



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

**FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA Y NEGOCIOS**

**PLAN DE MEJORAMIENTO A LA GESTIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS DEL
GOBIERNO REGIONAL DE ATACAMA**

Erick Araya Julio

Copiapó, Chile 2022



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

**FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA Y NEGOCIOS**

**PLAN DE MEJORAMIENTO A LA GESTIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS DEL
GOBIERNO REGIONAL DE ATACAMA**

“Trabajo de titulación en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero
en Ejecución de Administración de Empresas”

Profesora Guía: María Díaz Campillay.

Erick Araya Julio

Copiapó, Chile 2022

Agradecimientos

Después de sortear los diferentes obstáculos en esta etapa tan importante de mi vida, doy por culminado uno de mis objetivos, fue agotador, pero muy gratificante, el haber aprendido y desarrollado en un profesional, sin embargo todo este esfuerzo fue gracias a mi pareja Isabel y mi hijo Renato, por su dedicación e incondicional apoyo durante estos meses, por esperar pacientemente este largo proceso, por todas esas horas que tuvimos que sacrificar por el estudio, por las clases, trabajos y por las actividades que no pude compartir con ustedes.

Agradecerles de manera especial y sincera a mis Padres y Familia por guiar el camino de mi enseñanza, por entregar las herramientas y valores necesarios para ser un buen profesional. No obstante, este logro es compartido y no hubiese sido posible gracias a mi Amiga, compañera de trabajo y de tesis Johana Rojas González, quien sacrifico parte de su tiempo y Familia, conjuntamente a mis compañeros de trabajo, mis amigos, mi Profesora guía, quienes confiaron en nosotros, brindándonos su constante apoyo y cooperación, para lograr este tan anhelado objetivo.

Sin embargo, destacar todo el apoyo generoso recibido por nuestro Compañero de Trabajo y Profesor Don Willians García Zagua, quien confió en nosotros y nos alineo para sacar adelante este trabajo de tesis, guiándonos y orientándonos con sus consejos, a lo largo de todos estos meses, con toda su buena disposición ¡Muchísimas Gracias!

Erick Araya Julio.

Índice

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO 1. Introducción..... | 1 |
| 1.1. Planteamiento del Problema..... | 2 |
| 1.2. Objetivo General | 3 |
| 1.3. Objetivos Específicos | 4 |
| 1.4. Metodología..... | 4 |
| CAPÍTULO 2. Marco Teórico..... | 6 |
| 2.1. Matriz Vester | 6 |
| 2.2. Proceso Administrativo | 6 |
| 2.2.1. Definición de Control..... | 7 |
| 2.2.2. Tipos de Control..... | 8 |
| 2.2.3. El Proceso de Control | 9 |
| 2.3. El Control Actos Administrativos en la Administración Pública..... | 11 |
| 2.3.1. El Control Administrativo Externo | 11 |
| 2.3.2. El Control Administrativo Interno | 12 |
| 2.3.3. El Control de Gestión..... | 14 |
| CAPÍTULO 3. Marco Referencial | 19 |
| 3.1. Antecedentes del Gobierno Regional de Atacama..... | 19 |
| 3.2. Estructura Organizacional..... | 20 |
| 3.2.1. División de Análisis y Control de Gestión | 20 |
| 3.2.2. División de Planificación y Desarrollo | 20 |
| 3.2.3. División de Administración y Finanzas | 21 |
| 3.3. Modernización de la Gestión Pública en Chile | 24 |
| 3.3.1. Sistema de Compras y Contrataciones Públicas..... | 24 |
| 3.3.2. Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales..... | 26 |
| 3.3.3. Sistema Acreditación de los Gobiernos Regionales..... | 30 |
| CAPÍTULO 4. Diagnóstico y Análisis. | 31 |
| 4.1. Diagnóstico de la Institución | 31 |
| 4.2. Análisis Documental | 34 |
| 4.2.1. Análisis Plan de Tratamiento de Matriz de Riesgo..... | 34 |
| 4.2.2. Análisis Auditorías de la Contraloría General de la República | 37 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 4.2.3. | Análisis Informes Auditoría Interna. | 37 |
| 4.2.4. | Análisis Indicadores de Gestión..... | 40 |
| 4.2.5. | Análisis Balanced ScoreCard - BSC..... | 43 |
| 4.3. | Análisis del Manual de Procedimiento de Adquisiciones..... | 43 |
| 4.4. | Análisis del Trabajo de Campo..... | 45 |
| 4.4.1. | Aplicación entrevista a Directivos..... | 45 |
| 4.4.2. | Encuesta..... | 51 |
| 4.4.2.1. | Resultados de la Encuesta..... | 51 |
| 4.5. | Análisis de las Causas del Problema..... | 57 |
| 4.5.1. | Ausencia de la Función de Compras en los Perfiles de Cargos..... | 57 |
| 4.5.2. | Desconocimiento de la Legislación de Compras..... | 59 |
| 4.5.3. | Ausencia de Liderazgo Directivo en el Proceso..... | 61 |
| 4.6. | Análisis del Sistema de Acreditación en el proceso de compra..... | 62 |
| CAPÍTULO 5. Propuesta de Mejoramiento..... | | 64 |
| 5.1. | Mejoras a Corto Plazo..... | 64 |
| 5.1.1. | Manual de procedimientos..... | 64 |
| 5.1.2. | Plan Anual de Compras..... | 68 |
| 5.1.3. | Gestión de Contratos..... | 70 |
| 5.1.4. | Reuniones de trabajo..... | 71 |
| 5.1.5. | Perfiles de Cargos servicio administrativo del Gobierno Regional..... | 71 |
| 5.1.6. | Capacitación..... | 73 |
| 5.1.7. | Gestión documental en ámbito de compras..... | 74 |
| 5.1.8. | Bases de Licitación, Contratos y Comisión evaluadora..... | 74 |
| 5.2. | Mejoras a largo plazo..... | 75 |
| 5.2.1. | Acreditación de Funcionarios..... | 75 |
| 5.2.2. | Solicitudes de Compra..... | 76 |
| 5.2.3. | Plan Anual de Compras..... | 76 |
| 5.2.4. | Balanced Scorecard..... | 77 |
| CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES..... | | 78 |
| Referencias Bibliográficas..... | | 80 |
| ANEXOS..... | | 82 |

Índice de Tablas

| Tabla | Materia | Página |
|--------------|---|---------------|
| N° 2.1 | Programa Marco PMG 2017 | 16 |
| N° 3.1 | Criterios y Factores Documento Sistema de Acreditación | 29 |
| N° 4.1 | Problemáticas más relevantes | 31 |
| N° 4.2 | Ponderación Problemáticas Matriz Vester | 32 |
| N° 4.3 | Análisis de Consistencia ponderador valor 3 | 32 |
| N° 4.4 | Resumen Ponderaciones Matriz Vester | 34 |
| N° 4.5 | Análisis Hallazgos Matrices de Riesgos | 35 |
| N° 4.6 | Análisis Hallazgos Informes Auditoría Interna | 36 |
| N° 4.7 | Cantidad Licitaciones Declaradas Desiertas | 41 |
| N° 4.8 | Detalle Licitaciones declaradas desiertas | 41 |
| N° 4.9 | Tabulación encuesta Variable Normativa | 52 |
| N° 4.10 | Tabulación encuesta Variable Proceso Licitación | 52 |
| N° 4.11 | Tabulación encuesta Variable Proceso Contrato | 53 |
| N° 4.12 | Tabulación encuesta Variable Función U. de Adquisiciones | 53 |
| N° 4.13 | Tabulación encuesta Variable Descripción de Cargo | 54 |
| N° 4.14 | Tabulación encuesta Variable Hitos de Control | 55 |
| N° 4.15 | Tabulación encuesta Variable Mejoras del Proceso | 55 |
| N° 4.16 | Tabulación encuesta Variable Jefatura | 56 |
| N° 4.17 | Tabulación encuesta Variable Motivación | 57 |
| N° 4.18 | Funcionarios Requisito de Cargo Capacitación en Compras Públicas | 58 |
| N° 4.19 | Ítem presupuestario Capacitación y perfeccionamiento | 60 |
| N° 4.20 | Evaluación Sistema de Acreditación Gobierno Regional de Atacama | 62 |
| N° 4.21 | Evaluación Sistema de Acreditación Subcriterio Gestión de proveedores y asociados | 63 |

Índice de Figuras

| Figura | Materia | Página |
|---------------|--|---------------|
| N° 2.1 | Fases del proceso administrativo | 7 |
| N° 2.2 | Tipos de Control | 8 |
| N° 2.3 | Etapas del Control | 9 |
| N° 3.1 | Organigrama Funcional del Gobierno Regional de Atacama | 22 |
| N° 3.2 | Organigrama Funcional Unidad de Adquisiciones | 23 |
| N° 3.3 | Mapa Proceso de Compras Gore Atacama | 23 |
| N° 3.4 | Funcionamiento Sistema Compras Públicas | 25 |
| N° 3.5 | Esquema Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales | 28 |
| N° 3.6 | Flujo del proceso de Acreditación | 30 |
| N° 5.1 | Proceso Compras y Contrataciones Públicas Gobierno Regional de Atacama | 65 |
| N° 5.2 | Pasos reformulación Manual de Procedimiento | 67 |
| N° 5.3 | Formulación Planificación Plan Anual de Compras | 69 |
| N° 5.4 | Retroalimentación Gestión de Contrato | 70 |
| N° 5.5 | Plan Reuniones de Trabajo | 71 |
| N° 5.6 | Funciones Generales en Compras Públicas | 72 |
| N° 5.7 | Comparación y recomendación funciones en Compras Públicas de Jefe División Administración y Finanzas | 72 |
| N° 5.8 | Comparación y recomendación funciones en Compras Públicas de Jefe Departamento Administración y Personal | 73 |
| N° 5.9 | Comparación y recomendación funciones en Compras Públicas de Asesores Jurídicos | 73 |

Índice de Gráficos

| Gráfico | Materia | Página |
|----------------|---|---------------|
| N° 4.1 | Plano Cartesiano ponderación Problemáticas Matriz Vester | 33 |
| N° 4.2 | Porcentaje Funcionarios Requisito de Cargo Capacitación en Compras Públicas | 58 |

Índice de Anexos

| Anexo | Materia | Página |
|--------------|--|---------------|
| N° 1 | Niveles de evaluación con método de enfoque y despliegue | 83 |
| N° 2 | Entrevista Encargada Unidad de Adquisiciones | 84 |
| N° 3 | Reclamos Mercado Publico | 85 |
| N° 4 | Análisis Manual de Procedimientos | 86 |
| N° 5 | Preguntas Entrevistas | 87 |
| N° 5.1 | Entrevista Jefa División Administración y Finanzas | 88 |
| N° 5.2 | Entrevista Jefe División Análisis y Control de Gestión | 195 |
| N° 5.3 | Entrevista Jefa División Planificación y Desarrollo | 99 |
| N° 5.4 | Entrevista Jefe Departamento Administración y Personal | 104 |
| N° 5.5 | Entrevista Encargada Unidad de Adquisiciones | 109 |
| N° 5.6 | Entrevista Encargada Unidad de Auditoria | 113 |
| N° 6 | Modelo Encuesta | 116 |
| N° 6.1 | Listado Funcionarios Encuestados | 120 |
| N° 6.2 | Tabulación Encuesta | 121 |
| N° 7 | Criterio 6.4, Sistema Mejora Continua Gobiernos Regionales | 126 |
| N° 8 | Entrevista Jefa División Administración y Finanzas | 127 |

Resumen

El siguiente trabajo de tesis, tiene como objetivo principal, elaborar un plan de mejoramiento, en función del manual de procedimientos de la Unidad de Adquisiciones, y su impacto en la gestión de compra del Gobierno Regional de Atacama, basándose en la Ley de Compras y su reglamento, directivas e instrucciones.

Para ello, fue necesario identificar y analizar, el manual de procedimientos interno de la unidad, con especial atención en los hitos de control existentes en la organización, para lo cual se realizó un análisis de la situación actual del proceso y otros aspectos transversales a la gestión, mediante el levantamiento de información a través de la recopilación y observación de antecedentes, encuestas y entrevistas, donde se conoció la percepción de los usuarios y/o actores relevantes del proceso de compras. Lo anterior, con el fin de proponer una propuesta de mejoramiento a la gestión interna de compras del Gobierno Regional de Atacama.

CONTROL - PLAN DE MEJORAMIENTO - COMPRAS PÚBLICAS

Abstract

The main objective of the following thesis work is to develop an improvement plan, based on the procedures manual of the Procurement Unit, and its impact on the purchasing management of the Regional Government of Atacama, based on the Law of Purchases and its regulations, directives and instructions.

For this, it was necessary to identify and analyze the internal procedures manual of the unit, with special attention to the existing control milestones in the organization, for which an analysis of the current situation of the process and other cross-cutting aspects was carried out. management, through the collection of information through the collection and observation of background information, surveys and interviews, where the perception of the users and/or relevant actors of the purchasing process was known. The foregoing, in order to propose a proposal to improve the internal management of purchases of the Regional Government of Atacama

CAPÍTULO 1. Introducción.

Actualmente las compras y contrataciones públicas constituyen un factor determinante en el cumplimiento de los objetivos y metas gubernamentales. El Estado con esto, pasa a constituirse como uno de los principales compradores de bienes y servicios en el país.

La modernización de las compras públicas fue una apuesta exitosa, a pesar del alto costo de implementación en términos económicos y humanos. Tuvo como efecto además del ahorro, la transparencia en el uso de los recursos públicos y estuvo respaldada por la Ley N° 19.886, que establece la normativa en temas de adquisiciones y exige a las instituciones afectas, el cumplimiento de la reglamentación y operación, a través del sistema de información electrónica que provee la institución para estos efectos.

Según la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales¹, Chile cuenta con uno de los sistemas de contratación pública más transparentes y eficientes de América Latina, www.mercadopublico.cl, el que funciona con un marco regulatorio único, basado en la transparencia, la eficiencia, la universalidad, la accesibilidad y la no discriminación. De esta forma, la ley de compras, se convirtió en un potente incentivo que permitió la adopción de nuevos procedimientos administrativos y cambios culturales en el corto plazo, lo que llevó a las contrataciones y adquisiciones públicas a ser consideradas, ejes transversales que transitan por todos los sistemas administrativos de los diferentes entes públicos.

Por otra parte, este sistema de compras busca también alcanzar la eficiencia y la efectividad en la organización a través de la simplificación de procesos, de la modernización de los servicios, de la asesoría experta a usuarios y de la sinergia con otros servicios que se traduzcan en ahorro y un mejor uso de los recursos del Estado, y en un mejor servicio a los usuarios.

No obstante, lo anterior, los desafíos que plantea la modernización de los procesos de compras del Estado, no acaban con la mejora de las normativas, métodos de compras o incorporación de nuevas tecnologías, sino que es de vital importancia comprender el proceso desde una perspectiva global, visualizando a todos los actores que participan en el ciclo del proceso.

¹ <https://www.subrei.gob.cl/2012/06/una-nueva-oportunidad-comercial-compras-publicas-internacionales/>

En este sentido, el proceso de compras presenta una gran cantidad de riesgos operacionales, ya que se trata de un proceso fuertemente regulado por la Ley 19.886 sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios y el Decreto N° 250 de 2004 del Ministerio de Hacienda que aprueba el reglamento de la Ley N° 19.886 de Compras Públicas y sus modificaciones, lo anterior implica que los procesos deben llevarse a cabo con rigurosidad para cumplir adecuadamente la normativa atingente.

Ante ello, ha existido una preocupación constante del Gobierno de promover la transparencia en las compras públicas, así como la probidad e integridad en el actuar de los funcionarios públicos que participan en los procesos de adquisiciones y contratación, fortaleciendo las capacidades institucionales para eliminar las malas prácticas y enfrentar los intentos de corrupción.

En ese contexto, este trabajo de tesis aborda la adquisición de bienes y contratación de servicios del Gobierno Regional de Atacama, bajo un enfoque prioritario al mejoramiento continuo, asociado principalmente al cumplimiento del manual de procedimiento del proceso de compras públicas de la Unidad de Adquisiciones, a fin de identificar los distintos instrumentos de control y su impacto en la gestión del Gobierno Regional de Atacama.

1.1. Planteamiento del Problema

La modernización de las compras públicas fue una apuesta exitosa a pesar del alto costo de implementación en términos económicos y humanos. Sin embargo, generó un ahorro significativo para el Estado, a través de la transparencia en el uso de los recursos públicos, eficiencia y probidad, constituyendo de esta forma, un auténtico tema de política de Estado. Estos objetivos del nuevo sistema de adquisiciones estuvieron amparados por la Ley N° 19.886² (año 2003), la habilitación y utilización del nuevo sitio web www.chilecompra.cl y actualmente como www.mercadopublico.cl.

De esta forma, se convirtió en un potente incentivo que permitió la adopción de nuevos procedimientos administrativos y cambios culturales en el corto plazo, en los Servicios Públicos, utilizando nuevos conceptos asociados a compras y contrataciones,

² Ley N° 19.886 de Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios

generándose así, la necesidad de reestructurar los procesos y procedimientos existentes dentro de la organización, llegando a ser considerados ejes transversales presentes en todos los sistemas administrativos de los diferentes entes públicos.

En este contexto, el Gobierno Regional de Atacama no estuvo ajeno a tal fenómeno, teniendo que adecuarse a los cambios que la ley establecía, puesto que la Unidad de Adquisiciones de la División de Administración y Finanzas, no estaba preparada para enfrentar las nuevas funciones relativas a compras, siendo asignadas inicialmente a sólo un funcionario.

Posterior a la aprobación de dicha ley, el Gobierno Regional aumentó la dotación del personal de la Unidad a dos funcionarios, con la finalidad de minimizar el porcentaje de improvisación respecto a la manera de llevar los procesos. Del mismo modo y después de la creación de la nueva División de Planificación y Desarrollo, además de la estandarización de los procesos, se hizo necesario dotar de un tercer funcionario, para cubrir la demanda existente.

De esta manera se fortalecieron las competencias y se profesionalizaron los funcionarios del equipo de adquisiciones. Sin embargo, según los informes de auditoría interna Nros. 06/2015 y 08/2016 y los planes de tratamiento de la matriz de riesgo de la unidad, existen algunas deficiencias en los procesos internos de dicha unidad, siendo algunos de ellos, errores continuos en los procesos de licitación, adjudicaciones fuera de plazo, falta de capacidad de gestión en los contratos, reclamos de los proveedores, entre otras; los que de alguna manera impactan en forma negativa a la gestión de compras y contrataciones y la percepción que se tiene del trabajo que desarrolla esta unidad.

Por tanto, se manifiesta una falla en la ejecución de los procesos y una falta de claridad de los procedimientos, lo que tiene como efecto que la secuencia de las actividades y los flujos de información no sean acordes con los resultados que se quieren obtener, de acuerdo a lo establecido en el manual de procedimiento vigente del año 2015.

1.2. Objetivo General

Elaboración de un plan de mejoramiento a la gestión de compras públicas del Gobierno Regional de Atacama

1.3. Objetivos Específicos

1. Diagnóstico de la situación actual, respecto del proceso de compra, a través de un levantamiento de información mediante encuestas y entrevistas.
2. Identificación y priorización de las variables a intervenir.
3. Conocer la percepción de los usuarios y/o actores relevantes del proceso de abastecimiento
4. Proponer un plan de trabajo para la implementación del sistema de mejora continua, bajo lo establecido en la ley de compra, respecto a los procesos asociados a la gestión de abastecimiento.

1.4. Metodología

Dada las características de esta investigación, ésta tendrá un enfoque cualitativo, mediante un tipo de investigación explicativa, ya que se analizará cómo es el “Proceso de Compras y Contratación de la Unidad de Adquisiciones del Gobierno Regional de Atacama”, lo que permitirá en primer lugar, dar a conocer el proceso y proponer mejoras a éste en base a las brechas existentes, las que serán descritas en el desarrollo de esta investigación.

En este contexto y para el logro de una buena gestión, es relevante realizar un análisis de la situación actual del proceso ya identificado, con el objeto de conocer en detalle las actividades que se realizan, así como también detectar las deficiencias tanto en los procesos y procedimientos, como en los registros, manuales y otros instrumentos disponibles para enfrentar este desafío.

El análisis debe abarcar también otros aspectos de la gestión, ya que no basta contar con procesos y procedimientos adecuados, sino también, con el debido soporte informático y tecnológico, una adecuada descripción de cargos y asignación de funciones y tareas en base a competencias laborales identificadas, canales de comunicación y de información adecuados, además de una fluida relación y coordinación con los usuarios, quienes deben formar parte del ciclo de la compra.

Las herramientas de investigación que se utilizarán para el siguiente estudio, en relación a los objetivos planteados, serán las que se indican a continuación:

- a) **Matriz Vester:** se utilizará esta herramienta para identificar el problema que afecta a los procesos ejecutados en la Unidad de Adquisiciones del Gobierno Regional de Atacama, que ayude a determinar la principal problemática que provoca que el sistema de compras sea ineficiente.
- b) **Revisión documental:** se analizará el marco normativo básico de la Ley de Compras Públicas N° 19.886 y su reglamento, lo que ayudará a comprender definiciones y normas que regulan los procesos de compras. Además, se revisarán documentos e informes propios del Gobierno Regional donde se identifican y detallan hallazgos del proceso de compras, como informes de auditoría, manual de procedimiento vigente, perfiles de cargos, matrices de riesgos, entre otros.
- c) **Encuesta:** este instrumento se aplicará a funcionarios internos que interaccionan en el proceso de compras y contrataciones de la Unidad de Adquisiciones, con la finalidad de obtener información deseada y representativa en función al manejo de la información referente a la gestión de compras, para lo cual se determinará una muestra estadísticamente representativa y la selección será aleatoria simple.
- d) **Observación:** Se aplicará esta herramienta, con la finalidad de corroborar el cumplimiento del manual de procedimiento y los hitos de control definidos en él.
- e) **Entrevistas:** Este diálogo será de tipo semiestructurado, se realizará a los actores más relevantes de este proceso, vale decir, jefaturas y Encargada Unidad de Adquisiciones, lo que permitirá formular preguntas con el fin de recolectar datos de interés desde las fuentes y actores principales, con lo cual se podrá evidenciar la opinión más personal sobre los procedimientos y conductas en el área de compras y contrataciones.

CAPÍTULO 2. Marco Teórico

En base a la identificación del problema crítico, individualizado en el Capítulo I, numeral 1.4.1 Definición del Problema, el que tiene relación con la “*Ausencia de hitos de control de los actos administrativos*” en el proceso de compra del Gobierno Regional de Atacama, se hace necesario, en el marco teórico, en primera instancia definir la herramienta utilizada y así mismos trabajar con el “Control”, en donde se definirá su concepto, desde el punto de vista teórico y posteriormente se describirá como es el control administrativo en la Administración del Estado.

2.1. Matriz Vester

Dicha matriz, fue creada por el químico y economista alemán Frederic Vester, la que ha sido utilizada con acierto en diferentes campos que incluyen consultorías técnicas y administrativas, estrategias de negocios, planeación, educación e investigación científica; recibiendo con este modelo el premio “Philipp Morris Research Award”. Es una herramienta que permite medir la relación causa – efecto³ y organiza los problemas en línea de motricidad, es decir, identifica cuales problemas son el resultado de una serie de procesos o procedimientos incorrectos (efectos) y cuáles son dinámicos porque su estructura e importancia los posiciona como el lugar clave que genera efectos a otros departamentos, áreas o productos y por eso se identifican como problemas causales, de mayor relevancia o poderosos.

Para obtener estos resultados, la metodología utiliza matrices de doble entrada, donde ubica los problemas identificados tanto en filas como en columnas y usa una ponderación de 0 a 3, donde cero tiene una afectación nula, uno baja, dos medias y tres altas, y así sumar las influencias y dependencias, con la finalidad de identificar en el plano cartesiano los problemas pasivos, críticos, indiferentes y activos.

2.2. Proceso Administrativo

Este término es considerado casi una creación del pionero Henry Fayol, quien adelantó el concepto del proceso administrativo promoviendo la conocida administración

³ Bermúdez, G., & Gomez, H. (2001). Los problemas en tecnología: una propuesta metodológica. Pag.75-76.

positiva. Es aquí, donde la dirección adquiere una gran importancia, en donde se identifica y destaca un proceso ordenado el que se repite en cualquier tipo de organización que busque un fin común.

En este sentido, Fayol manifestaba que “No hay una doctrina administrativa para la industria y una doctrina administrativa para el Estado; no hay más que una sola doctrina administrativa. Los principios y las reglas que valen para la industria valen para el Estado y viceversa.”⁴

Así las cosas, el proceso en cuestión, estaba constituido por un flujo de actividades realizadas en una empresa u organismo con el objeto de lograr los objetivos organizacionales, esto a través de 4 etapas o funciones básicas, las que son: planeación, organización, dirección y control.

Figura N°2.1 Fases del proceso administrativo, Elaboración Propia, Fuente De Zuani, “Introducción a la Administración de Organizaciones”.



De las funciones mencionadas anteriormente, se considerará la función Control como punto principal en términos de la presente tesis, puesto que el control garantiza que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

2.2.1. Definición de Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, la que varía según las diferentes definiciones empleadas por administradores. Para Robbins, el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que

⁴ Henry Fayol, Administración Industrial y General.

aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.⁵

Sin embargo Stoner lo define como: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.⁶

Mientras que, para Fayol, “El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”.⁷

En términos generales se puede decir que el control consiente la supervisión y a su vez permite comparar los resultados obtenidos versus los esperados, considerando en todo momento, que éstos sean ejecutados en relación a lo planeado y cumpliendo los límites establecidos por la organización.

2.2.2. Tipos de Control

La tipología del control dependerá del criterio del análisis que se adopte, siendo a nuestro juicio, la principal clasificación según su “Acción”, donde se pueden implementar controles en diferentes momentos, es decir, antes de comenzar una actividad, mientras ésta se encuentra en marcha o después que la misma ha terminado, como se grafica en la figura N° 2.2

Figura N°2.2 Tipos de Control, Elaboración Propia, Fuente De Zuani, “Introducción a la Administración de Organizaciones”.



⁵ Libro Administración De Robbins 12A Edición

⁶ Libro James A.F. Stoner, R. Edward Freeman. Daniel R. Gilbert, (1996) Administración, Ediciones Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición, México.

⁷ Libro Administration Industrielle et Générale publicado en París en 1916.

- a) **Control Preliminar o preventivo**⁸: Se constituye como el tipo más deseable de control e intenta prevenir los problemas previstos. Se le llama control preventivo o anterior a la acción porque se realiza antes de la actividad en cuestión, está orientado al futuro. En términos generales, el control preventivo consiste en emprender la acción administrativa antes que se presente el problema.
- b) **Control Detectivo o concurrente**: Se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando. Cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas en forma oportuna, antes de que se vuelvan altamente costosos. La forma más usual de realizar control concurrente es la supervisión directa.
- c) **Control Correctivo**: Este tipo de control se basa en la retroalimentación, se realiza después de que la actividad ha llegado a su término. La principal desventaja de este tipo de control es que cuando se recibe la información, el daño ya está hecho.

2.2.3. El Proceso de Control ⁹

El control puede ser analizado como el proceso de evaluación, tendiente a determinar la real o efectiva aplicación del sistema de planeamiento integral establecido para la organización. Gráficamente, el proceso de control pueda adoptar la forma circular identificando la acción continua entre sus fases y de retroalimentación permanente.

Figura N°2.3 Etapas del Control, Fuente De Zuani, “Introducción a la Administración de Organizaciones”.



⁸ De Zuani, “Introducción a la Administración de Organizaciones”. Ed. Maktub

⁹ De Zuani, “Introducción a la Administración de Organizaciones”. Ed. Maktub

Las etapas del proceso de control son:

a) El establecimiento de normas de control, o indicadores de desempeño:

Esta etapa se relaciona directamente con la fase de planeamiento. En esta última se definen los objetivos o acciones a realizar. La fase de control surge como la instancia necesaria para medir el cumplimiento de lo planeado. Se requiere entonces de la definición de una base, un estándar o un indicador de la gestión. Es decir, el nivel de desempeño esperado (unidad de medida) para una acción o un objetivo.

b) La medición del rendimiento real:

En esta etapa del proceso se evalúa el grado de rendimiento real sobre los parámetros preestablecidos. Para ello se recurre a diferentes fuentes como:

- La observación directa: tiene como ventaja proveer información no filtrada a través de otra persona. Sin embargo, demanda mucho tiempo y siempre estará sujeta a los sesgos personales del observador.
- Datos estadísticos: La accesibilidad actual de los sistemas informáticos ha permitido expresar la información a través de datos estadísticos. Este recurso no se limita sólo a datos numéricos sino también gráficos, diagramas de barras, entre otros. Si bien este tipo de informes permite visualizar rápidamente datos numéricos, la información que ofrecen pasa a ser limitada al no poder informar sobre factores importantes de tipo subjetivos.
- Los informes verbales: presentan como ventaja la rapidez y la posibilidad de retroalimentación instantánea. Sin embargo, sus desventajas son semejantes a la observación directa sumada a la imposibilidad de documentar la información.
- Los informes escritos: al igual que los estadísticos son más lentos y más formales. A menudo resultan más completos que los verbales y permiten su archivo.

c) La comparación del rendimiento real con un estándar:

En esta etapa del proceso se determina el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar. En esta etapa es crítico para el administrador determinar el rango de variación aceptable. Este parámetro fijado de antemano, permitirá reconocer aquellas desviaciones que exceden dicho rango considerándolas significativas. El administrador considerará entonces aquellas desviaciones significativas en particular por la magnitud y dirección de esas variaciones.

d) Identificación y análisis de las desviaciones:

Como producto de la comparación se identifican las desviaciones significativas. La tarea del administrador requerirá avanzar en el análisis de la/s causa/s que dieron origen a esas desviaciones. Para ello deberá valerse de herramientas y la información necesaria para identificar las causas más probables. Esta tarea garantizará el diseño de acciones correctivas más eficientes.

e) La definición y de la/s acción/es correctiva/s:

Identificadas y analizadas las desviaciones significativas, se avanza hacia el diseño e implementación de las acciones correctivas. Por un lado, el administrador podrá corregir el rendimiento real si la fuente de la desviación ha sido la presencia de acciones de trabajo deficientes, o bien, podrá tomar la decisión de revisar el estándar. Esta última acción puede darse cuando la desviación identificada es resultado de la utilización de un estándar poco realista. En este caso, el objeto de acción correctiva es el estándar.

2.3. El Control Actos Administrativos en la Administración Pública

El control administrativo es aquel que se realiza por una unidad integrante del propio organismo administrativo o externo a éste, pero que forma parte de la Administración del Estado, y cuya finalidad consiste en contrastar la actuación administrativa con las normas del propio ordenamiento y las necesidades de la gestión pública, verificando su plena concordancia entre ellas y las políticas e instrucciones impartidas por las autoridades superiores de la organización.

