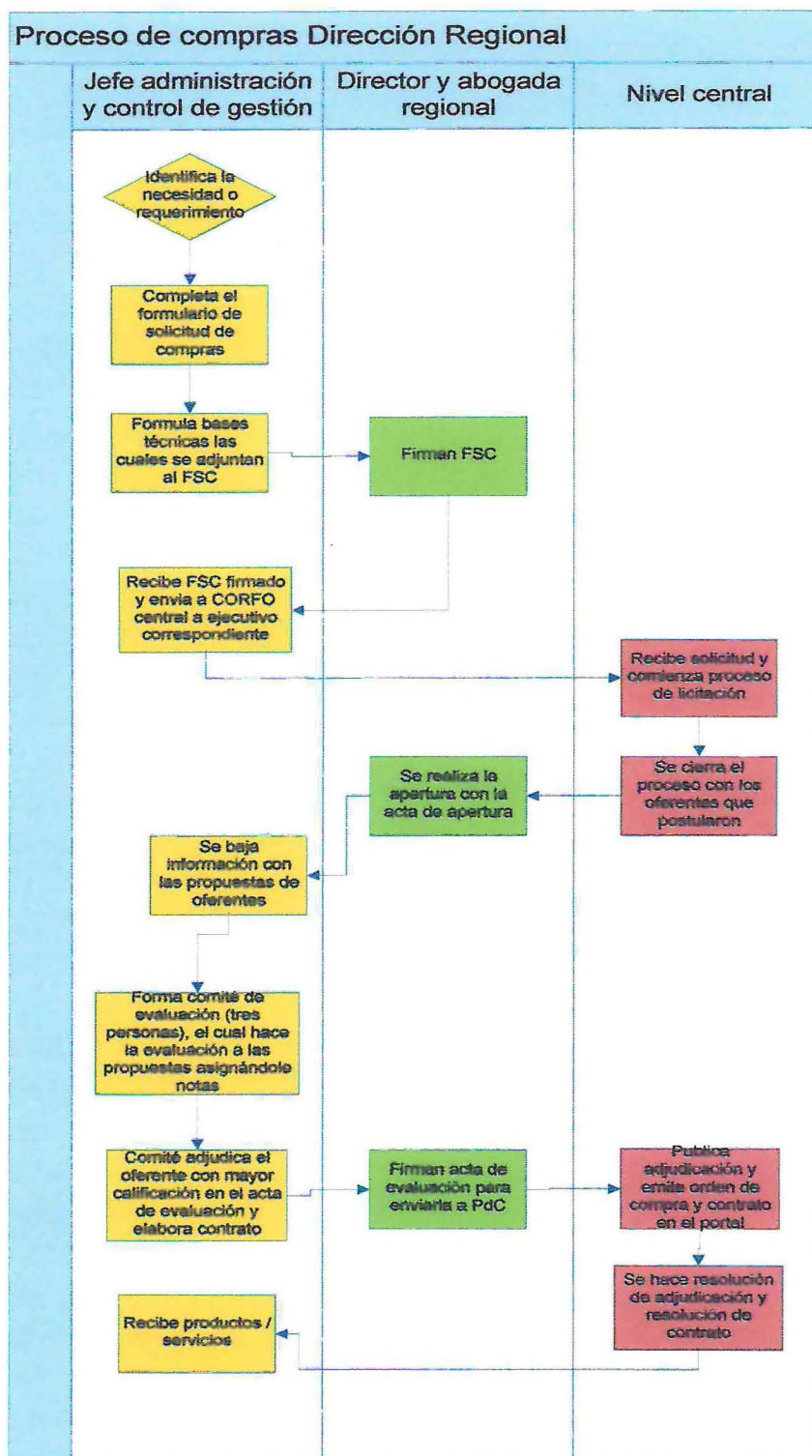
Para comenzar con el proceso de compras una vez identificada la necesidad de algún producto o servicio, la dirección regional debe usar el formulario de solicitud de compras(FSC), de manera obligatoria para cualquier requerimiento que se haga a la plataforma central, este formulario como ya se describió anteriormente contiene la información mínima que deben proveer las unidades solicitantes a fin de confeccionar los actos administrativos necesarios para formalizar los diversos procesos de compra y contratación pública. Este formulario debe ser completado en conformidad a las instrucciones contempladas al final del mismo, y remitido, junto con los antecedentes que correspondan, a la unidad encargada de preparar la respectiva resolución.

Tratándose de procesos de compra o contratación de carácter operacional: al departamento de licitaciones e infraestructura de la subgerencia de administración

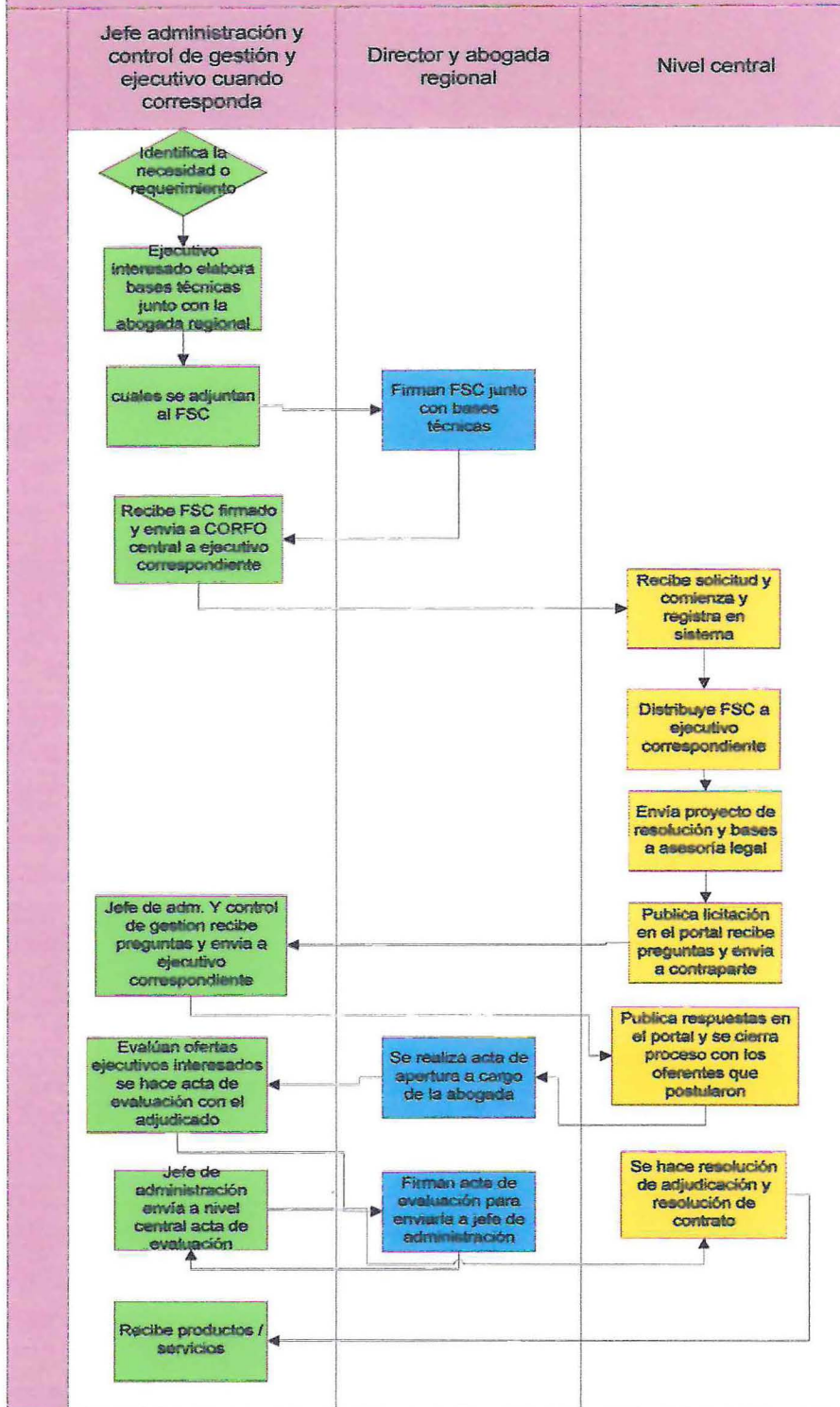
Tratándose de procesos de compra o contratación propios del giro: directamente al respectivo asesor legal.

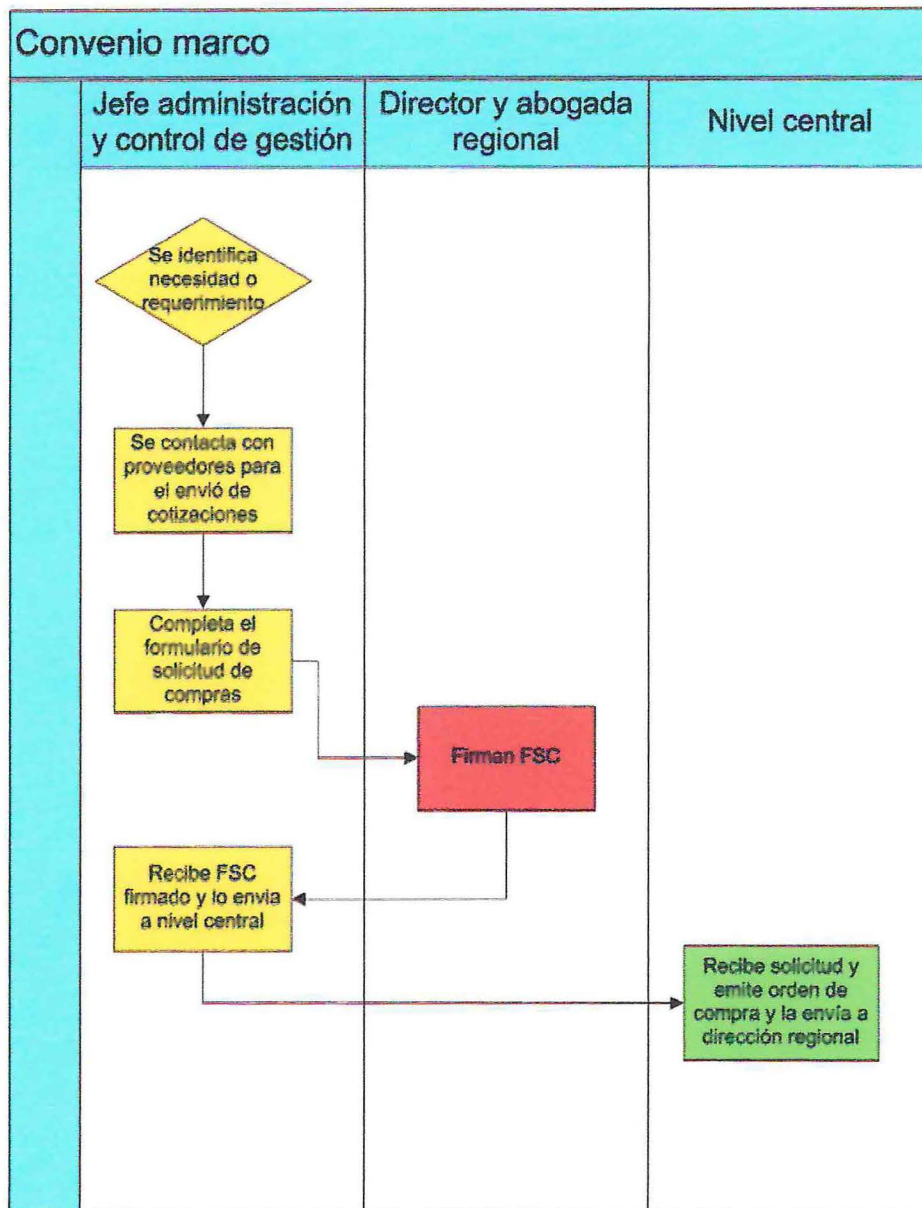
A continuación se exponen los flujos del proceso de compras llevado a cabo por la Dirección Regional, estos flujos vienen a completar el proceso llevado por CORFO pero de manera interna por la unidad de la dirección.

### 2.4.3 Flujo de procesos de compras



### Proceso de compras (gastos operacionales) Dirección Regional





### 3. Marco metodológico

#### 3.1 Metodología de trabajo

La metodología en el presente trabajo es de enfoque mixto ya que por un lado se ocupará el enfoque cuantitativo el cual *“usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”* (Hernández, 2006). Es por esto que se recolectaran datos de forma descriptiva a través de encuestas las cuales se le aplicaran a los funcionarios de la dirección regional CORFO donde se podrá vislumbrar la percepción de estos frente al proceso de compras que lleva a cabo la dirección regional, para luego así destacar y trabajar con algunas variables que nos permitan descifrar la realidad de este proceso y el conocimiento de los funcionarios acerca este mismo. Además también se realizara el enfoque cualitativo el cual *“utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”* (Hernández, 2006). Este enfoque se llevará a cabo a través de la aplicación de entrevistas a tres funcionarios que son actores involucrados netamente en el proceso ya sea encargados de la unidad requirente de la adquisición como jefes de administración y gestión dentro de la institución, para así completar un estudio de manera más compleja.

La metodología aplicada nos abrirá un camino al análisis objetivo de la realidad que está presente hoy en día en la dirección regional CORFO Valparaíso en su proceso de compras, ya que, se podrán distinguir variables medibles que nos permitirá percatarnos de la apreciación que los funcionarios tienen acerca del desarrollo de este proceso, identificando si está siendo percibido por la mayoría de los funcionarios como transparente, eficiente y eficaz. Y desde esa perspectiva observar si afecta esto en la gestión interna de la dirección regional.

Las ventajas de aplicar una metodología mixta son variadas, por lo que la realización de esta investigación con este enfoque nos dará a conocer información relevante y certera sobre una realidad concreta acerca del proceso de compras que se está dando hoy en día en la dirección regional CORFO Valparaíso lo que nos da la opción de conocer sus características más loables y desfavorables si las hubiera, para así contrastar estas con la opinión de los funcionarios.

### 3.2 Planteamiento del problema

Las compras públicas desde ya un tiempo se han transformado en un instrumento indispensable para el buen funcionamiento del aparato estatal para atender las demandas y exigencias de cada servicio o institución, por eso plantear la significación desde una visión descentralizadora como es el proceso en una dirección regional, se hace necesario involucrar a los principales actores o clientes de este sistema de compras, ya que este involucra de manera espontánea el acatamiento de las unidades compradoras a una política compleja la cual requiere de conocimientos previos y multidisciplinarios a la hora de enfrentar exigencias propias de este sistema tecnológico moderno que es el de compras públicas. El desarrollo de este sistema de compras y la interacción que tiene con los diferentes responsables más la percepción de los disímiles clientes en este proceso se hace preciso mencionar el factor gestión el cual aludirá a suministrar de forma conveniente los recursos ya sean humanos o materiales, sobre una base que pretenda la calidad del servicio, por lo que será vista como el desarrollo los procesos administrativos y funcionales generando de forma transparente el logro de estos de manera expedita y óptima.

Para lograr una visión cercana a la realidad de lo que está ocurriendo en la dirección regional y como perciben los funcionarios este proceso de compras y la gestión en su institución se realiza este estudio el cual deberá responder a la siguiente pregunta:

**¿Cómo perciben los funcionarios de la Dirección Regional CORFO Valparaíso la relación entre el proceso de compras públicas realizado por ésta y la gestión interna?**

Pregunta que nos guíara hacia una apreciación más contigua de lo que está ocurriendo en esta dirección regional y nos permitirá estudiar las principales características del proceso de compras que lleva a cabo CORFO Valparaíso, analizando desde una mirada objetiva y crítica a la vez algunas posibles debilidades que se pudieran detectar durante el análisis de este estudio.

### 3.3 Objetivos

#### Objetivo General

- Analizar la percepción de los funcionarios de la Dirección Regional CORFO Valparaíso respecto del proceso de compras públicas realizado por ésta y su relación con la gestión interna.

#### Objetivos específicos

- Definir el concepto de compras públicas.
- Describir proceso de compras públicas a nivel central CORFO.
- Describir proceso de compras públicas de la dirección regional CORFO Valparaíso.
- Determinar fortalezas y debilidades del proceso de compras públicas en la dirección regional, recabando información, tanto de los encargados del proceso, como de los usuarios.
- Identificar, en base a la percepción de los funcionarios, si el proceso de compras afecta la gestión interna de la dirección regional CORFO Valparaíso.