Dentro del control administrativo, pueden existir dos tipos de control: *uno externo* encargado a organismos públicos creados especialmente para examinar la actuación de la Administración, y *uno interno*, realizado por los mismos órganos que emiten los actos sujetos a control o por las jefaturas o superiores jerárquicos respectivos o por unidades de control situadas dentro del mismo organismo, que ostentan cierta autonomía al interior de la organización administrativa.

2.3.1. El Control Administrativo Externo

El control administrativo externo está principalmente radicado en la Contraloría General de la República, órgano superior de fiscalización de la Administración del

Estado, contemplado en la Constitución Política, que goza de autonomía frente al Poder Ejecutivo y demás órganos públicos.

La labor de la Contraloría es eminentemente fiscalizadora; de carácter jurídico, contable y financiero, pues está destinada a cautelar el principio de legalidad, es decir, verificar que los órganos de la Administración del Estado actúen dentro del ámbito de sus atribuciones y con sujeción a los procedimientos que la ley contempla.

2.3.2. El Control Administrativo Interno

El control administrativo interno es aquel realizado dentro del mismo organismo que emite el acto administrativo, sea por el propio órgano emisor, su superior jerárquico o la unidad de auditoría o control interno del servicio, pudiendo examinar aspectos de juridicidad, financieros, conveniencia y eficiencia,¹⁰ "se entiende por control interno la fiscalización que, por vía jerárquica y con sus propios medios, realiza cada Servicio, con el fin de adecuar su actividad a las normas vigentes y a las condiciones de eficiencia que técnicamente sean exigibles de acuerdo con sus modalidades de funcionamiento".¹¹ Dentro de esta categoría, se puede distinguir principalmente el tipo de control preventivo correspondiente a "control jerárquico" o correctivo a través de las "unidades internas de control", las que utilizan diversas herramientas para cumplir con su cometido:

2.3.2.1. Control Jerárquico

Corresponde a quienes cumplen la función de Jefe de Servicio, y aquellos que están en una posición jerárquica superior respecto de un grupo de subordinados a su cargo. En efecto, el Estatuto Administrativo contempla como un deber específico de las jefaturas, el de supervisión y control del cumplimiento de planes, programas, y de la legalidad de las actuaciones de sus subordinados. Esto es lo que se denomina "control jerárquico".

¹⁰ Ferrada Bórquez. op. cit. (1), p. 21

¹¹ Oficio Contraloría General de la República N° 80.102 de 1969

Esta modalidad de control debe operar de propia iniciativa, pero también por reclamo o denuncia, efectuada con el objeto de que se subsane una omisión o se deje sin efecto una actuación determinada.

2.3.2.2. Las Unidades de Auditoría Interna

Este tipo de control tiene su fuente positiva en el artículo 18 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República¹², que establece que "Los Servicios sometidos a la fiscalización de la Contraloría General deberán organizar las oficinas especiales de control que determina este Organismo, en los casos y de acuerdo con la naturaleza y modalidades propias de cada entidad. Los contralores, inspectores, auditores o empleados con otras denominaciones que tengan a su cargo estas labores, quedarán sujetos a la dependencia técnica de la Contraloría General, y en caso de que aquellos funcionarios representen actos de sus jefes, éstos no podrán insistir en su tramitación sin que haya previamente un pronunciamiento de este Organismo favorable al acto"¹³. En este mismo sentido, se ha venido desarrollando en los últimos años, un sistema de control especializado dentro de los mismos organismos de la Administración activa, que revisan la utilización de los recursos financieros asignados al servicio y también la legalidad de los actos del organismo.

De este modo, el control a cargo de unidades internas especializadas en fiscalización, ha contribuido de gran manera en el control de la Administración, ante la imposibilidad fáctica y normativa que enfrenta Contraloría para revisar los actos de la Administración.

2.3.2.3. Herramientas de Control Interno

Dentro del control administrativo interno de la administración Pública, se pueden distinguir dos principales herramientas de control que se utilizan en la actualidad:

¹² Artículo 18 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República

¹³ Ley N° 10.336 Ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República, texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por Decreto N° 2.421 de 1964, del Ministerio de Hacienda, texto actualizado hasta la Ley N° 20.766

- **Informes de Auditoría Interna**

El informe de auditoría es el resultado del trabajo del auditor. Es un documento elaborado por el auditor donde se expresa de forma estándar, general y sencilla, una opinión profesional sobre los estados contables de una empresa. Presenta una serie de características fundamentales de carácter formal: es claro, oportuno sintético y se encuentra bajo un esquema de exposición determinado por la doctrina.¹⁴

Si bien el informe ha de expresar una opinión técnica (fundado en la planificación y el trabajo de auditoría sobre los estados contables), el documento está dirigido a personas que no tienen por qué conocer el lenguaje contable por lo que se ha de evitar cualquier elemento literario o subjetivo que pudiera dar lugar a una confusión.

- **Matriz de Riesgo**

Es una herramienta de gestión para la organización, ya que entrega información continua sobre la evolución, severidad y exposición de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos corporativos. Su principal finalidad es entregar información sistematizada, que sirva para apoyar a la dirección a cumplir con la misión, mediante el logro de los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales del Servicio.¹⁵

Debe mantenerse siempre actualizada por los responsables de la operación para cada proceso, con la finalidad de monitorear los sucesos externos e internos que pudieran cambiar la identificación, el estado, el nivel de impacto o probabilidad de los riesgos. La función de auditoría Interna es fundamental en la evaluación del levantamiento de los riesgos, de los niveles de severidad, exposición al riesgo y de efectividad de los controles identificados en la Matriz.

2.3.3. El Control de Gestión.

El control de gestión corresponde al cumplimiento de objetivos y metas, para lo cual se elaboran planes y programas, cuyos resultados cuantitativos o cualitativos se midan en función del propósito inicial que los establece como aspiración de la gestión.

¹⁴ <https://www.coursehero.com/file/66265674/326984179-Informe-de-Auditoriadocx/>

¹⁵ Documento-tecnico-n-81-diccionario-riesgos-para-el-sector-publico.pdf

El control de gestión debe establecer:

- Eficiencia en la asignación de recursos.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Transparencia.
- Cumplimiento de metas.

Para los efectos de medir el desempeño, se utilizan indicadores que sirven para establecer medidas cuantificables, que determinan en su evaluación de resultado, si se ha logrado un buen resultado.

Los indicadores de desempeño, según como se diseñen, pueden medir eficiencia, eficacia, calidad de servicio, economías. La legalidad configura el entorno de estos procesos que tienen una dimensión principalmente administrativa.

Los resultados finales son validados, para los efectos de que se hagan efectivos los incentivos económicos, según sea el grado de cumplimiento.

2.3.3.1. Herramientas del Control de Gestión

La administración Pública del Estado, mide la gestión de la Institución a través de indicadores, estas herramientas son los Convenios de desempeño colectivos, el Programa de Mejoramiento a la Gestión y el Balanced Scorecard.

• Convenio Desempeño Colectivo

En este mismo sentido, y bajo el artículo N°7 de la ley N°19.553¹⁶, se define al Convenio de Desempeño, como un instrumento de gestión, el que tiene por objetivo promover el mejoramiento de la gestión en los equipos de trabajo de las instituciones a través de la definición de metas de gestión, en el marco del incremento de modernización concedido a los funcionarios en relación a su grado de cumplimiento.

• Programa Mejoramiento a la Gestión

Bajo en el contexto de la modernización para el sector público, y de la Ley N°19.553 de 1998, nace el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)¹⁷, instrumento que

¹⁶ Artículo N°7 de la ley N°19.553

¹⁷ Ley N°19.553 de 1998

apoya la gestión de los servicios públicos, basado en el desarrollo de áreas estratégicas comunes para la gestión pública y así potenciar el trabajo en equipo, motivando el logro de objetivos a través de un incentivo de carácter monetario y considera la implementación de 4 áreas.

Tabla n° 2.1. Programa Marco PMG 2017, Decreto 290 de 25-08-2016 del Ministerio de Hacienda Dirección de Presupuesto.

| Área | Sistema | Objeto de Gestión | Indicador |
|------------------------------------|--|--|---|
| Recursos Humanos | Capacitación | Mejorar la pertinencia y calidad de la capacitación que ejecutan los Servicios, para optimizar el desempeño de los/as Funcionarios/as en la ejecución de la función pública que les corresponda | Porcentaje de actividades de capacitación con compromiso de evaluación de transferencia en el puesto de trabajo realizada en el año t. |
| | Higiene y Seguridad | Disminuir el riesgo de ocurrencia de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales y en el caso que estos ocurrieran presenten cada vez menor gravedad | Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo en el año t. |
| Administración Financiero Contable | Compras Públicas | Contar con procesos de compras participativos y eficientes | Porcentaje de licitaciones sin oferentes en el año t. |
| Calidad de Servicio | Gobierno Digital | Mejorar la entrega de los servicios provistos por el estado a la ciudadanía y empresas mediante el uso de tecnologías de información y comunicación. | Porcentaje de tramites digitalizados al año t respecto del total de tramites identificados en el catastro de tramites del año t-1 |
| | Seguridad de la Información | Gestionar los riesgos de seguridad de la información de los activos que soportan los procesos de provisión de bienes y servicios, mediante la aplicación de controles basados en la Norma NCH-ISO27001 | Porcentaje de controles de seguridad de la información implementados con respecto del total definidos en la norma NCH-ISO 27001, al año t |
| | Sistema de Atención Ciudadana / Acceso a información Pública | Responder las solicitudes de acceso a información pública en un plazo máximo de 15 días. | Porcentaje de solicitudes de acceso a información pública respondidas en un plazo menor o igual de 15 días hábiles en el año t |
| Planificación y Control de Gestión | Auditoria Interna | Mejorar el control interno a través de acciones preventivas y/o correctivas de las auditorias, manteniendo un nivel de implementación suficiente e compromiso de auditorías. | Porcentaje de compromisos de auditorías implementados en el año t |
| | Equidad de Género | Contribuir a disminuir las inequidades, brechas y/o barreras de genero implementando acciones estratégicas orientadas a mejorar los niveles de igualdad y equidad de género en la provisión de bienes y servicios Públicos, y a fortalecer la capacidad de los servicios para desarrollar políticas públicas de genero | Porcentaje de medidas para igual de genero del Programa de trabajo implementadas en el año t |
| | Descentralización | Potenciar el proceso de descentralización del país, fortaleciendo las competencias de articulación y coordinación del gasto de los servicios públicos desconcentrados, con los Gobiernos Regionales. | Porcentaje de iniciativas de descentralización y desconcentración implementadas en el año t |
| Sustentabilidad | Eficiencia Energética | Contribuir al buen uso de la energía mediante reporte y monitoreo periódico de los consumos energéticos del servicio, procurando por su disminución paulatina en función de las condiciones propias de cada institución. | Índice de Eficiencia Energética |

- **Balanced Scorecard**

Uno de los sistemas más utilizados en la actualidad, para el control de los objetivos de una organización, es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral como se conoce en los países de habla hispana. Éste fue introducido en el año 1992 por Robert S. Kaplan y David P. Norton¹⁸. Desde entonces el cuadro de mando integral ha sido adoptado por diversas organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro alrededor del mundo. A tal punto, que actualmente es considerado uno de los modelos de planificación y gestión más trascendentes de los últimos años, pues ha contribuido a cambiar significativamente el enfoque limitado del control de gestión tradicional.

Si bien el concepto fue introducido a comienzos de la década de los noventa, ya en los años sesenta se empleaba en Europa una herramienta que incorporaba en un documento, diversas ratios para el control financiero de una empresa. En Estados Unidos, y también en la década de los sesenta, igualmente se desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa¹⁹. No obstante, con la introducción del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton proponen un concepto mucho más amplio, el cual ha evolucionado notablemente desde su formulación en 1992, hasta convertirse en un sistema de gestión estratégico. En efecto, el Cuadro de Mando Integral constituye un sistema integrado, balanceado y estratégico, capaz de medir el progreso actual y proveer la dirección futura de la organización, al convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores relacionados y agrupados bajo cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

En este mismo sentido se puede señalar que, este sistema es integrado, ya que incorpora las cuatro perspectivas indispensables para visualizar a la organización en su conjunto. Es balanceado, porque permite un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, como también entre causas y efectos; y es un sistema estratégico, pues los objetivos que se pretende alcanzar se

¹⁸ Kaplan, Robert S. y Norton, David P., "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, enero-febrero 1992, págs. 71-79

¹⁹ Dávila, Antonio, "Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral", Revista de Antiguos Alumnos del IESE, septiembre de 1999.

derivan directamente de la visión, misión y estrategia de la organización. En ese sentido, el BSC clarifica y comunica la visión y misión a toda la organización, garantizando su cumplimiento.

Toda aplicación del BSC comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización, cuya estrategia sólo será consistente si se han conceptualizado estos elementos. A partir de la definición de los conceptos antes nombrados, se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada previamente en otro formato. En definitiva, un buen sistema de gestión estratégico debe incorporar e integrar los siguientes elementos: misión, visión, valores, perspectivas, mapas estratégicos, objetivos, indicadores y sus metas, iniciativas estratégicas, recursos y responsables²⁰.

²⁰ Kaplan, Robert S. y Norton, David P., "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia", Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001, pág. 73.

CAPÍTULO 3. Marco Referencial

En el período comprendido entre los años 1991 y 2000 los gobiernos de esa época trabajaron para lograr estándares óptimos de un Estado eficiente. El avance cuantitativo y cualitativo más importante, en cuanto a modernización del Estado, se traduce en el logro de un concepto integral, donde el Gobierno tiene un rol relevante en su deber al servicio de la ciudadanía promoviendo el bien común. Este proceso de modernización chileno, incluyó la incorporación de elementos tales como liderazgo, principios gerenciales llevados al ámbito público, planificación estratégica, indicadores de desempeño, control de gestión, importancia del usuario o cliente y sistema de auditorías preventivas.

Bajo este mismo contexto, surgen los primeros intentos por dotar a nuestro país de la institucionalidad necesaria, en materias que hasta ese momento no tenían cabida, tanto en el mundo político como en la sociedad en su conjunto, instaurándose diversas entidades especializadas en diferentes temas, con la finalidad de descentralizar la administración pública del Estado. Creándose así, los Gobiernos Regionales.

La unidad de análisis será el proceso de compras de la unidad de adquisiciones del Gobierno Regional de Atacama, razón por la cual se presentará inicialmente la Institución:

3.1. Antecedentes del Gobierno Regional de Atacama

El Gobierno Regional de Atacama se instauró el 23 de abril de 1995, con la creación de las plantas regionales, siendo constituido por dos Divisiones, de “Administración y Finanzas” y la de “Análisis y Control de Gestión”. En el año 2005 se aprobó la Ley 20.035, que modificó la antigua, ampliando la dotación y creando un nuevo cargo de Jefe de División (Planificación y Desarrollo).

En este mismo sentido, el Gobierno Regional, tiene como misión el “Garantizar los escenarios para el desarrollo económico, social y cultural de la Región de Atacama, a través de una eficiente gestión de Gobierno, aplicando políticas participativas, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes”, mientras que, por su parte, la visión es “Liderar el desarrollo integral y sustentable de la Región de Atacama a través de las Políticas Públicas”. Todo esto enmarcado en valores tales como: probidad, transparencia, compromiso, calidad e integración.

El Gobierno Regional, tiene como uno de sus principales objetivos estratégicos, el planificar y administrar eficientemente el proceso de inversión del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) y coordinar la inversión sectorial, a través de los procesos de control, supervisión y seguimiento.

3.2. Estructura Organizacional

El Gobierno Regional, desde el punto de vista administrativo, es denominado Servicio Administrativo del Gobierno Regional Atacama. Actualmente está constituido por tres Divisiones cuyas funciones van en directa relación con el logro de la misión del Gobierno Regional, entregando las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos por la Administración.

Dichas reparticiones del servicio administrativo del Gobierno Regional de Atacama, son las siguientes²¹:

3.2.1. División de Análisis y Control de Gestión

Esta división, está encargada de colaborar en la elaboración del proyecto de presupuesto en lo relativo a la inversión del Gobierno Regional y en su seguimiento y control. En consecuencia, su función principal es velar por la oportuna ejecución del presupuesto de inversión del Gobierno Regional, supervisando su programación y los requisitos técnicos en base a los cuales se aprobó el financiamiento de cada programa y proyecto de inversión.

3.2.2. División de Planificación y Desarrollo

Su función es planificar el desarrollo de la Región de Atacama, elaborando políticas públicas regionales y articulando el accionar de los sectores, con la finalidad de obtener una gestión regional eficiente, equitativa y sustentable, acorde con las estrategias regionales y nacionales de desarrollo.

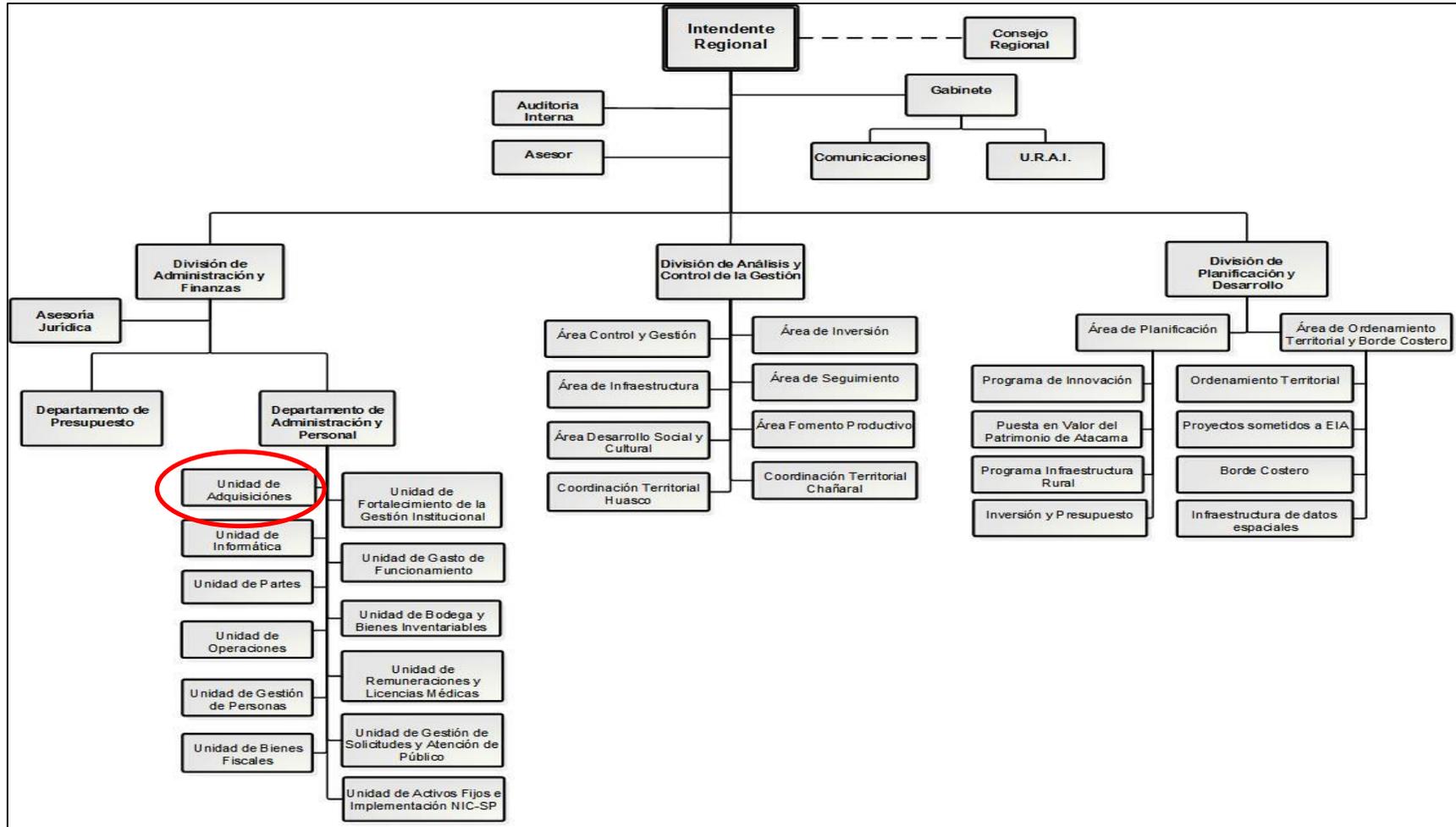
²¹ Resolución N°2777 de fecha 23.09.2016, Perfiles y descripción de cargos del Servicio Administrativo del Gobierno Regional de Atacama

3.2.3. División de Administración y Finanzas

Su principal función es la administración de los recursos presupuestarios asignados. Dicho presupuesto considera fondos para los gastos de funcionamiento interno del Gobierno Regional, como también, fondos para la ejecución de la inversión pública de la región. Además de tomar todas las medidas administrativas necesarias, que permitan la adecuada administración de los recursos humanos, materiales y financieros dispuestos para el funcionamiento del Gobierno Regional de Atacama. En esta división se encuentra localizada la Unidad de Adquisiciones, repartición donde se lleva a cabo el proceso de compra.

Organigrama Funcional del Gobierno Regional de Atacama

Figura N°3.1 Organigrama funcional del Gobierno Regional de Atacama. Fuente: http://transparencia.goreatacama.cl/organigrama/organigrama_funcional.htm



3.2.3.1. Unidad de Adquisiciones

La Unidad de Adquisiciones es la encargada de administrar y ejecutar los procesos de compras dentro del Gobierno Regional de Atacama. Actualmente está compuesta por una Encargada, un apoyo Técnico y una Administrativa, equipo destinado a dar cumplimiento a los principales objetivos y compromisos de la Unidad.

Figura N°3.2 Organigrama Funcional Unidad de Adquisiciones, Fuente:http://transparencia.goreatacama.cl/organigrama/organigrama_funcional.htm



Dentro de las funciones más relevantes de la Unidad de adquisiciones se encuentran:

- Planificar y desarrollar el Plan Anual de Compras del Gobierno Regional de Atacama.
- Proveer de bienes y servicios a todas las dependencias para su normal funcionamiento, bajo la normativa interna y los intereses del Servicio Administrativo.
- Controlar y gestionar los contratos.

Figura N°3.3 Mapa Proceso de Compras Gore Atacama, Elaboración Propia



Dichas funciones se deben gestionar a través del uso del portal www.mercadopublico.cl, mediante los procesos y procedimientos establecidos en la Ley de Compras N°19.886, su Reglamento y en conjunto con la normativa interna.

Según lo anterior, el proceso de compras se realiza en virtud de etapas y procedimientos de gran relevancia, la que cuenta con una participación directa de los funcionarios de la unidad, los usuarios requirentes y los proveedores.

En base a los procesos descritos en la normativa, la interacción de la Unidad de Adquisiciones con el resto de las reparticiones, debe ser constante y fluida, de manera tal de asegurar la correcta ejecución del macro proceso, y así minimizar los errores generados durante el proceso de compras.

3.3. Modernización de la Gestión Pública en Chile

En virtud del tema en estudio, es de real importancia tener en consideración de manera referencial temas de tal relevancia como lo es la modernización del Estado, puesto que la finalidad de ésta fue mejorar el desempeño de manera eficiente y eficaz de los organismos gubernamentales, principalmente, a través de una gestión participativa que promueva la probidad y la transparencia de la administración, e incentivando, además, el desempeño funcionario.

Lo anterior, con el objeto de agilizar y simplificar tareas y trámites dentro de los servicios públicos, permitiendo así la accesibilidad, igualdad y no discriminación a la comunidad, estableciendo para tales efectos, mecanismo que faciliten el logro de tal desafío, en conjunto con la incorporación de las tecnologías de la información a la gestión estatal.

3.3.1. Sistema de Compras y Contrataciones Públicas

En este contexto, y en el marco de las iniciativas en materia de modernización del Estado, el 29 de agosto de 2003, entra en vigencia la Ley N° 19.886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, más conocida como la “Ley de Compras Públicas”, que crea la institucionalidad necesaria para velar por la transparencia y la eficiencia de las compras, preservar la igualdad de competencia y el debido proceso.

Asimismo, el 24 de octubre de 2004, se publicó en el Diario Oficial el Reglamento de la citada Ley. Este Reglamento rige para los servicios públicos y municipios de todo el

país y describe claramente las normas de procedimientos y de transparencia que se aplican a los procesos de compras establecidos en la Ley.

A contar del 10 de agosto de 2015, entra en vigencia los 53 cambios al reglamento de la citada ley, los que buscan fortalecer la transparencia y probidad en las contrataciones del Estado, así como, promover un mayor acceso de empresas al sistema, especialmente las de menor tamaño.

Junto con lo anterior, la Ley estableció la creación de tres entidades que tienen como objetivo hacer cumplir las características de eficiencia, transparencia principio de economicidad de los procesos de compras. Estas tres entidades son:

- Dirección de Compras y Contratación Pública (Chilecompra).
- Sistema Electrónico de Información de Compras y Contratación Pública (hoy www.mercadopublico.cl).
- Tribunal de Contratación Pública.

Figura N°3.4 Funcionamiento Sistema Compras Públicas, Fuente: www.chilecompra.cl



La Dirección de Compras y Contratación Pública – ChileCompra²², administra la plataforma de licitaciones del Estado, www.mercadopublico.cl, la plataforma de comercio electrónico más grande del país, a través de la cual, más de 850 organismos del Estado realizan de manera autónoma sus compras y contrataciones, participando activamente más de 100 mil empresas.

²² <https://www.chilecompra.cl/que-es-chilecompra/> Nuestra Historia.

A través del mercado público se transan más de 10.200 millones de dólares anuales, cerca de un 3,5% del PIB de Chile, en la adquisición de productos y servicios que permiten el buen funcionamiento de los organismos del Estado, gestión que va en directo beneficio a la ciudadanía. Estas compras incluyen desde material de oficina, medicamentos, hasta servicios de transporte o consultorías.

La Dirección ChileCompra también administra el registro electrónico de proveedores del Estado, www.chileproveedores.cl, en el cual 60.000 empresas ya están inscritas, registro que está abierto igualmente al sector privado. De esta forma, los proveedores que hoy forman parte de esta comunidad de negocios tienen una vitrina abierta a todo el mercado nacional e internacional.

La ley de compras y su nuevo sistema, ponen a disposición de los organismos públicos y sus funcionarios, un marco normativo para realizar los procesos, orientado a proporcionar una mayor eficiencia en la gestión de abastecimiento y a la incorporación de tecnologías de Información que signifiquen un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para la gestión de cada Servicio.

Este nuevo marco normativo produjo en los servicios públicos, una readecuación de los procesos y procedimientos internos, así como la provisión de recursos tecnológicos y humanos adecuados para esta nueva forma de gestión.

3.3.2. Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales

La calidad es un concepto de amplia versatilidad que ha ido evolucionando de forma permanente con el paso del tiempo, experimentando así, cambios importantes. Lo que en sus inicios comenzaría con la Revolución Industrial, en el siglo XIX, donde el trabajo manual fue reemplazado por el de las máquinas, surgiendo en ese instante los primeros indicios de control de calidad; pasando posteriormente por una segunda etapa, entre 1930 y 1950, donde las compañías ya no sólo se interesaban por la inspección, sino que ahora el interés iba dirigido además a los controles estadísticos, preponderando de ese modo un control más global. Conforme avanzaban los años (1950 – 1980) surgen los primeros sistemas de calidad, pues se hace necesaria la separación de los procesos en etapas, con la finalidad de detectar posibles fallas, siendo lo más importante en este periodo, la calidad versus la cantidad (de productos). Ahora

bien, a partir de los años 80 y mediados de los 90, la calidad experimenta uno los cambios más considerables de la época, ya que el concepto es asumido ahora como un proceso estratégico, considerando en él la mejora continua, es aquí donde se consolidan los sistemas de gestión de calidad.

En la actualidad, la calidad pasa a constituirse como un proceso en su conjunto, llegando a etapas de posventa (servicio al cliente), donde el cliente adquiere mayor protagonismo, siendo de este modo el principal indicador de calidad. Lo anterior se conoce como “Calidad total o de Excelencia”

En este sentido, las organizaciones empezaron a utilizar los Modelos de Calidad o de Excelencia, con la finalidad de realizar una autoevaluación o autodiagnóstico, por medio de una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión. Dentro de estos modelos cabe destacar cuatro, que nacieron con el fin de promover la calidad empresarial y su elección dependerá del tipo de organización, de la naturaleza de los proyectos y de los objetivos planteados:

- Método Deming
- Modelo Malcome Baldrige
- Modelo EFQM de excelencia
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la calidad

Bajo esta premisa, en el año 2010 aparece el concepto de “Modelo de Gestión de la Calidad de los Gobiernos Regionales”²³, siendo éste una aplicación específica del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia a la gestión de los Gobiernos Regionales, constituyéndose como una guía de apoyo para alcanzar los niveles de excelencia que requiere el país en materia de gestión del desarrollo social, cultural y económico de las regiones.

En base a este modelo, los Gobiernos Regionales pueden evaluar el estado de avance en que se encuentra su gestión actual e identificar las brechas a mejorar. La medición está basada en una escala de cero a 500 puntos, donde el máximo puntaje corresponde al total cumplimiento del modelo de gestión de referencia.

Los conceptos y principios esenciales del modelo están incorporados en ocho categorías o criterios (Ver Figura N°2.5). Estos criterios agrupan un conjunto de

²³ Sistema de Mejora continua a la gestión de los Gobiernos Regionales, documento de trabajo N° 1, Subdere

prácticas que debiera aplicar un Gobierno Regional para mejorar su gestión integral: i) Liderazgo; ii) Ciudadanía, socios y colaboradores; iii) Personas; iv) Gestión de la planificación estratégica regional; v) Gestión de inversiones y desarrollo regional y territorial; vi) Gestión de recursos; vii) Planificación institucional, información y conocimiento; viii) Resultados.

Si bien todos estos criterios se interrelacionan, los primeros siete aluden a los procesos de gestión del GORE, el criterio 8 por su parte, representa los resultados obtenidos por la ejecución de los procesos de los primeros siete criterios.

El Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales considera los procesos de gestión como un sistema orgánico, que se adapta al medio externo. Los elementos del modelo se relacionan en forma sistémica e integrada, volcados a la generación de los resultados de la organización, en forma tal que éstos pueden ser mejorados en la medida que se aumente la eficiencia y eficacia de los procesos que los generan.

Figura N°3.5 Esquema Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales, Documento Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales, Fuente www.Subdere.gov.cl.