### 3.4 Descripción de la muestra

Como ya se ha mencionado anteriormente el enfoque realizado en este estudio será el mixto por lo que se realizarán encuestas y entrevistas, estas entrevistas cumplirán la finalidad de entregarnos una percepción más profunda de los encargados del proceso de compras ya sea en la dirección regional CORFO, como en el edificio tecnológico de la misma para tener una mirada más amplia acerca de lo que acontece.

Se entrevistará en primer lugar a la Sra. Angélica Jofré ex encargada de la unidad de administración y gestión de control de la dirección regional CORFO Valparaíso, la cual estuvo a cargo alrededor de seis meses de la realización de los requerimientos de abastecimientos de la dirección. Por lo cual nos podrá dar su punto de vista y opinión acerca del proceso el cual ella misma estaba a cargo.

También se entrevistará al actual encargado de administración y gestión de control de la dirección regional Valparaíso, Don Andrés Rojas, el cual lleva un periodo aproximado de seis meses en el cargo, desempeñando funciones administrativas como los de recursos humanos y los requerimientos de abastecimiento. Este entrevistado nos proporcionara información actual acerca del proceso de compras.

Por último se entrevistará a Don Claudio Salazar, actual encargado de la administración del edificio tecnológico CORFO en Curauma y antiguo ejecutivo de licitaciones en CORFO central. Esto nos permitirá tener una doble visión del proceso de compras ya que nos dará su impresión como ejecutor central de las compras y ahora como encargado y cliente del sistema.

Además para obtener una apreciación de los funcionarios junto con la percepción de estos frente al proceso de compras que lleva la dirección regional, se realizará una encuesta a 23 funcionarios que corresponde al 74% del total de los funcionarios, la cual nos entregará datos los cuales serán tabulados para obtener un análisis descriptivo de lo que perciben ellos como clientes y funcionarios del proceso de compras.

### **3.5 Instrumentos aplicados en el estudio**

Los instrumentos aplicados en este estudio fueron de origen cualitativo y cuantitativo ya que por un lado tenemos las entrevistas que nos darán una interpretación de la realidad de carácter inductiva y por otro punto tendremos las encuestas que serán de carácter deductivas estadísticas, la cual nos proporcionaran datos que luego se tabularán para su posterior análisis. (Revisar anexo nº 4)

La entrevista realizada a los tres actores que anteriormente ya se identificaron, consta de 21 preguntas, las cuales procurarán darnos una descripción de la realidad y opinión acerca de esta, por parte de los entrevistados. Las preguntas a ejecutar con los entrevistados son las siguientes:

1. Nombre del entrevistado
2. Edad
3. Profesión

4. ¿Cómo llegó al servicio?
5. ¿Qué cargo desempeña en el servicio?
6. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando el cargo?
7. ¿Qué cargos tuvo anteriormente?
8. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cuántos aproximadamente?
9. ¿Cuál es su experiencia laboral, en el tema de contrataciones y licitaciones públicas (o compras)?
10. ¿Qué le parece el proceso de compras CORFO Valparaíso (ventajas – desventajas)?
11. ¿Es óptimo y oportuno este proceso?
12. ¿Se ha encontrado con alguna dificultad a la hora de hacer un requerimiento de abastecimiento? ¿Cuáles?
13. ¿Se ha visto afectado de alguna manera con el proceso o desarrollo del sistema de compras?
14. ¿Cuál es su función o participación en la planificación anual de compras?
15. ¿Le haría algún cambio al proceso de compras? ¿Cuáles?
16. ¿Qué rol cumplen los funcionarios en el proceso de abastecimiento?
17. ¿CORFO lo ha enviado o a realizado alguna capacitación respecto al proceso de compras? ¿Cuándo fue la última vez?
18. ¿Se ha visto algún proceso interno entrampado por algún proceso de abastecimiento?
19. ¿Cree Ud. que el proceso de compras llevado a cabo por CORFO Valparaíso afecta de alguna manera la gestión interna de esta? ¿De qué manera?
20. ¿Qué cambios le haría al procedimiento actual de compras realizado por CORFO?

21. ¿Estima necesario que se realicen procesos de compra y licitación en el nivel local?

### **3.6 Objetivos de los instrumentos**

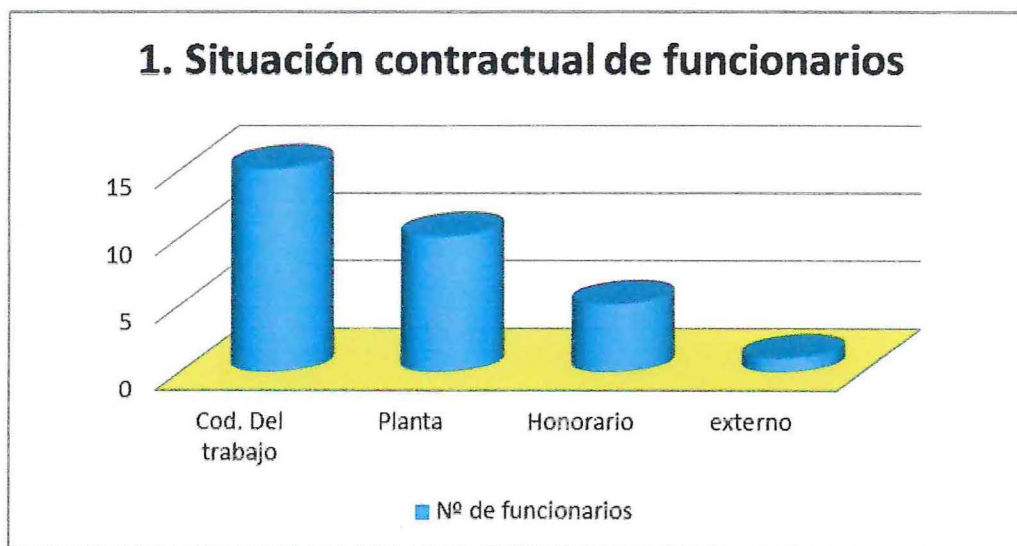
Los instrumentos utilizados en esta investigación tienen como objetivo describir la realidad actual de la dirección regional CORFO Valparaíso en el desarrollo de su proceso de compras para luego determinar sus fortalezas y debilidades. Para así compararlas con la opinión y percepción de sus funcionarios, esto nos permitirá realizar un análisis acabado sobre el proceso técnico y proyectar una propuesta de mejora en la eficiencia y eficacia del mismo.

La entrevista realizada tiene como propósito crear un contacto más directo con los encargados de los procesos de compra para lograr comparar la percepción e idoneidad de sus emisores y crear un diagnóstico de la situación actual de la institución paralela al conocimiento técnico, además de recoger las experiencias personales de los funcionarios que pueden aportar tentativas de solución.

## 4. Desarrollo de la investigación

### 4.1 Diagnostico de la situación.

La dirección regional de CORFO Valparaíso tiene como director a don Víctor Fuentes Tassara el cual lleva 3 años desempeñando funciones en ese cargo. CORFO Valparaíso cuenta con 31 funcionarios de los cuales un 48,3% tiene una situación contractual correspondiente a código del trabajo, un 16,1% está a honorarios, y solo un 32,2% de los funcionarios es planta donde la mayoría lleva más 30 años trabajando para la corporación, hoy en día esta situación contractual esta casi en extinción ya que no están contratando ni derivando a funcionarios a la planta, esto puede deberse a un problema incluso nacional donde los servicios públicos cada vez tienen menos funcionarios de planta, esto ha sido mencionado por la ANEP la cual denuncia que una compleja situación que viven los servicios públicos donde se están quedando sin funcionarios de planta, y solamente están empleando bajo la modalidad de honorarios y contrata (Biobiochile.cl, 2012). A continuación se muestra un grafico el cual representa la situación contractual de los funcionarios de la Dirección Regional.



En lo que respecta a la profesionalización del servicio, la Dirección Regional CORFO Valparaíso es una institución altamente profesionalizada ya que su labor y objetivos así lo requieren, cuenta con 31 funcionarios de los cuales en su gran mayoría son ejecutivos ya

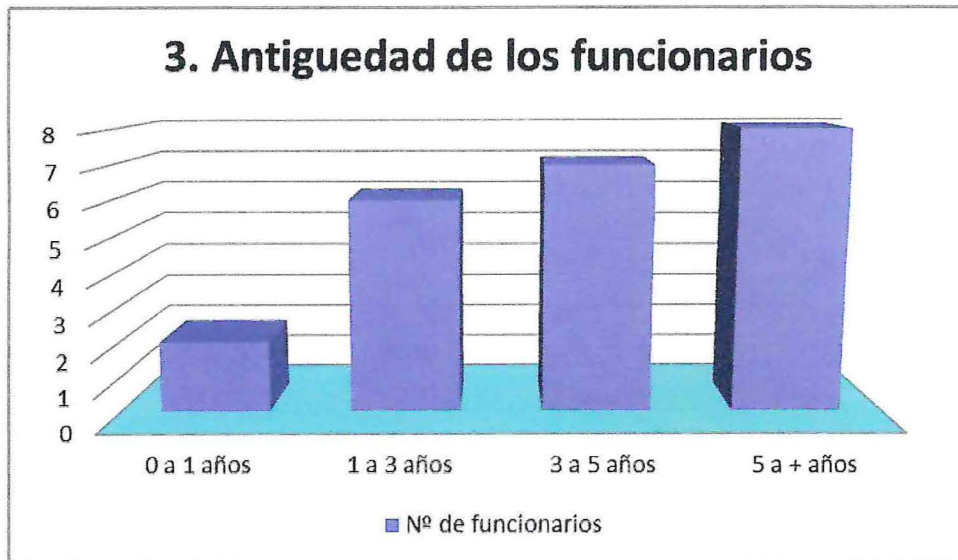
sea de innova, fomento y financiero, en el siguiente grafico se puede dimensionar el porcentaje de funcionarios profesionales y los que no tienen su título profesional.



Los datos antes mencionado son datos actuales y globales de la dirección, esto quiere decir que se tomo en cuenta al total de los 31 funcionarios, a continuación se expondrán los datos conseguidos por las encuestas aplicadas a los funcionarios donde la muestra fue de 23 funcionarios, el número no encuestado se origina por motivos de disponibilidad de algunos funcionarios y otros por que se encontraban de vacaciones.

CORFO además de destacarse por la profesionalización de sus funcionarios, también se destaca por la antigüedad de la mayoría de sus funcionarios de planta los cuales llevan más de 35 años trabajando para la dirección, esto genera una cultura organizacional arraigada en la costumbre, en donde muchas veces se ve la separación entre los relativamente nuevos funcionarios los cuales sus edades no alcanzan a bordear los 35 años y que tienen una manera muy fresca de manejar su rutina laboral, con algunos funcionarios que llegaron a la CORFO en el año 1978 y que están a punto de jubilarse. Por lo que se divisan dos grupos muy marcados de personal los cuales deben trabajar conjuntamente para el logro de metas y objetivos en común. En el siguiente gráfico se expone la antigüedad de los encuestados donde la mayoría lleva más de cinco años, cabe

señalar que la mayoría de los funcionarios que llevan más de cinco años alcanzan los 40 años prestando servicios a la corporación.



Luego de mencionar y exponer a modo de introducción sobre los funcionarios de la dirección regional, que sin duda son parte importante de este diagnostico, pero no la principal, ya que es en el proceso de compras que realiza la dirección donde se tratará de centralizar nuestra atención.

El jefe de administración y control de gestión es el principal responsable de llevar a cabo el proceso de compras en la dirección regional, sin embargo no es mucho del proceso en general en el cual participa la dirección regional, ya que su participación solo se basa en su rol como unidad requirente de algún bien o servicio y en la evaluación de los oferentes una vez publicado ya en la plataforma de mercado publico por CORFO nivel central. Muchas otras veces el encargado de compras de la dirección solo cumple un rol de mediador entre el nivel central y la dirección regional (ver anexo 1). Se debe mencionar que el rol que cumple la dirección como unidad requirente es falto de autonomía y atribuciones a la hora llevar a cabo un proceso de abastecimiento.

Sin embargo, para analizar este proceso de manera acabada se hace necesario mencionar algunas fortalezas que se pudieron observar a lo largo de la reconstrucción y obtención de datos por fuentes como las entrevistas. Una de estas es que la mayoría de los entrevistados identificaron el proceso de compras como un proceso minucioso ( ver

anexo 1 y 2), bien definido en todas sus partes donde no hay cabida para una mala interpretación de la normativa que la rige ya sea la normativa nacional como la ley de compras y las instrucciones internas acerca del proceso de compras CORFO, esto permite que los actores responsables e involucrados en el proceso de abastecimiento tengan una línea orientadora y normativa muy marcada la cual se hace notar en cada parte del proceso. A raíz de este apego a la normativa se desprende quizás una de las fortalezas mas nombradas por los entrevistados que es la transparencia dada en todo el proceso desde su inicio en la identificación de la necesidad del producto o servicio hasta la entrega de estos mismos, y es que este nivel de transparencia percibido en el proceso de compras por los entrevistados quizás es un nivel que está por encima de algunas instituciones públicas, como lo mencionó uno de los entrevistados que dice lo siguiente: *“me atrevería a decir que CORFO tiene procesos como pocas instituciones públicas desde el punto de vista normativo, legal y transparencia”*(ver anexo 3).

Se desprende de este apego a la normativa y transparencia en el proceso, otra fortaleza como el mayor control de las compras y licitaciones hechas por las unidades requirentes lo que permite un control integral de la corporación de fomento a nivel nacional de todas sus unidades requirentes ya que todas las peticiones de requerimientos y del proceso como tal pasa por lo que es CORFO nivel central ya que este es el principal gestor de las compras de todas las unidades requirentes. Por lo que el control logrado por la corporación en el control de las compras es impecable (ver anexo 3).

Se debe mencionar además que CORFO cuenta con un proceso que demanda probidad desde el punto de vista de los actores participantes, como en el desarrollo del proceso mismo, lo que obliga a los funcionarios involucrados en este proceso de abastecimiento a tener y actualizar constantemente una planificación de compras, ya que si bien el proceso permite un control de abastecimiento también exige plazos a cumplir por los involucrados para un proceso de abastecimiento exitoso; por lo tanto esta planificación nos permitirá más adelante generar procesos de monitoreo y seguimiento acerca del proceso llevado a cabo por las unidades. Finalmente estas características fueron percibidas como fortalezas por los entrevistados (consultar anexos entrevistas).

Por consiguiente el proceso de compras de la Corporación de Fomento, permite en compras de uso común el ahorro de recursos económicos ya que CORFO nivel central

compra cantidad de productos por grandes volúmenes, lo que permite el ahorro de recursos. Lo anterior se traduce de manera directa en una buena administración de los recursos públicos que en el fondo es uno de los objetivos principales del proceso y uno de los objetivos que tiene cualquier institución pública.

Todo diagnóstico además de poseer fortalezas, las cuales ya fueron expuestas, también debe contar con algunas debilidades que en este caso el proceso de compras no está exento de ellas.

Uno de los factores considerado como debilidad en el sistema de compras hecho por CORFO será para este análisis, la excesiva centralización del proceso de compras en el nivel central, esta debilidad fue considerada como tal por la totalidad de los entrevistados en el cual estuvieron de acuerdo todos los encargados de compras CORFO como el actual jefe de administración y control de gestión de la dirección regional, el encargado y administrador del edificio tecnológico CORFO y la antigua jefa de administración y gestión de la dirección, que este factor es no menor a la hora de analizar el proceso de compras ya que se pudo verificar en cada una de las entrevistas y encuestas que existe este punto de común acuerdo, ya que los funcionarios en general creen que el proceso de compras CORFO está absolutamente centralizado en el nivel central dejando poca autonomía para actuar a las regiones, esto genera un proceso de poca flexibilidad a la hora de imprevistos, ya que según los entrevistados no considera situaciones particulares como por ejemplo Don Andrés Rojas actual jefe de administración y control de gestión menciona la situación particular de isla de pascua que en este caso el sistema de compras no contempla esta situación, ya que isla de pascua no genera facturas por estar exenta de tributos por lo cual CORFO no podría conformar un contrato en ese territorio con algún proveedor de la isla que no trabaje con factura, por lo que si en el caso de que existiese un evento organizado por CORFO y la isla, los proveedores debiesen ser del continente para poder contratarlos, ya que si no fuese así el proceso se transformaría en un asunto bastante engorroso y limitado (ver anexo 2). De la misma manera que el proceso de compras llevado a cabo por CORFO no considera situaciones inesperadas tampoco acoge de buena manera desde el punto de vista funcional el factor urgencia a la hora de enfrentar una necesidad o requerimiento de algún bien o servicio con suma rapidez ya sea por alguna emergencia. Por ejemplo las unidades regionales, son generalmente las

más afectadas por los plazos del proceso desde el requerimiento hasta recibir el producto o servicio. Ya que si bien en caso de urgencia se acortan los plazos en el proceso, igual siguen siendo algo extensos (anexo 3).