La evaluación se realiza en función de un método de despliegue y enfoque a los que se les asignaba puntaje de 0-5 (Ver anexo N° 1). En términos generales, la interpretación de los puntajes es la siguiente:

- Puntaje 0: No hay una práctica que responda a lo solicitado en el elemento de gestión.
- Puntaje 1: Existe la práctica, pero no está sistematizada.

- Puntaje 2: Existe la práctica y está sistematiza.
- Puntaje 3: La práctica está sistematizada y tiene indicadores asociados que permiten su evaluación.
- Puntaje 4: En función de los indicadores, se ha modificado la práctica y se han mejorado los indicadores de eficiencia.
- Puntaje 5: Existe evidencia que permite medir la efectividad de las prácticas implementadas.

Tabla N° 3.1 Criterios y Factores, Documento Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales, Fuente www.subdere.gov.cl

| Criterios y subcriterios | factor |
|---|--------|
| 1. Liderazgo | |
| 1.1 Liderazgo interno de la alta dirección | 15 |
| 1.2 Liderazgo regional y gestión de alianzas y colaboradores | 15 |
| 1.3 Gestión de la transparencia, rendición de cuentas, fiscalización y supervigilancia | 15 |
| 2. Ciudadanía, socios y colaboradores | |
| 2.1 Gestión de la participación ciudadana, socios y colaboradores | 20 |
| 2.2 Gestión de la identidad e imagen de marca del GORE | 20 |
| 3. Personas | |
| 3.1 Gestión del personal | 12 |
| 3.2 Desempeño, compensación y reconocimiento | 12 |
| 3.3 Capacitación y desarrollo | 12 |
| 3.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad | 12 |
| 3.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo | 12 |
| 4. Gestión de la Planificación Estratégica Regional | |
| 4.1 Formulación / actualización, aprobación y seguimiento de la Estrategia Regional de Desarrollo | 18,75 |
| 4.2 Planificación y ordenamiento territorial | 18,75 |
| 4.3 Formulación, aprobación y seguimiento de Políticas Públicas, Planes y Programas Regionales | 18,75 |
| 4.4 Gestión de la información regional | 18,75 |
| 5. Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial | |
| 5.1 Gestión de inversiones | 22,5 |
| 5.2 Programa de desarrollo social y cultural | 22,5 |
| 5.3 Programa de desarrollo económico y fomento productivo | 22,5 |
| 5.4 Programa de cooperación internacional | 22,5 |
| 6. Gestión de Recursos | |
| 6.1 Administración, soporte y asesoría en tecnologías de información y comunicación | 12,5 |
| 6.2 Gestión financiera – contable | 12,5 |
| 6.3 Administración de bienes y servicios | 12,5 |
| 6.4 Gestión de proveedores y asociados | 12,5 |
| 7. Planificación Institucional, Información y Conocimiento | |
| 7.1 Planificación del desarrollo institucional y control de gestión corporativo | 13,4 |
| 7.2 Evaluación de la gestión de la organización | 13,3 |
| 7.3 Gestión del conocimiento organizacional | 13,3 |
| 8. Resultados | |
| 8.1 Resultados en la satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores | 20 |
| 8.2 Resultados de desempeño financiero y de impacto | 20 |
| 8.3 Resultados de la efectividad organizacional | 20 |
| 8.4 Resultados en la satisfacción del personal | 20 |
| 8.5 Resultados en la calidad de los proveedores | 20 |

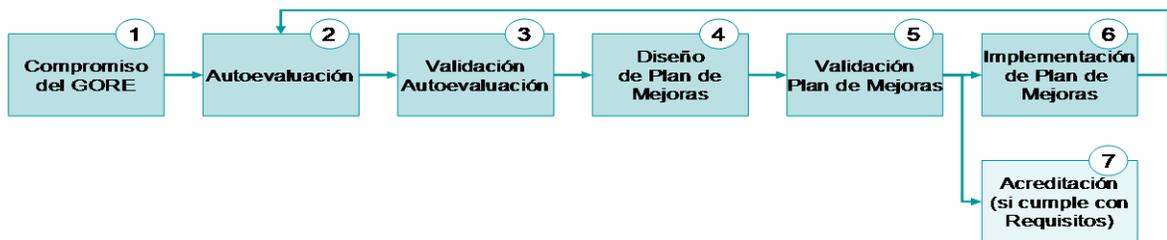
A partir de los criterios ya definidos se estructuran subcriterios que permiten evaluar la gestión, concentrando la atención en el criterio N°6, subcriterio 6.4, puesto que están directamente relacionados tanto a la Unidad de Adquisiciones, como al proceso de compras públicas

3.3.3. Sistema Acreditación de los Gobiernos Regionales

En el año 2011, entre el Gobierno Regional de Atacama y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, se firmó un acuerdo que buscaba impulsar la aplicación de un sistema de mejora continua de la gestión de los gobiernos regionales, validado a través de mecanismos de acreditación y de incentivos. El sistema tiene por objetivo proporcionar un enfoque de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión institucional, mediante un modelo de gestión sobre el cual, los gobiernos regionales puedan evaluar y optimizar su gestión para alcanzar niveles cada vez más exigentes, obteniendo incentivos por estándares, metas o requisitos cumplidos.

Este proceso considera sucesivos ciclos de mejora de la gestión, lo que permite verificar el impacto de la ejecución de los planes de mejora en el tiempo, e identificar nuevas oportunidades, en tanto el GORE vaya avanzando en el sistema:

Figura 3.6: Flujo del proceso de Acreditación, Documento Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales, Fuente Subdere.gov.cl



CAPÍTULO 4. Diagnóstico y Análisis.

De acuerdo al problema detectado identificado en el numeral 1.4.1 Definición del Problema, el que tiene relación con los hitos de control, en el área de finanzas, específicamente en la Unidad de Adquisiciones, se analizará la información relativa a “control” dentro del proceso de compra del Gobierno Regional de Atacama.

En primera instancia, se efectuará un diagnóstico a la Institución, y así mismo, se realizará una recopilación documental, en términos de control interno de los distintos instrumentos que permiten llevar una revisión eficiente en la organización, tales como Informes de Auditorías Internas, Auditorías de la Contraloría General de la República, Matrices de Riesgos, Programa Mejoramiento a la Gestión - PMG, Convenio Desempeño Colectivo – CDC y Balance Scorecard – BSC.

Posteriormente, se efectuará un levantamiento de la información de los procedimientos contenidos en el manual de procedimiento de adquisiciones, así como también, se desarrollará un trabajo de campo con las jefaturas correspondientes y funcionarios relacionados al tema en estudio, mediante encuestas y entrevistas.

4.1. Diagnóstico de la Institución

En reunión con la Encargada de la Unidad de Adquisiciones, se realizó un sondeo para conocer cuales, según su juicio, consideraba que eran las principales causas que generan la ineficiencia (ver anexo N°2). Esta información se logró identificar mediante una lluvia de ideas, que arrojó 8 (ocho) problemáticas más relevante y recurrentes, que influyen en el proceso de compras y contrataciones.

Tabla N° 4.1, Problemáticas más relevantes, Elaboración Propia

| Cód. | Problemas |
|-------------|---|
| 1 | Desconocimiento de la legislación de compras |
| 2 | Ausencia de liderazgo directivo en el proceso |
| 3 | Baja Participación de los funcionarios en el proceso |
| 4 | Lentitud en la ejecución del proceso |
| 5 | Ausencia de la función de compras en los perfiles de cargos |
| 6 | Falta de retroalimentación en el proceso de compras |
| 7 | Incumplimiento del manual de procedimiento |
| 8 | Ausencia de control de actos administrativos |

Posterior a la identificación de las problemáticas ya mencionadas se procedió a construir la matriz, localizando en las filas los problemas detectados y repitiendo en las cabeceras

de las columnas los mismos problemas respetando el mismo orden. Luego se asignan las ponderaciones entre cada par de problemas fila por fila, utilizando la escala de 0 a 3.

Tabla N° 4.2, Ponderación Problemáticas Matriz Vester, Elaboración Propia

| Incidencia | Problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | X |
|------------|---|---|---|----|----|---|---|----|----|----|
| 1 | Desconocimiento de la legislación de compras | | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | 12 |
| 2 | Ausencia de liderazgo directivo en el proceso | 1 | | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 11 |
| 3 | Baja Participación de los funcionarios en el proceso | 0 | 0 | | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 |
| 4 | Lentitud en la ejecución del proceso | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 5 | Ausencia de la función de compras en los perfiles de cargos | 0 | 0 | 3 | 2 | | 1 | 2 | 3 | 11 |
| 6 | Falta de retroalimentación en el proceso de compras | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | | 1 | 2 | 5 |
| 7 | Incumplimiento del manual de procedimiento | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | | 3 | 7 |
| 8 | Ausencia de control de actos administrativos | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | | 10 |
| Y | | 1 | 2 | 11 | 14 | 1 | 5 | 16 | 13 | 63 |

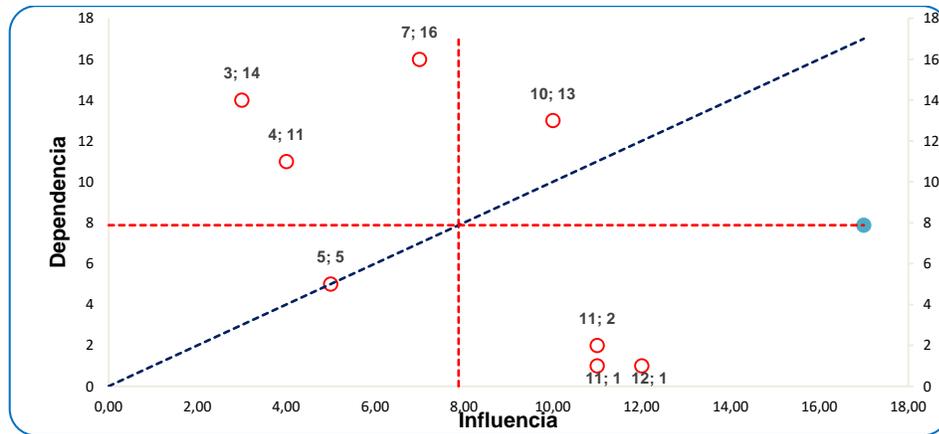
Una forma de verificar el correcto llenado de la matriz es calcular que no más del 30% de las celdas completadas deben corresponder al valor 3, si este porcentaje es mayor, se entiende que se están asignando tanto relaciones indirectas como directas.

Tabla N° 4.3, Análisis de Consistencia ponderador valor 3, Elaboración Propia

| Análisis de Consistencia | | Cantidad Asignada por valor | |
|----------------------------------|--------------------|-----------------------------|----|
| Total de ponderaciones asignadas | 56 | Valor 0 | 25 |
| N° ponderaciones con valor 3 | 11 | Valor 1 | 10 |
| Coficiente obtenido (%) | 19,64% | Valor 2 | 10 |
| Resultado | CONSISTENTE | Valor 3 | 11 |

Inmediatamente se elabora un plano cartesiano a partir de los valores totales de la matriz, que aparecen en X (total por fila - influencia) y en Y (total por columna - dependencia). Para interceptar el punto medio en los cuadrantes (que requiere la metodología para visualizar los problemas), este se obtiene dividiendo, la sumatoria de las influencias (63) entre la cantidad de los problemas (8), arrojando como resultado un punto medio de 7.88. A continuación, se muestra la gráfica, con los problemas ubicados en el respectivo plano cartesiano para focalizar o priorizar el problema que se investigará.

Grafico N°4.1, Plano Cartesiano ponderación Problemáticas Matriz Vester, Elaboración Propia



Como se observa en el gráfico N°1, el plano cartesiano se divide en cuatro cuadrantes que serán la métrica para ubicar los problemas de acuerdo a la ponderación realizada con cada uno de ellos y así demostrar su causa – efecto, según se muestra a continuación:

- En el **cuadrante 1** se identificaron los siguientes problemas: “Baja participación de los funcionarios en el proceso” (4;11), “Lentitud en la ejecución del proceso” (3;14), “Incumplimiento del manual de procedimiento” (7;16), estos son problemas pasivos, sin gran influencia causal sobre los demás, lo que corresponde a los efectos del problema principal.
- En el **cuadrante 2**, se identificó el problema “Ausencia de control de actos administrativos” (10;13), problemática de gran causalidad (crítico) y es originado por gran parte de los demás, y corresponde al problema principal a investigar.
- En el **cuadrante 3**, se identificó el problema “Falta de retroalimentación en el proceso de compras (5;5), que corresponde a los problemas indiferentes y tiene baja influencia, por lo cual no se tomará en cuenta.
- En el **cuadrante 4**, se identificaron los siguientes problemas: Desconocimiento de la legislación de compras (12;1), Ausencia de liderazgo directivo en el proceso (11;2), Ausencia de la función de compras en los perfiles de cargos (11;1), los que corresponden a problemas activos o causas del problema crítico.

La siguiente tabla muestra un resumen del rol del problema según el cuadrante al que corresponde:

Tabla N°4.4, Resumen Ponderaciones Matriz Vester, Elaboración propia

| Cód. | Problemas | Influencia (X) | Dependencia (Y) | Rol del Problema |
|----------|---|----------------|-----------------|----------------------|
| 1 | Desconocimiento de la legislación de compras | 12 | 1 | Problema activo |
| 2 | Ausencia de liderazgo directivo en el proceso | 11 | 2 | Problema activo |
| 3 | Baja Participación de los funcionarios en el proceso | 4 | 11 | Problema pasivo |
| 4 | Lentitud en la ejecución del proceso | 3 | 14 | Problema pasivo |
| 5 | Ausencia de la función de compras en los perfiles de cargos | 11 | 1 | Problema activo |
| 6 | Falta de retroalimentación en el proceso de compras | 5 | 5 | Problema indiferente |
| 7 | Incumplimiento del manual de procedimiento | 7 | 16 | Problema pasivo |
| 8 | Ausencia de control de actos administrativos | 10 | 13 | Problema crítico |
| Promedio | | 7,88 | | |

De acuerdo a lo anterior, a las especificaciones de la matriz utilizada y al resultado del plano cartesiano, se logra definir que el problema principal (crítico) se centra en la “Ausencia de control de actos administrativos”, en el proceso de compra del Gobierno Regional de Atacama, esto es, que no se realizan los controles preventivos establecidos y definidos en los instrumentos de control existentes en la institución de forma eficiente, lo que genera una oportunidad importante en la unidad de adquisiciones para un estudio de investigación, a fin de identificar posibles mejoras para lograr un mejor desempeño de dicho proceso.

4.2. Análisis Documental

4.2.1. Análisis Plan de Tratamiento de Matriz de Riesgo

Teniendo en consideración el documento técnico N° 70²⁴ del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno – CAIGG, documento que tiene como principal objetivo facilitar a las organizaciones gubernamentales, la implementación y cumplimiento del Proceso de Gestión de Riesgos, así como su mantención y mejora continua.

En virtud a los lineamientos establecidos en dicho documento, el Gobierno Regional de Atacama, confecciona su matriz de riesgo, en función del levantamiento de la información de cada proceso.

De acuerdo a lo anterior, se revisaron las matrices de riesgos del periodo comprendido entre los años 2014 al 2016, del proceso de compra de la Unidad de Adquisiciones. Posteriormente, se procedió a realizar un análisis desde la perspectiva de control, del

²⁴ Documento Técnico N° 70, Implantación, Mantención y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público, Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno

plan de tratamiento de los riesgos con mayor ponderación del proceso de compra, obteniéndose la siguiente tabla comparativa:

Tabla N° 4.5, Análisis Hallazgos Matrices de Riesgos Fuente Archivos Unidad de Auditoría Interna, elaboración propia

| Año Matriz | Riesgo Específico | Descripción de la estrategia | Análisis | Año Ejecución |
|---|---|--|---|---------------|
| Planificación de Compras | | | | |
| 2014 | Que la solicitud de requerimientos institucionales sean recepcionadas en forma extemporánea. | Solicitar formalmente, mediante memorándum a Jefes de División la coordinación y envió de requerimientos para elaboración del Plan de Compras 2016. | Respecto al riesgo específico detallado, en primera instancia, se puede decir que esta estrategia presenta una inconsistencia respecto a lo indicado en el Manual de procedimiento (resolución exenta general N°674 de fecha 27.11.15.), en relación al procedimiento de Formulación del Plan Anual de Compras, donde se indica que la solicitud se realizará mediante memorándum. En este sentido se plantea una estrategia ya definida en dicho manual, A su vez dicho documento, carece de plazos previamente definidos, lo que indudablemente tiene como consecuencia la entrega de los requerimientos fuera de plazo. Estado: resuelto con observaciones | 2015 |
| 2016 | Que no se publique el Plan anual de Compra en los plazos previstos. | Instruir mediante oficio a todas las unidades sobre la responsabilidad de responder sobre el plan en los plazos previstos. | Estado: resuelto con observaciones | 2017 |
| Selección de Mecanismo de Compra | | | | |
| 2015 | Que las Bases Administrativas y Técnicas se encuentren mal formuladas al momento de ser revisadas por la Unidad de Adquisiciones, previo a su aprobación. | Capacitar a los funcionarios en Formulación de Bases y Criterios de Evaluación. | Respecto a los riesgos detectados, tanto en la etapa de selección del mecanismo de compra, como en la evaluación de compras, la estrategia utilizada efectivamente entrega conocimientos y herramientas para minimizar los errores a lo largo del proceso, sin embargo, estos conocimientos no son aplicados de manera práctica, principalmente en la formulación de bases y evaluación de ofertas. | |
| Evaluación de Compras | | | | |
| | Que la Comisión Evaluadora no cumpla con su rol, en un proceso licitatorio. | Capacitar a los funcionarios en Funcionamiento de Comisiones Evaluadoras | Estado: No resuelto. | |
| 2015 | Que no se cobre una Boleta de garantía por Seriedad de la Oferta por las causales indicadas en las Bases Administrativas y Técnicas. | La Jefa DAF deberá instruir a los Encargados de Contrato que apliquen las sanciones establecidas en las respectivas Bases de Licitación, en lo que respecta al cobro de Garantía por Seriedad de la Oferta. | Si bien la estrategia utilizada, sirve para mitigar el riesgo, no lo es en un 100%, ya que la estrategia no cuenta con mecanismos e hitos de control para hacer el seguimiento del contrato. En la actualidad se evidencia la demora en la aprobación del contrato. Estado: No resuelto. | 2016 |
| Monitoreo de Compras | | | | |
| 2015 | Que no se verifique el pago de las obligaciones laborales y previsionales, a lo menos a la mitad del contrato. | Los Funcionarios, al momento de formular las Bases Administrativas y Técnicas, deberán indicar, en la Forma de pago, que el proveedor deberá adjuntar el Certificado Vigente de Antecedentes Laborales y Previsionales, emitido por la Dirección del Trabajo, situación que será verificada por la Unidad de Compras y Contrataciones. | La estrategia propuesta, se considera como una acción adicional para dar solución al riesgo. Si bien, la estrategia utilizada fue incorporada en las bases de Licitación, en la actualidad no se toman las acciones necesarias para solicitar, de parte del encargado del contrato, el documento de obligaciones laborales y previsionales. Estado: no resuelto | |

| | | | | |
|-------------------------|---|---|--|------|
| 2014 | Que no se realice el seguimiento de la compra para verificar que efectivamente se cumpla con los plazos de entrega. | La Encargada de Compras deberá implementar un sistema de monitoreo en una planilla Excel. | Consideramos que la estrategia propuesta no logra resolver el riesgo definido, puesto que, para realizar un seguimiento a las compras, el hito de control, es crear los canales de comunicación con el proveedor de forma periódica y por medio de Email o vía telefónica. En la actualidad dicho hallazgo no resulta riesgoso para el proceso, ya que la Dirección de Chile Compra ha implementado un sistema más riguroso para el cobro de multas a los proveedores en relación a los tiempos de entrega. | 2015 |
| Estado: resuelto | | | | |

Del análisis de la matriz de riesgo, se puede deducir que el Plan de Tratamiento debe contener estrategias, acciones, indicadores y metas, que logren que el riesgo a tratar sea efectivamente mitigado, sin embargo, se aprecia que estos factores no poseen una clara definición en los planes tratados (2014-2016), sobre todo comparándolo con el año 2017, la acción propuesta no aporta una solución real ni definitiva al riesgo identificado.

Por otra parte, y según lo observado en la tabla comparativa, se evidencia la no existencia de estrategias con indicadores cuantitativos, las que puedan medir de mejor forma el cumplimiento del riesgo.

Las estrategias para el seguimiento de las auditorías internas, se cumplen dentro del plazo establecido, pero en la actualidad no se aplican los hitos de control para mitigar esos riesgos.

En resumen y según la comparación realizada entre los informes de auditoría, versus al plan de tratamiento de riesgo, se puede deducir que efectivamente, existen elementos comunes en ambos instrumentos que indican que en el área de adquisiciones hay algunas situaciones que señalan la necesidad de hacer una mejora al proceso de compras.

En este mismo sentido, se puede decir que el plan de tratamiento es perfeccionable, ya que los riesgos detectados en la matriz son poco precisos y no resuelve en su totalidad la problemática evidenciada, convirtiéndose en una arista necesaria a intervenir.

4.2.2. Análisis Auditorías de la Contraloría General de la República

De la revisión efectuada a las actuaciones del órgano controlador en relación al control externo, se detectó que no hay antecedentes entre los años 2014 al 2017, que registre alguna auditoría a los procesos internos relacionados a la gestión de compras de la Unidad de Adquisiciones, razón de ello, no es posible deducir que este proceso presente observaciones de este organismo fiscalizador.

4.2.3. Análisis Informes Auditoría Interna.

En el análisis del plan de Auditoría Interna del Gobierno Regional, durante los años 2015 y 2016, se observa que se auditó el proceso de compras del Servicio Administrativo del Gobierno Regional, incluyendo las operaciones correspondientes a las etapas ejecutadas en el portal mercado público, lo anterior en base a los lineamientos establecidos por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno - CAIGG, a través de sus directrices.

Los informes analizados y que contienen las observaciones identificadas durante la revisión de los procesos, están contenidas en los reportes Nros. 06/2015 y 08/2016 respectivamente, realizados en base al objetivo gubernamental N° 1, según Guía Técnica N° 69²⁵ de 2015, sobre el aseguramiento al proceso de compras.

De los hallazgos identificados en los citados informes se procedió a efectuar un análisis desde la perspectiva de “control” para verificar la existencia o no de los hitos de control, obteniéndose la siguiente tabla comparativa:

Tabla N° 4.6, Análisis Hallazgos Informes Auditoría Interna, Elaboración propia, Fuente Archivos Unidad de Auditoría Interna, Elaboración Propia.

| | Hallazgo | Análisis |
|-----------------------|--|---|
| Informe 06 - Año 2015 | Planificación de Compras Inexistencia de procedimientos y responsables para efectuar el control y seguimiento de la Programación del Plan Anual de Compras, en cuanto a los plazos establecidos, la razonabilidad de los montos estimados, el tipo de compra y que sus variaciones son razonables y se encuentren justificadas. | Este hallazgo cuenta con una criticidad alta, la que fue subsanada mediante la incorporación de dichos procedimientos en la actualización del manual de procedimientos de la Unidad de Adquisiciones, aprobado por resolución N°674 de fecha 27.11.15. Sin embargo, y a pesar de la incorporación de la observación en el manual de procedimientos, en la actualidad no se efectúa el control necesario, tanto de la Jefatura, como de la Unidad de Adquisiciones, para el seguimiento de la programación establecida en el Plan Anual de Compras. Estado: Resuelto con observaciones. |

²⁵ Documento Técnico N° 69, Aseguramiento al Proceso de Compras Públicas, Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| Informe 08 - Año 2016 | <p>La planilla de control interno del Plan de Compras, si bien presenta los datos con las modificaciones ocurridas durante el período debidamente autorizadas por la autoridad, adolece de un mayor control que demuestre la justificación de las desviaciones de las compras y el medio de verificación para tener la certeza que se compró en la fecha indicada.</p> | <p>El hallazgo fue verificado a través de la Encargada de Adquisiciones quien lleva un registro de la planificación anual donde se pudo comprobar que dicha observación fue resuelta. En la actualidad este registro aún no ha sido actualizado en la aplicación de Mercado Público. Estado: Resuelto con observaciones.</p> |
| Convenio Marco | | |
| Informe 06 - Año 2015 | <p>No existe procedimiento para formular intenciones de grandes compras y criterios definidos para nombrar a la comisión de evaluación de bases para este tipo de compras.</p> | <p>Respecto a la formulación de intenciones de grandes compras, este procedimiento fue subsanado mediante su incorporación en la actualización del manual de procedimientos de la Unidad de Adquisiciones, aprobado por resolución N° 674 de fecha 27.11.15. A su vez, lo que dice relación a los criterios de nombramiento para comisiones evaluadoras de bases, esta observación fue resuelta a través de la resolución 205 de 23/04/2018, sobre los deberes y conformación de las comisiones, por lo que, el hallazgo fue subsanado en su totalidad. Estado: Resuelto</p> |
| Elaboración de las bases | | |
| Informe 06 - Año 2015 | <p>No se visualiza consultas al mercado, previo a la elaboración de las bases de licitación, con el objeto de obtener mayor información acerca de los precios, características de los bienes y/u otros, que sean necesarios para obtener una óptima confección de bases.</p> | <p>Según lo estipulado en el reglamento de compras Artículo 13 bis y 13 ter, establece que en las licitaciones en las que la evaluación de las ofertas revista gran complejidad y en aquellas superiores a 5.000 UTM, según esta información se realizó un levantamiento de las licitaciones dentro del periodo (2015 - 2016) donde se comprobó que no existe ninguna operación con dicho monto. Estado: Resuelto</p> |
| Selección | | |
| Informes 06/2015 -08/2016 | <p>No se evidencia la presentación de la Declaración Jurada de los funcionarios que integran una Comisión Evaluadora, respecto de no tener conflicto de intereses en el proceso de compras, según se indica en la Resolución Exenta General N° 159 de fecha 20.08.2013, que aprueba instructivo acerca del funcionamiento de las Comisiones de Evaluación que se constituyan en procesos de Licitación Pública para adquirir bienes o contratar servicios.</p> | <p>Esta problemática se observa y se repite durante los años 2015-2016. Posee una criticidad alta, ya que se vulnera lo establecido en el manual de procedimientos. En la actualidad esta conducta persiste, ya que se comprobó, la inexistencia dichos antecedentes (declaraciones juradas) en algunos de los registros que posee la Unidad de Adquisiciones (carpetas con los antecedentes de la Licitación) Estado: No Resuelto</p> |
| Informe 08/2016 | <p>En el primer semestre del año 2016, existieron dos reclamos que no fueron respondidos en el tiempo establecido, no cumpliéndose con el plazo de respuesta de 48 horas.</p> | <p>Esta conducta persiste, ya que, hasta el momento de preparar esta tesis, existían 9 reclamos, de los cuales sólo 3 habían sido respondidos en el plazo exigido, dejando en evidencia que no se da cumplimiento a los Términos y condiciones de Uso “Responsabilidad respecto de los Reclamos” establecido en www.mercadopublico.cl (ver anexo N°3) Estado: No Resuelto</p> |
| Informe 08/2016 | <p>No se evidencia en el portal de Mercado Público la pauta de evaluación del oferente no adjudicado de un proceso de licitación.</p> | <p>Según lo evidenciado en los antecedentes publicados en Mercado Público, en relación a la licitación en cuestión, se visualiza que el documento fue anexado a los antecedentes de la Licitación, posterior a la realización de la auditoría. Estado: Resuelto</p> |

| Adjudicación | |
|-------------------------------|--|
| Informes 06/2015 - 08/2016 | <p>Diferencia en el plazo dispuesto para adjudicar v/s el plazo establecido en las bases. Similar situación para la suscripción del contrato, evidenciándose un plazo excedido que fluctúa entre dos y diez días para los casos de adjudicación, seis y trece días en el caso de los contratos.</p> <p>Se revisó la información del año 2017, y según lo identificado, se evidencia que dicha conducta persiste en la actualidad Estado: No Resuelto</p> |
| Contrato | |
| Informe 06/2015 | <p>No se lleva un registro de los contratos, denominado Software de Gestión de Contratos, ni se evidencia en que profesional de la Unidad de Adquisiciones recae la responsabilidad de llevar este registro.</p> <p>En la actualidad el software en cuestión, quedó inhabilitado por la Dirección de Compras, actualmente existe la nueva aplicación que entrega mercado público a todos los entes públicos, la que es utilizada por la Unidad de Adquisiciones, pero no en su 100%. Respecto al responsable de llevar este registro, aún no está definido formalmente. Estado: No Resuelto</p> |

De la información obtenida de los informes, se detectó que, si bien es cierto, se dio solución a la observación identificada, en la actualidad dicha medida no se aplica correctamente para optimizar los procedimientos.

En este mismo sentido, se identificaron conductas que persistían de un año a otro, aun cuando la recomendación establecía su solución, en un plazo limitado, por lo general durante el año en ejercicio. Dentro de estas conductas se encuentran:

- La no presentación de la declaración jurada de conflicto de intereses, de los integrantes que componen las comisiones evaluadoras, al momento de la apertura de las ofertas.
- Diferencia en el plazo para adjudicar y suscribir el contrato, según lo establecido en las bases, versus el tiempo real.

De lo revisado se percibe que la solución a dichas problemáticas, fue generar instancias de capacitación dirigida a los funcionarios e instruir por medio de oficios a los integrantes de comisiones, sin embargo en la actualidad, estas conductas subsisten, lo que provoca que el proceso continúe inestable, vulnerando lo establecido en las bases de licitación, en lo que respecta al principio de estricta sujeción a las bases y de igualdad de los oferentes y a lo normado en la Ley de compras y su Reglamento, lo que refleja la inexistencia de mecanismos de control que permitan verificar el cumplimiento de las propuestas y evaluar su impacto en el proceso.

4.2.4. Análisis Indicadores de Gestión

La Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, cada año entrega los lineamientos para el desarrollo de los indicadores de gestión, cuya implementación se realiza a través de sistemas que se consideran esenciales para un desarrollo eficaz y eficiente de la gestión de los organismos gubernamentales y que contribuyan a la modernización del Estado y mejora de la gestión pública.

En el Gobierno Regional de Atacama dichos indicadores están bajo la responsabilidad de la Encargada de Control de Gestión, quien efectúa la inspección y seguimiento de las metas internas, asociadas al cumplimiento de los Sistemas del Programa de Mejoramiento de la Gestión – PMG, y Convenio de Desempeño Colectivo, aprobados según los decretos exentos 231/2015 y 290/2016, que aprueban los programas de mejoramiento de la gestión para los años 2016 y 2017 respectivamente.

Paralelamente y adicional a los indicadores gubernamentales antes mencionados, en la Unidad de Adquisiciones se albergan indicadores para el seguimiento de contratos pertenecientes al Gobierno Regional de Atacama. En este contexto, el análisis de los indicadores del Programa de Mejoramiento (PMG) se realizará por separado de los del Convenio de Desempeño, propuestos por el área de adquisiciones.

4.2.4.1. Programa Mejoramiento a la Gestión - PMG

Si bien el PMG considera la implementación de 4 áreas con sus respectivos indicadores transversales, en esta investigación sólo se analizará lo relativo a Compras y Contrataciones del sector público, teniendo como indicador el *“Porcentaje de licitaciones sin oferente alguno, en el año t”*, cuyo objetivo es contar con procesos de compras participativas y eficientes, el cual se aplica al proceso de licitaciones públicas de la Unidad de Adquisiciones del Gobierno Regional de Atacama.

Según la información recopilada del portal www.mercadopublico.cl, asociada al Gobierno Regional de Atacama, se logró determinar los siguientes datos, relativos a los porcentajes de licitaciones sin oferente, entre los años 2015 y 2017:

Tabla N° 4.7, Cantidad Licitaciones Declaradas Desiertas, Fuente www.mercadopublico.cl/Home/IndicadorDeGestion, Elaboración propia

| Año | Licitaciones sin oferentes | Total Licitaciones | Porcentaje de Licitaciones sin Oferentes |
|------|----------------------------|--------------------|--|
| 2015 | 2 | 20 | 10.00% |
| 2016 | 3 | 15 | 20.00% |
| 2017 | 1 | 13 | 7.69% |

En relación al Porcentaje obtenido de la tabla N° 5.4, se identificaron las siguientes licitaciones declaradas desiertas sin oferentes:

Tabla N° 4.8, Detalle Licitaciones declaradas desiertas, Fuente www.mercadopublico.cl/Home/IndicadorDeGestion, Elaboración propia,

| Año | ID Mercado Publico | Nombre Licitación Pública |
|------|--------------------|---|
| 2017 | 751-17-LE16 | Monitoreo de alarmas |
| | 751- 2 -LE16 | Seguros para Vehículos GORE |
| 2016 | 751-12-LE16 | Seguros para Vehículos GORE |
| | 751-16-LE16 | Adquisición de seguros para vehículos |
| 2015 | 751- 5 -LP15 | Diseño, Inst. Y Mantenición de 4 Sist. Solares Térmicos |
| | 751-11-LE15 | Servicio de fotocopiado, anillados y otros |

Según la información obtenida, se revisaron las bases de licitación antes mencionadas, donde se evidencian diversas causas, entre ellas se encuentran:

- Bases de licitación o términos de referencia complejos y restrictivos para contratar, lo que redundaría en falta de oferentes.
- Los tiempos de las licitaciones son muy acotados para responder y participar.
- Se utiliza la modalidad de adquisición licitación pública entre 100 a 1000 UTM, con el propósito de gestionar un contrato inferior a 100 UTM.
- Exigencia de garantías de seriedad de oferta, para contratar servicios inferiores a 100 UTM, lo que genera una barrera para postular a las pequeñas empresas.
- Falta de oferentes por servicios poco conocidos (por ejemplo energías renovables).
- No se verifica previamente la existencia de ofertas antes de la publicación de bases.

Según lo observado, este indicador representa un desafío de mejora de control al proceso de compra, puesto que causa el impacto necesario en pos al mejoramiento de la gestión interna, razón de ello se debería mejorar las competencias de los usuarios

requerentes, formular bases tipos flexibles, según su complejidad de contratación (inferior a 100 UTM – entre 100 a 1000 UTM – Mayores a 1000 UTM) y proponer indicadores que contribuyan a mejorar los controles en el proceso de compras.

4.2.4.2. Convenio Desempeño Gobierno Regional de Atacama.

El convenio de desempeño abarca la gestión interna del Gobierno Regional de Atacama, mediante la formulación de metas para mejorar los procesos, a través de indicadores de desempeño asociados a productos estratégicos (bienes o servicios) e indicadores transversales.

De acuerdo a esto, y según la información recopilada entre los años 2015 y 2017, se logró identificar en el 2015, sólo una meta de gestión asociada al proceso de compras de la Unidad de Adquisiciones, la que tiene relación con la actualización del manual de procedimiento interno del proceso de compras, documento que fue aprobado mediante Resolución Exenta General N°674 del 27 de noviembre 2015, el que tuvo como objeto la incorporación y normalización de procesos en relación a lo indicado en la Ley de Compras Públicas.

Por otra parte, en lo que respecta a los años 2016 y 2017, no existieron metas comprometidas al convenio de desempeño de cada año en ejercicio relativas al proceso de compras. Por lo que se hace necesario, considerar comprometer metas asociadas a la real mejora del proceso y no a situaciones que per se existen.

4.2.4.3. Indicadores de Gestión Interna

La unidad de adquisiciones en términos de gestión interna, además del manual de procedimiento de compras y contrataciones, también ha elaborado el manual de Gestión de Contratos, aprobado a través de Resolución Exenta General N° 762 de fecha 27 de octubre de 2016, donde considera indicadores tales como: *“Porcentaje de prórrogas de contratos en año t”*, *“Porcentaje de contratos con cierre administrativo formal”*, y *“Porcentaje de contratos generados en año t dentro del plazo establecido en bases de licitación.”*

Revisado el documento, principalmente lo relativo a la frecuencia de medición, a la fecha no existen registros de control de dichos indicadores, ni informes de gestión que registre la eficiencia de los procedimientos.

En resumen, e inspeccionados los documentos de control de la Unidad de Adquisiciones, sólo existe el registro plasmado en el documento, más no se observa ningún tipo de aplicabilidad ni funcionalidad de la información recabada.

4.2.5. Análisis Balanced ScoreCard - BSC

En el marco del Sistema de Mejora de la Gestión de los Gobiernos Regionales, el Gore de Atacama durante el año 2011, implementó su plan de mejoras o de fortalecimiento institucional, el cual consideró el diseño e implementación de un sistema integrado de gestión estratégico, basado en la tecnología balanced Scorecard, que tiene como objetivo diseñar una metodología de control de gestión estratégica para el proceso de planificación institucional, en un conjunto coherente de objetivo e indicadores clave relacionados y ligados a planes de acción de forma de alinear el desempeño de sus funcionarios y coordinar los procesos, orientándolos hacia la consecuencia de los propósitos institucionales.

En el año 2011, a través del portal www.mercadopublico.cl, se licitó dicho proyecto el cual fue adjudicado a la empresa Centro de Desarrollo Empresarial S.A. – PENSUM, quienes entregaron el sistema al Gobierno Regional para su implementación y puesta en marcha, sin embargo a la fecha no ha sido ejecutado.

Por lo anterior, es necesario evaluar su incorporación en un plan de mejora futura que contemple la implementación de un BSC del área de adquisiciones.

4.3. Análisis del Manual de Procedimiento de Adquisiciones

Para el análisis de los procesos internos de compras del Gobierno Regional de Atacama, se debe tener en consideración, que los contratos que celebre la Administración del Estado, a título oneroso, para el suministro de bienes muebles, y de los servicios que se requieran para el desarrollo de sus funciones, se ajustarán a las normas y principios²⁶ de la ley 19.886 de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de

²⁶ Artículo 1 Ley de Compras 19.886.

servicios, y su Reglamento aprobado a través del decreto N° 250/2004 y actualizado según Decreto N° 1410/2015.

En este mismo sentido, y según lo estipulado en el artículo N°4, donde se establece que “las entidades, para efectos de utilizar el Sistema de Información²⁷, deberán elaborar un manual de procedimientos de adquisiciones, el que se deberá ajustar a lo dispuesto en la Ley de Compras y su Reglamento”.

El Gobierno Regional de Atacama en el año 2015, bajo esta premisa, actualizó su manual de procedimiento, el que tiene por objeto definir la forma común en que la institución realiza los procesos de compras y contrataciones para el abastecimiento de bienes y servicios para su normal funcionamiento, los tiempos de trabajo, coordinación y comunicación, y los responsables de cada una de las etapas del proceso de abastecimiento, el que fue aprobado según Resolución Exenta General N° 674 del 27 de noviembre 2015.

De acuerdo a lo anterior y para efectos del presente estudio, se realizará un análisis del manual de procedimientos, con la finalidad de verificar si se realizan las gestiones según lo indicado en dicho documento, análisis que se aplicará a los 28 procedimientos en él contenidos e implementados en notación BPMN – Business Process Modeling and Notation.

En base a lo anterior, se puede establecer que en general los procedimientos se cumplen según lo estipulado en el manual de procedimientos, sin embargo, se pudieron apreciar que existen una serie de observaciones (ver anexo N°4) tendientes a mejorar la gestión, de manera tal de estandarizar y controlar los procesos de compra, de acuerdo a lo estipulado en ley 19.886 y su reglamento. En este mismo sentido, se evidencia la necesidad de incorporar la actualización del reglamento aprobado en agosto del año 2015, incorporando además el manual de gestión de contratos.

Asimismo, se observa la falta de un macro-proceso que muestre en primera instancia, la visión general del proceso en cuestión, además de un levantamiento más acabado de todos procesos estipulados en la normativa, considerando una correlación consecutiva, dependiendo de cada proceso.

²⁷ www.mercadopublico.cl

Se hace necesario, además, validar algunos hitos de control ya establecidos, así como también, estandarizar algunos de sus procesos, puesto que en la actualidad existen más de una forma de ejecutarlos, incluyendo los respectivos tiempos asociados a la formulación de cada procedimiento, antecedente de gran relevancia a la hora de cumplir con los plazos establecidos en la normativa.

4.4. Análisis del Trabajo de Campo

A continuación, se describen los principales resultados del trabajo de campo, realizado mediante entrevista a las Jefaturas y encuesta estructurada a los funcionarios que interactúan en el proceso, con la finalidad de obtener la percepción de los usuarios y directivos del Gobierno Regional en relación al proceso de compras.

4.4.1. Aplicación entrevista a Directivos

4.4.1.1. Población Entrevistada

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, de carácter cualitativo, a los Directivos y Encargados de Unidades, a saber: Jefes de las Divisiones de Planificación y Desarrollo, Administración y Finanzas, y Análisis y Control de Gestión; así como también, al Jefe del Departamento de Administración y Personal, Encargada de la Unidad de Adquisiciones y Encargada Unidad de Auditoría Interna, con la intención de que expresen sus puntos de vistas en base al problema en estudio, de manera de obtener información relevante de la gestión y mejoramiento del proceso de compras. En el Anexo N°5 se incluyen las preguntas realizadas en la entrevista aplicada, mientras que las respuestas entregadas se pueden encontrar desde el anexo N°5.1 al anexo N°5.6

4.4.1.2. Proceso Metodológico

En términos generales, cada participante comprende lo que se pregunta y sostiene una opinión crítica de la problemática que guía este estudio.

Uno de los aspectos relevantes en este contexto, es la diferencia de enfoque dado entre los distintos niveles directivos y/o jefaturas, quienes analizan y responden las preguntas realizadas, bajo el punto de vista del funcionamiento de la unidad/ área/

división, teniendo una mirada más general. Mientras que la Encargada de Adquisiciones tiene una visión más específica, basándose en los procesos de compra, determinándose los siguientes focos de atención que se desarrollarán a continuación.

4.4.1.3. Análisis de Entrevistas

De las entrevistas aplicadas a los Directivos y Encargadas de Unidades, se realizó el respectivo análisis de cada pregunta, según el siguiente detalle:

1. ¿Los procesos de compras que se efectúan en la unidad, son consistentes con los establecidos en el manual de procedimientos?

La mayoría de los entrevistados indican que los procesos de compras son consistentes con lo establecido en el manual de procedimientos, sin embargo, la Encargada de la Unidad de Adquisiciones, aseveró que en el “*tema formulación de bases de licitación o procedimiento para realizar una evaluación, no se cumplen con las etapas, plazos y documentación necesaria para poder cumplir con el proceso*”, (C. Marín, comunicación personal, 16 de enero 2018)

2. ¿El Gobierno Regional, cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el adecuado cumplimiento de la gestión de compra?

Respecto a la Unidad de Adquisiciones, ésta cuenta con el personal indicado para el adecuado cumplimiento de la gestión, en términos de cantidad y experiencia, no obstante, a quienes intervienen en el proceso, les falta mayor capacitación y que asuman más su rol y responsabilidad en dicha función.

3. ¿Cuenta con competencias en compras públicas, es necesario que los funcionarios cuenten con conocimientos en compras públicas?

En este punto, los entrevistados afirman que si bien es cierto tienen los conocimientos, algunos de ellos no cuentan con la acreditación de mercado público, aseverando, respecto a este mismo tema, la real necesidad de que todos los funcionarios cuenten con estas competencias.

4. *¿Cuál o cuáles a su juicio, son los factores que influyen en la Baja participación de los funcionarios en el proceso?*

Existe una baja participación en el proceso, la que se debe principalmente al desconocimiento de la legislación y el grado de responsabilidad, en este caso, en la participación en comisiones evaluadoras, como asimismo en otros procesos propios del servicio, tema en el que coincidió la totalidad de los entrevistados.

5. *¿Cómo se asegura que el personal del GORE conozca, comprenda, participe en los procesos de compras?*

El Gore se asegura que los funcionarios conozcan, comprendan y participen del proceso, mediante la implementación de capacitaciones. En este mismo sentido, la Jefa de División de Planificación, señala que “*hay una deficiencia compartida de la institución y los funcionarios dado que, debiera trabajarse de manera más activa en poder entregar a cada uno de los funcionarios del Gore, el conocimiento suficiente para entender el funcionamiento en su conjunto*”, (C. Harder, comunicación personal, 02 de febrero 2018).

6. *¿Cuál o cuáles cree Ud., son los métodos de control más relevantes utilizados para supervisar los procesos relativos a compras públicas?*

Respecto a los métodos de control, estos no están claramente identificados por la mayoría de los entrevistados, sólo la encargada de la Unidad de Adquisiciones considera relevante hacer seguimiento a los compromisos en función al cumplimiento de las etapas y plazos de los diferentes procesos.

7. *¿Qué hitos de control aplica la Unidad de Adquisiciones al proceso de compras?*

Se evidencia que la jefatura directa en que radica la unidad de compras, delega esta función en la encargada de la Unidad de Adquisiciones, sin embargo, la jefatura que no tiene una interacción directa, desconoce los hitos de control que la Unidad de Adquisiciones aplica al proceso de compras.

8. *¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de la Unidad de Adquisiciones, se ejercen controles periódicos?*

En este mismo sentido, la jefatura directa (DAF y DAP) no ejerce periódicamente la debida supervisión ni monitoreo de las operaciones realizadas por la Unidad de Adquisiciones, sólo se realiza a posteriori cuando se requiere o se genera algún problema. Por otra parte, los demás jefes de División (Planificación y de Análisis y Control de Gestión) además de la encargada de Auditoría Interna, desconocen si se realiza el debido control.

Sin embargo, la encargada de la Unidad de Adquisiciones señala que por su parte realiza de manera periódica las correspondientes revisiones al proceso.

9. *¿Existen indicadores de gestión que midan la eficiencia del proceso de compra?*

En relación a los indicadores de gestión, la mayoría señala que desconocen la existencia de indicadores, sin embargo, dos de ellos (Jefa División Administración y Finanzas y Encargada Unidad de Adquisiciones), indican que existe un indicador relacionado al eje transversal del PMG, que tiene relación con la cantidad de licitaciones declaradas desiertas sin oferentes.

10. *¿Cree Ud., que el indicador existente relativo a compras, realmente mejora la gestión interna de la Unidad?*

Quienes manifiestan conocer los indicadores de gestión, señalan que estos no miden la eficiencia del proceso de compra necesariamente. Además, la encargada de la Unidad de Adquisiciones, asevera que existen otros indicadores que igualmente miden la gestión y que tienen relación a los tiempos de elaboración del contrato.

11. *¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría?*

Se aprecia que existe un desconocimiento a las medidas preventivas y correctivas tendiente a realizar seguimiento de los informes de auditoría y matrices de riesgos, según las entrevistas realizadas a la jefatura, puesto que no respondieron de manera acertada al tema en cuestión. En este mismo sentido, la encargada de la Unidad de

Adquisiciones manifestó que *“hay poco seguimiento, porque lo que es observado por auditoría uno lo trata de levantar y cumple con hacer la gestión, incorporando modificaciones en el manual, hacer instructivos, pero dependerá de cómo los funcionarios lo asumen dentro sus funciones”*, (C. Marín, comunicación personal, 16 de enero 2018).

12. *¿Por qué cree Ud., existen hallazgos que perduran de un año a otro? (por ejemplo, declaración de conflicto y los tiempos de adjudicación)*

Según lo indicado por los entrevistados, se debe al desconocimiento, la falta de responsabilidad y compromiso de los funcionarios, puesto que no asumen esta función de compra dentro de su rol, haciendo falta *“que la jefatura también les exija a los funcionarios un mayor compromiso con respecto a su trabajo”*, (Y. Polanco, comunicación personal, 25 de enero 2018), según lo señalado por la encargada de Auditoría Interna. Por otra parte, el Jefe de División de Análisis y Control de Gestión, considera que *“la medida de reducción del riesgo es una medida administrativa, mas no es una medida efectiva, ya que se supone que ésta tiene que ser medida en el tiempo, de tal manera de que estos hallazgos vayan disminuyendo y no incrementando”*, (W. Garcia, comunicación personal, 10 de enero 2018).

13. *¿Cómo se monitorean, ajustan y optimizan las estrategias de mejora propuestas, tanto en el plan de tratamiento de la matriz de riesgo, como en los informes de auditoría, de manera tal de dar real solución al hallazgo identificado?*

En relación al monitoreo y optimización de las estrategias de mejora de ambos instrumentos, la jefatura señala que esta acción se está convirtiendo en un tema mecánico, puesto que han sido actos meramente administrativos, no existiendo una estrategia o una intención de poder mejorar, ni agregar nuevos hallazgos a la matriz de riesgos del proceso de compras. No obstante, la Jefa de División de Planificación y Desarrollo, trató el tema de manera distinta, puesto que determinó como primera medida, difundir su matriz de riesgo entre todos los funcionarios de esa repartición, con el objetivo de que todos conocieran el instrumento, con sus diferentes procesos e

identificando además nuevos riesgos asociados por área de trabajo, lo que finalmente se expuso en una reunión general.

14. *¿Cuáles cree Ud. serán acciones pertinentes para una mejora en el proceso de compra?*

Esta temática fue abordada desde dos puntos de vista, el primero tiene relación con los entrevistados que participan directamente, los que ven el proceso de compra bien formulado, ya que está regido por una Ley; a diferencia de quienes ven el proceso de manera indirecta, quienes sugieren que se requiere más compromiso, así como también capacitación y certificación de mercado público para las personas que interactúan con la Unidad de Adquisiciones. En este mismo sentido, la Jefa de División de Planificación y Desarrollo, considera que se debe “*partir con la entrega de conocimiento de manera general a los funcionarios, para que se pueda tomar conciencia que los procesos de compras públicas establecen procedimientos y plazos, si uno no comprende eso, es difícil que uno tenga la capacidad de ponerse en el lugar del otro*”, (C. Harder, comunicación personal, 02 de febrero 2018).

15. *¿Ud., cree que es necesario profesionalizar la Unidad de Adquisiciones para garantizar la eficiencia en el proceso de compra?*

Los entrevistados manifiestan que los funcionarios de esta unidad ya están profesionalizados, sólo la Jefa División de Planificación y Desarrollo, señaló que “el conocimiento técnico profesional es importante, sin embargo, es aún más importante que la gente se comprometa hacer su trabajo bien y eso va desencadenando diferentes cosas” (C. Harder, comunicación personal, 02 de febrero 2018).

16. *¿Ud., cree que es necesario actualizar o mejorar los procedimientos de compras del Gobierno Regional?*

Finalmente es dable indicar que para los entrevistados resulta necesario actualizar el Manual de Procedimiento de la Unidad de Compras y Contrataciones, ya que la Ley y su reglamento van cambiando constantemente, incorporando nuevas directrices e

instrucciones. A su vez, manifestaron que resulta importante generar de igual forma, instancias de trabajo en conjunto con los funcionarios, mediante charlas, conversación y talleres, con la finalidad de difundir los procedimientos establecidos en dicho manual.

4.4.2. Encuesta

La encuesta como segundo instrumento de investigación buscó sumergirse en la experiencia del funcionamiento y control del proceso de compras. Se diseñó un instrumento de percepción utilizando la escala de Likert. Dicha herramienta fue aplicada en forma presencial a aquellos actores que participan e interactúan con la Unidad de Adquisiciones (ver anexo N°6).

Del universo de funcionarios del Gobierno Regional que alcanza a 93 funcionarios, los cuales participan en el proceso como usuarios o evaluadores, se les aplicará una encuesta, cuya muestra será estratificada de acuerdo al área que pertenece y su grado de relación con el proceso de compra, con un nivel de confianza del 95% y un error estadístico del 10%, se determinó que el número mínimo de encuestado alcanza a 48 personas, sin embargo, se aplicó a 50 funcionarios. El listado completo de 50 personas se puede revisar en el Anexo N°6.1.

4.4.2.1. Resultados de la Encuesta

El Instrumento está compuesto por 53 afirmaciones agrupadas en 9 dimensiones: Normativa, Proceso Licitación, Proceso Contrato, Función Unidad de Adquisiciones, Descripción de Cargo, Hitos de Control, Mejora de Proceso, Jefatura y Motivación, las que se desarrollan a continuación:

1. Normativa

La primera dimensión busca rescatar información sobre el nivel de conocimiento, tanto de la Ley de compras y su normativa, así como del Manual de procedimiento de Adquisiciones.

Tabla N° 4.9, Tabulación encuesta Variable Normativa, Elaboración Propia.

| AFIRMACIONES | Muy en Desacuerdo | En desacuerdo | Neutro | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---------------|--------|------------|----------------|
| Conoce en detalle la Ley de Compras y su Normativa. | 2 | 11 | 10 | 19 | 8 |
| Conoce en detalle los procedimientos establecido en el manual de adquisiciones del Gore. | 1 | 19 | 14 | 11 | 5 |
| Se siente capacitado para participar del proceso de compra. | 2 | 6 | 12 | 14 | 16 |
| Posee acreditación en compras públicas. | 38 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| Es pertinente la capacitación en compras públicas para el ejercicio de las funciones del cargo que desempeña. | 0 | 1 | 8 | 15 | 26 |

De acuerdo a lo señalado por los encuestados, existe un conocimiento de la normativa vigente, sin embargo, desconocen los procedimientos contenidos en el manual de procedimientos de Adquisiciones. Además, la mayoría no se encuentran acreditados para aplicar la legislación relativa a compras, considerando de gran relevancia las capacitaciones en esta temática para desempeñar de manera adecuada las funciones de compras.

2. Proceso Licitación

Esta temática pretende medir el grado de participación y experiencia de los funcionarios que interactúan en el proceso de licitación pública.

Tabla N° 4.10, Tabulación encuesta Variable Licitación, Elaboración Propia.

| AFIRMACIONES | Muy en Desacuerdo | En desacuerdo | Neutro | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|--|-------------------|---------------|--------|------------|----------------|
| Ha participado activamente en el proceso de apertura y evaluación de ofertas. | 9 | 4 | 5 | 15 | 17 |
| Ha participado activamente en el proceso de formulación y/o revisión de bases. | 7 | 5 | 5 | 14 | 19 |
| Sabe formular y evaluar criterios de evaluación de una licitación. | 7 | 3 | 7 | 18 | 15 |
| La Comisión evaluadora cumple con los plazos establecidos en las bases de licitación para la adjudicación. | 2 | 15 | 9 | 13 | 11 |
| Las comisiones evaluadoras tienen las atribuciones adecuadas para ejercer su labor. | 1 | 16 | 12 | 13 | 8 |
| Los funcionarios que participan de las comisiones evaluadoras tienen claridad sobre su rol. | 2 | 19 | 13 | 12 | 4 |

Se observa que, si bien es cierto, la mayoría de los encuestados han participado de manera activa, tanto en el proceso de apertura – evaluación de ofertas, como en la formulación de bases y evaluación de criterios; no se cumple con los plazos establecidos para cada etapa del proceso de licitación, puesto que los integrantes de comisiones evaluadoras no tienen las atribuciones adecuadas para ejercer esa función,

lo que se podría dar por la poca claridad que se tiene respecto al rol de un integrante de comisión.

3. Proceso Contrato

En este punto se pretende medir el grado de conocimiento de los funcionarios respecto de algunos tópicos de la gestión del proceso de contrato.

Tabla N° 4.11, Tabulación encuesta Variable Proceso Contrato, Elaboración Propia.

| AFIRMACIONES | Muy en Desacuerdo | En desacuerdo | Neutro | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---------------|--------|------------|----------------|
| Cree Ud. Que el asesor jurídico debe confeccionar el contrato según se define en el manual de procedimientos de compras. | 2 | 2 | 6 | 15 | 25 |
| La contraparte técnica del contrato cumple con su rol durante la ejecución del contrato. | 0 | 13 | 20 | 12 | 5 |
| Tiene claro en qué momento se deben hacer efectiva las garantías de seriedad de oferta y de contrato según lo que estable la normativa de compras Públicas. | 1 | 7 | 6 | 21 | 15 |
| Conoce los instrumentos de garantías. | 3 | 5 | 7 | 19 | 16 |

Respecto al proceso de formulación de un contrato de bienes o servicios, se visualiza que la mayoría de los encuestados afirman que la confección del contrato debería estar a cargo de un Asesor Jurídico. En relación a los instrumentos de garantías, los funcionarios tienen conocimiento y claridad respecto a los tiempos en que deben hacerse efectivos estos documentos en el caso de proceder. Sin embargo, se observa una valoración neutra respecto al rol que cumple la contraparte técnica en la ejecución del contrato, y al mismo tiempo, una semejanza en la valoración positiva y negativa respecto a esta afirmación, por lo que se evidencia que esta temática no es de conocimiento de todos los funcionarios.

4. Función Unidad de Adquisiciones

Esta dimensión busca saber cuánto, el personal del Gobierno Regional, conoce la función y el grado de satisfacción de los funcionarios respecto a la Unidad de Adquisiciones.

Tabla N° 4.12, Tabulación encuesta Variable Función Unidad de Adquisiciones, Elaboración Propia.

| AFIRMACIONES | Muy en Desacuerdo | En desacuerdo | Neutro | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---------------|--------|------------|----------------|
| La unidad de adquisiciones realiza adecuadamente la función de asesorar y liderar el proceso de compras públicas. | 1 | 1 | 8 | 24 | 16 |
| Está conforme con el tiempo de respuesta de la Unidad de adquisiciones ante sus requerimientos. | 1 | 2 | 4 | 32 | 11 |

| | | | | | |
|---|---|----|----|----|----|
| La unidad de adquisiciones lidera eficazmente el proceso de compra. | 1 | 2 | 8 | 26 | 13 |
| La unidad de adquisiciones resuelve proactivamente las posibilidades de mejora. | 1 | 1 | 6 | 30 | 12 |
| El trabajo realizado por la unidad de adquisiciones cumple con las expectativas del gore. | 0 | 1 | 6 | 30 | 13 |
| El Funcionarios del gore tiene claridad sobre el rol de la Unidad de Adquisiciones | 0 | 10 | 13 | 24 | 3 |
| La unidad de adquisiciones ha facilitado el dialogo y la interacción entre las distintas divisiones del Gore. | 2 | 3 | 13 | 24 | 8 |

A través de estas afirmaciones, se muestra que los consultados, conocen y están de acuerdo con la labor en general, desempeñada por la Unidad de Adquisiciones, considerando su proceder oportuno y adecuado.

5. Descripción de Cargo

Dicha sección intenta establecer una relación de los perfiles de cargos con las funciones transversales del proceso de compras.

Tabla N° 4.13, Tabulación encuesta Variable Descripción de Cargo, Elaboración Propia.

| AFIRMACIONES | Muy en Desacuerdo | En desacuerdo | Neutro | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|--|-------------------|---------------|--------|------------|----------------|
| Siente que es necesario que su perfil de cargo tenga descrita funciones relacionadas con compras públicas. | 1 | 5 | 9 | 20 | 15 |
| La institución proporciona las herramientas necesarias para conocer los procesos de compras. | 4 | 11 | 12 | 18 | 5 |
| De acuerdo a su función y su perfil de cargo es necesario cumplir funciones transversales en compras públicas. | 1 | 1 | 12 | 19 | 17 |
| El personal del gore tiene las competencias técnicas adecuadas para participar en el proceso de compra. | 2 | 18 | 12 | 11 | 7 |
| Considera Ud. Importante el proceso de compras públicas para cumplir los objetivos de la Institución. | 0 | 1 | 2 | 19 | 28 |

Los consultados consideran que es importante el proceso de compras para cumplir los objetivos de la Institución; a su vez sienten que es necesario que su perfil de cargo considere funciones relativas a compras. Además, se evidencia que de acuerdo a la labor que realizan, cumplen funciones transversales a compras, sin embargo, la muestra arroja que el personal no tiene las competencias técnicas adecuadas para participar en el proceso de compras, aun cuando reconocen que la institución proporciona las herramientas para conocer este proceso.

6. Hitos de Control

A través de este ítem, se pretende saber la posición de los funcionarios, respecto de los hitos e instrumentos de control, en virtud del proceso de compras

Tabla N° 4.14, Tabulación encuesta Variable Hitos de Control, Elaboración Propia.

| AFIRMACIONES | Muy en Desacuerdo | En desacuerdo | Neutro | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|--|-------------------|---------------|--------|------------|----------------|
| Realiza el seguimiento de sus requerimientos | 3 | 6 | 12 | 16 | 13 |
| Las solicitudes de compra son aprobadas por el jefe directo antes de adquirir el bien o servicio. | 1 | 5 | 12 | 13 | 19 |
| Se Considera un control más íntegro a los indicadores de gestión PMG - CDC, en desmedro a los procesos internos del GORE | 2 | 4 | 21 | 14 | 9 |
| Considera Ud., que el Gore se realizan controles periódicos al proceso de compra. | 1 | 10 | 27 | 7 | 5 |
| Cuando participo en un proceso de compra, cumplo con la entrega de la documentación requerida en el momento indicado | 0 | 1 | 11 | 23 | 15 |
| Considera Ud. que la unidad de adquisiciones realiza un control adecuado al proceso de compra. | 0 | 2 | 11 | 23 | 14 |
| Las acciones o estrategias definidas en la matriz de riesgo e informes de auditoría, contribuyen a la mejora de los proceso. | 3 | 9 | 19 | 12 | 7 |
| Considera que los informes de auditoría y matriz de riesgos, constituyen una herramienta efectiva de control. | 3 | 10 | 22 | 9 | 6 |

La muestra evidencia que los funcionarios realizan seguimiento a sus requerimientos, siendo aprobados por su jefe directo antes de adquirir el bien o servicio y cumpliendo a la vez, con la entrega oportuna de la documentación requerida.