Continuando con algunas características del proceso que pueden vislumbrar como debilidades, que se encontró que el proceso muchas veces carece de agilidad funcional con esto se refiere a que la excesiva intromisión en el proceso por parte de CORFO central y la constante revisión minuciosa por parte de la asesoría legal lo cual no es desfavorable si no que todo lo contrario ayuda a un proceso libre de errores normativos, pero si es desfavorable cuando no solo las asesorías legales se preocupan de revisar los requerimientos ya que la eficiencia se pierde de alguna manera, cuando el requerimiento y las bases pasan por muchas manos, uno de los entrevistados justamente menciona esta situación al decir que la eficiencia y la oportunidad se ven amenazadas al momento en que todo el mundo te revisa las bases los abogados son súper meticulosos con todo, plazo de publicación, montos, garantías, criterios de evaluación, todo lo que involucra el proceso licitatorio, son demasiado meticulosos lo cual está bien pero hasta el punto en que solo la asesoría legal fuera la única encargada de este factor (ver anexo 3). Ya que se vuelve un proceso lento y engorroso para las unidades requirentes por un sobre control normativo.

Por lo tanto se asoma un factor importantísimos que debiese tener el proceso de compras y este es la eficiencia, concepto el cual todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que si bien es un proceso muy apegado a la normativa donde se privilegia la transparencia, pero que sin embargo se deja atrás un factor fundamental que debiese estar presente en todo el proceso de compras desde la identificación de la necesidad de un bien o servicio hasta la entrega del producto o servicio, pero que lamentablemente entrevistados y funcionarios no lo perciben así, percatándose de la poca eficiencia en el proceso, la cual se debe a grandes rasgos a los tiempos y plazos para la entrega o llegada del bien o servicio pasando por la falta de autonomía y facultades de las direcciones regionales para gestionar ellas mismas sus compras. Y terminando con la excesiva centralización del proceso de compras.

Por consiguiente la desegregación del mismo proceso de compras dentro del nivel central, al tratarse de un proceso en el cual intervienen más de un actor, donde el flujo de este

proceso de compras se torna cada vez más engoroso y poco eficiente para las unidades regionales a la hora de hacer requerimientos, se traduce lamentablemente en un proceso en el cual las direcciones regionales están obligadas a adaptarse a los tiempos de CORFO central y quizás no tomando en cuenta las necesidades específicas y el funcionamiento eficiente administrativo de las direcciones regionales que tiene que someterse a un sistema restringido y limitado a la hora de darles alguna atribución y capacidades a las regiones donde estas pasan a ser más que direcciones regionales a ser sucursales dependientes totalmente de este proceso de nivel central.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Proceso minucioso, apegado tanto a la normativa interna como a la ley de compras 19.886.	Excesiva centralización del proceso de compras en el nivel central.
Transparencia notoria en el proceso de compras, desde el requerimiento de la necesidad hasta la entrega de la misma.	Falta de autonomía y atribuciones de la direcciones regionales en el proceso de abastecimiento.
Acabado control integral sobre todas sus unidades y direcciones regionales, ya que sus requerimientos de abastecimiento los administra desde el comienzo CORFO central.	Sistema de compras poco flexible y limitado, no considera particularidades y excepciones, como situaciones de urgencia.
Sistema de compras genera ahorro de recursos económicos, ya que CORFO central compra una cantidad de productos por grandes volúmenes, lo que permite abaratar recursos.	Sistema que no facilita que el jefe de administración y control de gestión de la dirección cumpla un rol activo como encargado de compras y contrataciones.
Proceso que está regulado de tal manera que exige la probidad de sus actores involucrados durante todo el desarrollo del proceso.	Proceso de abastecimiento carece de agilidad funcional por la excesiva intromisión del nivel central.
	Falta de eficiencia del proceso de abastecimiento, por lo engoroso del proceso y lo extenso de los plazos para la entrega del bien o servicio.
	Desegregación del proceso de compras, dentro del nivel central en el cual interviene más de un actor por lo que el flujo se vuelve cada vez más dificultoso e ineficiente para las unidades regionales. Por lo que las direcciones están sujetas a los tiempos y procesos que lleve a cabo el nivel central.

#### 4.2 Rol de la dirección regional en el proceso de compras.

El rol de la dirección regional como fue descrito en el marco teórico a través de flujos de procesos es poco trascendental en lo que es el proceso completo ya que la dirección solo se encarga de identificar la necesidad del bien o servicio para luego materializarla a través del formulario de solicitud de compras, luego este es firmado por la abogada y el director, para luego el jefe de administración y control de gestión mandarla a CORFO nivel central.

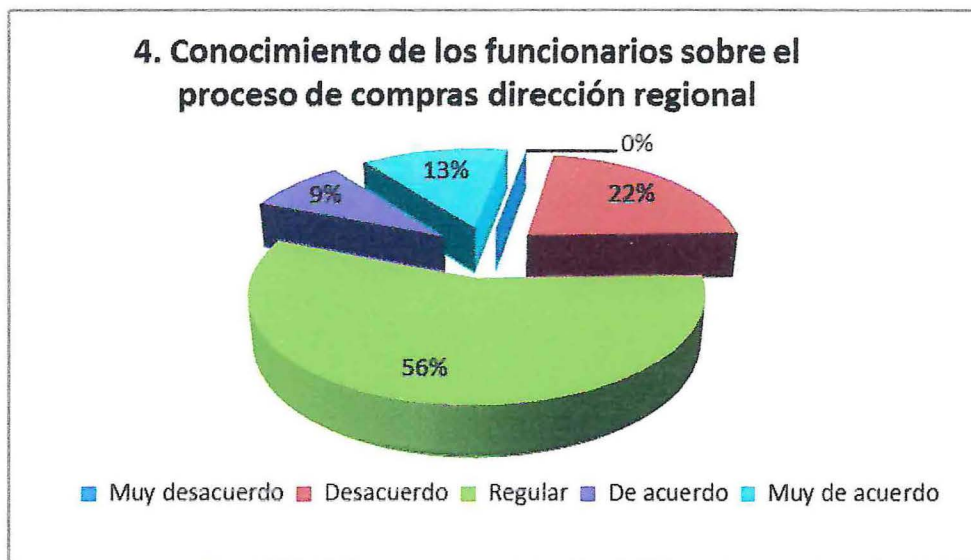
En las licitaciones operacionales no cambia mucho la situación, ya que el proceso igualmente esta centralizado, solo que la elaboración de las bases técnicas ya no lo hace el jefe de administración y control de gestión, si no que las hace el ejecutivo que esté interesado en el servicio esto generalmente se hace para llevar a cabo instrumentos que CORFO tiene para las pequeñas y grandes empresas por ejemplo los PROFO, FOCALLES, etc.... cuando las bases son realizadas por el ejecutivo junto con la abogada de la dirección, pasan para la firma del director, para así luego ser entregadas al jefe de administración y gestión para que este las mande a CORFO central, siendo este ultimo solo un mediador del proceso.

Ambos procesos verifican lo que es un rol tímido por parte de la Dirección Regional frente al proceso completo de compras ya que el principal ejecutor de este proceso es CORFO central, es esto lo primordial que hace que CORFO Valparaíso en general no tenga un rol consistente y activo dentro del proceso con pocas atribuciones y facultades, lo que muchas veces produce demoras en el proceso e ineficiencias, ya que la dirección es totalmente dependiente de los procesos que CORFO central haga, no olvidándose que el nivel central recibe todos los requerimientos de las direcciones regionales, por lo que la dirección regional debe estar constantemente al tanto de lo que ocurre con su requerimiento en CORFO central.

Se hace necesario entonces mejorar estas características negativas que no le dan celeridad al proceso y que muchas veces desprestigian la gestión de las direcciones regionales, por consiguiente se necesita un rol activo por parte de la dirección la cual pueda gestionar con mayores facultades y atribuciones sus propias compras.

### 4.3 Conocimiento del personal

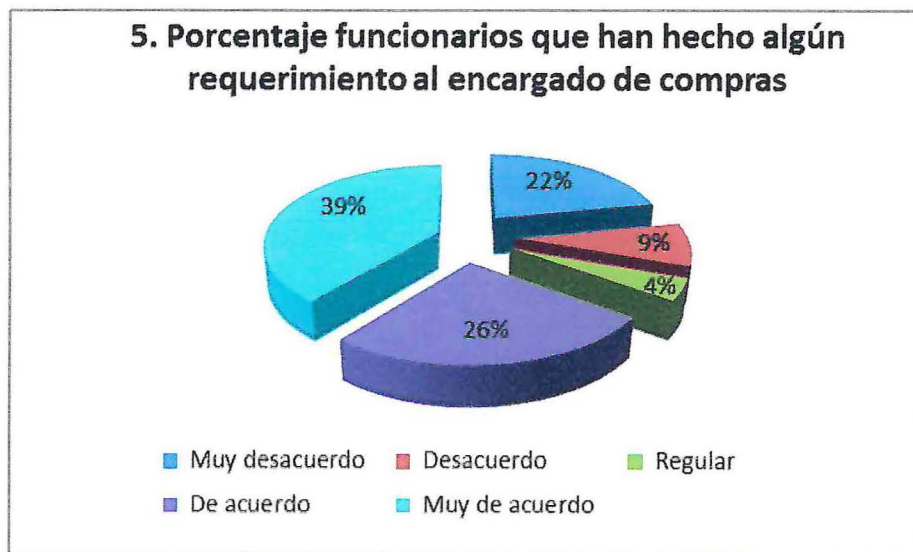
El conocimiento del personal estará dado por la información que tengan los funcionarios acerca del proceso de compras de la dirección regional, esto estará determinado por las 23 encuestas que se realizaron dentro de la dirección a sus funcionarios, por lo que representará la situación actual del conocimiento que tengan hoy en día los funcionarios acerca del proceso y en qué proporción participan de este mismo. Para esto a continuación se expone un grafico el cuál determina el porcentaje de funcionarios que realmente conoce este proceso.



Este grafico fue hecho a partir de la afirmación “conozco el proceso de compras públicas que se desarrolla en la dirección regional CORFO” Esta consulta se les hizo a los funcionarios para determinar el porcentaje del personal que tenía conocimiento acerca de este conocimiento, lo que nos arrojó que solo un 13% que corresponde solo a 3 funcionarios que dicen conocer realmente este proceso, esto puede deberse a que los funcionarios no son incluidos del todo en este proceso y que lo poco que conocen es desde la perspectiva cliente, ya que el encargado de compras es el único hasta cierto punto que está involucrado del proceso de abastecimiento, por lo tanto además se puede deducir que si no existe algún tipo de conocimiento acerca de este proceso, tampoco podrán llegar a considerarlo con el grado de importancia que se le debería dar. Luego del

13% lo sigue solo un 9% que considera que conocer el proceso pero no muy a fondo. Y los mayores porcentajes los tenemos entre el regular y el desacuerdo de los cuales el regular lidera con un 56% y el desacuerdo con un 22%, esto nos demuestra que más del 50% de sus funcionarios no conoce mucho el procedimiento y más del 20% no tiene conocimiento alguno del proceso de compras que lleva a cabo la dirección regional CORFO Valparaíso. De esto también habla uno de los entrevistados y corrobora este suceso al mencionar que *"la verdad que la gente no conocía mucho el proceso así que cuando necesitaban algo me mandaban un email a mí, pero más que esto no nadie se involucraba mas allá en el proceso"* (ver anexo 1).

Sin embargo al momento de consultar ¿si han hecho alguna vez algún requerimiento de algún bien o servicio al encargado de compras? Mas del 60% en total está entre el muy de acuerdo y de acuerdo esto nos demuestra que si bien no conocen mucho el proceso de compras como nos queda de evidencia en el grafico anterior, si son parte de este proceso al requerir algún tipo de bien o servicio por lo que no están alejados del todo de lo que se denomina el proceso de compras. Y solo un 31% que es la suma del muy desacuerdo con el desacuerdo dice no haber hecho algún requerimiento que en número solo se traduce a 7 funcionarios. A continuación se expone el grafico donde se podrán ver los valores ya mencionados.



Con estos valores dados los por los gráficos presentados, nos permite dilucidar sobre el conocimiento por parte del personal de la dirección regional Valparaíso y la participación que tendrían los funcionarios de alguna manera en este proceso o en el inicio del proceso de compras llevado por CORFO.

#### **4.4 Análisis de la relación entre el proceso de compras y la gestión interna.**

La gestión interna se puede entender desde la categorización de procedimientos configurable en función de las necesidades de cada organismo, esto quiere decir que la definición de los procedimientos internos dependerá de cada servicio en este caso se entenderá gestión interna como la aplicación de las actividades y funciones que lleven al logro de los procesos y objetivos según áreas determinadas en los procesos internos de gestión, ya sean estas las áreas de recursos humanos, la área administrativa, la de tecnologías de la información, el área financiera entre otras.

El análisis que se hará, tratará de relacionar el proceso de compras llevado a cabo por la Dirección Regional CORFO Valparaíso y su relación quizás con el entorpecimiento de algunas funciones o actividades que puedan afectar la gestión interna de la dirección. El área que se pudo visualizar como la más afectada según las encuestas y entrevistas es el área administrativa esto se debe a que es el área encargada del proceso de abastecimiento, proceso que por sí solo crea un costo alto en la administración por los siguientes factores siendo el más importante el de la eficiencia este es el componente principal de la gestión administrativa y con eficiencia nos referimos a los plazos que se requieren para la llegada del bien o servicio a la dirección ya que no son los más óptimos según funcionarios y encargados entrevistados, debido a esto es que el proceso exige una excesiva y demasiada planificación por parte de los encargados para no verse entrampados por los plazos predispuestos, lo que deriva en una exagerada presión hacia los encargados los cuales deben estar siempre enfocados en el tema de la planificación lo que les genera una tendencia de prioridades en temas administrativos claramente sin poder descuidar las demás funciones propias del área administrativa.

Otro componente con igual de protagonismo en el proceso de compras es el factor de la eficacia, esta muchas veces no se logra percibir ya que según lo mencionado por la

mayoría de los entrevistados en algún momento definitivamente se han quedado sin producto o servicio requerido en el plazo que lo necesitaban por los plazos predispuestos los cuales no les sirvieron para realizar o llevar a cabo la actividad por lo que el servicio no llegó cuando lo necesitaban. Se observa por lo tanto que las necesidades de la dirección se han visto en un determinado momento no satisfechas por lo complejo del proceso de compras, por ejemplo un entrevistado menciona que en un momento se quedó un par de meses sin la mantención de ascensores por la excesiva demora de los procesos, además agrega que el proceso de compras afecta de alguna manera su labor de encargado y considera que desde este punto de vista no es un tema menor (ver anexo 3).

El componente de la transparencia no se puede dejar de observar ya que tiene que ver con el desarrollo del procedimiento. En el caso de la dirección regional y más aún de la corporación de fomento es un factor importantísimo dentro de la gestión interna, ya que se identifica a lo largo de todo el proceso de abastecimiento, por lo que los funcionarios deben apegarse a este componente en todo su involucración del proceso, si bien este componente no provoca injerencia en la gestión interna desde el lado negativo, si el excesivo apego a la norma entrapa algunos procesos los cuales se vuelven engorrosos a la hora de necesitar inmediatez y oportunidad, esta situación la comenta en su entrevista en el encargado de edificio tecnológico de CORFO y menciona que *"hay que saber compatibilizar eso es lo que falta, la legalidad con la eficiencia y esa es la gran deuda que tiene la CORFO con los procedimientos administrativos"*(anexo 3).

El elemento de la economía por otro lado, se puede ver presente en el desarrollo del proceso y en el objetivo del mismo ya que una de las finalidades de este proceso es gestionar y ahorrar de mejor manera los recursos de la CORFO, desde este punto vista el proceso cumple con estas características ya que la centralización del proceso deriva en que los oferentes en cada una de las licitaciones sean proveedores reconocidos ya sea por su trayectoria o capacidad de stock ( a la hora de compararlos con proveedores locales) por lo que a la hora de comprar por cantidad en volúmenes importantes se está ahorrando en comparación si se comprará por menores cantidades. Esta es la visión de una de las partes referentes a los proveedores y ahorro de recursos. Pero existe otra visión que se rescata de la percepción de uno de los entrevistados, como es el caso de la

ex jefa de administración de control y gestión que dice lo siguiente: “*encuentro inconcebible tener todo centralizado en Stgo. De hecho hay proveedores a los cuales se les compra en Stgo. que son más caros que los proveedores locales pero como estas amarrado por una licitación no se puede hacer mucho, por lo tanto se ven muchas veces privilegiados los proveedores de Santiago y los proveedores locales se ven en desmedro ya que no están en condiciones de competir contra los grandes proveedores de Stgo*”(ver anexo 1). Esta entrevistada de hecho comentaba que se veía de alguna manera afectada la gestión interna ya que con los proveedores locales existía una trayectoria en el tiempo donde existía una confianza por parte de la dirección en la eficiencia y eficacia de estos a la hora de la entrega de los bienes o servicios requeridos. Quizás esto no sea un factor fundamental dentro de la gestión interna pero los encargados del proceso si le dan un valor agregado.

Por último se hace necesario para este análisis referirse a la percepción de los funcionarios en una de las preguntas de la encuesta que hace referencia a si se han visto afectados de alguna manera en su rutina laboral por el proceso de compras, a continuación se expondrán los resultados obtenidos por esta consulta.



Como se puede observar un 35% y un 9% lo que suma un 44% de los funcionarios se ha visto afectado por el proceso de compras, esto se debe a que lo perciben deficiente desde

el ámbito de los plazos estimados en la entrega del bien o servicio y a grandes rasgos por la real entrega o llegada del bien o servicio requerido en su momento quizás por ellos mismos dando a conocer la necesidad al jefe de administración y control de gestión de la dirección regional. Es un dato importante a considerar también los funcionarios que no consideraron que los afectaba pero que tampoco les es irrelevante en su rutina laboral por lo que de igual manera se presenta el tema de las compras en su diario laboral, claro esta no de manera tan relevante como para los actores involucrados de lleno en el proceso de compras, esto se expresa en el grafico con la expresión regular que llega a un importante 35% pero que se le puede atribuir a un factor importante ya analizado con anterioridad y que es el poco conocimiento e involucración por parte de los funcionarios en el proceso de compras. Por último solo un 8% considero no estar de acuerdo en que este proceso afecte su rutina laboral, por lo que podemos identificar que las consideraciones están respectivamente divididas mostrando sí una tendencia porcentual a la aseveración de acuerdo y muy de acuerdo.

#### **4.5 Percepción de los funcionarios respecto al proceso de compras.**

La percepción de los funcionarios claramente se ha manifestado a lo largo del análisis entre los distintos elementos desarrollados ya que la encuesta realizada al 74% del universo total de los funcionarios de la dirección regional CORFO Valparaíso, nos permite crear una idea y diagnostico de la situación actual que ocurre en CORFO Valparaíso con respecto a la gestión y proceso de compras de esta.

En este segmento del análisis se tratará de exponer la percepción de los funcionarios en elementos como la oportunidad y lo óptimo del proceso de compras, su participación en la planificación anual de compras hecha por la dirección regional, y por último verificando si existe una voluntad y deseo que el proceso de compras involucre y considere procesos locales, esto avalado claramente por los entrevistados y encuestados.

Cuando se pregunto a los entrevistados por el proceso de compras y si lo consideraban óptimo y oportuno todos concordaron en que el proceso de abastecimiento no es para nada óptimo ni oportuno, todo lo contrario que le faltaba mucho para llegar a serlo, esto debido a los plazos y la lentitud del proceso en sí, ahora bien los funcionarios no tienen una visión muy distinta a esta, de hecho es la misma percepción que tienen los encargados del proceso, esto lo podemos verificar en el grafico que a continuación se

presentará, donde se puede observar que del total de los encuestados nadie considero estar muy de acuerdo que este proceso fuera lo suficientemente optimo ni oportuno. Y un 13% equivalente a solo 3 funcionarios están solo de acuerdo.

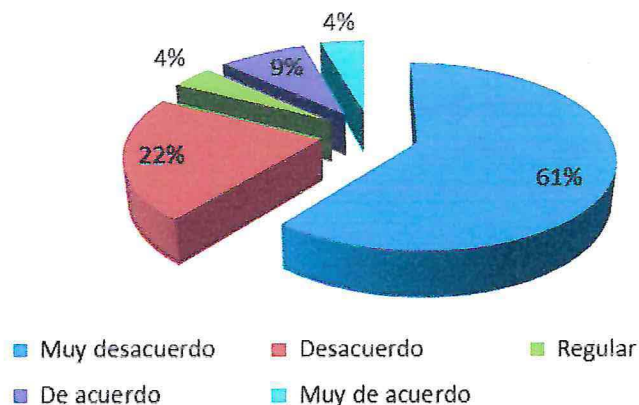


Se

puede dilucidar en este grafico que realmente los funcionarios tienen una apreciación acerca de la eficiencia y eficacia del proceso de abastecimiento donde podemos observar que más del 60% de los funcionarios considera que el proceso no es lo suficientemente eficiente y lo considera más bien un proceso engorroso y poco flexible. Podemos entonces llegar a comprender que desde la percepción de los funcionarios con la de los encargados del proceso de compras es una percepción poco alentadora a la hora de crear un juicio sobre el proceso de compras llevado a cabo por la dirección regional.

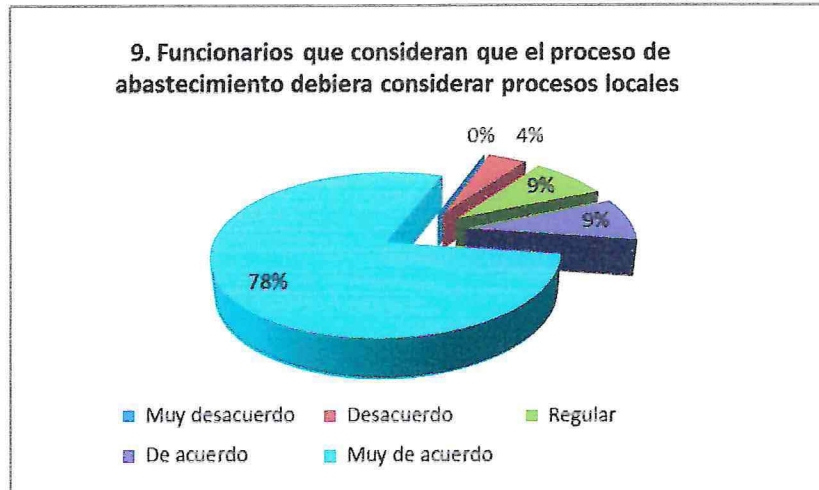
Continuando con las observaciones sobre el proceso de abastecimiento y las consideraciones de los funcionarios, ahora se abordará el componente de participación de los funcionarios en el proceso de compras específicamente en la planificación anual de compras hecha por la dirección regional, ya que la participación en el proceso en sí, se analizó anteriormente identificando si los funcionarios hacían alguna clase de requerimiento al respectivo encargado. Por consiguiente para efecto de identificar dicha participación en la planificación de compras se expone el siguiente grafico que alude a la consulta que se les hizo a los funcionarios si han sido o son considerados en esta planificación.

**8. Funcionarios que consideran haber sido tomados en cuenta en alguna planificación anual de compras.**



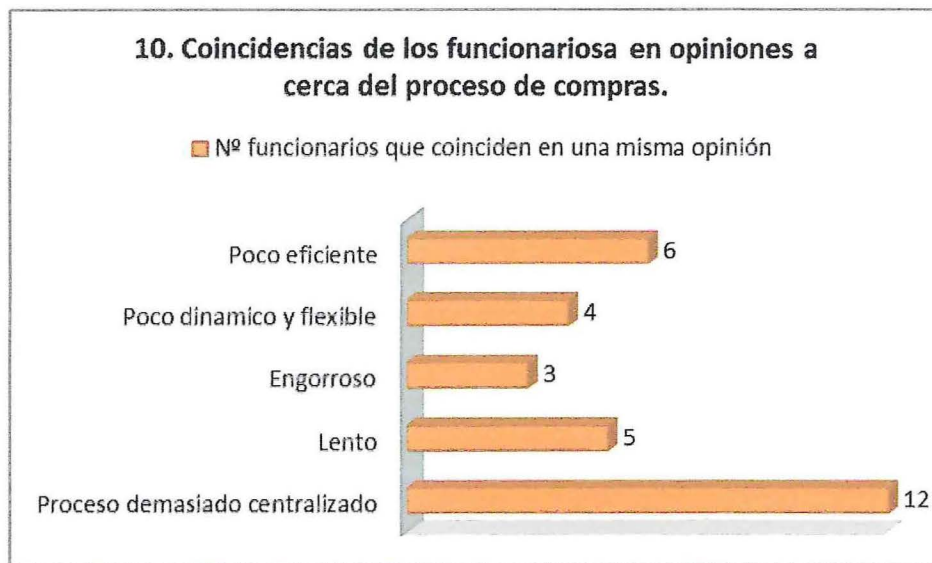
El grafico nos muestra una realidad que quizás no solo ocurre en la corporación de fomento y es que en la dirección regional Valparaíso se identifica que sumando las consideraciones de desacuerdo y muy desacuerdo más del 80% de los funcionarios no ha sido considerado en ninguna planificación anual de compras, esto alude a que existe un poco de responsabilidad de la dirección en la poca involucración de los funcionarios en el desarrollo del proceso de abastecimiento.

En lo que respecta la percepción de los usuarios del proceso de compras y si este debiese estar más descentralizado de CORFO central, se expone a continuación un grafico que nos verificará la apreciación de centralización del proceso, por parte de los usuarios al consultar a los funcionarios si consideraban que el proceso de abastecimiento debiese considerar procesos locales.



Podemos apreciar a través de este gráfico que la mayoría de los funcionarios está de acuerdo en considerar que el proceso de abastecimiento debiese considerar procesos locales, porque claramente un 78% está muy de acuerdo con esta afirmación, solo un 9% marco de preferencia la opción regular y finalmente solo un 4% que corresponde solo a 1 funcionario no está de acuerdo con que el proceso considere procesos locales. Esto nos demuestra que la dirección regional tanto sus funcionarios como encargados del proceso de compras están dando señales que el procedimiento actual de abastecimiento no es del todo eficiente y eficaz.

Para finalizar, es de real importancia para este estudio la opinión de los usuarios por lo que se recolectaron opiniones de los funcionarios y entrevistados acerca del proceso de compras llevado a cabo por la dirección regional Valparaíso, opiniones que a continuación de exhibirán en forma grafica.



En este gráfico de barras se pueden distinguir las coincidencias que existen en las distintas opiniones recolectadas en las encuestas hecha a los funcionarios, donde la mayor coincidencia fue que muchos de los encuestados opinó que el proceso de compras en la dirección regional CORFO Valparaíso, es un proceso demasiado centralizado en CORFO central, seguido por la apreciación como un proceso poco eficiente y lento. Por último se encuentran las opiniones que estiman que el proceso de abastecimiento es engorroso, poco dinámico y flexible. Esto de alguna manera se contrasta de buena manera con la percepción y opiniones de los entrevistados.

#### **4.6 Propuestas de solución que los funcionarios encuestados y entrevistados dan para la mejora del proceso de abastecimiento.**

Dentro de las opiniones que los funcionarios nos dieron acerca del proceso de compras también se logró recoger algunas propuestas que ellos mismos dan para la solución de las deficiencias ya descritas a lo largo del estudio, alguna de estas propuestas son las siguientes:

- Más capacitaciones acerca de los procedimientos y proceso de compras, para los funcionarios y encargados de las compras de la Dirección Regional CORFO Valparaíso.

- La descentralización del nivel central de CORFO en el proceso de compras.
- Dar mayor autonomía y atribuciones a las direcciones regionales, con su respectiva gestión regional.
- Mayor empoderamiento del proceso de compras en el área de administración y finanzas.
- Mayor control de inventario.
- Darle mayor autonomía a la Dirección Regional en la elección de productos y servicios.

## 5. Propuestas técnicas

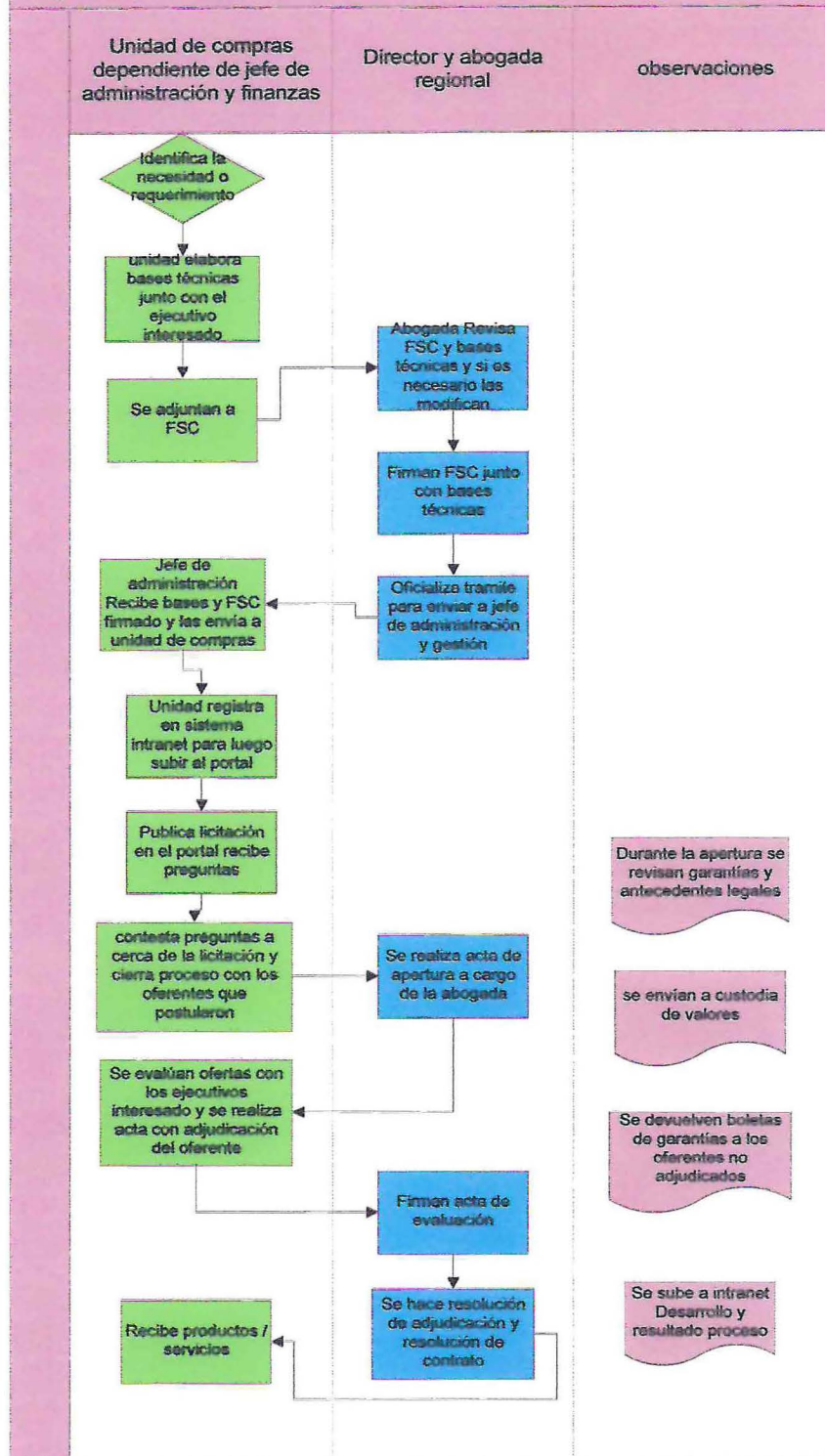
La dirección regional CORFO solo es una parte del proceso completo de compras públicas que lleva a cabo CORFO nivel central, esto genera que los procedimientos no sean los más óptimos para la consecución de sus objetivos a nivel de abastecimiento, ya que los plazos muchas veces son demasiados extensos para la llegada de los productos o servicios requeridos por la dirección, a continuación se darán a conocer algunas de las propuestas que intentarán de algún modo subsanar parte de los procedimientos que los mismos funcionarios han catalogados como engorrosos.