Así mismo, los encuestados afirman con una valoración positiva que la unidad de adquisiciones realiza un control adecuado al proceso de compra.

No obstante, respecto a los temas relacionados con PMG-CDC, matrices de riesgos, informes de auditoría y controles periódicos, los funcionarios en general muestran una postura neutral, teniendo poca claridad en estas áreas, las cuales son transversales y de gran relevancia para el Servicio Administrativo del Gobierno Regional de Atacama.

7. Mejora de Proceso

Este tópico, busca revelar la visión de los funcionarios respecto a la necesidad de mejora del proceso y del aporte de los instrumentos de control.

Tabla N° 4.15, Tabulación encuesta Variable Mejora de Proceso, Elaboración Propia.

| AFIRMACIONES | Muy en Desacuerdo | En desacuerdo | Neutro | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|--|-------------------|---------------|--------|------------|----------------|
| Siente que el proceso de compras debe mejorarse. | 0 | 1 | 7 | 29 | 13 |
| El sistema de acreditación implementado por el Gobierno Regional fue un aporte a mejorar la gestión del proceso de compra. | 4 | 7 | 11 | 19 | 9 |
| Los planes de mejora de los informes de auditoría y matriz de riesgo han tenido una implementación efectiva. | 1 | 13 | 26 | 8 | 2 |
| En el GORE se ha instalado una cultura de mejoramiento continuo. | 3 | 10 | 18 | 15 | 4 |
| El proceso de compras ha generado cambios positivos en los procesos del Gore. | 0 | 1 | 13 | 34 | 2 |
| El proceso de compra ha permitido mejorar la forma en que el personal del GORE realiza sus tareas. | 1 | 2 | 11 | 32 | 4 |
| El tiempo de trabajo dedicado al proceso de compra, es considerado una inversión que permitirá mejorar la gestión de la Institución. | 1 | 4 | 10 | 28 | 7 |

En esta parte de la encuesta, los consultados manifiestan que el proceso de compras ha generado cambios positivos, permitiendo mejorar la forma en que el personal de la entidad realiza sus tareas, siendo considerado, además, una inversión que permite mejorar la gestión de la Institución, sin embargo, sienten que este proceso debe mejorarse aún más.

En este sentido, se evidencia una posición neutral en lo que respecta a la efectividad de los planes de mejora de los informes de auditoría y matrices de riesgo, como así mismos, desconocimiento respecto a la existencia de una cultura de mejoramiento continuo, considerándose así, al sistema de acreditación, un aporte importante para mejorar la gestión del proceso de compra.

8. Jefatura

Esta dimensión pretende conocer la visión de los encuestados respecto a la jefatura en relación al proceso de compras.

Tabla N° 4.16, Tabulación encuesta Variable Jefatura, Elaboración Propia.

| AFIRMACIONES | Muy en Desacuerdo | En desacuerdo | Neutro | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---------------|--------|------------|----------------|
| Los Jefes de División trabajan articuladamente entre ellos | 4 | 15 | 24 | 6 | 1 |
| Considera necesario que su Jefatura Directa lidere activamente el proceso de compra. | 4 | 2 | 15 | 20 | 9 |
| Para los Jefes de División es prioridad que la Unidad de Adquisiciones cumpla con los procedimientos establecidos en la Ley de compra | 1 | 6 | 9 | 18 | 16 |
| La jefatura tiene las atribuciones adecuadas para la toma de decisiones en temas relativos a compras públicas. | 0 | 13 | 9 | 17 | 11 |
| Sólo en la medida en que al interior del GORE exista el liderazgo e interés por una mejora a los procesos de compra, éste permitirá mejorar en forma eficaz la gestión interna de la Unidad de Adquisiciones. | 2 | 2 | 7 | 20 | 19 |

Los encuestados creen que la jefatura posee las atribuciones adecuadas, por lo que consideran necesario que éstos lideren activamente el proceso de compra, siendo prioritario para ellos que la Unidad de Adquisiciones cumpla con los procedimientos establecidos en la ley de compras.

No obstante, los consultados no tienen claramente identificado si hay un trabajo articulado entre ellos, considerando positivo que, solo en la medida que al interior del organismo exista el liderazgo, éste permitirá mejorar en forma eficaz la gestión interna de la Unidad de Adquisiciones.

9. Motivación

Este punto busca conocer el grado de motivación y comportamiento de los funcionarios respecto a los sistemas del PMG Y CDC, y del proceso de compras.

Tabla N° 4.17, Tabulación encuesta Variable Motivación, Elaboración Propia.

| AFIRMACIONES | Muy en Desacuerdo | En desacuerdo | Neutro | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|--|-------------------|---------------|--------|------------|----------------|
| Para el personal del gore es motivante participar del proceso de compras, con la finalidad de aportar al logro de los objetivos de la institución. | 4 | 16 | 14 | 12 | 4 |
| Para el personal del Gore es motivante participar del proceso de compra principalmente para vincularse con los recursos del PMG y del CDC | 2 | 9 | 20 | 17 | 2 |
| La vinculación del Sistema PMG y CDC ha desviado el foco desde una mejora en la gestión hacia la obtención de esos recursos. | 2 | 2 | 14 | 20 | 12 |
| El personal del Gore tiene una carga de trabajo adecuada | 2 | 16 | 20 | 6 | 6 |
| El personal del gore considera que su trabajo es reconocido por sus superiores | 6 | 20 | 12 | 8 | 4 |

En este ítem la mayoría de los encuestados, manifiesta que no es motivante para el personal de la institución participar de este proceso. Lo anterior producto que su trabajo no es reconocido por sus superiores, y en general no se tiene claridad respecto a la carga laboral de cada uno de los funcionarios, respecto si es adecuada o no.

Sin embargo, participan de igual modo, principalmente para vincularse con los incentivos monetarios obtenidos por el logro del PMG y del CDC.

4.5. Análisis de las Causas del Problema

Según lo definido en el Capítulo 1, donde se identificó el problema en estudio, se establecieron 3 causas que lo originaban y que afectan directamente la gestión de compras del Gobierno Regional.

Dichas causas obedecen a problemáticas recurrentes que influyen en el proceso de compra, por lo que se analizarán los antecedentes existentes en el Gore, relativos a cada uno de estos factores.

4.5.1. Ausencia de la Función de Compras en los Perfiles de Cargos

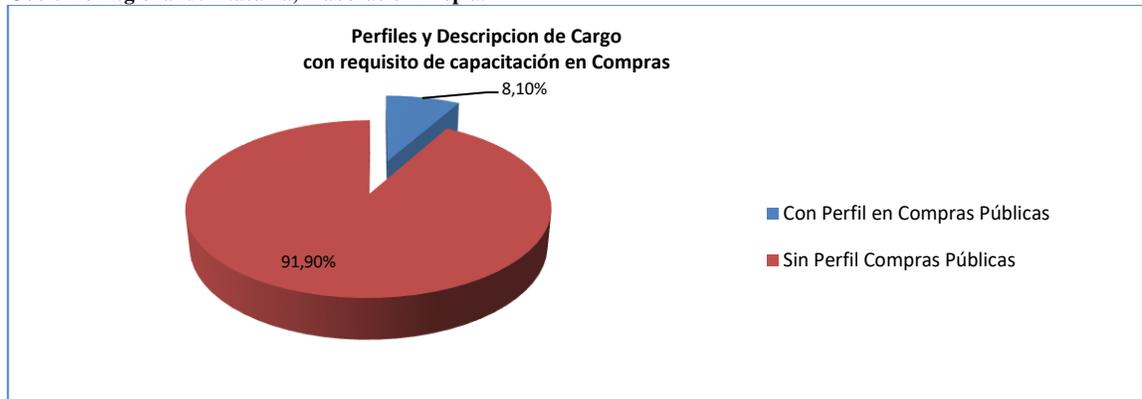
El Servicio Administrativo del Gobierno Regional, estableció sus perfiles y descripciones de cargos a través de la resolución N°2777 de fecha 23.09.2016, que

define los requisitos y funciones que debe realizar cada cargo en las distintas reparticiones de la institución.

Dicho documento cuenta con un total de 98 perfiles de cargo, los que correspondían a la cantidad de funcionarios efectivos a esa fecha, donde sólo el 8,1% de los perfiles consideraba, como requisito del cargo, poseer “capacitación en compras públicas” (grafico N°4.2).

Por otra parte, a diciembre de 2017, año tope considerado para la investigación de esta tesis, ya existía un total de 120 funcionarios.

Grafico N° 4.2, Porcentaje Funcionarios Requisito de Cargo Capacitación en Compras Públicas, Fuente: Perfiles de Cargo Gobierno Regional de Atacama, Elaboración Propia.



Dentro del 8,1% se identifican a profesionales, que, en su mayoría, se relaciona directamente con la Unidad de Adquisiciones. Se individualizan a continuación:

Tabla N° 4.18, Funcionarios Requisito de Cargo Capacitación en Compras Públicas, Fuente: Perfiles de Cargo Gobierno Regional de Atacama, Elaboración Propia.

| REPARTICIÓN | CARGO |
|---|---|
| División de Análisis y Control de Gestión | Encargado/a de Área de Control de Gestión |
| | Jefa División Administración de Finanzas |
| | Jefe Depto. Administración y Personal |
| | Encargada Unidad de Adquisiciones |
| División de Administración de Finanzas | Apoyo Técnico Unidad Adquisiciones |
| | Apoyo Administrativo Unidad Adquisiciones |
| | Asesor Jurídico Programa 01 |
| | Asesor Jurídico Programa 02 |

Sin embargo y en virtud de lo anterior, sólo los integrantes de la Unidad de Adquisiciones (3) y el Jefe del Depto. de Administración y Personal, cuentan con

funciones asociadas a compras públicas, lo que equivale al 4% del total de los perfiles descritos.

Por otra parte, el documento no representa el escenario actual de los cargos, según la dotación existente a finales del año 2017, dejando ver la inexistencia de 30 perfiles y descripciones de cargo. Razón por la cual, no se encuentra actualizado ni incorporada la totalidad de las funciones adicionales, atinentes al cargo, en concordancia al organigrama institucional.

4.5.2. Desconocimiento de la Legislación de Compras

El Gobierno Regional de Atacama, cuenta con un comité bipartito de capacitación para el desarrollo de las competencias de los funcionarios. En este sentido, la causa se analizara desde dos puntos de vista:

- a) La difusión de los procedimientos establecidos en la Ley 19.886 y su reglamento, el manual de procedimientos e instructivos,
- b) Capacitación en procedimientos de compras con el objeto de acortar la brecha existente respecto al desconocimiento de la legislación de compras.

En lo que respecta a la difusión de los procedimientos, se indagó que efectivamente los instrumentos se dan a conocer, principalmente a través de dos canales de difusión, intranet institucional <http://intranet2.goreatacama.cl> y correo electrónico. Sin embargo, no se verifica la recepción de éstos, ni se asegura que el funcionario lo haya considerado como un documento de consulta. Además, no se consideran charlas o exposiciones de presentación de dichos instrumentos donde se propicie una instancia de retroalimentación, principalmente con quienes interactúan con el proceso de compras. Por otra parte, en cuanto a las brechas en conocimientos de compras públicas, el Gobierno Regional, anualmente planifica y elabora un plan de capacitación, instrumento que tiene por finalidad desarrollar competencias específicas que permitan a los funcionarios mejorar el desempeño en sus áreas de funcionamiento.

Respecto a esta materia, es que se aprobó mediante Resolución Exenta Personal N°277 de 30.01.2017, el Plan Anual de Capacitación – PAC Año 2017, que contiene tanto las líneas de formación del período determinado, así como las personas consideradas a recibir dichas competencias, además del costo asociado.

Al analizar dicho instrumento, es dable indicar que dentro de esas líneas de formación, no se considera el tema de compras públicas como una brecha ni una necesidad, ni mucho menos se establece como una capacitación del tipo pertinente²⁸.

Asimismo, se observa que el monto asignado para el Plan, es limitado y está sujeto a un presupuesto anual predeterminado, por lo que los funcionarios de la Unidad de Adquisiciones se ven obligados a solicitar cursos de formación e-learning y/o presenciales a la Dirección de Compras, entregadas de forma gratuita; o bien postular a los cupos de formación del comité de capacitación, que tengan relación con compras públicas.

Tabla N° 4.19, Ítem presupuestario Capacitación y perfeccionamiento, Ley N°18.575 Fuente: <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-2129.html>, Elaboración Propia.

| AÑO EJECUCIÓN | MONTO MILES DE \$ | DOTACIÓN PERSONAL PLANTA – CONTRATA - HONORARIOS |
|---------------|-------------------|---|
| 2015 | 15.625 | 120 |
| 2016 | 16.219 | 120 |
| 2017 | 16.706 | 120 |

Dentro de este contexto, para el año 2017, el Plan consideró dos instancias de capacitación, con una inversión total de \$776.000, destinado para el curso “Preparación acreditación en compras públicas”, donde se capacitaron a 4 funcionarios. Asimismo, se ejecutó el curso “Normativa y criterios de evaluación”, dictado por la Dirección de Compra, de manera gratuita y dirigida a funcionarios que integran comisiones evaluadoras de un proceso de licitación (30 funcionarios).

En este sentido, la Dirección de Compras, fomenta la capacitación a los compradores de los servicios públicos, poniendo a disposición la página web <http://capacitacion.chilecompra.cl/>, donde se entrega material de apoyo referente a compras públicas, cursos e-learning y talleres de capacitación presencial.

Por otra parte, Chilecompra solicita a los compradores y perfiles que utilizan el portal mercado público (abogado, auditor, comprador y supervisor) la acreditación de sus

²⁸ Una capacitación pertinente es aquella que la institución defina y establezca para estos efectos. Art.37 del Decreto Ley 69 de 2004, Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.

competencias, con la finalidad de saber si son aptos para operar el sistema, mediante la aprobación de una prueba de acreditación.²⁹

Al año 2017 el Gobierno Regional cuenta con 8 funcionarios acreditados en compras públicas, los que son:

- Encargada de la Unidad de Adquisiciones
- Técnico Unidad de Adquisiciones
- Administrativa Unidad de Adquisiciones
- Asesor Jurídico División Adm. y Finanzas
- Asesor Jurídico División Análisis y Control de Gestión
- Asesor Jurídico División de Planificación y Desarrollo
- Encargada Unidad Auditoría Interna
- Profesional Unidad Auditoría Interna

En base a lo anteriormente, se refleja que el PAC es un tanto limitado porque no abarca la totalidad de las necesidades de capacitación de los funcionarios ni las brechas existentes, debido principalmente al presupuesto asignado, identificado en la Tabla N° 4.21

4.5.3. Ausencia de Liderazgo Directivo en el Proceso

El Gobierno Regional de Atacama, está compuesto por tres reparticiones, cada una dirigida por un Jefe de División, donde la designación en dichos cargos, son de exclusiva confianza del Jefe Superior del Servicio (Intendente Regional) y la duración de éste, está supeditada al tiempo que el Intendente se encuentre vigente en el cargo.

Cada Jefe de División, posee funciones asociadas a la naturaleza del cargo, donde sólo la jefatura de Administración y Finanzas - DAF, tiene directa relación con la Unidad de Adquisiciones, ya que es la encargada de supervisar y realizar seguimiento al cumplimiento de las metas del departamento, unidad o áreas que de ellas dependen.

En virtud de estas funciones, y de acuerdo a las entrevistas realizadas a las jefaturas, la jefa DAF reconoció que una de las problemáticas más relevante, recae en la falta de

²⁹ La forma y plazos de esta acreditación estarán establecidas en las Políticas y Condiciones de Uso del Sistema de Información y Contratación Electrónica, de la Dirección de Compras.

tiempo para cumplir con el funcionamiento de la Administración, ya que ella debe responder de manera prioritaria a los requerimientos de la Autoridad Superior. Al mismo tiempo señaló, no tener comunicación hacia la Unidad de Adquisiciones, dejando en evidencia la inexistencia de control de parte de la jefatura y a su vez la falta de retroalimentación. (ver anexo N°8).

Por otra parte, respecto a las competencias técnicas en relación a compras públicas, se revisaron los planes de capacitación de años anteriores, donde se observó, que tanto las jefaturas de finanzas como de personal, no cuentan con las capacitaciones necesarias respecto a compras públicas, ni poseen la acreditación respectiva.

4.6. Análisis del Sistema de Acreditación en el proceso de compra

A partir del año 2011, el Gobierno Regional de Atacama comenzó la autoevaluación de sus procesos, con el objeto de *“instalar un enfoque y una cultura de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión de los gobiernos regionales que les permita alcanzar estándares cada vez más exigentes, de una manera sistemática, logrando satisfacer crecientemente las necesidades y expectativas de todos sus destinatarios, entre otros, actores clave, ciudadanos socios y colaboradores”*.³⁰ El resultado de esta evaluación es producto de la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales.

En el año 2011 y 2013 se realizaron las respectivas autoevaluaciones arrojando los resultados que se muestran a continuación:

Tabla N° 4.20, Evaluación Sistema de Acreditación Gobierno Regional de Atacama, Fuente: Informe Retroalimentación Atacama Ciclo 1 y 2 Chilecalidad, Elaboración propia.

| Año Evaluación | Puntaje Obtenido (escala 0-500 pts) | Porcentaje Logro | Nivel |
|----------------|--|------------------|------------|
| 2011 | 156 | 31% | incipiente |
| 2013 | 159 | 32% | incipiente |

El resultado final de ambas evaluaciones, dan cuenta que, el Gobierno Regional de Atacama realiza acciones que buscan mejorar la gestión de la calidad, lo que equivale a un nivel de global *“Incipiente-Sistemático”*³¹ sobre el total propuesto (500 puntos).

³⁰ Sistema de Acreditación y Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales

³¹La organización se encuentra en un nivel de gestión Incipiente-Sistemático, cuando en la mayoría de los casos demuestra haber implementado metodologías de gestión y haberlas mantenido en el tiempo.

En este sentido, fue la Unidad de Adquisiciones la encargada de desarrollar el criterio relativo a compras públicas, referente al subcriterio 6.4 Gestión de proveedores y asociados (ver anexo N°7).

Dicho subcriterio obtuvo los siguientes resultados, donde se refleja que hubo un progreso del 8% respecto de la primera evaluación, en específico en lo relativo a “*la gestión de Unidades Técnicas*” (pregunta 6.4).

Tabla N° 4.21, Evaluación Sistema de Acreditación Subcriterio Gestión de proveedores y asociados, Atacama Fuente: Informe Retroalimentación Atacama Ciclo 1 y 2 Chilecalidad, Elaboración propia.

| Ciclo | % Logro Validado | Puntaje Validado | Puntaje Máximo |
|-------|------------------|------------------|----------------|
| 2011 | 28% | 3,5 | 12,5 |
| 2013 | 36% | 4,5 | 13 |

Si bien, el sistema de calidad busca mejorar de manera progresiva la gestión del Gobierno Regional y así avanzar hacia la excelencia, no obstante, a eso, las temáticas consideradas en el subcriterios 6.4., no son del todo representativas para obtener un diagnóstico del proceso de compra, en relación al mencionado sistema que el Gobierno Regional ha adoptado.

Asimismo, y según lo informado por la encargada de la Unidad de Adquisiciones, este modelo no aporta mayor valor a las actividades desarrolladas en ella, ya que no genera una mejora concreta en la gestión de los procesos, principalmente en lo relacionado a compras.

CAPÍTULO 5. Propuesta de Mejoramiento

En el marco de la mejora continua de los procesos, el Gobierno Regional de Atacama presenta debilidades y oportunidades identificadas, en razón al problema en estudio. Problemática que da cuenta de una carencia de un sistema de control que ayude a mejorar la calidad y eficacia de la gestión de compras que realiza la Unidad de Adquisiciones. En función a esto, se proponen mejoras a corto y largo plazo, las que se detallan a continuación:

5.1. Mejoras a Corto Plazo

Es de suma importancia tener en consideración que, las medidas a corto plazo deberán ser implementadas dentro de la institución, en un periodo máximo de un año. Estas medidas son las se indican a continuación:

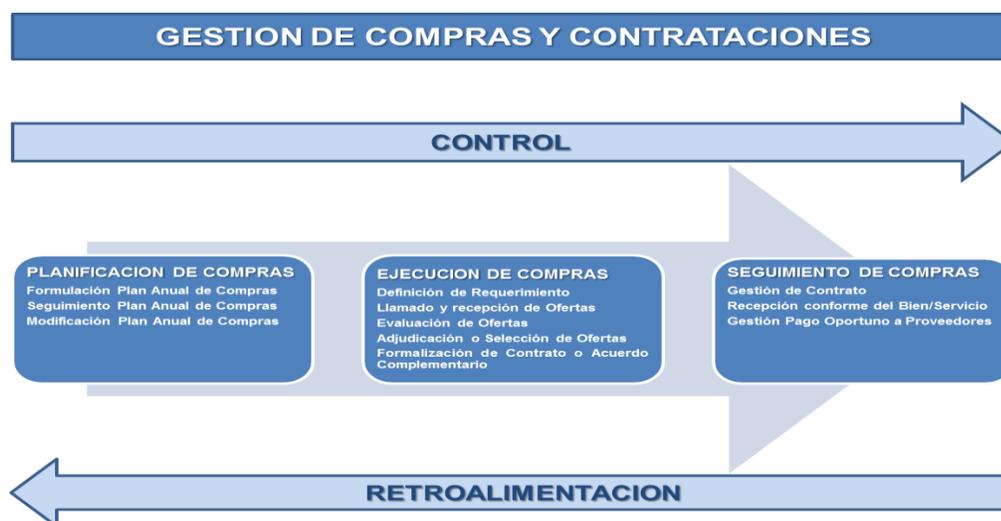
5.1.1. Manual de procedimientos

En primera instancia se sugiere la actualización del documento “Manual de Procedimientos de Compras y Contrataciones” de la Unidad de Adquisiciones, donde se deberán necesariamente considerar los siguientes alcances:

a) Levantamiento de procesos

- La Unidad de Adquisiciones debe realizar un nuevo levantamiento de los procesos, donde se redefinan algunos procedimientos según sea necesario en cada caso, clasificando y diferenciando macro y micro procesos, estimando los tiempos y costos, así como también, un repositorio de procesos con notación BPMN (Business Process Model and Notation, en español Modelo y Notación de Procesos de Negocio), con la intención de estandarizarlos, puesto que en la actualidad existe más de una forma de ejecutarlos.
- A su vez, se debe incorporar un macro-proceso que contenga a grandes rasgos, la visión general del proceso de compras, como el que se propone a continuación:

Figura N° 5.1, Proceso Compras y Contrataciones Públicas Gobierno Regional de Atacama, Elaboración Propia.



b) Elaboración de indicadores de gestión

Establecer indicadores que controlen la gestión interna de la Unidad de Adquisiciones, en específico que evalúen el rendimiento, midan la eficiencia de los recursos y controlen la eficacia en el cumplimiento tanto del proceso de compras, como también del manual de procedimientos, los procesos generados por el portal mercado público, el plan anual de compras y el sistema de solicitudes. La finalidad de esto será generar mediciones, para conocer el escenario actual en esas temáticas y aplicar acciones para mejorar el resultado de los procesos. Algunos indicadores de este tipo pueden ser:

- Porcentaje de descarga del manual de procedimientos.
- Porcentaje de solicitudes tramitadas por la Unidad de Adquisiciones.
- Tiempo de ejecución de una adquisición desde que se autorizó el requerimiento.
- Tiempo de respuesta a los requerimientos.
- Porcentaje de compras de insumos efectuadas dentro del tiempo programado.
- Tiempo de evaluación de ofertas.
- Porcentaje de licitaciones adjudicadas respecto de licitaciones totales.
- Tiempo de adjudicación.
- Tiempo de formulación del contrato.
- Porcentaje de ejecución del presupuesto.
- Porcentaje de reclamos internos.

- Porcentaje de contratos terminados.

En forma paralela, además, crear un soporte electrónico para registrar la medición semestral de todos los indicadores que tenga a cargo la Unidad de Adquisiciones, tanto del manual de procedimiento como del portal mercado público, con la finalidad de conocer el estado de la gestión de la Unidad. La información recopilada respecto de esta medición, debe ser entregada a través de un informe mensual al Jefe de Administración y Finanzas. Posterior a la entrega debe efectuarse un proceso de retroalimentación con la Jefatura para levantar observaciones respecto al informe.

c) Generación matriz de riesgo

Hacer un nuevo levantamiento de los riesgos asociados a la gestión de compra, con la finalidad de elaborar una matriz interna de la Unidad de Adquisiciones, la que deberá ser incorporada al manual de procedimientos, a fin de evaluar los riesgos identificados internamente cada año y realizar estrategias de mejoras en paralelo a la matriz de riesgo institucional que se trabaja para toda la entidad.

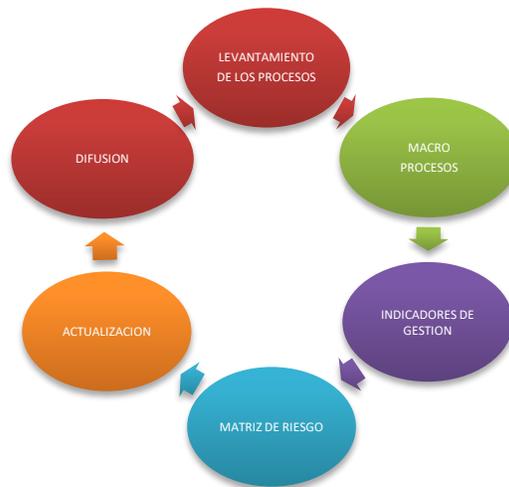
d) Actualización del manual

Recopilada y consolidada la información recabada, vale decir: procesos, indicadores y matriz, se procede a la reformulación del manual de procedimientos, incorporando, además, las modificaciones del reglamento de compras públicas establecidas en el año 2015.

Posteriormente se debe validar el documento por la institución, mediante el común acuerdo de las partes (Jefatura y Unidad de Adquisiciones), respecto a la ratificación de los procedimientos antes de la aprobación final del manual.

Finalmente se procede a la formalización de éste como documento público y de uso habitual, a través de la firma del Jefe Superior del Servicio (Intendente).

Figura N° 5.2, Pasos reformulación Manual de Procedimiento, Elaboración Propia.



e) Medidas de difusión

Con la finalidad de lograr un mayor conocimiento del manual en la institución, se establece un “Plan de Difusión” con el apoyo de la Unidad de Fortalecimiento Institucional, que considere lo siguiente:

- Publicar el manual de procedimientos u otros documentos asociados a la gestión de compras, en la Intranet Institucional.
- Elaborar trípticos que contengan las distintas modalidades de compra y su respectivo procedimiento, los que serán entregados en cada puesto de trabajo.
- Crear videos, tipo cápsulas de 60 a 120 segundos, que muestren el proceso de compras de manera didáctica y dinámica.
- Enviar un correo electrónico a todos los funcionarios informando sobre las publicaciones relativas a la gestión de compras en la Intranet Institucional, notificación que deberá ser trimestral a modo de reiterar la existencia de la información.
- Realizar talleres mensuales con la jefatura y funcionarios, donde se den a conocer las temáticas más relevantes del proceso de compras del Gobierno Regional. Los que no podrán exceder de una hora, con un mínimo de 5 y un máximo de 10 participantes por taller.

- Incorporar en la Intranet Institucional, un registro de descarga del documento, a modo de manejar una estadística, que permita conocer cuántos funcionarios descargaron dicho manual.
- Considerar en el proceso de inducción, realizado por la Unidad de Gestión de Persona, a los nuevos funcionarios que ingresan a la institución, una breve introducción de las temáticas más relevantes del manual de procedimientos y de la Ley de Compras.
- La Unidad de Adquisiciones deberá compartir con todos los funcionarios del Gobierno Regional, la información proporcionada por la Dirección de Compras y Contrataciones tales como: informativos, guías, directivas.

5.1.2. Plan Anual de Compras

Se recomienda validar el Plan Anual de Compras como producto principal y estratégico de la Unidad de Adquisiciones, haciendo de éste, un documento de uso habitual que incluya la totalidad de las necesidades de las diversas áreas, siendo elaborado desde una mirada estratégica en post de obtener el mayor beneficio para la organización, haciendo un óptimo uso de los recursos respecto a la contratación de bienes y/o servicios.

Considerando lo anterior, se sugiere que la planificación de las necesidades de compras (plan de compras) vaya de la mano con el proceso presupuestario, es decir, que éste (el plan) se comience a preparar al momento de realizar el proyecto de presupuesto de la Institución del año siguiente, estableciéndolo como un escenario ideal (acto administrativo realizado entre los meses de marzo-abril). Dichos requerimientos aprobados deberán estar disponibles en un registro electrónico o un archivo en resguardo del Jefe de Departamento de Administración y Personal, a modo de ser considerados en la posterior formulación del respectivo Plan Anual de Compras.

Una vez confirmado el presupuesto anual asignado al Gobierno Regional, se propone que la Unidad de Adquisiciones y la División de Administración y Finanzas, realicen un trabajo conjunto, que consolide los requerimientos y las compras. En este sentido se sugiere:

- Ordenar el proceso de compra a realizar durante el año en ejercicio, proyectando las respectivas adquisiciones y/o contratación de servicios de manera periódica (quincenal/mensual/trimestral) a fin de no concentrar todas o la mayoría de las compras para el último trimestre, relacionando además esta programación, con algún indicador que mida el nivel de cumplimiento de esta medida.

Figura N° 5.3, Formulación Planificación Plan Anual de Compras, Elaboración Propia.



- Identificar las compras y contrataciones a realizar dentro del periodo y consolidarlas o agruparlas a fin de conseguir mejores condiciones (Ejemplo: si se quiere comprar resmas de papel, comprar la mayor cantidad o la totalidad de lo proyectado en una sola compra, en virtud de lo establecido en ese contrato de suministro o acuerdo complementario).

Finalmente, es de suma importancia informar a cada una de las Divisiones cuáles fueron, en definitiva, los requerimientos aprobados e incorporados en el Plan, con la finalidad de dar respuesta formal a lo solicitado, debiendo de igual forma requerir dicho bien o servicio, en el debido momento, a través de la Intranet Institucional, asegurando de ese modo la respectiva entrega del bien o servicio solicitado.

Se sugiere, además, monitorear mensualmente el Plan durante el año, con el objeto de efectuar las respectivas compras en los tiempos establecidos y con el debido control de la jefatura, evitando principalmente los riesgos en lo relativo a las desviaciones.

Dichos requerimientos recopilados serán utilizados de información base para la formulación del documento del año siguiente, con la finalidad de prevenir posibles riesgos y desviaciones ocurridos en el año anterior.