- Se deberá tratar de entender, a través de reuniones de debate a la distintas jefaturas de las direcciones regionales y nacional, que la falta de atribuciones y potestades en las direcciones, llevan a las unidades a ser totalmente dependientes del nivel central no pudiendo actuar de manera autónoma frente a las necesidades propias de cada región. Obteniendo así por parte de las direcciones beneficios institucionales, que le dan valor, compromiso y oportunidad a los procesos locales.
- Se deberán dar atribuciones y facultades de compras públicas, desde la dirección nacional de la corporación hacia las direcciones regionales a sus respectivos directores regionales.
- Se deberán reformar las pautas legales junto con la coordinación que convendrán que tengan todas las unidades encargadas del control y visaje de los documentos, para así generar un proceso expedito y óptimo a la hora de comenzar y finalizar un procedimiento de abastecimiento.
- Capacitar tanto a los encargados de compras, como a los funcionarios de la dirección en el sistema de compras públicas, para que exista más que un compromiso una involucración en el proceso por parte de los actores y clientes de la dirección regional.
- Crear un encargado de compras dentro del área de administración y control de gestión dependiente de esta misma la cual estará a cargo de todo el proceso de compras de la dirección regional. y tendrá las siguientes funciones:
  - a. Gestionar la función de compras, incluyendo las contrataciones para el suministro de bienes muebles, para la prestación de servicios, para la ejecución de acciones de apoyo, y las contrataciones de estudios,

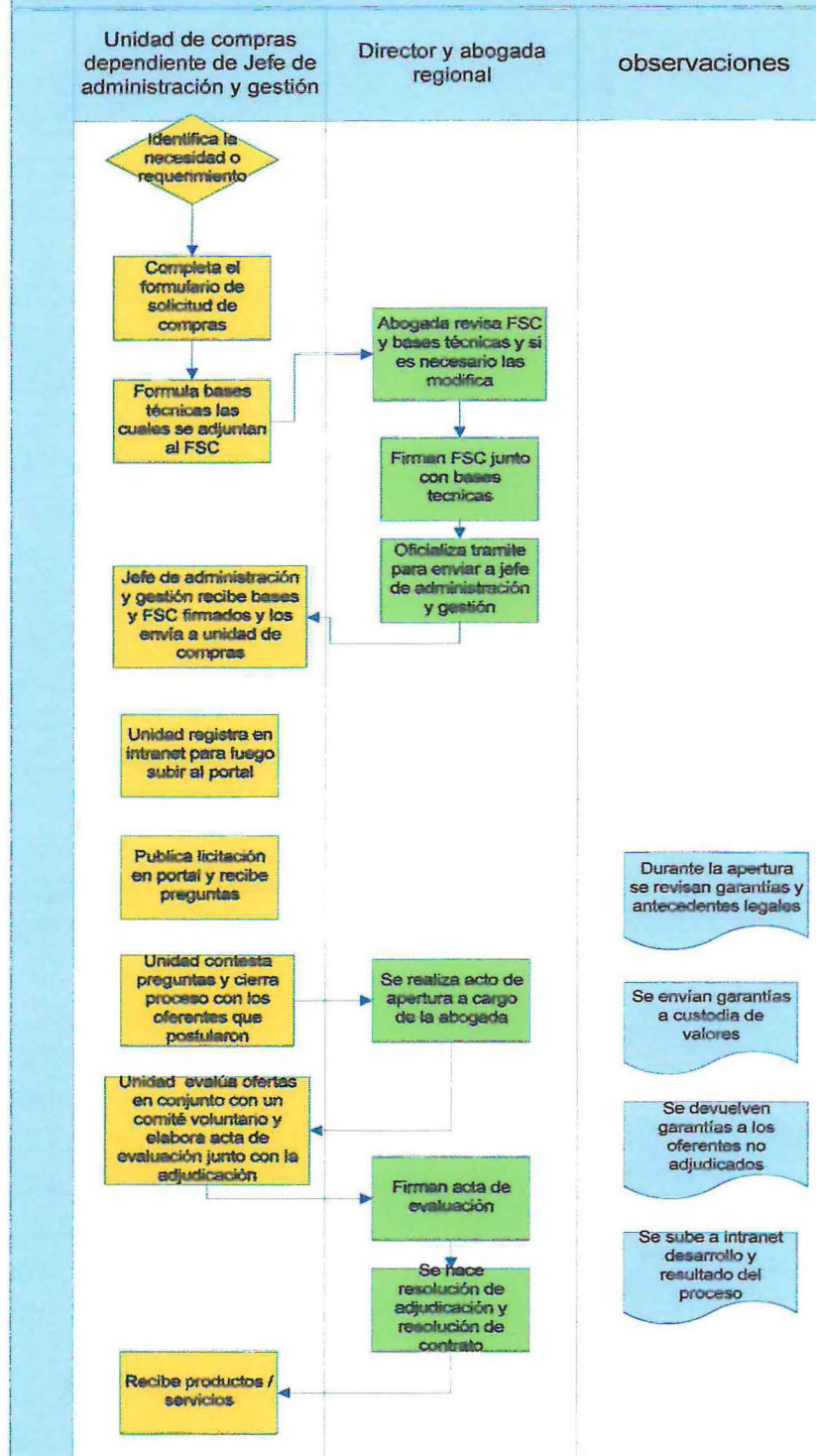
asesorías y consultorías, en los términos previstos por la normativa vigente, y de forma coordinada con las divisiones y unidades que lo requieran.

- b. Programar, adquirir, abastecer, custodiar y controlar los materiales necesarios, para el buen funcionamiento de la Dirección Regional.
  - c. Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago. Todo esto a través de la plataforma de Mercadopublico.
  - d. Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.
- Establecer criterios de regulación de los procedimientos que se llevarán a cabo por el encargado de compras y la administración y control de gestión de la dirección. Con la intención de regular el proceso interno de compras.
  - Establecer un procedimiento de flujo de compras actualizado, sobre licitaciones operacionales y administrativos.

Proceso de compras gastos operacionales, Dirección Regional. Propuesta



## Proceso de compras área administrativa Dirección Regional. Propuesta



## 6. Conclusiones

La dirección regional CORFO Valparaíso cuenta con un proceso de abastecimiento, luego del análisis y según percepción de funcionarios poco eficiente y relativamente eficaz, donde sus procesos son demasiados burocráticos frente a las necesidades de la dirección entendiendo estas como dinámicas y cambiantes en el tiempo por lo que el proceso actual no colabora con esta realidad.

- Se confeccionaron flujos del proceso de compras de CORFO a nivel nacional y luego por la Dirección Regional, donde quedó de evidencia que los procesos son demasiados engorrosos, para abastecer a la dirección. Por lo cual se sugiere reorganizar estos procedimientos para que sus etapas se desarrollen con mayor celeridad y se logre mejorar el proceso de la dirección.
- La Dirección Regional necesita contratar personal profesional, que tengan conocimientos en compras públicas, para que se puedan llevar los procedimientos administrativos de compras y contrataciones de mejor manera, debido a que el personal encargado de compras es solo un funcionarios que es el jefe de administración y gestión en consecuencia debe realizar muchas funciones administrativas y financieras, independiente de la gestión en compras, por lo que se genera una sobrecarga de trabajo.
- Se detectó que solo el jefe de administración y control de gestión es el encargado de elaborar el plan anual de compras, no involucrándose ni siquiera a un grupo de funcionarios, por lo que se debiese involucrar al personal de la dirección, ya que muchas veces una sola persona no puede determinar las complejas y dinámicas necesidades de la dirección. Además se le debe hacer el respectivo seguimiento y monitoreo a esta planificación por si fuese necesario ir subsanando faltas o imprevistos que nos permitan la actualización constante de este plan anual de compras.
- Se realizaron entrevistas y encuestas a los funcionarios de la dirección regional CORFO Valparaíso y edificio tecnológico Curauma, con la intención de recopilar antecedentes para su posterior análisis. Con esto se logró identificar que funcionarios perciben un sistema de compras ineficiente y poco eficaz, sin embargo se logra rescatar la intención por parte de los funcionarios de

involucrarse en el procedimiento de compras queriendo obtener un sistema de compras más expedito y eficaz a la hora de solicitar algún requerimiento.

- Se hace necesario y con relativa urgencia la descentralización del proceso de compras por parte de CORFO central, hacia las regiones, las cuales están necesitando para su buena gestión administrativa la entrega de atribuciones y facultades que le permitan cumplir con una gestión óptima desde la visión funcional ya que, quien mejor que las mismas direcciones regionales, detecten y comprendan de mejor manera sus necesidades y así poder al mismo tiempo poder satisfacer sus necesidades.
- Se detectó la necesidad que la dirección regional CORFO inicie y desarrolle capacitaciones a sus funcionarios en los ámbitos y temas de compras y contrataciones públicas generando así una involucración y conocimiento por parte de los funcionarios.
- Se presentó como propuesta técnica la necesidad de crear una subunidad dependiente del jefe de administración y control de gestión, la cual este encargada de los procesos de abastecimiento, ya que la dirección no cuenta con ninguna unidad de esta envergadura si no que todo lo contrario la dirección solo cuenta con un funcionario a cargo de este procedimiento, lo que hace necesario la delegación de autoridad para una mejor ejecución de los procesos ligados al área de las compras y contrataciones públicas.

A modo de síntesis la dirección regional CORFO cuenta con un proceso de abastecimiento débil desde el punto de vista de dependencia y autonomía, porque lo que se necesitan medidas correctivas a los procedimientos de manera operacional, que puedan lograr una mayor independencia de la dirección con mas atribuciones y mejores procesos que hagan de la dirección una institución de calidad para sus funcionarios y la comunidad.

Por otro lado existe un tremendo desafío a nivel país, para el logro concreto de un concepto tan utilizado últimamente en las agendas modernizadoras como lo es la descentralización, la cual nos hace falta a nivel administrativo, territorial y más preciso aún a nivel de procedimientos ejecutados por los distintos servicios e instituciones gubernamentales a lo largo de nuestro territorio nacional.

## Bibliografía

- Agosin, M., Alvarez, C., Benavente, J. M., Dini, M., Jimenez, L. F., Muñoz, O., y otros. (2009). *Desarrollo productivo en Chile, la experiencia de corfo entre 1990 y 2009*. Santiago: Catalonia Ltda.
- analiza.cl. (s.f.). *analiza.cl*. Recuperado el 23 de noviembre de 2012, de [http://www.chilecompra.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=250&Itemid=597](http://www.chilecompra.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=250&Itemid=597)
- BCN. (2003). *BCN.cl*. Recuperado el 17 de noviembre de 2012, de <http://www.bcn.cl/histley/lfs/hdl-19886/HL19886.pdf>
- BCN. (2005). *gobierno electronico*.
- BID, & Gob.chile. (2008). *Evaluación del sistema nacional de compras y contrataciones públicas*.
- Biobiochile.cl. (18 de agosto de 2012). *www.biobiochile.cl*. Recuperado el 7 de diciembre de 2012, de <http://www.biobiochile.cl/2012/08/18/anef-valparaiso-senala-que-reparticiones-publicas-estan-empleado-solo-funcionario-a-contrata.shtml>
- Chabret, A. (1901). *Nomenglator de las calles, plazas y puertas antiguas y modernas de la ciudad de Sangunto*. Valencia: Maxtor.
- Cheyre, H. (9 de agosto de 2012). *corfo.cl*. Recuperado el 24 de noviembre de 2012, de <http://www.corfo.cl/sobre-corfo/cuenta-publica>
- Chilecompra. (s.f.). *chileproveedores.cl*. Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de [http://www.chileproveedores.cl/chprovdnn/Portals/0/Documentos/Normativas/Ley\\_reglamento%20actualizado.pdf](http://www.chileproveedores.cl/chprovdnn/Portals/0/Documentos/Normativas/Ley_reglamento%20actualizado.pdf)
- Chilecompra. (s.f.). *www.chiledir.cl*. Recuperado el 22 de noviembre de 2012, de [http://www.chiledir.cl/datos\\_chilecompra.htm](http://www.chiledir.cl/datos_chilecompra.htm)
- Chilecompra, D. (2010). *U.chile*. Recuperado el 17 de noviembre de 2012, de <http://www.uchile.cl/uchile/download.jsp?...7>
- comprassustentables.cl. (s.f.). *comprassustentables.cl*. Recuperado el 23 de noviembre de 2012, de <http://www.comprassustentables.cl/>
- CORFO. (enero de 2010). *Manual de procedimientos de compras y contrataciones de bienes y servicios*. Santiago, Chile.
- DIPRES. (2002).

- Dipres. (marzo de 2009). *dipres.gob.cl*. Recuperado el 30 de noviembre de 2012, de [http://www.dipres.gob.cl/572/articles-51679\\_doc\\_pdf2.pdf](http://www.dipres.gob.cl/572/articles-51679_doc_pdf2.pdf)
- Felipe. (07 de noviembre de 2008). *monografias.cl*. Recuperado el 22 de noviembre de 2012, de <http://www.slideshare.net/FELIPE585/monografia-chile-compra-presentation#btnNext>
- Ferrer, F., Paes, R., Alves, M., & Santana, J. (2012). Iniciativas innovadoras: Compras públicas Brasil. *XVII Congreso internacional, CLAD*, (pág. 1). Cartagena de Indias.
- Hernández, s. R. (2006). *Metodología de la investigación*. D.F, Mexico: McGraw-Hill interamericana.
- Hussman, k. (2004). *La promesa de las compras públicas electrónicas: el caso de chilecompra*. santiago.
- Jinesta, E. (2009). *Los principios constitucionales de eficacia, eficiencia y rendición de cuentas de las administraciones públicas*. Recuperado el 17 de noviembre de 2012, de [http://www.ernestojinesta.com/Los\\_principios\\_constitucionales\\_\\_de\\_eficacia.pdf](http://www.ernestojinesta.com/Los_principios_constitucionales__de_eficacia.pdf)
- Ley19.886. (2003). *Ley de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios*. santiago.
- mercadopublico.cl. (s.f.). *mercadopublico.cl*. Recuperado el 22 de noviembre de 2012, de <https://www.mercadopublico.cl/Portal/MP2/secciones/auxiliares/que-es-mercado-publico.html>
- Meyer, D., & Fath, M. (2002). *Reforma del estado vol.II: Dirección pública y compras públicas*. Santiago: Valdés Salvador Prieto.
- O`shee, M. j. (2010). *sliderfinder*. Recuperado el 17 de noviembre de 2012, de [http://www.slidefinder.net/e/estudio\\_del\\_sistema\\_compras\\_publicas/sistcontratacinpblica/26727076](http://www.slidefinder.net/e/estudio_del_sistema_compras_publicas/sistcontratacinpblica/26727076)
- orrego. (2000).
- Real academia española. (s.f.). *www.raes.es*. Recuperado el octubre de 2012, de <http://lema.rae.es/drae/?val=licitacion%20publica>
- Rondina, H. (1993). *Contrato de obra pública y privada*. santa fe, Argentina.
- Salas, J. (1839). *Ilustración del derecho romano*. Madrid.
- wordreference.com. (s.f.). *wordreference.com*. Recuperado el octubre de 2012, de <http://www.wordreference.com/definicion/licitaci%C3%B3n>

www.corfo.cl. (s.f.). *corfo.cl*. Recuperado el 24 de noviembre de 2012, de <http://www.corfo.cl/sobre-corfo>

www.sinia.cl. (s.f.). *sinia.cl*. Recuperado el 24 de noviembre de 2012, de <http://www.sinia.cl/1292/fo-article-32660.pdf>

# Anexos

## **Anexo N° 1**

Entrevista a ex jefa de administración y control de gestión Dirección Regional CORFO Valparaíso.

### **1. Nombre del entrevistado**

Angélica Jofré

### **2. Edad**

39 años

### **3. Profesión**

Contador auditor y en proceso de titulación de ingeniera comercial, ambas carreras las desarrolle en la gloriosa universidad de Valparaíso de Chile.

### **4. ¿Cómo llegó al servicio?**

A través de un concurso público que fue publicado un día domingo en el diario el mercurio, hice la postulación me llamaron de una consultora en Santiago, posteriormente me entrevisto el director de aquel momento, y así llegue al cargo, el primero de marzo del año 2010.

### **5. ¿Qué cargo desempeña en el servicio?**

Desempeño tres cargos, primero llegue como encargada de administración y finanzas, después estuve 6 meses trabajando como ejecutiva financiera de proyectos CORFO lo cual era auditoria pura y después al final fui jefa de administración y control de gestión.

### **6. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando el cargo?**

6 meses.

### **7. ¿Qué cargos tuvo anteriormente?**

Del 2010 hasta junio del 2011 fui la encargada de administración y finanzas desde junio del 2011 hasta diciembre del mismo año fui la ejecutiva financiera de proyectos CORFO, y

desde el primero de enero del 2012 hasta 30 de julio del 2012 fui la jefa de administración y control de gestión

**8. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cuánto aproximadamente?**

Si, directos e indirectos, personal directo eran 12 personas e indirecto como 30.

**9. ¿Cuál es su experiencia laboral, en el tema de contrataciones y licitaciones públicas (o compras)?**

Mi experiencia laboral. Yo como jefa de administración y gestión no compraba directamente en el portal porque estaba todo centralizado en Santiago en la unidad de abastecimiento, que pertenecía a la subgerencia de administración y finanzas pero si yo tenía que estar coordinada con esa área para todo lo que eran suministros de la dirección regional porque todo absolutamente todo se hacía a través de Santiago nosotros solamente hacíamos requerimientos pero si nosotros teníamos que estar en conocimiento de la ley porque no podíamos hacer pedido de productos o servicios que estuvieran fuera de la ley de compras, teníamos que ceñirnos a los procedimientos de la ley de compras, en el primer cargo que estuve cuando recién llegue a la CORFO hacia lo mismo que como jefa de administración de gestión pero era un comité de la CORFO que se llamaba agencia regional de desarrollo productivo la cual era como una dirección regional pero más pequeña y ahí teníamos que gestionar con Santiago todas las compras para abastecer la oficina y ahí éramos como doce personas, y la función era muy similar a lo que hice después como jefa de administración y control de gestión.

**10. ¿Qué le parece el proceso de compras CORFO Valparaíso (ventajas – desventajas)?**

EL procedimiento es absolutamente limitado, estamos absolutamente subyugados a Santiago para comprar desde un lápiz, hasta para arrendar una maquina de agua, te, papel higiénico, lo que fuera estaba todo centralizado en Santiago, una desventaja es la demasiada centralización en Santiago y eso era un problema porque cuando nosotros necesitábamos un requerimiento que eran urgentes no existían las urgencias estaba todo pensado para tres meses, nosotros tenemos que comprar el té o el café considerando tres meses y ahí teníamos un faltante de tiempo , que no teníamos ninguna opción de comprar

a menos que compráramos por caja chica o usáramos otro mecanismo, pero también la caja chica está limitada entonces era todo un problema esa extremada centralización. Y una de las ventajas quizás es tener un control, mayor control de lo que son las compras, yo creo que todo esto se hizo pensando en el tema de probidad del buen uso de los recursos públicos que no se malgastaran fondos en las regiones pero para un lado porque en el tema Santiago no es igual, allá el derroche de compras es muy distinto no tienen las restricciones que tenemos las regiones, porque en Stgo. Si un gerente solicita algo no le van a decir que no en cambio si un director regional si le dicen que no, entonces ahí son las desventajas demasiado control hacia las regiones llega a ser, no sé, un poco en el fondo la dirección regional pasa a ser ni siquiera como sucursal en Santiago sino que pasa a ser como una continuación no hay separación que cada región tuviera autonomía y pudiera llevar sus propias compras y después rendir a Santiago. No, no es así.

**11. ¿Es óptimo y oportuno este proceso?**

No, a mí personalmente no me gusta, es engorroso más que óptimo y oportuno.

**12. ¿Se ha encontrado con alguna dificultad a la hora de hacer un requerimiento de abastecimiento? ¿Cuáles?**

Primero que todo en Santiago estaba separado por áreas en un primer momento cuando llegue el 2010 era como claro, porque había un grupo que estaba orientado a convenio marco había otro grupo que se dedicaba a las licitaciones entonces estaban como separados los grupos y teníamos un ejecutivo que coordinaba con ambos departamentos era fácil pero después la CORFO comenzó a hacer cambios y el tema ya se desarmo y encontrar quien era el ejecutivo que te atendiera para un tema o para el otro ya era una complicación porque tenias que empezar a llamar por teléfono “oye estoy llamando de Valparaíso tengo que hacer una compra por convenio marco quien es el encargado ahh ya espérate voy a averiguar” entonces era más engorroso todavía porque había poca información clara entonces eso era complejo no sé si ahora es más ordenado el tema pero hace seis meses atrás era un desastre.

Hubo un cambio porque contrataron a gente nueva la gente que estaba se fue entonces esa parte era engorrosa.

**13. ¿Se ha visto afectado de alguna manera con el proceso o desarrollo del sistema de compras?**

Si, tuve muchos problemas sobre todo en enero de este año porque hubo una modificación en la ley de compras, antiguamente se podía comprar por menos de tres UTM sin tener tres cotizaciones por ejemplo tú comprabas directo y ni siquiera las subías al portal porque eran compras fuera del portal hasta tres UTM pero eso en enero cambio y como yo asumí en enero no sé si a la jefa de administración anterior le habrán informado o se habrá informado del tema pero a mí no me informaron entonces yo no sabía de eso e hice algunas compras y tuve una cantidad de enorme de problemas en Santiago para que me pagaran una factura de treinta mil pesos porque no estaban las cotizaciones porque cambio la ley porque para todo te exige tres cotizaciones y los proveedores tenían que subir las cotizaciones al portal si eran más de tres UTM entonces fue un cambio demasiado fuerte sobre todo para los proveedores de regiones que son pocos Santiago puedes regodearte con proveedores con tres cotizaciones cuatro cotizaciones pero en regiones hay servicios que no tienes tres proveedores aquí en Valparaíso tal vez si pero en puerto Montt ponte tú no tienes así que fue todo un problema y no solamente para mi si no que fue a nivel de Chile de todas las direcciones regionales de CORFO, así que si me vi afectada.

**14. ¿Cuál es su función o participación en la planificación anual de compras?**

A ver en la dirección regional habían servicios que eran estándar todos los años y todos los años sabía que tenía que ver el aseo el asunto del agua o sea las compras que eran más o menos se pasaban de un año a otro esas se planificaban bien pero había muchos requerimientos que aparecían de repente por ejemplo un viaje o que había que comprar repuestos para los vehículos entonces habían cosas que estaban fuera de programación se hacia un plan de cuentas anual pero este plan, en realidad nadie lo controlaba se hacia por cumplir digamos con la ley de compras pero no había un control, se hacia una planificación pero que en realidad no era muy científica no estaba basada en una planificación que yo me coordinara con el director o con el subdirector te fijas, no era un tema que nos pusiéramos todo de acuerdo que todos participáramos en el proceso de armar el plan de compras era un trámite que en realidad pasaba, y yo era la que tenía

acceso a esta planificación con el subdirector que en realidad visaba lo que yo hacía no había mayor cuestionamiento, sin ninguna participación de los demás funcionarios.

**15. ¿Le haría algún cambio al proceso de compras? ¿Cuáles?**

A mí me gustaría que fuera un poco mas descentralizado o sea que las regiones tuvieran más autonomía para decidir lo que compran o no compran por supuesto dentro de un reglamento o parámetro de lo que corresponden como oficina que está manejando bienes públicos pero creo que el exceso de centralismo solo entraba los procesos, de todas maneras le haría algún cambio que hubiera más descentralización teniendo claro los parámetros de control y respetas la ley porque yo encuentro que es una buena ley o sea si tú me preguntas a mí me gusta el sistema encuentro que el sistema es practico fácil de usar que los proveedores se acostumbraron a él yo encuentro que es un buen sistema pero que el exceso del centralismo y las trabas que ponen los mismos abogados de los servicios que muchas veces se saltan la ley o sea ellos ponen un reglamento que tú dices oye pero si la ley me permite hacer eso pero ellos dicen no es que CORFO no lo permite entonces ahí queda uno a quien le hacemos caso si la ley me está diciendo que yo puedo hacer ciertos procesos pero el abogado me dice que no puedo hacerlo. Por lo tanto son demasiadas trabas.

**16. ¿Qué rol cumplen los funcionarios en el proceso de abastecimiento?**

Claro, cuando faltaba un material de uso diario si faltaba té o café esas cosas ellos te lo hacían saber pero mayores cosas como muebles, la verdad que la gente no conocía mucho el proceso así que cuando necesitaban algo me mandaban un email a mí, pero más que esto no nadie se involucraba mas allá en el proceso.

**17. ¿CORFO lo ha enviado o a realizado alguna capacitación respecto al proceso de compras? ¿Cuándo fue la última vez?**

Sí, pero fui por iniciativa propia yo me inscribí a un par de cursos pero por chilecompra en el portal en la pág. para la capacitación fue una capacitación buena y la CORFO como CORFO nos capacito una vez nos hizo una pequeña inducción pero orientado a los procesos internos de compras que la misma ley también fui una vez a Santiago pero la última vez que nos hizo capacitación de compras fue en el 2010 y después nos hizo una

capacitación pero acerca de un sistema que estaba asociado a las compras que íbamos a tener que hacer todo los pedidos por una web interna pero no estaba orientada 100% a la ley de compras y cuando habían modificaciones en el proceso habían inducciones.

**18. ¿Se ha visto algún proceso interno entrampado por algún proceso de abastecimiento?**

Claro que sí, porque ahora todo se tiene que comprar por sistema para comprar un pasaje en el momento que sale un viaje urgente o rápido tienes que tener un plazo o las mismas licitaciones cuando las licitaciones son muy largas y no hay una planificación adecuada y tú necesitas que la persona o la operadora empiece a trabajar en un mes más y tú sabes que en un mes es imposible que salga la resolución absolutamente, a parte los plazos son sumamente lentos con montos grandes, es un estrés aparte, cuando yo trabajaba en la agencia hicimos varias licitaciones que tenían que ver con las licitaciones de un administrador financiero de la CORFO y había que licitarlos entonces hay una serie de problemas que los plazos, que podían hacer o no podían hacer, que los documentos o papeles requeridos no llegaban entonces muchos proveedores quedaban afuera por qué no cumplían con los requerimientos exigidos y todo esto te iba atrasando y tú sabías que en dos meses tenias que tener el programa funcionando y no tenias todavía cerrada la licitación. Pero a nivel general la función medular de CORFO y el objetivo principal no se veían afectado los procesos, en el fondo lo que tenía problemas era el área administrativa de la dirección que realmente hay que solucionar.

**19. ¿cree Ud. que el proceso de compras llevado a cabo por CORFO Valparaíso afecta de alguna manera la gestión interna de esta? ¿De qué manera?**

Bueno reafirmo lo dicho en la pregunta anterior agregando que la gestión si se ve de alguna manera afectada en el área administrativa expresamente, pero que sin embargo no dificulta la labor de CORFO en el apoyo al emprendimiento de las medianas y pequeñas empresas o de personas naturales. En el fondo el objetivo de la institución.

**20. ¿Qué cambios le haría al procedimiento actual de compras realizado por CORFO?**

Me gustaría que esto estuviera todo esto un poco mas descentralizado y que hubiese una persona encargada exclusivamente de las compras pero con un proceso de descentralización porque ahora como esta no se justifica tener un apersona para esto, lo ideal sería que como jefa de administración y control de gestión tener todas las facultades y atribuciones para llevar uno mismo el proceso de compras desde su inicios hasta su finalización teniendo si los controles adecuados por parte de Santiago tal vez haciendo auditorias pero encuentro inconcebible tener todo centralizado en Stgo. De hecho hay proveedores a los cuales se les compra en Santiago que son más caros que los proveedores locales pero como estas amarrado por una licitación no se puede hacer mucho, por lo tanto se ven muchas veces privilegiados los proveedores de Santiago y los proveedores locales se ven en desmedro ya que no están en condiciones de competir contra los grandes proveedores de Stgo. Por ejemplo para una licitación de artículos de escritorio la CORFO hacia todo un convenio de suministro con Prisa que es un proveedor enorme que trabaja en Stgo pero aquí nosotros también tenemos proveedores locales por ejemplo la pacifico que nos podrían haber abastecido mucho más rápido tal vez que lo que nos abastece Santiago, pero no tenían ninguna opción frente Prisa que es proveedores que esta a nivel nacional, entonces muchos proveedores simplemente no postulaban porque sabían que no tenían opción alguna, claro comprar por volumen sale más baratos es cierto, pero los costos que sufren los proveedores locales, mas los traslados etc.... no se logra un proceso eficiente y eficaz.

**21. ¿Estima necesario que se realicen procesos de compra y licitación en el nivel local?**

Si, absolutamente sobre todo porque te comentaba por la excesiva centralización en Santiago, bueno mira yo muchas veces cuando hice licitaciones públicas le dábamos puntuación extra si eran proveedores de la región, antes de subirlo al portal dentro de las bases porque ahí participábamos se armaban las bases entonces nosotros le pedíamos a los abogados que consideraran el tema que si el proveedor era de la región se le diera una puntuación extra porque considero que era importante darle énfasis a tú región a tus proveedores que en realidad eran súper fieles y jugados en el fondo eficientes y oportunos. Por lo tanto si creo necesario que se considere mayor parte de la realización del proceso en el nivel local.

## Anexo N° 2

Entrevista al actual jefe de administración y control de gestión de la Dirección Regional CORFO Valparaíso.

### 1. Nombre del entrevistado

Andrés Rojas Rivas

### 2. Edad

56 años

### 3. Profesión

Contador Auditor

### 4. ¿Cómo llegó al servicio?

Postulé a trabajar en los Programas de Atracción de Inversiones

### 5. ¿Qué cargo desempeña en el servicio?

Jefe de Administración y Control de Gestión

### 6. ¿Cuántos años lleva desempeñando el cargo?

5 meses

### 7. ¿Qué cargos tuvo anteriormente?

Ejecutivo de Inversiones

### 8. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cuántos aproximadamente?

Sí, 8 personas

### 9. ¿Cuál es su experiencia laboral, en el tema de contrataciones y licitaciones públicas (o compras)?

Desde el ingreso al cargo, 6 meses

### 10. ¿Qué le parece el proceso de compras CORFO Valparaíso (ventajas – desventajas)?

Ventajas: Permite dar transparencia al sistema; volúmenes de compra, mejores precios,

Desventajas: poca flexibilidad del sistema, no considera situaciones particulares como Isla de Pascua, que tiene ley especial.

**11. ¿Es óptimo y oportuno este proceso?**

Si, es oportuno

**12. ¿Se ha encontrado con alguna dificultad a la hora de hacer un requerimiento de abastecimiento? ¿Cuáles?**

Cuando es para Isla de Pascua, la cual no está afecta a tributación, por lo que son informales.

**13. ¿Se ha visto afectado de alguna manera con el proceso o desarrollo del sistema de compras?**

No

**14. ¿Cuál es su función o participación en la planificación anual de compras?**

Describiendo las necesidades de Valparaíso

**15. ¿Le haría algún cambio al proceso de compras? ¿Cuáles?**

Que permita flexibilidad en situaciones particulares como Isla de Pascua o Juan Fernández

**16. ¿Qué rol cumplen los funcionarios en el proceso de abastecimiento?**

Demandantes, en nuestro caso, el proceso de compra se centraliza en Santiago.

**17. ¿CORFO lo ha enviado o a realizado alguna capacitación respecto al proceso de compras? ¿Cuándo fue la última vez?**

Si, para efectuar examen ante Chilecompra, postulando a Operador del Sistema

**18. ¿Se ha visto algún proceso interno entrampado por algún proceso de abastecimiento?**

Actividades en Isla de Pascua, ya que debo contratar proveedores del continente por en la isla no tributan y por lo tanto no tendría la factura obligatoria.