5.1.3. Gestión de Contratos

La Unidad de Adquisiciones se debe posicionar como supervisor de contratos del Servicio Administrativo del Gobierno Regional de Atacama, con la finalidad de realizar el registro y monitoreo de los hitos de pagos, fechas de vencimientos de contrato y garantías mediante el aplicativo web, con la que dispone la Dirección de Compras, en la plataforma de www.mercadopublico.cl.

Lo anterior, para dar cumplimiento a lo indicado en el artículo 54, del Reglamento de la Ley de Compras Públicas, y lo establecido en la Glosa 03, de la Partida 08 de la Ley de Presupuestos, donde se establece que *“las Entidades deben desarrollar todos sus procesos utilizando solamente el sistema de Información de la Dirección, incluyendo todos los actos, documentos y resoluciones relacionados directa o indirectamente con los procesos de compra...”*,

Figura N° 5.4, Retroalimentación Gestión de Contrato, Elaboración Propia.



Asimismo, definir mediante resolución, los roles de administrador y supervisor del aplicativo de gestión de contrato (funcionarios de la Unidad de Adquisiciones). En este mismo sentido, definir de igual modo por resolución, las funciones y responsabilidades que deberá ejercer un Encargado de Contrato y efectuar la respectiva difusión mediante un correo electrónico masivo a todos los funcionarios, a fin de que todos manejen la

información en la eventualidad de corresponderle ejercer dicho rol y el respectivo control sobre el servicio contratado.

Así mismo, la jefatura a cargo del encargado de contrato deberá controlar, mediante la entrega de informes, el estado de avance de cada contrato, con el propósito de verificar los tiempos, la ejecución y los servicios realizados.

5.1.4. Reuniones de trabajo

Se sugiere instaurar un Plan de reuniones mensuales, que tenga por objeto establecer una instancia de comunicación directa entre los integrantes de la Unidad de Adquisiciones y la Jefatura, donde se informe el estado o situación actual de la unidad, lo que permitirá el necesario involucramiento de los superiores con el equipo de trabajo y las funciones ahí desempeñadas, a fin de comprometer una participación más activa en la gestión de compras, controlando de manera efectiva el proceso.

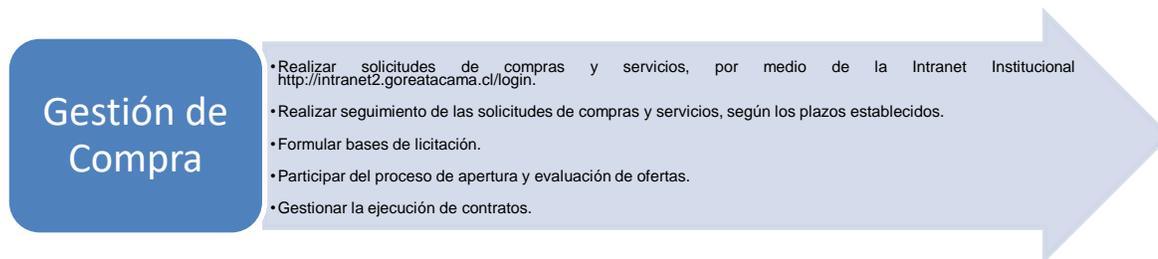
Figura N° 5.5, Plan Reuniones de Trabajo, Elaboración Propia.



5.1.5. Perfiles de Cargos servicio administrativo del Gobierno Regional

Se hace necesaria la actualización del documento “Perfiles de Cargos”, ajustándolo al escenario actual del Gobierno Regional de Atacama, a fin de incorporar en la totalidad de los cargos de la institución la función de compras públicas, dejando establecidas las labores adicionales atinentes a esta función, que son las que se detallan a continuación:

Figura N° 5.6, Funciones Generales en Compras Públicas, Elaboración Propia.



5.1.5.1. Unidad de Adquisiciones

Asimismo, se recomienda reestructurar las funciones asociadas a la unidad de compras, con la finalidad de estructurar perfiles idóneos a cada cargo, evitando dualidad de funciones entre los tres profesionales que ahí se desempeñan, estableciendo claras diferencias entre cada función, dependiendo del cargo.

5.1.5.2. Cargos relacionados

A su vez, es necesario actualizar las funciones de compras del Jefe de Administración y Finanzas, del Jefe Departamento de Administración y Personal; y del Asesor Jurídico, ya que tienen directa relación con el proceso de compras en temas de control y toma de decisiones, para lo cual se proponen las siguientes funciones:

- Jefe División Administración y Finanzas

Figura N° 5.7, Comparación y recomendación funciones en Compras Públicas de Jefe División Administración y Finanzas, Elaboración Propia.

| | |
|--------------------------------|--|
| Función del Cargo | <ul style="list-style-type: none"> • Administrar, dirigir y controlar el funcionamiento eficiente del Departamento de Administración y Personal. |
| Descripción actual | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el pertinente cumplimiento de las metas y objetivos del Departamento, orientados a asistir el funcionamiento y desarrollo de los/as funcionarios/as en el Gobierno Regional. • Control y seguimiento del cumplimiento de metas en las diferentes Unidades del Departamento. (Gestión de Personas-Adquisiciones-Informática-Partes-Bienes Fiscales y Bienestar-Operaciones-GastodeFuncionamiento-Remuneraciones y Licencias Médicas, Gestión de Solicitudes y atención de Público y Bodega y Bienes Inventariables) |
| Descripción recomendada | <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, controlar y ejecutar el presupuesto del programa de gasto de funcionamiento del servicio administrativo del Gore Atacama, en coherencia con el presupuesto aprobado para el año en curso. • Realizar el control y seguimiento de las compras y contrataciones del Gobierno Regional en concordancia a los intereses, necesidades y demandas propias de la institución y a lo establecido en la Ley 19.886 de Compras y Reglamento. |

- Jefe Departamento Administración y Personal

Figura N° 5.8, Comparación y recomendación funciones en Compras Públicas de Jefe Departamento Administración y Personal, Elaboración Propia

| | |
|--------------------------------|---|
| Función del Cargo | <ul style="list-style-type: none"> • Administrar, dirigir y controlar el funcionamiento eficiente de la Unidad de Adquisiciones. |
| Descripción actual | <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el normal y eficaz funcionamiento de la Unidad, de proveer productos y servicios a todas las dependencias para su normal funcionamiento, bajo la normativa interna y los intereses del Servicio Administrativo. • Definir y supervisar los procedimientos del Plan de Compras anual del GORE, tendientes a definir la información y la forma en que se subirá ésta al sistema. |
| Descripción recomendada | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el correcto funcionamiento de la Unidad, con la finalidad de proveer de bienes o servicios a las diferentes Divisiones, según lo establecido en el Manual de Procedimientos de adquisiciones, Ley 19.886 de Compras y contrataciones públicas y su Reglamento. • Planificar el proceso de formulación del presupuesto del año siguiente con la finalidad de consolidar los requerimientos para la formulación del plan anual de compras, controlando la correcta ejecución de éste, en el año de ejercicio. |

- Asesores Jurídicos

Figura N° 5.9, Comparación y recomendación funciones en Compras Públicas de Asesores Jurídicos, Elaboración Propia.

| | |
|--------------------------------|--|
| Función del Cargo | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en el proceso de compras y contrataciones. |
| Descripción actual | <ul style="list-style-type: none"> • No registra información |
| Descripción recomendada | <ul style="list-style-type: none"> • Preparar, revisar y validar resoluciones, bases administrativas, trato directo y contrato para la compra de bienes o servicios según lo establecido en el Manual de Procedimientos de adquisiciones, Ley 19.886 de Compras y contrataciones públicas y su Reglamento. • Asesorar y concurrir al Acto de Apertura de las Ofertas, para atender eventuales consultas. • Asesorar a las distintas Unidades, áreas o departamentos del Gobierno Regional en temas relacionados con compras públicas. |

5.1.6. Capacitación

Potenciar y nivelar gradualmente a todos los funcionarios del Gobierno Regional, con la finalidad de fortalecer las competencias en compras públicas y el uso del manual de procedimientos, a través de jornadas de capacitación trimestrales y estableciendo un proceso de acreditación interna, similar al utilizado por la Dirección de Compras Públicas, donde se contemple un control de conocimientos, mediante una prueba compuesta por una serie de preguntas referentes a compras, con especial atención en la

aplicación del manual de procedimientos. Para su aprobación el funcionario deberá tener a lo menos un 60% de aciertos, de lo contrario dicha persona el próximo año, deberá entrar a un proceso de reforzamiento de competencias. Este proceso estará a cargo del Comité Bipartito de Capacitación, con la colaboración de la Unidad de Adquisiciones.

5.1.7. Gestión documental en ámbito de compras

Se propone realizar un levantamiento de la información respecto a documentos administrativos como bases de licitación y contratos, entre otros, que posean una estructura y contenido homogéneo, con la finalidad de unificar ideas y validar documentos tipos de uso frecuente para futuros procesos de compra, los que deberán estar publicados en la página web www.intranet.goreatacama.cl, en un módulo especial. Dicho módulo deberá contener lo siguiente:

- Expediente documental actualizado de bases administrativas con cláusulas establecidas por la Dirección de Compras y bases técnicas con los requisitos de los usuarios requirentes, respecto a las licitaciones habituales o estratégicas que el Gobierno Regional ha licitado.
- Crear una base de datos con diferentes criterios de evaluación, multas y sanciones, que estén validados por la Dirección de Compras y que puedan ser utilizados en los diferentes procesos de licitación.
- Expediente documental actualizado de contratos tipos, con cláusulas claras y flexibles.
- Actualizar instructivo de comisiones evaluadoras, incorporando flujogramas sobre el proceso de apertura y evaluación, diagramas, esquemas u otros de rápida comprensión para los funcionarios.

5.1.8. Bases de Licitación, Contratos y Comisión evaluadora

Se recomienda designar a un funcionario por cada división, que cumpla el rol de encargado de elaborar bases de licitación, con apoyo directo de un asesor jurídico y de los integrantes de la comisión de apertura y/o evaluación, con el fin de establecer nuevas bases tipos con formatos ya establecidos. Así mismo, solicitar asesoramiento a

funcionarios técnicos, en el tema a licitar, para la respectiva elaboración de los términos técnicos de referencia.

Respecto a la formulación de contrato, esta debe ser responsabilidad del asesor jurídico de cada División, por ser un documento contractual de carácter legal para el Gore Atacama, para lo cual, el encargado de contrato proveerá la información recopilada del proceso de licitación y adjudicación para la respectiva formulación.

Así mismo, las comisiones evaluadoras, deben sesionar dentro los plazos establecidos en las bases de licitación, tanto para la apertura y/o evaluación de oferta, con la presencia de la totalidad de los integrantes, ajustándose a las indicaciones del instructivo acerca del funcionamiento de las comisiones de evaluación que se constituyan en procesos de licitación pública³²

De acuerdo a lo anterior y como una manera de control en la formulación de dichos documentos, en primera instancia, crear un formato que restrinja su edición con el objeto de evitar cambios en el formato definido, y sólo habilitar ciertos campos para la incorporación de información. Se debe considerar la revisión y validación por parte de la Unidad de Adquisiciones, como así mismo de la Jefatura la que, en este caso, tendrá que estar alerta de las etapas y plazo de cada proceso, con la finalidad de reducir los riesgos ante algún reclamo o demora de los bienes o servicios.

En este contexto, los funcionarios que participan del proceso, idealmente deben poseer su respectiva acreditación en compras públicas.

5.2. Mejoras a largo plazo

Por otra parte, y a diferencia de las mejoras de corto plazo, éstas podrán ser aplicadas o desarrolladas en un periodo máximo de tres años.

5.2.1. Acreditación de Funcionarios

Se propone que la Unidad de Adquisiciones en conjunto con la Unidad de Gestión de Personas, lidere un proceso de nivelación anual de competencias en materia de compras públicas, basándose en el plan de capacitación y acreditación de empleados públicos de la Dirección de Compras Públicas. En primer término, esta iniciativa estará dirigida

³² Resolución Exenta General 205/23 abril 2018, Gobierno Regional de Atacama.

a la Jefatura y a los funcionarios que forman parte de manera frecuente en comisiones evaluadoras, con la finalidad de acreditar sus conocimientos, a través de la rendición de la prueba de acreditación impartida por la Dirección de Compras Públicas.

Lo anterior podrá cumplirse a través de las acciones que se indican a continuación:

- Seleccionar y facilitar la participación de los funcionarios en el proceso.
- Coordinar con la Dirección de Compras Públicas capacitaciones presenciales o vía e-learning.
- Considerar este plan de acreditación en la formulación del Plan Anual de Capacitación (PAC) durante un periodo de 4 años, proponiéndose como meta optima que el 60% de los funcionarios hayan acreditado sus competencias.
- Ejecutar las capacitaciones en los plazos establecidos en el PAC.

5.2.2. Solicitudes de Compra

Se recomienda reestructurar y optimizar el módulo de solicitudes de la Intranet Institucional, con la finalidad de generar información útil que ayuden a medir la eficiencia y nivel de respuesta de la gestión de solicitud de compra, incorporando las siguientes mejoras:

- Efectuar una clasificación por tipo y un orden por año de las solicitudes.
- Incorporar la función “*buscar solicitudes*”, por año, usuario, estado, etc.
- Entregar reporte gráfico del estado de las solicitudes.
- Incorporar estadística a nivel usuario y comprador, respecto del estado de las solicitudes.
- Mostrar los tiempos de ejecución de cada solicitud.
- Implementar la entrega de informes y gráficos que muestren la gestión del proceso.
- Implementar la recepción conforme del bien o servicio requerido.
- Generar un aplicativo de reclamos internos, en función a los requerimientos.

5.2.3. Plan Anual de Compras

Se sugiere la implementación en la Intranet Institucional, de un módulo que contenga el Plan Anual de Compras, disponible para todos los funcionarios, donde se puedan consultar los productos o servicios aprobados para compra (del año en ejercicio) por

unidad/departamento/división, fechas programadas de compras, entre otros, con el objeto de monitorear los requerimientos solicitados y aprobados, a través de una búsqueda fácil y que emita reportes de programación asociada a su compra.

5.2.4. Balanced Scorecard

Se propone la implementación, en la Intranet Institucional, de un cuadro de mando integral que tome una figura de estructura central y organizativa del proceso de compra, y del funcionamiento en general de la Unidad de Adquisiciones, que permita medir y analizar indicadores en función de los objetivos de la Unidad, considerando asimismo los indicadores ya establecidos y definidos tanto para las solicitudes de compra, el plan anual de compras y el manual de procedimientos. Esto con la finalidad de realizar el seguimiento del proceso en cuestión, tener a la vista información gráfica y estadística altamente relevante para la toma de decisiones, así como implementar acciones preventivas y/o correctivas en post de mejorar el desempeño, la productividad y la eficiencia de la Unidad.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.

La Ley de compras y su reglamento, con los respectivos mecanismos de adquisiciones en ella establecidos, han cumplido con las expectativas tenidas en consideración como parte de la modernización del Estado, siendo estructuralmente coherente y adecuada en la aplicación transversal del proceso al interior de la institución pública.

En este sentido y teniendo en consideración los antecedentes presentados en los capítulos anteriores, luego de ser analizados los distintos instrumentos de control y de cara a concretar una propuesta de mejora de los aspectos más relevantes del proceso de compra del Gobierno Regional de Atacama, se puede ultimar que este cumple con la normativa legal vigente, sin embargo, se constata que dicho proceso carece de mediciones, seguimiento, controles planificados y acciones correctivas, que permitan asegurar la eficacia durante la ejecución del proceso, principalmente de quienes deben supervisar el proceso en cuestión.

En relación al manual de procedimientos, instructivos, informes de auditoría, matrices de riesgos y otros documentos relativos a compras, estos constituyen insumos vitales para la toma de conciencia por parte de la institución, respecto de las brechas detectadas en la gestión de compra. Estos documentos podrían tener un impacto realmente significativo en la organización, si fueran difundidos de manera más enfática y utilizados de forma óptima y constante, puesto que facilitarían el aprendizaje e involucramiento de todos los actores clave en el proceso, permitiendo así, instalar nuevas prácticas en el Gobierno Regional y por ende, mejorar los resultados.

En lo que respecta a la jefatura, se puede deducir que estos han adoptado una actitud más bien pasiva y reactiva en cuanto al control eficaz y eficiente del proceso de compras, principalmente por la falta de retroalimentación con los funcionarios de la Unidad de Adquisiciones, dado que, no se ha implementado un sistema efectivo de seguimiento preventivo, ni tampoco se ha realizado el correspondiente monitoreo a las respectivas estrategias a implementar, provenientes de los distintos instrumentos de control utilizados en el Gore Atacama, con la finalidad de medir y mejorar la gestión de compras.

Se detectó que los usuarios internos que participan del proceso de compra del Gore no cuentan con las competencias técnicas adecuadas, no ostentan con la acreditación en compras públicas, a su vez no conocen en detalle los procedimientos establecidos y así

como también, el desconocimiento de las funciones y roles que debe cumplir el funcionario dentro de este proceso, funciones que, en todo caso, no están incorporadas en su perfil de cargo. Siendo necesario, reducir las brechas relativas a compras públicas y la actualización e incorporación de estas funciones de compras a los perfiles de cada funcionario.

Después de desarrollar el trabajo de tesis, podemos concluir finalmente, que la ausencia de hitos de control en el proceso de compras, ha llevado a que este se ejecute de forma poco eficiente, razón por la cual, se propone un plan de mejoramiento que ayude a revertir dicha situación, considerando en distintas áreas, hitos de control que monitoreen dicho proceso de compras, contribuyendo a que este sistema mejore la eficiencia de sus prestaciones a los usuarios internos y externos del Gobierno Regional.

Referencias Bibliográficas

1. Ley N° 19.886 de Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios
2. Bermúdez, G., & Gomez, H. (2001). Los problemas en tecnología: una propuesta metodológica. Pag.75-76.
3. Resolución N°2777 de fecha 23.09.2016, Perfiles y descripción de cargos del Servicio Administrativo del Gobierno Regional de Atacama
4. <https://www.chilecompra.cl/que-es-chilecompra/> - Nuestra Historia.
5. Sistema de Mejora continua a la gestión de los Gobiernos Regionales, documento de trabajo N° 1, Subdere.
6. Henry Fayol, Administración Industrial y General.
7. Libro Administración De Robbins 12A Edición
8. Libro James A.F. Stoner, R. Edward Freeman. Daniel R. Gilbert, (1996) Administración, Ediciones Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición, México.
9. Libro Administration Industrielle et Générale publicado en París en 1916.
10. De Zuani, “Introducción a la Administración de Organizaciones”. Ed. Maktub
11. FERRADA BÓRQUEZ. op. cit. (1), p. 21
12. Oficio Contraloría General de la República N° 80.102 de 1969.
13. Ley N° 10.336 Ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República, texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por Decreto N°2.421 de 1964, del Ministerio de Hacienda, texto actualizado hasta la Ley N° 2 Kaplan.
14. Robert S. y Norton, David P., “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, enero - febrero 1992, págs. 71-79.
15. Dávila, Antonio, “Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral”, Revista de Antiguos Alumnos del IESE, septiembre de 1999.0.766.
16. Kaplan, Robert S. y Norton, David P., “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001, pág. 73.
17. Artículo 1 Ley de Compras 19.886.
18. www.mercadopublico.cl
19. Sistema de Acreditación y Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales

- 20.** Art.37 del Decreto Ley 69 de 2004, Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.
- 21.** Políticas y Condiciones de Uso del Sistema de Información y Contratación Electrónica, de la Dirección de Compras.

ANEXOS

Anexo N°1. Niveles de evaluación con método de enfoque y despliegue

| Puntaje | Descriptorios |
|---------|--|
| 0 | <p>No hay Enfoque No hay una práctica que responda a lo solicitado en el elemento de gestión, o La práctica descrita no es pertinente, es decir, no responde a lo que se está solicitando evaluar, y hay</p> <p>No hay despliegue: no hay una práctica o no se aplica en las áreas importantes</p> |
| 1 | <p>Enfoque incipiente: se ha desarrollado una práctica, pero: Esta recién partiendo, o Se ha incorporado en la planificación: se han definido plazos, responsables y hay recursos comprometidos</p> <p>Despliegue parcial: se aplica en el menos un área importante</p> |
| 2 | <p>Enfoque sistemático: la(s) práctica(s) desarrollada es empleada en etapas secuenciales, repetitivas y predecibles, es decir, se realiza periódicamente y tiene establecido el objetivo para el que fue creada.</p> <p>Despliegue parcial: se aplica en algunas áreas importantes.</p> |
| 3 | <p>Enfoque evaluado: la(s) práctica(s) para abordar el elemento de gestión, ha sido evaluada, es decir hay indicadores definidos que dan cuenta del objetivo, metas establecidas y mediciones para observar su efectividad.</p> <p>Despliegue total: se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.</p> |
| 4 | <p>Enfoque mejorado: en base a las mediciones y análisis realizados, se han establecido planes de mejora, los que han sido implementados con éxito. Es decir, se ha analizado la información de los sistemas de medición, se han establecido e implementado planes de mejora, los que han tenido éxito, o sea, ha habido un acercamiento al cumplimiento de metas. Hay mediciones que dan cuenta de ello.</p> <p>Despliegue total: se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.</p> |
| 5 | <p>Enfoque efectivo: se puede demostrar que la(s) práctica(s) cumple(n) con los objetivos para los que fue(ron) implementada(s). Esto se ve a través del cumplimiento de sus metas. Además, se han establecido nuevas metas.</p> <p>Despliegue total: se aplica en todas las áreas importantes.</p> |

Anexo N° 2. Entrevista Encargada Unidad de Adquisiciones

| NOMBRE ENTREVISTADO | | CYNTHIA MARIN CATALANO |
|---|--|---|
| CARGO | | ENCARGADA UNIDAD DE ADQUISICIONES |
| ETAPA ENTREVISTA | PREGUNTA | RESPUESTA |
| PASO N°1: IDENTIFICAR NECESIDAD | ¿Cuál o cuáles cree Ud., que son las problemáticas más relevante dentro del proceso de licitación? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de compromiso e involucramiento de las personas. ▪ Los Funcionarios no tienen las ideas claras, falta de conocimiento de los productos. ▪ Falta definición de criterios de evaluación claros. ▪ Agregar mas ▪ Desconocimiento de la legislación de compras ▪ Ausencia de liderazgo directivo en el proceso ▪ Baja Participación de los funcionarios en el proceso ▪ Lentitud en la ejecución del proceso ▪ Ausencia de la función de compras en los perfiles de cargos ▪ Falta de retroalimentación en el proceso de compras ▪ Incumplimiento del manual de procedimiento ▪ Ausencia de control de actos administrativos |
| PASO N°2: CONOCER CAUSAS | ¿Cuáles serían a su juicio las causas de estos problemas? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de capacitación y compromiso de los involucrados |
| PASO N°3: RECOLECTAR EVIDENCIAS | ¿Qué evidencia tiene para definir esas causas? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las bases no son claras. ▪ La falta de oferentes en las licitaciones ▪ Consultas a las bases, aclaraciones. ▪ Entrega del producto final. |
| PASO N°4: CONOCER IMPACTO EN NEGOCIO | ¿Cómo afectan estos problemas en la organización? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se avanza en la obtención de los objetivos. ▪ Atraso en la entrega de los bienes y servicios. ▪ Licitación nuevamente. ▪ Licitación que deben extender plazo |
| | ¿Qué puede pasar si no se interviene? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se cumplen los objetivos estratégicos del servicio, cumplimiento del desarrollo regional, proyectos, equipamiento |
| PASO N°5: EXPECTATIVAS | ¿Cómo cree Ud. que se puede mejorar el proceso de licitación? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor involucramiento de parte de la jefatura y los funcionarios ▪ Mayor capacitación a los funcionarios. ▪ Crear una unidad específica para realizar el proceso de licitación, para que trabajen directamente con el requirente. |
| PASO N°6: IDENTIFICAR BRECHAS DE DESEMPEÑO | ¿Cree Ud., que las competencias de los funcionarios que participan en los procesos de licitación son las adecuadas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las capacitaciones para los funcionarios, no han sido las adecuadas, se les ha dado más énfasis a capacitaciones para cumplir con el nivel central. ▪ Los más precarios en capacitación son las divisiones de administración y Finanzas; y la División de Análisis y control de Gestión. |
| | ¿Qué debieran hacer los Funcionarios para un desempeño efectivo? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer la ley de compras. ▪ Conocer los procedimientos. ▪ La institución le entregue las herramientas. |
| | ¿Cómo debiera contribuir la jefatura para un desempeño efectivo? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que nazca de la jefatura la participación de los funcionarios, dando las pautas y libertad de participar. |

Anexo N°3 Reclamos Mercado Público

| ID de Reclamo | ID Proceso Reclamado | Fecha Ingreso | Tiempo Transcurrido |
|------------------|----------------------|---------------|---------------------|
| INC-1326477-K6Q4 | 751-4-LE15 | 04-03-2015 | 1 días y 8 horas. |
| INC-1590814-M7M2 | 751-4-LE16 | 25-02-2016 | 2 días y 0 horas. |
| INC-1600722-R5V5 | 751-6-LE16 | 09-03-2016 | 3 días y 0 horas. |
| INC-1618364-H2Z6 | 751-641-CM15 | 31-03-2016 | 3 días y 2 horas. |
| INC-1740368-D9V7 | 751-11-LE16 | 29-08-2016 | 2 días y 3 horas. |
| INC-1855927-F0B1 | 751-20-LQ16 | 31-01-2017 | 2 días y 2 horas. |
| INC-1855929-D5B5 | 751-20-LQ16 | 01-02-2017 | 2 días y 2 horas. |
| INC-1946176-D9L7 | 751-5-LQ17 | 03-05-2017 | 1 días y 6 horas. |
| INC-1954250-Z5M5 | 751-5-LQ17 | 10-05-2017 | 3 días y 0 horas. |

Anexo N°4. Análisis Manual de Procedimientos

| N° | Procedimiento | Hallazgos |
|----|--|---|
| 1 | Formulación Plan Anual de Compras | Se cumple con el procedimiento establecido en el manual, no obstante, no se respetan los plazos establecidos. Solo algunos funcionarios envían sus requerimientos No hay una revisión efectiva de la jefatura antes de aprobar el Plan Anual de Compras. No existe una aplicación interna para llevar en línea el Plan Anual de Compras. No existe retroalimentación con los funcionarios, respecto a los requerimientos aprobados. |
| 2 | Monitoreo plan anual de compras | En la actualidad este procedimiento no se realiza, dejando de manifiesto que no existe un control en la ejecución del plan de compras. |
| 3 | Procedimiento Ejecución de Compra de Bienes y Servicios | Procedimiento poco claro y el flujograma posee mucha información, la cual crea confusión al revisar el procedimiento. Existen procedimientos que en la realidad no se realizan. Se debe establecer el procedimiento "Solicitud de Compras", el cual se encuentra inserto en este procedimiento. No se establecen en el manual de procedimientos los plazos para realizar una adquisición Se realizan las compras de bienes y/o servicios sin la solicitud aceptada del jefe directo o Jefe DAP No se realiza seguimiento de las solicitudes de compras de parte de los funcionarios. No hay retroalimentación de la unidad de adquisiciones por requerimientos aprobados, que no han sido adquiridos. |
| 4 | Procedimiento Análisis de Requerimiento de Compra | El análisis del requerimiento no se efectúa cuando la solicitud está aprobada, sino que se realiza después de generada la compra e ingresada en el Sistema de administración Interna del Gore Atacama Dentro de este procedimiento está considerada la modificación del plan anual de compras, en el mes de diciembre, por compras no establecidas en el plan, sin embargo, este procedimiento no se ha realizado en el último año. |
| 5 | Procedimiento para Cotizar | Este procedimiento es realizado según lo establecido en el manual de procedimiento. |
| 6 | Procedimiento de Grandes Compras | Se evidencia que no existe el procedimiento para la adquisición por medio del Catálogo electrónico – convenio marco, procedimiento que puede generar una Gran Compra. |
| 7 | Procedimiento de Consulta Grandes Compras. | Este procedimiento no se encuentra implementado en el menú de grandes compras del portal de www.mercadopublico . |
| 8 | Procedimiento de Evaluación y Selección de Oferta (Grandes Compras). | El procedimiento se ha llevado a cabo, según lo indicado en el manual. Que posterior a este procedimiento, se procede a la formulación de un acuerdo complementario, el cual no se encuentra en dicho manual. |
| 9 | Procedimiento de Consultas al Mercado. | Según lo indicado en la actualización del reglamento de compra, se establece que las consultas a mercado deben realizarse sobre las 5.000 UTM. En este mismo sentido en el manual de procedimientos no se señala el monto establecido para realizar el procedimiento de consulta al mercado, además se encuentra mal formulado dicho procedimiento, ya que no parte con una necesidad de parte del usuario. |
| 10 | Procedimiento de Aclaración Consulta al Mercado. | El procedimiento se ha llevado a cabo, según lo indicado en el manual. |
| 11 | Procedimiento de Formulación de Bases | El procedimiento no se encuentra estandarizado, ya que en la actualidad existen dos maneras de formular bases. Las funciones deben ser readecuadas, según la responsabilidad de cada unidad y sus competencias, teniendo más participación principalmente el Asesor Jurídico |

| | | |
|----|--|---|
| 12 | Procedimiento de Publicación de Bases de Licitación | El procedimiento se realiza tal como se indica en el flujograma, sin embargo, se debe definir un ente de control externo a la Unidad que verifique la información que se publica en el portal mercado público, Se debe actualizar la información referente a los tipos de licitación. |
| 13 | Procedimiento de Aclaración de Bases de Licitación | El procedimiento no se encuentra estandarizado, ya que en la actualidad existen dos maneras de formular bases. Las funciones deben ser readecuadas, según la responsabilidad de cada unidad y sus competencias, teniendo más participación principalmente el Asesor Jurídico |
| 14 | Procedimiento de Modificación de Bases de Licitación | El procedimiento no se encuentra estandarizado, ya que en la actualidad existen dos maneras de formular bases. Las funciones deben ser readecuadas, según la responsabilidad de cada unidad y sus competencias, teniendo más participación principalmente el Asesor Jurídico |
| 15 | Procedimiento de Modificación de Comisiones de Apertura / Evaluación | El procedimiento se realiza tal como se indica en el flujograma |
| 16 | Procedimiento de Apertura, Evaluación y Adjudicación | No se constituye la comisión de apertura y evaluación en la fecha indicada. En el flujograma la comisión de apertura - evaluación y la contraparte técnica, son consideradas con dos entes distintos, sin embargo, cumplen la misma función. El procedimiento no se encuentra estandarizado, ya que en la actualidad existen dos maneras de formular bases. Las funciones deben ser readecuadas, según la responsabilidad de cada unidad y sus competencias, teniendo más participación principalmente el Asesor Jurídico En el flujograma se evidencia la distribución de contrato, sin embargo, dicho procedimiento no corresponde al flujo de apertura y evaluación. Demora en la tramitación de los documentos, puesto que en el flujograma no se considera los tiempos para efectuar los procedimientos, sin embargo en las bases de licitación se especifica los plazos de cada etapas |
| 17 | Procedimiento para la Elaboración de Contratos | El término contrato lo relacionan con el acuerdo complementario, siendo que ambos términos provienen de diferentes procesos, se debe establecer cada instrumento con su procedimiento. Se deben precisar ciertas acciones del procedimiento, ya que no se ajustan a la realidad. Se debe considerar la modificar el manual de gestión de contrato donde se actualizo este procedimiento. |
| 18 | Procedimiento para Formulación de Trato Directo | Se evidencia que el procedimiento se encuentra mal formulado, ya que no se considera la diferenciación entre los tratos directos inferior a 1000 UTM y superior a dicho monto. Procedimiento se encuentra incompleto, ya que no cuenta con la acción de solicitar la cotización de parte de la unidad de adquisiciones, ni la entrega de los términos de referencia. Se deben precisar ciertas acciones del procedimiento, ya que no se ajustan a la realidad. |
| 19 | Procedimiento para la Generación de Orden de Compra en Sistema Electrónico | El procedimiento se realiza tal como se indica en el flujograma |
| 20 | Procedimiento para la Generación de Compromiso | El procedimiento se realiza tal como se indica en el flujograma |
| 21 | Procedimiento para el Seguimiento de Compras y contrataciones | El procedimiento se realiza tal como se indica en el flujograma |
| 22 | Procedimiento para la Aplicación de Multa | El procedimiento se realiza tal como se indica en el flujograma Se debe considerar la modificar el manual de gestión de contrato donde se actualizo este procedimiento. Falta el procedimiento del cobro de la multa. |

| | | |
|----|--|---|
| 23 | Procedimiento para la Recepción y Custodia de Garantías | El procedimiento se realiza tal como se indica en el flujograma Se debe considerar la modificar el manual de gestión de contrato Especificar al momento de custodiar una garantía, bajo que Unidad se resguardará (FNDR o GORE) |
| 24 | Procedimiento para la Devolución de Garantías | El procedimiento se realiza tal como se indica en el flujograma Se debe considerar la modificar el manual de gestión de contrato El procedimiento se realiza tal como se indica en el flujograma |
| 25 | Procedimiento para la Notificación de Cobro de Garantías Seriedad de la Oferta | El procedimiento se realiza tal como se indica en el flujograma Se debe considerar la modificar el manual de gestión de contrato La notificación se realiza mediante oficina de partes. |
| 26 | Procedimiento para la Gestión de Cobro de Garantías Seriedad de la Oferta | El procedimiento se realiza tal como se indica en el flujograma |
| 27 | Procedimiento para la Gestión de Reclamo. | El procedimiento se realiza tal como se indica en el flujograma |
| 28 | Procedimiento para Informar Sujetos Pasivos | El procedimiento se cumple como lo indicado en el flujo, sin embargo falta una acción donde se ingrese al perfil del sujeto pasivo los antecedentes solicitados en la plataforma. |