**19. ¿cree Ud. que el proceso de compras llevado a cabo por CORFO Valparaíso afecta de alguna manera la gestión interna de esta? ¿De qué manera?**

Creo que de alguna manera en la lentitud del proceso a veces se entrapa la entrega de algún bien o servicio por el hecho de los plazos que existen que son muy extendidos en algunos casos por lo que uno debe estar pendiente de la planificación de compras para no quedarse sin algún bien que fuese indispensable. O sea el área administrativa es la que puede verse afectada.

**20. ¿Qué cambios le haría al procedimiento actual de compras realizado por CORFO?**

Considerar situaciones particulares, y considerar fuera del sistema a compras menores de 5 UTM

**21. ¿Estima necesario que se realicen procesos de compra y licitación en el nivel local?**

No, de inmediato creo que no estamos preparados, además opino que deben mejorar si o si ciertos procesos del sistema de compras, procesos que para nada tendrían que ver si con la transparencia y normativa que lo regula.

### Anexo N° 3

Entrevista a encargado y administrador del edificio tecnológico CORFO Curauma.

**1. Nombre del entrevistado**

Claudio Salazar Soto

**2. Edad**

31 años

**3. Profesión**

Administrador Público, Universidad de Chile

**4. ¿Cómo llegó al servicio?**

Yo trabajaba en universidad de chile, y un compañero me conto que necesitaban gente en al CORFO, y era un proceso, no un concurso público pero si un proceso que era por gente que iba "recomendada" se presentaron como seis curriculum de mi generación y quede yo, me seleccionaron a mí y en ese momento ingrese como ejecutivo de compras a la CORFO desde ya hace seis años y medio, entre a los 25 años a la corporación.

**5. ¿Qué cargo desempeña en el servicio?**

Soy administrador del edificio tecnológico de CORFO en la quinta región, Curauma, llevo a cabo todo lo que es el proyecto de infraestructura y la administración del inmueble del polo tecnológico que se denomino en algún momento.

**6. ¿Cuántos años lleva desempeñando el cargo?**

De marzo de este año

**7. ¿Qué cargos tuvo anteriormente?**

Cuando trabaje en la universidad antes de entrar a la CORFO fui coordinador administrativo del departamento de gobierno de la universidad de chile, y en la CORFO central fui ejecutivo de compras y luego en el edificio tecnológico fui supervisor de contratos hasta que ese cargo se acabó y pase a ser administrador del edificio

**8. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cuánto aproximadamente?**

Sí, tengo tres personas a cargo de forma directa más todo lo indirecto que es aseo, seguridad, jardinería, etc.

**9. ¿Cuál es su experiencia laboral, en el tema de contrataciones y licitaciones públicas (o compras)?**

Partí comprando lápices en la CORFO, ya que cuando trabajaba en la universidad no era obligatorio el portal sino que se usaba el proceso por tres licitaciones, cuando llegue a la CORFO aprendí todo lo que era proceso y sistema chilecompra, teoría de licitaciones. Me gustaba comprar lo encontraba interesante, me gusto mucho porque aprendí me dio otra visión y aprendí a usar Mercadopublico que en ese tiempo se llamaba chilecompra y al meterme de lleno en la ley de compras públicas hacia licitaciones y partí comprando materiales de uso corriente y luego después me dieron grandes estudios de consultoría de la corporación la cual hacia y sigue haciendo muchas consultorías, entonces por ejemplo yo hecho licitaciones por dos mil millones de pesos grandes licitaciones afectas a toma de razón y contrataciones bien criticas para lo que es la corporación pero el proceso de licitación es uno mismo. Todo esto fue un desafío profesional ya que la CORFO era un servicio exigente en ese momento, entonces lo que se hizo en ese momento fue centralizar las compras y fue donde pase a formar este equipo que compraba a nivel nacional todo entonces era un estrés tremendo pero aprendí arto, fue una muy buena escuela para mí, tuve una jefa excelente creo que la mejor jefa que he tenido hasta el momento.

Pero aprendí y adquirí mucho el concepto de responsabilidad que lo debo tener muy internalizado incluso hoy en día.

**10. ¿Qué le parece el proceso de compras CORFO Valparaíso (ventajas – desventajas)?**

El proceso de compras en la CORFO esta centralizado en Santiago o sea las regiones no tienen autonomía de compras, cuando yo estuve en compras en el nivel central vi como la otra cara de la moneda, la parte del comprador y cuando llegue a Curauma vi la parte del

cliente yo siempre me puse en la parte del cliente pero, es tedioso arduo lento, poca autonomía un sobre control normativo.

Este proceso se hizo porque se privilegio la normativa sobre la eficiencia o sea el foco que se le dio en ese momento y la decisión que se tomo era la de hacer un proceso impecable desde el punto de vista, CORFO tiene procesos como pocas instituciones públicas me atrevería decir desde el punto de vista normativo, legal y transparencia. Ahora las desventajas son la eficiencia la oportunidad o sea todo el mundo te revisa las bases los abogados son súper meticulosos con todo, plazo de publicación, montos, garantías, criterios de evaluación, todo lo que involucra el proceso licitatorio, muy meticulosos pero muy bien hecho también, pero como te digo se generan las oportunidades. Bueno también es un tema de conversarlo y educar un a poco a los clientes que los procesos se demoran o sea si tu sabes que el servicio de aseo se te acaba la otra semana no te olvides de pedirlo al menos unos seis meses antes y no es chiste, porque en el fondo y lamentablemente y eso es lo que reprocho un poco del proceso que los clientes tienen que adaptarse a los tiempos de la CORFO entonces eso es un poco tedioso.

**11. ¿Es óptimo y oportuno este proceso?**

No es oportuno ni óptimo, quizás se puede dar en el caso que alguien requiera una urgencia y eso pasa es obvio si en todos lados ocurren imprevistos cosas que son impredecibles, por ejemplo yo el día de mañana necesito o requiero de forma urgente tal cosa o servicio, pero no es lo cotidiano. Entonces se le exige mucho a la otra parte como te decía si tú ves que algún servicio está a punto de terminar o producto tienes que requerirlo con tiempo y hay que gestionar bien los contratos ese es otro tema donde las regiones este proceso lo han tenido que aprender a la fuerza. Eso es lo que te digo ese es como el lado negativo que yo puedo ver.

**12. ¿Se ha encontrado con alguna dificultad a la hora de hacer un requerimiento de abastecimiento? ¿Cuáles?**

O sea el problema de la lentitud no más pero yo sé que tengo que pedir las cosas con harta antelación, aparte de eso si tú tienes claro lo que se puede o no puede pedir, porque eso también es otro tema, o sea uno también tiene que no es cosa que yo pida una planta

o pida un microondas o sea tampoco es llegar y pedir hay mucho control sobre el tema, los recursos públicos están súper bien cuidados también. Hay políticas, hay procesos y hay dictados por ejemplo, estándar de materiales, tu sabes lo que puedes pedir si tu quieres pedir otra cosa tienes que fundamentarlo, tú tienes que fundamentar todo lo que pides. Si existe un caso excepcional se reducen bastante los plazos más de la mitad, o sea existe el sentido de urgencia y realmente lo que es urgencia, porque llego un momento también en la CORFO que porque se hizo este tema de que todo era urgente, entonces cuando todo es urgente cuando los clientes se les pasa todo y sólo son coffee break y llegan con la factura, entonces hay una normativa de compras públicas que valga la pena, o sea una normativa de compras públicas también se hizo pensando en la unidad requirente o sea que tú, por ejemplo si haces una licitación sobre mil UTM tienes que tener 20 días mínimos de publicación, y eso es así, y en la CORFO se publica en días hábiles, entonces considera ya un mes de publicación tienes que hacer las bases, hacer las bases técnicas, tienes que esperar que este publicado en el portal, tienes que evaluar las ofertas, tienes que adjudicar, tienes que celebrar el contrato y aprobarlo, entonces son muchos pasos del proceso, los cuales se desarrollan minuciosamente por cada contraparte que interviene en este proceso.

**13. ¿Se ha visto afectado de alguna manera con el proceso o desarrollo del sistema de compras?**

Sólo me he visto afectado con que de repente me he quedado sin el servicio por la lentitud que hay, por ejemplo, hay servicios que por su naturaleza requieren continuidad, por ejemplo, no me puedo quedar sin aseo, no podemos quedar sin seguridad, pero si me puedo quedar, ponte tú, con reparación de ascensores o mantención de ascensores, te fijas, entonces en ese caso me quede como un par de meses sin la mantención de ascensores por la excesiva demora de los procesos, dentro de la labor de funcionario afecta desde ese punto de vista que tampoco es menor o sea por ejemplo, si yo tengo un servicio de mantención de no sé, de la red de espingrel, y hay un incendio en el edificio por ponerte un ejemplo y no hubo una mantención y puede que la red de espingrel este mala no me va a funcionar el agua en el momento del incendio, entonces puede que si depende de la naturaleza del servicio afecte o no, ahora obviamente se pondero el nivel

de riesgo para ese tipo de contrataciones pero la demora siempre es tediosa digamos, hay un costo administrativo alto, no existe un impacto negativo en mi gestión.

**14. ¿Cuál es su función o participación en la planificación anual de compras?**

Bueno a nosotros nos piden un presupuesto exploratorio a principio de año o sea cuales son los contratos que van a vencer ponte tú y yo tengo que planificar de mi unidad a cargo si, lo que es el edificio tecnológico lo veo solamente yo. Yo tengo quince contratos de servicios en el edificio, por ejemplo, este otro año me vencen nueve o diez, y ya pedí algunos o sea tengo que ponerme el parche antes de la herida, o sea ya tengo el de aseo que vence en marzo que anda dando vueltas, si sobre eso vence otro en enero que también anda dando vueltas con ese tema, están trabajándose las bases de licitación yo ya estoy planificándome porque ni siquiera es dentro del año o sea si algo me vence en marzo dado los tiempos de la CORFO no me puedo planificar en enero, tengo que empezar a planificarme desde mucho antes te fijas porque siempre hay que estar teniendo una planificación y un control bien riguroso en los contratos sobre todo en los vencimiento para que allá continúen los servicios. La dirección de compras públicas te pide una planificación de las compras está dentro de los requisitos técnicos de lo que era entonces el TMG compras públicas, pero los últimos años este ha caído en las diez licitaciones críticas del organismo y eso se define por monto la criticidad, entonces creo que los de Curauma por los montos que yo manejo no son las más críticas de la CORFO claro siempre me piden el presupuesto exploratorio del año y obviamente las licitaciones que yo voy a efectuar o sea siempre está presente digamos ese es un ejercicio que hay que hacerlo pídanlo o no lo pidan, yo lo tengo que hacer y siempre tengo que tenerlo presente.

**15. ¿Le haría algún cambio al proceso de compras? ¿Cuáles?**

Si, le haría un cambio, le haría varios cambios, es que es un tema también de mucha revisión de repente el proceso pasa por muchas manos entonces de repente lo óptimo es enemigo de lo bueno, porque si todo el mundo empieza a cambiarme comas y puntos y cuestiones de forma y no de fondo el tema se dilata que es lo que sucede hoy en día, yo cambiaría eso, ni si quiera es rigurosidad eso es andar buscando errores de repente.

La centralización del proceso no le daría más autonomía a las regiones, lo que pasa es que en Santiago se lleva muy bien el tema, lo que siento y lo que pasa bien digo es el tema de la demora pero si nosotros solucionáramos ese tema el procedimiento sería impecable, creo que el tema de la revisión digamos de la excesiva revisión y devolución de documentos por ejemplo que pasa ahora que yo envío ponte tu unas bases técnicas con las bases administrativas obviamente para que el abogado las haga, el abogado las revisa, las cambia, la modifica, la coordinadora legal que es la jefa de ese abogado las revisa, las cambia, las modifica, luego llega al departamento de licitaciones el ejecutivo primero realiza lo mismo, la revisa, las cambia y modifica, y el jefe hace lo mismo, luego la subgerente, luego la gerente, luego el fiscal, el gerente legal y todo el mundo empieza a cambiar cosas, entonces de repente dio como el tema un poco más, que la revisión llegara hasta cierta autoridad ponte tu hasta la subgerente o hasta el jefe de departamento porque si todo el mundo te empieza a cambiar cosas no avanza mucho el proceso y eso es lo que sucede. Sería mejor que cada uno revisara las cosas y no cambie y que lo note como una nota al lado digamos, como una propuesta de cambio y así hacia hasta todas las autoridades y hasta determinar cierto autoridad en que las cosas se pueden cambiar y lleguen todos los cambios así, pero no es eficiente devolver y hacer cambios por cada mano que pasa el documento legal, porque el acto administrativo se dilata demasiado, o sea no es más efectivo no encuentras tu que si estamos los dos en una unidad o yo soy tu jefe ponte tú y tu revisas algo perfecto, tu revisas algo me lo pasas a mí con tu revisiones y juntos vamos a cambiar el documento de una sola vez, hacer todas las observaciones de una sola vez, y hacer el cambio una vez también, creo que eso sería mucho más eficiente, de hecho con mis licitaciones he tratado de hacerlo así le pregunto al jefe del departamento de licitaciones y la subgerente que hagan sus comentarios si me quieren cambiar algo que me lo cambien y me lo devuelven y ya con todos los cambios de una sola vez, pero si cada vez que lo leen me vuelven a cambiar cosas, está bien digamos si es parte de sus funciones ellos son responsables de lo que firman pero veamos la oportunidad también. Si es algo de forma yo no me haría tanto problema la verdad pero son distintas visiones, son distintos criterios, claro yo preferiría un poco más la oportunidad, para otra licitación si es algo de forma ponte tu perfecto súper bien, para otra licitación lo voy a considerar pero ahora que avance porque lo necesito luego por ponerte un ejemplo.

**16. ¿Qué rol cumplen los funcionarios en el proceso de abastecimiento?**

Bueno depende del funcionario no todos cumplen los mismos roles yo creo que las unidades requirentes son las que cumplen un rol fundamental.

Hablando desde el punto de vista de los clientes de repente nos quejamos que se demoran tanto pero tampoco pueden mandar cualquier cosa, o sea si yo quiero la mantención de un vehículo dar bien las descripciones de la mantención del vehículo, que vehículo es, que mantenciones requiere, cada cuanto, cuanta plata tengo, hacer bien el requerimiento nosotros tenemos un formulario de solicitud de contratación pero el formulario no es bien llenado y se ha dicho hasta el cansancio que hay que llenarlo bien, por eso de repente quedan muchas ambigüedades, cosas que hay que saldar, entonces te fijas que también ellos tienen que hacer buenos requerimientos mientras ellos hagan buenos requerimientos la cosa fluye más rápido también, tampoco es culpa de ellos o sea también hay problemas de comunicación, quizás un poco, quizás falta un poco más de capacitación también a la gente de regiones.

**17. ¿CORFO lo ha enviado o ha realizado alguna capacitación respecto al proceso de compras? ¿Cuándo fue la última vez?**

No la verdad pero yo si he hecho pero he hecho por mi cuenta digamos. La CORFO por el tema de la acreditación nos hizo una pequeña capacitación, pero siempre constantemente se están mandando instructivos y definición de procesos pero hace falta de repente una capacitación a nivel regional que la gente que lleve los temas en Santiago comparta un poco más sus procesos y su forma de ejecutar y de querer y de recepcionar, y de exigir de repente, o sea yo quiero esto o los compromisos que yo llamo, que son compromisos de gestión, perfecto yo me demoro tanto pero tú me entregas esto de tal forma, tienen que haber esos compromisos o sea yo me demoro porque tú haces algo que no está bien hecho digamos o porque te faltó algo por alguna omisión pero si llegamos a acuerdos a compromisos quizás la cosa podría fluir mucho más rápido y eso se llega acuerdo con una buena comunicación y con capacitaciones, hay pueden surgir muchas cosas.

Si se han hecho instancia de capacitación para regiones ahora que recuerdo pero por temas puntuales digamos para acreditación, pero no es algo digamos permanente, cuando la gente llega nueva a la CORFO se le hace una inducción, ponte tu cuando

llegaron los jefes en su momento se creó el cambio de jefe administración y control de gestión, algunos jefes que solicitaron ellos fueron a Santiago a una inducción del tema de compras pero tiene que nacer de ellos el requerimiento digamos.