Anexo 5. Preguntas Entrevistas

1. ¿Los procesos de compras que se efectúan en la unidad, son consistentes con los establecidos en el manual de procedimientos?
2. ¿El Gobierno Regional, cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el adecuado cumplimiento de la gestión de compra?
3. ¿Cuenta con competencias en compras públicas, es necesario que los Funcionarios cuenten con conocimientos en compras públicas?
4. ¿Cómo se asegura que el personal del GORE conozca, comprenda, participe en los procesos de compras?
5. ¿Cuál o cuáles a su juicio, son los factores que influyen en la Baja participación de los funcionarios en el proceso?
6. ¿Cuál o cuáles cree Ud., son los métodos de control más relevantes utilizados para supervisar los procesos relativos a compras públicas?
7. ¿Qué hitos de control aplica la Unidad de Adquisiciones al proceso de compras?
8. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de la unidad de adquisiciones, se ejercen controles periódicos?
9. ¿Existen indicadores de gestión que midan la eficiencia del proceso de compra?
10. ¿Cree Ud., que el indicador existente relativo a compras, realmente mejora la gestión interna de la Unidad?
11. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría?
12. ¿Por qué cree Ud., existen hallazgos que perduran de un año a otro.(declaración de conflicto y los tiempos de adjudicación)?
13. ¿Cómo se monitorean, ajustan y optimizan las estrategias de mejora propuestas, tanto en el plan de tratamiento de la matriz de riesgo, como en los informes de auditoría, de manera tal de dar real solución al hallazgo identificado?
14. ¿Cuáles cree Ud. que serán acciones pertinentes para una mejora en el proceso de compra?
15. ¿Ud., cree que es necesario profesionalizar la Unidad de Adquisiciones para garantizar la eficiencia en el proceso de compra?
16. ¿Ud., cree que es necesario actualizar o mejorar los procedimientos de compras del Gobierno Regional?

Anexo 5.1 Entrevista Jefa División Administración y Finanzas

1. ¿Los procesos de compras que se efectúan en la unidad, son consistentes con los establecidos en el manual de procedimientos?

Absolutamente

2. ¿El Gobierno Regional, cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el adecuado cumplimiento de la gestión de compra?

Si

3. ¿Cuenta con competencias en compras públicas, es necesario que los Funcionarios cuenten con conocimientos en compras públicas?

Si cuento con competencias en compras y es indispensable que los funcionarios cuenten con conocimientos en compras publicas

4. ¿Cómo se asegura que el personal del GORE conozca, comprenda, participe en los procesos de compras?

Nosotros capacitamos de año en año un número de personas indefinida en términos que no están definidos los nombres, particularmente se va orientado a la gente que hace bases, que hace llamado a licitación, para que estén en conocimiento permanentemente del alcance a su responsabilidad, y por su puesto el equipo permanentemente se está acreditando, está yendo a todas las capacitaciones que son impartidas a nivel nacional

5. ¿Cuál o cuáles a su juicio, son los factores que influyen en la Baja participación de los funcionarios en el proceso?

La responsabilidad que conlleva una evaluación del llamado

6. ¿Cuál o cuáles cree Ud., son los métodos de control más relevantes utilizados para supervisar los procesos relativos a compras públicas?

Eso está normado y uno verifica en la plataforma que eso se vaya cumpliendo, ahora indudablemente todo lo adicional que se complementa la compra yo estoy obligada a revisar que este todos los antecedentes que den cuenta al pago

7. ¿Qué hitos de control aplica la Unidad de Adquisiciones al proceso de compras?

No, en realidad eso está delegado, ese control jerárquico lo tiene que hacer el jefe de personal

8. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de la unidad de adquisiciones, se ejercen controles periódicos?

Si porque siempre, está dentro del plan de auditoria frecuentemente y por ejemplo cuando yo tengo un problema en específico de algún tema, pido que esas revisiones se hagan, ¿Se ejercen controles periódicos? No es tan usual, cuando yo tengo un problema digamos que veo un atado, efectivamente siento que no va bien, yo solicito como control jerárquico que se revise.

9. ¿Existen indicadores de gestión que midan la eficiencia del proceso de compra?

Es un eje transversal del PMG

10. ¿Cree Ud., que el indicador existente relativo a compras, realmente mejora la gestión interna de la Unidad?

No asegura el cumplimiento, pero no tengo claro si mejora la gestión, pero en todo caso yo diría que de alguna manera se ve reflejado en un buen resultado porque cuando ha sido revisada las observaciones son menores, siempre van a ver observaciones, eso es natural, pero han sido menores

11. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría?

Se van perfeccionando, la medida de la unidad de auditoria cuando a mí me llegan, yo digo que se cumplan los plazos y ese plazo tiene que ser remitido oficialmente por escrito el levantamiento de las observaciones, si no alcanzan tienen que entregar las justificaciones y pedir un nuevo plazo y eso se cumplen.

12. ¿Por qué cree Ud., existen hallazgos que perduran de un año a otro, (declaración de conflicto y los tiempos de adjudicación)?

Eso es por el escaso compromiso de los otros evaluados y eso forma parte de sus funciones, pero yo también, yo ahí acuso al encargado de compras o quien lidera compras tiene que hacer observación si eso no está, porque forma parte de su pega, por lo tanto, para mí es una omisión de su pega

Y hacer cumplir lo que se supone con los procedimientos establecidos, si claro.

13. ¿Cómo se monitorean, ajustan y optimizan las estrategias de mejora propuestas, tanto en el plan de tratamiento de la matriz de riesgo, como en los informes de auditoría, de manera tal de dar real solución al hallazgo identificado?

Todos los años se actualizan los mapas de riesgos, sin embargo, por lo menos yo he visto en los últimos años que no hay gran aporte respecto a mejoras del procedimiento, no lo he visto por lo menos, no he visto tampoco que se agreguen nuevos hallazgos respecto de riesgos del proceso de compras.

¿Es como que nos quedamos con lo que es seguro? Exacto y no avanzamos y no nos desarrollamos, estamos haciendo un tema mecánico conocido.

14. ¿Cuáles cree Ud., que serán acciones pertinentes para una mejora en el proceso de compra?

Yo diría que para mejorar el proceso de compras, nosotros tendríamos que tener, con las personas que están en el llamado, cuestiones simples de logísticas, yo diría que en ese aspecto estamos excedido en personal, yo tengo esa impresión, no tengo ningún elemento de juicio para asegurar que eso es así, no he revisado tantas compras, pero es por las cosas que pasan por mis manos que tengo que firmar, entonces yo digo en términos de tiempos, el tiempo que se ocupa yo creo que dos personas es suficiente, no tres. Segundo a mí me gustaría por ejemplo que el tema de la evaluación, hizo una observación que yo no comparto la auditoria, porque dijo que era juez y parte en algún minuto el hecho que formabas parte de la evaluación siendo integrante la de unidad, para mí eso es absolutamente posible, al contrario es una ventaja, tiene mayor conocimiento, tiene mayor

compromiso, porque está en su unidad y hay un tema de mayor control, por lo tanto yo no comparto para nada esa observación y sin embargo esa observación por ejemplo de fuera de ese proceso a Erick, quien está más calificado para poder hacer esa pega, a mi juicio, cosa que no tengo elementos por lo que me parece, por lo que el proyecta.

Respecto a las comisiones evaluadoras, no están comprometidas con el proceso, lo ven como una tarea que deben cumplir y no son acuciosos con el tema

¿Cree Ud., que también tiene que ver por qué en sus perfiles no están considerado que ellos deban tener conocimientos, ser parte de los procedimientos de compras?

Es que esas capacitaciones se han entregado, el tema que yo creo que no son asimiladas como una cuestión permanente y propia, porque las capacitaciones han estado, yo creo que si forman parte de sus funciones, porque si forman parte de una comisión evaluadora es porque de alguna manera tiene relación con lo que se está comprando y por lo tanto, ahí debe haber un compromiso funcionario para hacer las cuestiones bien, pero yo en el último tiempo, en alguna división permanentemente están los errores, entonces no ha sido detectado, por ejemplo antes eran detectados en adquisiciones, ahora no han sido detectados, porque esa cuestión no está, me encuentro con los contratos, y porque colocaron esto, porque colocaron esto otro, sin haberme metido en el proceso, entonces a mí eso me preocupa, entonces yo creo que la solución ahí es otra, yo creo que esos procesos de compras respecto a la contratación, el contrato, todas esas cuestiones, debería verla no solamente un abogado o un encargado de un programa, como está hoy día, debería haber un staff de abogados que vean todos los temas que haya una conversación entre ellos y que conozcan todos los temas, entonces eso sería efectivamente un filtro bastante poderoso, porque si se enferman, se va de vacaciones, la responsabilidad descansaría en jurídica, porque jurídica efectivamente al final es el que ve todos los temas jurídico estén correctamente, yo empiezo a mirar es con los papeles, ah pero ese se contradijo con esto por un tema de formación profesional pero nada más y eso varios se me van o realmente estoy convencida que por mucho tiempo el gore no debería ser unidad técnica, pero hoy día he cambiado de opinión en la experiencia de acá (Jefa DAF) porque efectivamente nosotros hubiéramos constituyéramos un equipo, a mí me gustaría, pero hay resistencia y nadie está de acuerdo, una idea loca porque yo veo lo que se paga por ejemplo la compra de vehículo, entonces lo hacen otras personas otras unidades técnicas y yo estoy segura

que si nosotros hacemos una planificación global de la cartera que se está trabajando ahora, donde hay muchos vehículos y nosotros tomáramos el liderazgo para la compra de eso, nosotros por hacer un llamado de varios vehículos disminuiríamos notoriamente los costos, por que hice un ejercicio y llame a una empresa y si yo compro 4 camiones es tanto, si yo compro 10 camiones cuanto es, y bajaba la plata, entonces claramente no estamos protegiendo bien el recurso, entonces haríamos las cosas más cortas, a mí me encantaría tener respecto del 33 sobre todo, de algunos programas, por ejemplo nosotros todos los años perdimos platas, hoy día este año perdimos casi ochocientos millones porque los servicios públicos no fueron capaces de hacer un llamado de licitación, entonces si nosotros tuviéramos una unidad de programa 01, respecto de toda la logística como esta hoy día y yo aspiro que tuviéramos una unidad que la división de análisis y control de gestión haciendo esa cuestión respecto al FNDR, yo te aseguro, te lo doy por firmado que nosotros no tendríamos por lo menos un cuarto de lo que se perdió estaría rendido , además personas como la Cynthia, como Erick, que están año a año en el mismo lugar es distinto el enfoque, que si ellos fueran a otro lado y fueran rotando, para que no se aburrieran del tema pero no hay cuórum para eso, nadie quiere esa cuestión, quieren estar permanentemente en su puesto eternamente, en su zona segura y no están comprometidos, ante eso yo siento que cuando no está el compromiso, si tu le agregas una función aunque sea marginal, reclaman pero porque.., entonces yo me formo mi criterio y no chao no más . si hubiese otra actitud del funcionario a lo mejor podrían haberse hecho muchas cosas, pero no está presente ese compromiso

15. ¿Ud., cree que es necesario profesionalizar la Unidad de Adquisiciones para garantizar la eficiencia en el proceso de compra?

Yo creo que ya está profesionalizada

16. ¿Ud., cree que es necesario actualizar o mejorar los procedimientos de compras del Gobierno Regional?

Los procedimientos de compras se hacen de acuerdo a la norma en realidad y a las nuevas jurisprudencias que van saliendo respecto algunos detalles y esos se van ajustando, pero más allá no

Anexo 5.2 Entrevista Jefe División Análisis Control de Gestión.

1. ¿Los procesos de compras que se efectúan en la unidad, son consistentes con los establecidos en el manual de procedimientos?

En la división no tenemos procesos de compras, nosotros somos partícipes del proceso de compras, ya sea como partícipes de las comisiones o en requerimientos de compras, pero no se efectúan compras directas.

2. ¿El Gobierno Regional, cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el adecuado cumplimiento de la gestión de compra?

Yo creo que sí. La unidad se ha ido creciendo en el tiempo y ha ido adquiriendo personal y capacitación en el tiempo que le permite un mejor desempeño, pero igual siempre mejorar es una buena alternativa para el desempeño de la función

3. ¿Cuenta con competencias en compras públicas, es necesario que los Funcionarios cuenten con conocimientos en compras públicas?

Yo creo que sí, que para participar en las comisiones deberían las personas manejar la ley de compras y lo que es el reglamento de compras, de tal manera que cuando su participación sea activa él tenga que funcionar en atención a la normativa vigente

¿Cuenta con competencias? Conocimientos sí, pero no estoy acreditado, por el tema de control y seguimientos, nosotros tenemos que capacitarnos ya sea en forma formal o informal para poder entender que los procesos de licitación que hacen las unidades estén de acuerdo al marco normativo.

4. ¿Cómo se asegura que el personal del GORE conozca, comprenda, participe en los procesos de compras?

Hoy día es dificultoso, por lo tanto, lo que se recomendaría es que se hicieran talleres de capacitaciones a los funcionarios públicos sobre la aplicación y modificaciones de la ley de compras

5. ¿Cuál o cuáles a su juicio, son los factores que influyen en la Baja participación de los funcionarios en el proceso?

El bajo compromiso que tienen las personas con respecto al proceso, dado que también los planes de compras sería bueno poder difundirlo, para que las personas pudieran comprender que lo ellos requieren es necesario que este en un plan de compras, porque cuando las personas se desmotivan o no quieren participar en el proceso, es porque ellos no están recibiendo un beneficio en el proceso de compras

¿A eso se debe el bajo compromiso? el bajo compromiso lo miran como una pega adicional, que algo que le va a contribuir en su función

6. ¿Cuál o cuáles cree Ud., son los métodos de control más relevantes utilizados para supervisar los procesos relativos a compras públicas?

Ósea un kpi importante sería el tiempo de duración que existe entre el momento que uno hace el requerimiento y el momento que se produce la compra. Otro kpi importante es el tiempo que se demora del momento que llega el producto en la bodega y se entrega al usuario beneficiario, por lo tanto, esos tiempos si los empiezo a controlar, puedo controlar el proceso de compras en su totalidad

7. ¿Qué hitos de control aplica la Unidad de Adquisiciones al proceso de compras?

Los desconozco

8. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de la unidad de adquisiciones, se ejercen controles periódicos?

Lo que yo veo que la unidad de adquisiciones efectúa un monitoreo sobre los procesos de compras, pero desconozco si es que el jefe superior de esta unidad, ya sea el Jefe de Administración y Personal o Jefe División de Adm. Y Finanzas, efectúa controles sobre el desempeño de la unidad

9. ¿Existen indicadores de gestión que midan la eficiencia del proceso de compra?

Como lo señalaba en mi opinión existen algunos kpi que te puedan permitir controla tiempo plazo y monto en un proceso de compra

10. ¿Cree Ud., que el indicador existente relativo a compras, realmente mejora la gestión interna de la Unidad?

Desconozco que indicador está usando la unidad de compras

11. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría?

En la división nuestra, las medidas que se hacen, ya sea de los informes de auditoría o la matriz de riesgo, se establece un plan de mitigación y ese se va haciendo un seguimiento de acuerdo a las fechas comprometidas

12. ¿Por qué cree Ud., existen hallazgos que perduran de un año a otro, (declaración de conflicto y los tiempos de adjudicación)?

Si eso ocurre, es porque la medida de reducción del riesgo es una medida administrativa no es una medida efectiva, se supone que esa medida tiene que ser medida en el tiempo, de tal manera de que estos hallazgos vayan disminuyendo y no vayan incrementando

13. ¿Cómo se monitorean, ajustan y optimizan las estrategias de mejora propuestas, tanto en el plan de tratamiento de la matriz de riesgo, como en los informes de auditoría, de manera tal de dar real solución al hallazgo identificado?

Yo creo que lo que se ha hecho con estas dos actividades, tanto como los informes de auditoría y la matriz de riesgos ha sido meramente actos administrativos, pero no existe una estrategia o una intención de poder mejorar con respecto a los hallazgos encontrados

14. ¿Cuáles cree Ud. que serán acciones pertinentes para una mejora en el proceso de compra?

Se debiera primero reestructurar la organización definiendo responsables por fase del proceso de compras y con eso empezar a establecer equipos de trabajos para participen en los distintos procesos de compras, ya sea en comisiones evaluadoras, comisiones elaboradoras de bases, también las mismas personas que participan en las comisiones, sería bueno que ellos también participaran en los procesos de recepción de los productos

para verificar que lo que ellos están en algún momento autorizando es lo que está llegando cuando se compra

15. ¿Ud., cree que es necesario profesionalizar la Unidad de Adquisiciones para garantizar la eficiencia en el proceso de compra?

Absolutamente, se requiere una visión administrativa pero también del ámbito profesional para tomar decisiones no solamente que tienen que ver con cumplir con un acto administrativo, sino que el tiempo de mejora o sea con una mirada más crítica.

16. ¿Ud., cree que es necesario actualizar o mejorar los procedimientos de compras del Gobierno Regional?

Sí, yo creo que igual el procedimiento hay que actualizarlo, también ha habido algunas modificaciones en la ley y reglamento y por lo tanto si queremos mayor participación de las personas debiéramos establecer procedimientos más actualizados y participación en talleres con la gente

Anexo 5.3 Entrevista Jefa División Planificación y Desarrollo

1. ¿Los procesos de compras que se efectúan en la unidad, son consistentes con los establecidos en el manual de procedimientos?

Desde el conocimiento que tiene la jefa diplade en particular de la visión de la división de planificación. Los procedimientos de compras que la división solicita, se ajustan para dar cumplimiento a los objetivos del gobierno regional de atacama

2. ¿El Gobierno Regional, cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el adecuado cumplimiento de la gestión de compra?

En la división de planificación no tenemos la unidad de adquisiciones ni de compras, por tanto, no podría yo referirme particularmente a la pregunta

3. ¿Cuenta con competencias en compras públicas, es necesario que los Funcionarios cuenten con conocimientos en compras públicas?

Yo creo que sí, he trabajado en otros servicios públicos en los cuales he tenido que formar parte activa del proceso de compras de bienes y servicios

Yo creo que es necesario que todo funcionario público, cuente al menos con un conocimiento base de lo que significa una compra publica, cuáles son las responsabilidades que como funcionario público uno tiene, al hacer uso de recursos públicos, al menos de manera general, creo que todos debiéramos conocer.

4. ¿Cómo se asegura que el personal del GORE conozca, comprenda, participe en los procesos de compras?

En mi opinión, yo creo que ahí, hay una deficiencia de la institución, una deficiencia compartida de la institución y los funcionarios dado que, en mi opinión no solo referido a la unidad de adquisiciones, sino que de manera global debiera trabajarse de manera más activa en poder entregar a cada uno de los funcionarios del gore el conocimiento suficiente para entender el funcionamiento en su conjunto de la institución, eso significa que, se entienda que cada una de las unidades, de las divisiones de las áreas que conforman esta organización, son fundamentales y que sin que alguna de ella funciones, es imposible que la institución avance

5. ¿Cuál o cuáles a su juicio, son los factores que influyen en la Baja participación de los funcionarios en el proceso?

Siento que en la primera limitación está relacionada con el grado de conocimiento que uno pueda tener de cómo funciona las diferentes áreas de una institución cualquiera esta sea, entonces si uno no conoce, y esto no quiero decir que sea solo responsabilidad de la institución, siento que también hay responsabilidad de cada uno de nosotros como funcionarios, si uno no conoce en detalle las áreas difícilmente se va a motivar por saber y conocer en profundidad, lo fundamental que es que cada una funcione bien.

6. ¿Cuál o cuáles cree Ud., son los métodos de control más relevantes utilizados para supervisar los procesos relativos a compras públicas?

En lo principal siento yo, que las personas que participan en cada uno de los procesos desde que uno hace una solicitud para la compra de un bien o servicio, hasta que este efectivamente llega a las dependencias donde se establecen que llegue el bien o se ejecute el servicio, lo principal es que, estas personas conozcan en detalle los plazos por ejemplo que establece cada uno de sus procesos, y ahí vuelvo al inicio, si es que uno no conoce cómo funciona difícilmente se van a poder generar indicadores que sean efectivos para el monitoreo y cumplimiento de los procesos

7. ¿Qué hitos de control aplica la Unidad de Adquisiciones al proceso de compras?

No conozco en detalle, conozco en términos generales obviamente como funciona

8. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de la unidad de adquisiciones, se ejercen controles periódicos?

La unidad de adquisiciones no está en nuestra división

9. ¿Existen indicadores de gestión que midan la eficiencia del proceso de compra?

No conozco en detalle, conozco en términos generales obviamente como funciona

10. ¿Cree Ud., que el indicador existente relativo a compras, realmente mejora la gestión interna de la Unidad?

No conozco en detalle, conozco en términos generales obviamente como funciona

11. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría?

Bueno nosotros como división de planificación nos han llegado informes de revisión, bueno que uno además se junta con los funcionarios de Auditoría interna y nos piden los antecedentes relativos algún proceso particular, en el caso de un informe que nos llegó que fue el último de auditoría interna vinculado a la evaluación de un convenio que ya termino con la subsecretaría de energía, las observaciones eran de forma, pedía que se les informara a los funcionarios dar cumplimiento a ciertos procesos, particularmente uno vinculado a una circular que tiene la contraloría referente a los plazos para poder medir de manera mensual, por ejemplo en ese caso en particular nosotros además de dar cumplimiento entregando la información a los funcionarios vía memorándum, invitamos a la gente de auditoría y les vinieron hacer una charla a todos los funcionarios de la división, entonces si hubo una retroalimentación, si claro.

12. ¿Por qué cree Ud., existen hallazgos que perduran de un año a otro, (declaración de conflicto y los tiempos de adjudicación)?

Sin respuesta.

13. ¿Cómo se monitorean, ajustan y optimizan las estrategias de mejora propuestas, tanto en el plan de tratamiento de la matriz de riesgo, como en los informes de auditoría, de manera tal de dar real solución al hallazgo identificado?

Como ya me referí a los procesos de revisión de auditoría interna, en el caso de la matriz de riesgo, contarte que, nosotros tenemos efectivamente un profesional que va recopilando cuales son los diferentes riesgos que se producen en los diferentes procesos, sin embargo las matrices, es de conocimiento de todo el equipo, yo me preocupo de que hiciéramos una reunión en la que participamos todos los funcionarios de la división y se

hizo una revisión de la matriz en su conjunto y a partir de eso además se identificaron nuevos procesos de riesgos, una de las deficiencias además de las que yo observe cuando llegue aquí , es que muchos funcionarios de esta división no conocían la matriz de riesgo, entonces a partir de eso, hicimos primero la bajada de información que todos manejáramos cual era la matriz, cuáles eran los diferentes procesos que se identificaron, además eso lo dividimos por área de trabajo, entonces hubo un trabajo del área de planificación un trabajo del área de ordenamiento y luego de eso lo volvamos todo a una reunión en general

14. ¿Cuáles cree Ud. que son las acciones pertinentes para mejorar en el proceso de compra?

Partiendo por la entrega de conocimiento de manera general a los funcionarios, para que uno además pueda tomar conciencia que los procesos de compras públicas, establecen procedimientos, plazos, y que esos plazos además van vinculado a un grado de calificación de algunos de los funcionarios que forman parte de este proceso de compra, yo diría que por ahí primero, dado que en mi opinión si uno no comprende eso, es difícil que uno tenga la capacidad de ponerse en el lugar del otro y decir “sabes que empatizo contigo y me voy a esforzar para que hagamos el trabajo juntos y no estemos chocando en realidad con las funciones de cada uno

15. ¿Ud., cree que es necesario profesionalizar la Unidad de Adquisiciones para garantizar la eficiencia en el proceso de compra?

En todas las unidades y departamentos de esta institución, se necesitan primero que nada personas con espíritu de querer hacer las cosas bien, con ganas, efectivamente siento que el conocimiento técnico profesional es importante, sin embargo, es aún más importante que la gente se comprometa hacer su trabajo bien y eso va desencadenando diferentes cosas.

16. ¿Ud., cree que es necesario actualizar o mejorar los procedimientos de compras del Gobierno Regional?

Creo que sería interesante a partir de contar un poco como es el procedimiento que se pueda hacer un proceso de análisis y trabajo en conjunto, charlas, por ejemplo, con algunos

de los profesionales de las otras divisiones del gore, que de alguna otra manera participan de los procesos y ver como de esa manera se pueda hacer un proceso que dé cumplimiento a la legislación vigente, pero que además se adapte a la realidad que la institución tiene

Anexo 5.4 Entrevista Jefe Departamento Administración y Personal.

1. ¿Los procesos de compras que se efectúan en la unidad, son consistentes con los establecidos en el manual de procedimientos?

Si son consistentes, la idea es apegarnos lo más posible a los manuales de procedimientos que tenemos actualmente vigente

2. ¿El Gobierno Regional, cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el adecuado cumplimiento de la gestión de compra?

Si, la verdad que contamos con equipo bastante bueno en compras muy capacitado y con todas las condiciones para llevar los procesos de compras.

3. ¿Cuenta con competencias en compras públicas, es necesario que los Funcionarios cuenten con conocimientos en compras públicas?

No me he capacitado en compras públicas, si por su puesto es necesario es necesario que los Funcionarios cuenten con conocimientos en compras públicas

4. ¿Cómo se asegura que el personal del GORE conozca, comprenda, participe en los procesos de compras?

Un poquito difícil porque todos sientes, o la mayoría de las personas sienten que el proceso de compra está situado en un solo equipo de trabajo que es la unidad de adquisiciones, pero no necesariamente es así, en la medida que todos sepamos y conozcamos respecto a los procesos de compras vamos a poder dar una mejor respuesta o vamos a poder apoyar en lo que corresponde a nuestro papel a ese proceso.

5. ¿Cuál o cuáles a su juicio, son los factores que influyen en la Baja participación de los funcionarios en el proceso?

Yo creo que es falta de conocimiento,

¿Cree que tiene que ver con que dentro de sus perfiles de cargo talvez no salga una función asociada a que deban realizar tareas de compras públicas? Lo que pasa ahí hay un tema que yo comparto en cierta forma y otra no, nosotros los funcionarios públicos tenemos intrínseco a nuestra labor como tal, y nuestra contratación el tema de la

multifuncionalidad por lo tanto muchas de las cosas que no están dentro de nuestras funciones necesariamente igual las tenemos que tomar porque están vinculadas de alguna forma a lo que yo desarrollo habitualmente, porque no puedo decir yo que a mí no me corresponde porque yo no lo hago porque no está dentro de mi perfil, de alguna u otra forma igual se vincula con lo que estoy desarrollando habitualmente

6. ¿Cuál o cuáles cree Ud., son los métodos de control más relevantes utilizados para supervisar los procesos relativos a compras públicas?

En este rato, como te digo el tema de contar con un equipo bien capacitado, son top porque ellos siempre se están capacitándose y son personas que tienen una bastante experiencia y maneja muy bien el proceso, ahora también facilita mucho el hecho que estamos muy vinculados con el mercado público o con la plataforma de chilecompra.

7. ¿Qué hitos de control aplica la Unidad de Adquisiciones al proceso de compras?

Está el tema de las bases, las revisiones de las bases, el proceso licitatorio, el proceso en torno a lo que indica las bases desde el día uno hasta que finalice el proceso licitatorio, está la resolución de consultas, está el hecho de que ellos supervigilan dentro del sistema las personas que están ofreciendo, los oferentes efectivamente cuentan con los requisitos como para poder obrar como tales, pero son controles en general aplica adquisiciones

8. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de la unidad de adquisiciones, se ejercen controles periódicos?

Los controles periódicos, como controles, es que depende de lo que se llame control, si yo aplico una encuesta o aplico un check list respecto de lo que estás haciendo o dejando de hacer, no yo no lo hago, pero si estamos en permanente comunicación, de echo todo los días me reúno con la encargada de la unidad y si no está ella con Erick, quien la subroga o con quien esté dentro de la unidad, pero estamos permanentemente hablando de lo que viene, de lo que hay, de las licitaciones de todo un poco.