**18. ¿Se ha visto algún proceso interno entrampado por algún proceso de abastecimiento?**

Si claro si, estos son puntuales tampoco es excesivo digamos pero se puede dar si uno no está apurando y poniendo el pie encima y presionando a cada momento. El factor x siempre es el tiempo o sea ese es el factor crítico. Este puede darse y uno tiene que andar apurando, si uno deja que la cosa este estática se queda ahí durmiendo un año digamos o sea no está el sentido de la oportunidad en la firma lo repito, o sea tú tienes que andar presionando, tienes que andar llamando, tienes que estar viendo, tú tienes que estar haciendo todo.

**19. ¿Cree Ud. que el proceso de compras llevado a cabo por CORFO Valparaíso afecta de alguna manera la gestión interna de esta? ¿De qué manera?**

No es perceptible como todo en la vida como te digo se puede mejorar, pero sí afecta el funcionamiento de la CORFO no, porque cumple su objetivo ese objetivo sigue siendo la legalidad, la eficiencia y los procedimientos impecables, o sea la gente tiene que adaptarse al tiempo y eso está claro, pero afecta no me atrevería a decir que afecta, si tú te planificas bien y tu sabes lo que vas a pedir y tienes que pedirlo con tiempo no debería afectar, siempre hay imponderables pero no debería afectar. No, no creo que sea algo que redunde negativamente es algo que como te repito que tiene muchas oportunidades de mejora y que tiene que mejorarse en algún momento pero no afecta desde mi punto de vista

**20. ¿Qué cambios le haría al procedimiento actual de compras realizado por CORFO?**

Como lo cambiaria yo, te repito con menos revisión contando el sentido de oportunidad a las compras, menos costo administrativo hay un costo administrativo tremendo, en el sentido de la demora, te fijas se deja de lado porque se le da preferencia a la legalidad bueno todo esto tiene su contexto en el inverline que la CORFO salió muy mal parada en

inverline en el 2003 la CORFO fue víctima de actos no muy transparentes ni muy probos, y eso afecto mucho la imagen corporativa y la institución en sí, entonces empezó haber como una limpieza, y una transparencia, y profesionalizar el servicio, hubo como harto cambio en ese sentido, fue positivo creo yo muy positivo. Primero se partió por las áreas del negocio se hacían limpieza, profesionalizar, procedimientos más transparentes y luego se partió con administración de finanzas unas áreas operativas de soporte, y en este contexto compras es como un tema crítico muy crítico desde el punto de vista de transparencia y legalidad se le dio esa preferencia. El nivel de reclamos que tenemos es mínimo o sea vernos involucrados en un acto de ilegalidad, o sea que la contraloría nos objete algo o nos haga alguna observación, es muy raro, por eso hay que saber compatibilizar eso es lo que falta, la legalidad con la eficiencia y esa es la gran deuda que tiene la CORFO con los procedimientos administrativos, compatibilizar la legalidad con la eficiencia hacerlo eficiente, hacerlo oportuno, hacerlo óptimo, hacerlo rápido, ya lo hago bien pero no basta con hacerlo bien hay que hacerlo rápido y hay que hacerlo cada vez mejor, entonces no nos quedemos estancados en lo bueno sino que también demosle el sentido de rapidez, este proceso partió cuando yo llegue a la CORFO 2006.

**21. ¿Estima necesario que se realicen procesos de compra y licitación en el nivel local?**

Si tú me preguntas a mi no sé si todas las regiones tienen la gente capacitada para hacer las compras, la gente se queja que es lento que todo, si el día de mañana se descentralizara el asunto yo te aseguro que habría muchos problemas, más problemas, porque no sumariamos si aquí quizás sea más óptimo, más rápido todo, pero tendría un costo legal y de imagen de la CORFO que es importante digamos, porque la imagen de la CORFO es importante o sea trabajamos con empresas, hablamos de innovación de emprendimiento, o sea de repente lo malo queda en casa y manejamos muchos recursos, es uno de los servicios públicos que para la cantidad de personas que tiene, tiene mucho recurso te fijas, y entonces si tú me preguntas a mi creo que es riesgoso cuando uno tiene personal no digo que no pueda hacerlo tampoco digo que sean incompetentes ni que no estén preparados pero les falta un poco más, porque también ellos se relajan digamos yo se que pido todo Santiago, pero te sabes la ley de compras públicas, sabes operar el portal, sabes hacer un proceso licitatorio bueno bien hecho, acoplarte a los lineamientos

de la corporación, por eso te digo ellos piden solamente y uno pide también, te fijas pero no te preocupas de hacerlo bien de acordar la normativa de compras públicas si pides un trato directo que sea un trato directo de los contemplados en el artículo 7 de la ley 19.886, sabes tú eso, sabes cómo se puede comprar, sabes que para comprar un inmobiliario de 10 UTM necesitas tres cotizaciones y que la CORFO publicamos todas las compras primero en el portal, o sea partamos por no querer que las cosas se centralicen por descentralizarlo, si se centralizo en un momento, te lo repito, fue porque tenía su objetivo, fue porque se tomo esa decisión y que a mi gusto fue en algunos casos muy bien tomados, se tenían gerencias comprando sin desestimar a la secretaria ponte tu, entonces hacía falta profesionalizar el servicio, y yo creo que fue una buena forma de hacerlo, esto le dio otro nivel al sistema de compra. Me atrevería a decir que las compras de la CORFO, si tú buscas algún dictamen de la contraloría o alguna observación por compra que nos haya hecho yo te aseguro que, bueno puede ser sino digamos que todo es perfecto, pero por ejemplo uno se mete al mercado público y ve los dictámenes de la contraloría por otros servicios públicos y se caen en cosas básicas.

Si me preguntas a mí si yo descentralizaría no de buenas a primera creo que se ganaría eficiencia y se perdería legalidad que es lo que la CORFO se ha centrado este último tiempo.

Anexo N° 4

Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección Regional CORFO Valparaíso.

N\_\_\_\_\_

**Encuesta de percepción de los funcionarios sobre el proceso de abastecimiento llevado a cabo en la dirección regional CORFO Valparaíso.**

Estimada funcionario(a): Este es una encuesta la cual busca conocer de mejor manera su percepción y opinión con respecto al proceso de compras públicas. Esta encuesta es de carácter anónimo, sus respuestas serán confidenciales, así que le agradeceríamos ser lo más sincero posible. Constituye una información académica para un estudio que forma parte del trabajo de titulación para la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso.

- La escala se entiende como nota 1 muy desacuerdo y nota 5 muy de acuerdo, se debe marcar con una "X" la alternativa que considere que es la correcta.

**Sexo:** masculino   
femenino

**Edad:**

**Escolaridad:** E. media incompleta   
E. media completa   
Técnico   
Profesional

1. ¿Cuál es su situación contractual con Corfo?

Planta   
Contrata   
Honorario   
cod. Del trabajo

2. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando funciones en la dirección regional CORFO Valparaíso?

0 a 1 año       1 a 3 años       3 a 5 años       5 a + años

3. ¿Conozco el proceso de compras públicas que se desarrolla en la dirección regional CORFO?

1  2  3  4  5

4. ¿He hecho alguna vez un requerimiento de algún bien o servicio al encargado de contratación y licitación?

1  2  3  4  5

5. ¿Considero que el proceso de abastecimiento es oportuno y óptimo desde el requerimiento del bien o servicio hasta la entrega final de este?

1  2  3  4  5

6. ¿Me he visto afectado de alguna manera en mi rutina laboral por el proceso de compras o desarrollo de este?

1  2  3  4  5

7. ¿Ha sido considerada mi participación como funcionario en alguna planificación anual de compras?

1  2  3  4  5

8. ¿Qué opina acerca de cómo funciona el proceso de compras en la dirección regional CORFO Valparaíso?


## Anexo N° 5

Tabulación de las encuestas realizadas a los funcionarios de la Dirección Regional CORFO Valparaíso.

encuestados	Preg 1	Preg 2	Preg 3	Preg 4	Preg 5	Preg 6	Preg 7	Preg 8
P1	cod. Del trab.	1 a 3 años	2	1	2	4	1	5
P2	cod. Del trab.	3 a 5 años	3	1	2	5	1	5
P3	honorario	1 a 3 años	2	1	3	3	1	5
P4	cod. Del trab.	3 a 5 años	2	2	1	3	1	2
P5	cod. Del trab.	5 a + años	3	5	2	5	2	3
P6	cod. Del trab.	1 a 3 años	2	3	3	3	5	5
P7	cod. Del trab.	3 a 5 años	3	5	3	3	1	5
P8	honorario	0 a 1 año	2	5	3	1	1	5
P9	cod. Del trab.	5 a + años	3	1	4	2	2	5
P10	cod. Del trab.	1 a 3 años	3	5	1	1	1	5
P11	externo	3 a 5 años	3	2	1	3	2	3
P12	cod. Del trab.	1 a 3 años	3	1	1	3	1	5
P13	planta	5 a + años	5	5	2	2	1	5
P14	cod. Del trab.	5 a + años	5	5	2	5	2	5
P15	planta	5 a + años	4	4	2	5	2	5
P16	honorario	0 a 1 año	3	4	1	5	1	5
P17	planta	5 a + años	3	4	1	4	1	5
P18	cod. Del trab.	5 a + años	3	4	2	2	1	5
P19	planta	5 a + años	5	5	1	5	1	5
P20	cod. Del trab.	3 a 5 años	3	4	4	5	4	5
P21	cod. Del trab.	3 a 5 años	3	5	4	3	4	4
P22	cod. Del trab.	3 a 5 años	4	5	3	5	1	5
P23	cod. Del trab.	1 a 3 años	3	4	2	3	3	4

Muy desacuerdo	0 a 1 años	2	0	5	7	2	14	0
Desacuerdo	1 a 3 años	6	5	2	8	3	5	1
Regular	3 a 5 años	7	13	1	5	8	1	2
De acuerdo	5 a + años	8	2	6	3	2	2	2
Muy de acuerdo			3	9	0	8	1	18

Anexo Nº 6



Formulario de Solicitud de Contratación de Bienes y Servicios

Versión a Abril de 2000

Fecha elaboración solicitud: / / Ejecutivo Plataforma encargado \_\_\_\_\_ Nº Interno Plataforma \_\_\_\_\_ /

1. INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE (Obligatorio para todo proceso de compra)			
Unidad Compradora			Región:
Responsable de la Solicitud		e-mail: @	Fono: ( )
Nombre Contraparte		e-mail: @	Fono: ( )
Encargado que recibe producto/servicio		e-mail: @	Fono: ( )
Dirección de despacho del producto/servicio	Región:	Fecha estimada que requiere en la Unidad Compradora el producto servicio (Obligatorio): / /	
2. ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS DE LA ADQUISICIÓN (Obligatorio para todo proceso de compra)			
Nombre de la Adquisición			
Objetivo o Fundamento de la adquisición			
<b>MONTO TOTAL</b> Estimado de la contratación	(con todo lo necesario, por todo el período, impuestos incluidos)	Disponibilidad presupuestaria Verificada	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
		Publicación del Monto	<input type="checkbox"/> Publicar como monto máximo disponible <sup>1</sup> <input type="checkbox"/> Publicar como simple estimación <input type="checkbox"/> No publicar
Ítem Presupuestario (con indicación de Glosa, si corresponde): Ítem Glosa:			
Definido en plan de compras	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Existe contrato anterior para este servicio	<input type="checkbox"/> SI Indique Nº Resol. ( ) Fecha: <input type="checkbox"/> NO
Presupuesto	<input type="checkbox"/> CORFO CENTRAL <input type="checkbox"/> CORFO D.R. <input type="checkbox"/> BIENESTAR	<input type="checkbox"/> FIC SANTIAGO <input type="checkbox"/> FIC REGIÓN	<input type="checkbox"/> Otro (especificar): _____
3. DURACIÓN DE LA COMPRA Y FORMA DE PAGO (Obligatorio para todo proceso participativo de compra)			
Tipo de moneda de la contratación	<input type="checkbox"/> Peso <input type="checkbox"/> Dólar <input type="checkbox"/> Euro <input type="checkbox"/> UF	Tipo de adjudicación <sup>2</sup>	<input type="checkbox"/> Simple <input type="checkbox"/> Múltiple
Ejecución del Servicio	<input type="checkbox"/> Ejecución inmediata <input type="checkbox"/> Ejecución en el tiempo	Meses <input type="checkbox"/> Años	Plazo del Contrato (si procede) Años Cantidad: <input type="checkbox"/> Años Meses Cantidad: <input type="checkbox"/> Meses
Forma de Pago	<input type="checkbox"/> Contra total ejecución a conformidad <input type="checkbox"/> Mensualidades iguales y sucesivas	<input type="checkbox"/> OTROS <sup>3</sup> (especificar): _____	Pacta Reajuste <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si. Mecanismo _____ <sup>4</sup>
4. PRODUCTO O SERVICIO REQUERIDO (Obligatorio para todo proceso participativo de compra)			
Producto o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Especificaciones (máximo 160 caracteres, si su requerimiento supera esta cantidad, adjunte en un documento aparte las especificaciones técnicas)
Adjuntá Anexos	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Describir Anexo:	

<sup>1</sup> De optarse por esta redacción la Unidad debe tener presente que las ofertas que excedan el monto publicado deberán ser declaradas inadmisibles, debiendo dejarse constancia de ello en el Acta de Evaluación.

<sup>2</sup> Hace referencia a la cantidad de proveedores que se quiere adjudicar, "simple" si es a uno y "múltiple" si es a más de uno.

<sup>3</sup> Otros pagos se refiere, por ejemplo, a ejecuciones parciales que se pagan contra entrega de informes; o anticipos, los que deben garantizarse mediante Boleto de Garantía Bancaria de carácter irrevocable, pagadera a la vista a su sola presentación, por el monto total anticipado. Se deja constancia que los anticipos no pueden pactarse por el 100% del monto total del contrato.

<sup>4</sup> Se propone como fórmula para pactar reajuste la siguiente: "El precio convenido en el contrato se reajustará \_\_\_\_\_ (trimestralmente/semestralmente/anualmente) en la misma variación que experimente el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el \_\_\_\_\_ (trimestre/semestre/año) inmediatamente anterior".

**Formulario de Solicitud de Contratación de Bienes y Servicios**  
Versión a Abril de 2009

<b>5. OTROS REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL OFERENTE (Optativo)</b>					
Asistir a reuniones y/o visita a terreno	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Obligatorio	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Presentar muestras y/o prototipos	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Obligatorio	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Caución de garantía seriedad de la oferta (OBLIGATORIA en Licitaciones Públicas superiores a 1000 UTM)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Pesos (Se sugiere el 2% del monto TOTAL estimado para la contratación, impuestos incluidos)		
Caución de garantía fiel cumplimiento	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Pesos (Se sugiere el 5% del monto TOTAL del contrato, impuestos incluidos)		
Causal de término anticipado de contrato <sup>5</sup> (especificar causal distinta a la señalada en el pie de página)					

<b>6. FACTORES DE EVALUACIÓN (Obligatorio para todo proceso participativo de compra)</b> (Seleccionar mínimo 2 criterios que deben sumar el 100%)		
Criterio	Porcentaje	Descripción (Obligatorio)
Precio	%	
Experiencia de los Oferentes	%	
Calidad Técnica de los Bienes o Servicios	%	
Asistencia Técnica	%	
Experiencia de los Consultores o Jefe de Proyecto o empleados o profesionales	%	
Servicio Post Venta	%	
Plazo de Entrega	%	
Cobertura o presencia regional	%	
Contratación de personas discapacitadas	%	
Otras Materias de Alto Impacto Social	%	
Otro Criterio a Evaluar	%	
Presentación formal de la Oferta	5%	Aplicable SÓLO para Licitaciones Públicas
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	

<b>7. INTEGRANTES DE LA COMISIÓN EVALUADORA (debe señalar al menos TRES integrantes que conforman la comisión)</b> (Obligatorio para todo proceso de Licitación)	
Nombre	Cargo

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
VºBº Asesor Legal de la Unidad  
Solicitante

\_\_\_\_\_  
Firma y Timbre Responsable de la  
Solicitud

<sup>5</sup> Incorporar una causal distinta a las señaladas en las bases: "Incumplimiento grave o reiterado, propone o es obligado a proponer convenio judicial preventivo o si es declarado en quiebra o se encontrare en notoria insolvencia".