9. ¿Existen indicadores de gestión que midan la eficiencia del proceso de compra?

Indicadores de los formales que tenemos no, no tenemos, pero si un buen indicador, es que si tu comienzas un proceso licitatorio y lo terminas dentro del plazo que corresponde, ese es un buen indicador, porque se hizo todo adecuadamente hasta terminar con la contratación y todo el tema de entrega del servicio, pero por ejemplo si está dentro de los indicadores transversales o los comunes del PMG, no están, ni tampoco de lo que es los vínculos que tenemos con la DiPres.

10. ¿Cree Ud., que el indicador existente relativo a compras, realmente mejora la gestión interna de la Unidad?

No necesariamente, no porque una licitación no necesariamente por una mala difusión o una mala gestión de la gente de adquisiciones se declara como tal, nosotros acá contamos con muy pocos oferentes con los requisitos que necesitamos, además que los servicios sobre todo lo que están vinculados con a la autoridad, son muy específicos, entonces no contamos con personas, empezamos a armar algo como para poder contratar y muchas veces no se puedes, pero para mí no dice relación con la gestión de las personas

11. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría?

Buen ose le da respuesta a la auditoria, respecto a lo que ellos están observando, vamos viendo de qué manera vamos levantando esas observaciones, si es que hay que implementar mejoras, por ejemplo, ahora sacamos el tema de la revisión de bases desde adquisiciones, lo tiene otra profesional fuera de la unidad, cosa que se externalice y además el control vaya por otro lado, diversas cosas que estamos viendo, medidas que se van tomando en bases a esas observaciones

12. ¿Por qué cree Ud., existen hallazgos que perduran de un año a otro, (declaración de conflicto y los tiempos de adjudicación)?

Si, y se tomaron nuevamente medidas, la verdad es que es difícil porque eso tiene que ver con el compromiso de cada una de las personas, no sabíamos cómo hacerlo, hablamos con

Cynthia y le dije que tal si tenemos ahí impresas un montón de formularios, cosa que lo llenen directamente y lo entreguen en el momento, y no traerlo, o te lo mando, porque eso no va a ser, ahora igual no puedo descansar solamente en la persona finalmente no es habitual, si ha Johana la invitan a participar a una licitación de extintores por ejemplo, Johana no sabe de extintores, no maneja el proceso, no está vinculada permanentemente a ese proceso en específico, por lo tanto ella no sabe todo lo que tiene que hacer, aun cuando hay un correo, pero se le puede olvidar, entonces es difícil trabajar primero porque los muchachos saben mucho y la gente de adquisiciones dan por hecho y son obligaciones, en realidad porque están por ley por norma y por todo que el resto de la gente igual lo va a asumir como ello, pero no siempre es así.

13. ¿Cómo se monitorean, ajustan y optimizan las estrategias de mejora propuestas, tanto en el plan de tratamiento de la matriz de riesgo, como en los informes de auditoría, de manera tal de dar real solución al hallazgo identificado?

Analizamos el tema, el asunto, vemos de qué manera podemos dar respuesta siempre estamos buscando mejoras, buscando que efectivamente no se nuevamente observados, hay veces que la observación son mínimas, o sea, no se envió un correo a tal parte, pero seguimos siendo personas, seguimos cometiendo errores y vamos a seguir cometiendo errores, pero eso no son cosas que son garrafales o que afecten directamente al desempeño de la unidad, ni de las personas ni del proceso

14. ¿Cuáles cree Ud., que serán acciones pertinentes para una mejora en el proceso de compra?

Para mí el proceso de compra está bien, vuelvo a repetir seguimos siendo un equipo humano, seguimos siendo personas a lo mejor hay cosas que se puedan mejorar y hay cosas que a lo mejor no necesariamente se tienen que mejorar, porque ya están bien, se pueden potenciar, o se pueden mantener, porque están funcionando bien.

15. ¿Ud., cree que es necesario profesionalizar la Unidad de Adquisiciones para garantizar la eficiencia en el proceso de compra?

No necesariamente, yo creo que las personas que están ahí son bastantes capaces, tenemos un equipo muy eficiente, los tres son muy muy eficientes, no tenemos problemas en ese sentido, ahora lo otro ideal sería que profesionalizaran no por un tema de que van hacer una mejor o peor gestión, ya está haciendo una buena gestión, es por ellos, es por cada uno.

16. ¿Ud., cree que es necesario actualizar o mejorar los procedimientos de compras del Gobierno Regional?

En general todos los procedimientos se tienen que ir actualizando permanentemente, por una u otra cosa, especialmente en compras, porque resulta que es ahí donde hay mayor normativa y es muy cambiante, por lo tanto, tiene que ir registrando mejoras dentro del manual.

Anexo 5.5 Entrevista Encargada Unidad de Adquisiciones

1. ¿Los procesos de compras que se efectúan en la unidad, son consistentes con los establecidos en el manual de procedimientos?

Depende de algunos, si hablamos de procedimientos simples como son las solicitudes de insumos básicos, como lo solicita Paola o la unidad de informática, cumplen con el procedimiento de realizar solicitudes y el respaldo necesario con lo que contenga, bueno el resto de los funcionarios cuando es tema de bases de licitación o el procedimiento para realizar una evaluación de un proceso licitatorio, ahí estamos complicados porque, no cumplen con las etapas, plazos documentación necesaria para poder cumplir con el proceso.

2. ¿El Gobierno Regional, cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el adecuado cumplimiento de la gestión de compra?

Si hablamos como funcionarios en general contamos con el personal necesario, ahora que estén empapados de los conocimientos necesarios del proceso o de llevar a cabo un procedimiento de compras a pesar de que se han capacitados en lo que es el procedimiento o en temas específicos, normativa, igual falta que se empapen un poquito o que asuman un poquito más el rol y asuman un poco más la responsabilidad en el proceso

3. ¿Cuenta con competencias en compras públicas, es necesario que los Funcionarios cuenten con conocimientos en compras públicas?

Si, cuento con mi acreditación al día y bueno debido a mi función tengo que estar empapándome de diariamente de la nueva normativa y de las directivas que indique la dirección de compras publicas

Si todos los funcionarios deben tener conocimientos en compas publicas porque es algo transversal que afecta a toda la institución y en algún momento todos requieren algo de compras para su trabajo diario

4. ¿Cómo se asegura que el personal del GORE conozca, comprenda, participe en los procesos de compras?

Se le han entregado las capacitaciones pertinentes, aunque nosotros hemos querido que abarque a toda la institución, igual nos han dado la opción de escoger, seleccionar a ciertos

funcionarios que cumplen o que participan dentro del proceso de compras habitualmente, pero igual yo creo que se necesita un poquito más de compromiso por parte de ellos para poder desarrollar la labor.

5. ¿Cuál o cuáles a su juicio, son los factores que influyen en la Baja participación de los funcionarios en el proceso?

Yo creo que lo encuentran complejo, en el sentido que deben elaborar actas, aplicar criterios de evaluación, que para ellos a lo mejor es un poco complicado para formular y eso, pienso yo, que va porque no tiene claro cuál es la necesidad que ellos realmente requieren, cual es el objetivo de lo que están necesitando.

6. ¿Cuál o cuáles cree Ud., son los métodos de control más relevantes utilizados para supervisar los procesos relativos a compras públicas?

En el trabajo diario, como encargada trato de hacerle seguimiento a los compromisos que tenemos asumido, solicitudes que nos llegan y que tengan que formalizar, estamos constantemente preguntando en cuanto a las licitaciones le hacemos llegar la información a los encargados de las comisiones de cuáles son las etapas y plazos, cuando se están por cumplir los plazos, los alertamos también, pero ya dependen de terceros, nosotros tratamos de controlar que los tiempos se cumplan, pero igual salen desviaciones

7. ¿Qué hitos de control aplica la Unidad de Adquisiciones al proceso de compras?

Como te explicaba antes, estamos controlando las etapas los plazos, la entrega de la documentación completa, pero hay una participación de terceras personas para cumplir con eso

8. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de la unidad de adquisiciones, se ejercen controles periódicos?

Por mi parte yo ejerzo control y cuando es necesario a nivel jerárquico la jefatura, cuando ellos nos piden informes, nosotros le entregamos la información con lo que se cuenta, con la realidad de la unidad,

Si por mi parte sí, yo ejerzo controles periódicos en los contratos, en las órdenes de compra, todo lo que este a mi alcance

9. ¿Existen indicadores de gestión que midan la eficiencia del proceso de compra?

Tenemos un indicador de gestión que va relacionado con el PMG de compras, pero que mida así la gestión propiamente tal de la unidad yo creo que no, además tenemos otro indicador que es respecto de los tiempos en la que se elabora un contrato, que si lo medimos también en la realidad no se cumplen los plazos, siempre estamos fuera de plazo.

10. ¿Cree Ud., que el indicador existente relativo a compras, realmente mejora la gestión interna de la Unidad?

No, como te lo decía anteriormente no creo que mejora la gestión de la unidad, porque es algo que depende de terceros, es sobre los procesos licitatorios que tienen o no tienen ofertas, entonces es algo que escapa de nuestras manos

11. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría?

Hay poco seguimiento, porque lo que observa auditoría uno lo trata de levantar y cumple con hacer la gestión, incorporar modificaciones en el manual, hacer los instructivos, pero va en el cómo los funcionarios lo asumen dentro sus funciones

12. ¿Por qué cree Ud., existen hallazgos que perduran de un año a otro, (declaración de conflicto y los tiempos de adjudicación)?

Por la falta de compromiso, eso se sigue manteniendo, la gente no lo asume dentro de su rol, este tema de compras es transversal a todos

13. ¿Cómo se monitorean, ajustan y optimizan las estrategias de mejora propuestas, tanto en el plan de tratamiento de la matriz de riesgo, como en los informes de auditoría, de manera tal de dar real solución al hallazgo identificado?

Nosotros insistimos con los funcionarios que deben cumplir con ciertos tramites, y que se tiene que llevar a cabo, pero lamentablemente bueno a pesar de la insistencia, correos electrónicos, llamados telefónicos, han hecho caso omiso a los requerimientos.

14. ¿Cuáles cree Ud. que serán acciones pertinentes para una mejora en el proceso de compra?

El proceso de compra está bien formulado, está establecido, hay una ley que lo rige, sí que yo creo que no necesita mejoras, lo que necesita más compromiso de los funcionarios, porque claro, que como unidad nosotros estamos concientizados en cómo se hacen los procesos, se los damos a conocer a los funcionarios, de repente nos ponemos más pesados para que nos cumplan, pero, aun así, hay resistencia a cumplir con lo que se establece

15. ¿Ud., cree que es necesario profesionalizar la Unidad de Adquisiciones para garantizar la eficiencia en el proceso de compra?

La Unidad de adquisiciones esta profesionalizada, así que estamos, bueno yo soy contador auditor, ya tengo un profesional que esta profesionalizado a punto de sacar su título, ya que es un profesional, y la otra funcionaria con la que contamos, también está en pasos a especializarse, profesionalmente.

16. ¿Ud., cree que es necesario actualizar o mejorar los procedimientos de compras del Gobierno Regional?

Bueno los procedimientos siempre son corregibles y adaptables a las situaciones cambiantes del entorno, más que actualizarlo o mejorarlo, es difundirlo, darlo a conocer para que la gente se empape de ello, que no sea un papel muerto, métodos para eso, ya capacitaciones y difusiones se han hecho, no sé, es cambiar el swich, de los funcionarios, de la jefatura para que los funcionarios realmente se comprometan y puedan cumplir con lo establecido.

Anexo 5.6 Entrevista Encargada Unidad Auditoria Interna

1. ¿Los procesos de compras que se efectúan en la unidad, son consistentes con los establecidos en el manual de procedimientos?

Sí, no le he encontrado mayor problema de acuerdo a mis auditorias

2. ¿El Gobierno Regional, cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el adecuado cumplimiento de la gestión de compra?

Yo creo que sí, la unidad de adquisiciones por lo que he fiscalizado cumple con los requisitos, pero no obstante a lo mejor las comisiones que son integradas por los funcionarios les falta mayor capacitación

3. ¿Cuenta con competencias en compras públicas, es necesario que los Funcionarios cuenten con conocimientos en compras públicas?

Sí, porque tenemos que fiscalizar esa área, y de echo estamos los dos, el profesional de apoyo y yo estamos acreditados

Los funcionarios que tienen que velar por el proceso de compras públicas sí, no todos, pero los que intervienen en la parte de compras si deben estar capacitados

4. ¿Cómo se asegura que el personal del GORE conozca, comprenda, participe en los procesos de compras?

Debería esto publicarse, ya sea en la página web, dar capacitaciones para que todos los funcionarios sepa y la jefatura lo debería dar a conocer

5. ¿Cuál o cuáles a su juicio, son los factores que influyen en la Baja participación de los funcionarios en el proceso?

El desconocimiento, principalmente de la ley y reglamento de compras públicas

6. ¿Cuál o cuáles cree Ud., son los métodos de control más relevantes utilizados para supervisar los procesos relativos a compras públicas?

Primero que nada, debería empezar un control por la parte jerárquica, que debiese ser el jefe directo, debería fiscalizar o auditar el proceso, posterior la Unidad de Auditoria y

contraloría regional de atacama, quien es la que vela por los controles también de la parte de compras publicas

7. ¿Qué hitos de control aplica la Unidad de Adquisiciones al proceso de compras?

Desconozco el hito, por lo que deberíamos pasar a la siguiente pregunta

8. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de la unidad de adquisiciones, se ejercen controles periódicos?

De acuerdo a nuestra auditoria, se ha captado que si la unidad de adquisiciones ejerce un control al proceso de compras

9. ¿Existen indicadores de gestión que midan la eficiencia del proceso de compra?

Desconozco el hito, por lo que deberíamos pasar a la siguiente pregunta

10. ¿Cree Ud., que el indicador existente relativo a compras, realmente mejora la gestión interna de la Unidad?

Desconozco el hito, por lo que deberíamos pasar a la siguiente pregunta

11. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría?

Bueno, de acuerdo al compromiso que suscribe el servicio, la unidad de auditoria una vez que se cumpla el periodo que se comprometieron, hace el seguimiento para ver efectivamente se hayan cumplido y emite el informe, si se cumplió al 100% o no esta cumplido quedando con observación pendiente de implementar,

12. ¿Por qué cree Ud., existen hallazgos que perduran de un año a otro, (declaración de conflicto y los tiempos de adjudicación)?

Bueno esto se ha reiterado ya en dos oportunidades por la unidad de auditoria y de hecho se ha pedido primero se fue por una instrucción, posteriormente por una capacitación y

esperemos que ya el próximo año o este año no se vuelva a repetir la observación, sino vamos a tener que tomar medidas al respecto ya más rigurosas que se le haga al servicio Perduran por el desconocimiento y por la falta de responsabilidad que tengan cada funcionario de la comisión y que la jefatura también le exija mayor compromiso con respecto a su trabajo

13. ¿Cómo se monitorean, ajustan y optimizan las estrategias de mejora propuestas, tanto en el plan de tratamiento de la matriz de riesgo, como en los informes de auditoría, de manera tal de dar real solución al hallazgo identificado?

Bueno, lo que indicaba recién, que la jefatura debería exigir más responsabilidad a las personas que integran las comisiones para que estas observaciones no se vuelvan a repetir

14. ¿Cuáles cree Ud. que serán acciones pertinentes para una mejora en el proceso de compra?

Mayor capacitación y que las personas que influyen en el proceso sean todas certificadas de mercado público.

15. ¿Ud., cree que es necesario profesionalizar la Unidad de Adquisiciones para garantizar la eficiencia en el proceso de compra?

Si deberían estar todas las personas que integran la unidad de adquisiciones estar profesionalizada y sobre todo certificada.

16. ¿Ud., cree que es necesario actualizar o mejorar los procedimientos de compras del Gobierno Regional?

De todas maneras, siempre se tienen que actualizar de acuerdo a las actualizaciones de la normativa y reglamento que siempre se están cambiando.

Anexo 6. Modelo Encuesta

ENCUESTA DE PERCEPCION

La presente herramienta tiene por finalidad realizar un estudio del proceso compras de la Unidad de Adquisiciones del Gobierno Regional, en el marco de los procesos y procedimientos establecidos en la Ley 19.886; y proponer mejoras, constituyéndose en un medio para conocer sus opiniones respecto al conocimiento que Ud. posee en la materia. En este sentido, pueden existir diversas opiniones, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Lo que se pretende es obtener su opinión personal, basada en su experiencia. Este cuestionario es absolutamente **anónimo** por lo que Ud. puede responder con absoluta libertad, contestando en forma franca.

Instrucciones:

- ✓ A continuación Ud. encontrará una serie de afirmaciones relacionados con su trabajo y las compras públicas en el GORE Atacama, que deberá leer cuidadosamente.
- ✓ Existen X dimensiones que agrupan diferentes preguntas según la materia a consultar.
- ✓ **Al contestar Ud. debe marcar SOLO** una respuesta y asegurarse de no dejar ninguna pregunta sin responder.
- ✓ Las preguntas se medirán a través de la siguiente escala, y según su criterio deberá marcar la alternativa que considere a evaluar. En el caso que no tenga relación con lo consultado, deberá marcar la alternativa “no aplica”.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|---------------------|---------------|---------|------------|------------------|-----------|
| En total desacuerdo | En desacuerdo | Neutral | De acuerdo | En total acuerdo | No aplica |

| NORMATIVA | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|-----|
| 1 | Conoce en detalle la Ley de Compras y su Normativa. | | | | | | |
| 2 | Conoce en detalle los procedimientos establecido en el manual de adquisiciones del Gore. | | | | | | |
| 3 | Se siente capacitado para participar del proceso de compra. | | | | | | |
| 4 | Posee acreditación en compras públicas. | | | | | | |
| 5 | Es pertinente la capacitación en compras públicas para el ejercicio de las funciones del cargo que desempeña. | | | | | | |
| PROCESO LICITACION | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| 6 | Ha participado activamente en el proceso de apertura y evaluación de ofertas. | | | | | | |
| 7 | Ha participado activamente en el proceso de formulación y/o revisión de bases. | | | | | | |
| 8 | Sabe formular y evaluar criterios de evaluación de una licitación. | | | | | | |
| 9 | La Comisión evaluadora cumple con los plazos establecidos en las bases de licitación para la adjudicación. | | | | | | |
| 10 | Las comisiones evaluadoras tienen las atribuciones adecuadas para ejercer su labor | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| 11 | Los funcionarios que participan de las comisiones evaluadoras tienen claridad sobre su rol. | | | | | | |
| PROCESO CONTRATO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| 12 | Cree Ud. Que el asesor jurídico debe confeccionar el contrato según se define en el manual de procedimientos de compras. | | | | | | |
| 13 | La contraparte técnica del contrato cumple con su rol durante la ejecución del contrato. | | | | | | |
| 14 | Tiene claro en qué momento se deben hacer efectiva las garantías de seriedad de oferta y de contrato según lo que establece la normativa de compras Públicas. | | | | | | |
| 15 | Conoce los instrumentos de garantías. | | | | | | |
| FUNCION UNIDAD DE ADQUISICIONES | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| 16 | La unidad de adquisiciones realiza adecuadamente la función de asesorar y liderar el proceso de compras públicas. | | | | | | |
| 17 | Está conforme con el tiempo de respuesta de la Unidad de adquisiciones ante sus requerimientos. | | | | | | |
| 18 | La unidad de adquisiciones lidera eficazmente el proceso de compra. | | | | | | |
| 19 | La unidad de adquisiciones resuelve proactivamente las posibilidades de mejora. | | | | | | |
| 20 | El trabajo realizado por la unidad de adquisiciones cumple con las expectativas del gore. | | | | | | |
| 21 | El Funcionarios del gore tiene claridad sobre el rol de la Unidad de Adquisiciones | | | | | | |
| 22 | La unidad de adquisiciones ha facilitado el dialogo y la interacción entre las distintas divisiones del Gore. | | | | | | |
| DESCRIPCION DE CARGO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| 23 | Siente que es necesario que su perfil de cargo tenga descrita funciones relacionadas con compras públicas. | | | | | | |
| 24 | La institución proporciona las herramientas necesarias para conocer los procesos de compras. | | | | | | |
| 25 | De acuerdo a su función y su perfil de cargo es necesario cumplir funciones transversales en compras públicas. | | | | | | |
| 26 | El personal del gore tiene las competencias técnicas adecuadas para participar en el proceso de compra. | | | | | | |
| 27 | Considera Ud. Importante el proceso de compras públicas para cumplir los objetivos de la Institución. | | | | | | |
| HITOS DE CONTROL | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| 28 | Realiza el seguimiento de sus requerimientos | | | | | | |
| 29 | Las solicitudes de compra son aprobadas por el jefe directo antes de adquirir el bien o servicio. | | | | | | |
| 30 | Se Considera un control más íntegro a los indicadores de gestión PMG - CDC, en desmedro a los procesos internos del GORE | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--------------------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| 31 | Considera Ud., que el Gore se realizan controles periódicos al proceso de compra. | | | | | | |
| 32 | Cuando participo en un proceso de compra, cumplo con la entrega de la documentación requerida en el momento indicado | | | | | | |
| 33 | Considera Ud. que la unidad de adquisiciones realiza un control adecuado al proceso de compra. | | | | | | |
| 34 | Las acciones o estrategias definidas en la matriz de riesgo e informes de auditoría, contribuyen a la mejora de los procesos. | | | | | | |
| 35 | Considera que los informes de auditoría y matriz de riesgos, constituyen una herramienta efectiva de control. | | | | | | |
| MEJORA DE PROCESO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| 36 | Siente que el proceso de compras debe mejorarse. | | | | | | |
| 37 | El sistema de acreditación implementado por el Gobierno Regional fue un aporte a mejorar la gestión del proceso de compra. | | | | | | |
| 38 | Los planes de mejora de los informes de auditoría y matriz de riesgo han tenido una implementación efectiva. | | | | | | |
| 39 | En el GORE se ha instalado una cultura de mejoramiento continuo. | | | | | | |
| 40 | El proceso de compras ha generado cambios positivos en los procesos del Gore. | | | | | | |
| 41 | El proceso de compra ha permitido mejorar la forma en que el personal del GORE realiza sus tareas. | | | | | | |
| 42 | El tiempo de trabajo dedicado al proceso de compra, es considerado una inversión que permitirá mejorar la gestión de la Institución. | | | | | | |
| JEFATURA | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| 43 | Los Jefes de División trabajan articuladamente entre ellos | | | | | | |
| 44 | Considera necesario que su Jefatura Directa lidere activamente el proceso de compra. | | | | | | |
| 45 | Para los Jefes de División es prioridad que la Unidad de Adquisiciones cumpla con los procedimientos establecidos en la Ley de compra | | | | | | |
| 46 | La jefatura tiene las atribuciones adecuadas para la toma de decisiones en temas relativos a compras públicas. | | | | | | |
| 47 | Sólo en la medida en que al interior del GORE exista el liderazgo e interés por una mejora a los procesos de compra, éste permitirá mejorar en forma eficaz la gestión interna de la Unidad de Adquisiciones. | | | | | | |
| MOTIVACIÓN | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| 48 | Para el personal del gore es motivante participar del proceso de compras, con la finalidad de aportar al logro de los objetivos de la institución. | | | | | | |
| 49 | Para el personal del Gore es motivante participar del proceso de compra principalmente para vincularse con los recursos del PMG y del CDC | | | | | | |
| 50 | La vinculación del Sistema PMG y CDC ha desviado el foco desde una mejora en la gestión hacia la obtención de esos recursos. | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 51 | El personal del Gore tiene una carga de trabajo adecuada | | | | | | | |
| 52 | El personal del gore considera que su trabajo es reconocido por sus superiores | | | | | | | |

Comentarios

¡AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN AL CONTESTAR ESTA ENCUESTA QUE PERMITIRÁ PROPORCIONAR UNA VALIOSA INFORMACIÓN!

Anexo 6.1. Listado Funcionarios Encuestados

| Funcionario | Cargo |
|--------------------------------|--|
| Cynthia Marín Catalano | Encargada Unidad de Adquisiciones |
| Diego Garrido Padilla | Profesional Unidad Gestión de Persona |
| Eugenia Castillo Torres | Administrativa Unidad de Adquisiciones |
| Jessica Contreras Flores | Encargada Unidad Control de Gestión |
| Mildred Medero Avalos | Profesional Unidad Territorial de Chañaral |
| Eduardo Herrera Caballero | Encargado Unidad de Inversión y Seguimiento |
| Cristina Rodriguez Letelier | Transferencias FNDR |
| Drina Acevedo Vildosola | Profesional Unidad Inversión |
| Jacqueline Silva Cuello | Profesional Unidad Inversión |
| Paulina Díaz Araya | Profesional Unidad Inversión |
| Gustavo Nordenflycht Arancibia | Encargado Unidad Informática |
| Guillermo Cuellar Flores | Profesional Unidad Informática |
| Héctor Prieto Tabilo | Profesional Unidad Informática |
| Sebastián Cousiño Romo | Profesional Depto. Presupuesto |
| Cristian Muñoz Godoy | Encargado Unidad Fortalecimiento |
| Erick Araya Julio | Administrativa Unidad de Adquisiciones |
| Felipe Milla Yáñez | Asesor Jurídico Diplade |
| Fabián Gonzalez Bernous | Profesional Diplade |
| Rodrigo Escobar Olmedo | Profesional Diplade |
| Juan Carlos Treiman Valdés | Encargado Área de Planificación Territorial |
| Carmen Pizarro Toro | Ejecutivo Planificación Territorial |
| Francisco Chirino Salinas | Analista Ordenamiento Territorial |
| Carolina Harder Barrera | Jefa División de Planificación |
| Nancy Matus Leal | Encargada Área Ordenamiento Territorial |
| Patricia Veas Marín | Encargada de Modelo de Gestión |
| Cristian Riveros Zepeda | Profesional Analista Borde Costero |
| Williams García Zagua | Jefe División de Análisis y Control de Gestión |
| Jaime Marin Salgado | Encargado Área Infraestructura |
| Alejandro Olivares Revelo | Profesional Apoyo Infraestructura |
| Mirko Knesevic Araya | Profesional Área Infraestructura |
| Arnaldo Villegas Bravo | Profesional Seguimiento y Control Inversión |
| Valezka Fernandez Espinoza | Profesional Apoyo Área Seguimiento |
| Johana Rojas Gonzalez | Administrativa Unidad Ordenamiento Territorial |
| Nidia Cepeda Acevedo | Profesional Analista Diplade |
| Carla Zúñiga Bichara | Asesor Jurídico |
| Jorge Iribarren Vega | Encargado de Contabilidad FNDR |
| Luz Cabello Tabilo | Encargada de Seguimiento y Control Financiero FNDR |
| Roberto Gonzalez Cárcamo | Jefe Depto. Presupuesto |
| Fresia Silva Gomez | Apoyo Técnico Departamento Presupuesto |
| Isis Buguño Campaña | Secretaria Depto. Presupuesto |
| Juan Carlos Gonzalez Letelier | Jefe Depto. Administración y Personal |
| Pablo Rojas Díaz | Asesor Jurídico |
| Carlos Avalos Villablanca | Encargado Unidad de Gestión de Persona |
| Paola Araya Robles | Encargada Unidad de Bienes y Bodega |
| Mauricio Cataldo Ortiz | Encargado Unidad Operaciones |
| Yoscelyn Cristi Yáñez | Encargada NIC SP |
| Richard Escobar Gonzalez | Auditor interno |
| Yanett Polanco | Encargada de la Unidad de Auditoría Interna |
| Luis Araya Araya | Administrador de Sistemas |
| Andres Farah Rodriguez | Apoyo Técnico CORE |

Anexo 6.2. Tabulación Encuesta.

Tabulación

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|

NORMATIVA

Conoce en detalle la Ley de Compras y su Normativa.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Conoce en detalle los procedimientos establecido en el manual de adquisiciones del Gore.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Se siente capacitado para participar del proceso de compra.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 6 | 1 | 1 | 1 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Posee acreditación en compras públicas.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Es pertinente la capacitación en compras públicas para el ejercicio de las funciones del cargo que desempeña.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 0 | 1 | 8 | 1 | 2 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

PROCESO LICITACION

Ha participado activamente en el proceso de apertura y evaluación de ofertas.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 5 | 9 | 4 | 5 | 1 | 1 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Ha participado activamente en el proceso de formulación y/o revisión de bases.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 5 | 7 | 5 | 5 | 1 | 1 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Sabe formular y evaluar criterios de evaluación de una licitación.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 7 | 3 | 7 | 1 | 1 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

La Comisión evaluadora cumple con los plazos establecidos en las bases de licitación para la adjudicación.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 1 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Las comisiones evaluadoras tienen las atribuciones adecuadas para ejercer su labor

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Anexo 7. Sistema Mejora Continua Gobiernos Regionales, Criterio 6.4

| 6.4. Gestión de Proveedor y asociados: ¿Cómo se Gestionan los procesos relacionados a los proveedores y asociados, incluyendo a Unidades Técnicas de la región? | No hay despliegue | Despliegue parcial | | Despliegue total | | |
|---|-------------------|--------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| | No hay enfoque | Enfoque insipiente | Enfoque sistemático | Enfoque evaluado | Enfoque mejorado | Enfoque efectivo |

a) ¿Cómo se identifican las necesidades y planifica la adquisición de recursos, materiales, equipos, infraestructura o servicios para el funcionamiento del GORE

| | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|

Evidencia:

b) ¿Cómo se gestionan las compras de bienes y servicios para el funcionamiento del GORE?

| | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|

Evidencia:

c) ¿De qué manera se determinan los indicadores de desempeño de los proveedores y asociados y sus estándares? ¿Cómo se asegura el GORE que los proveedores y asociados cumplan con los estándares establecidos?

| | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|

Evidencia:

d) ¿Cómo se genera comunicación permanente con los proveedores, de manera de conocer sus necesidades, expectativas y preferencias y también entregarles retroalimentación?

| | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|

Evidencia:

e) ¿Cómo se realiza la gestión de Unidades Técnicas? Esto incluye conocer sus necesidades, expectativas y preferencias, generar canales y medios pertinentes de comunicación en ambos sentidos y realizar su fortalecimiento institucional, técnico y profesional.

| | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|

Evidencia:

| | |
|---|---------------|
| Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión) | puntos |
| Porcentaje de logro ((puntos del subcriterio/25)%) | % |

Anexo 8. Entrevista Jefa División Administración y Finanzas

| NOMBRE ENTREVISTADO | | NIDIA CEPEDA ACEVEDO |
|---|---|--|
| CARGO | | JEFA DIVISION ADMINISTRACION Y FINANZAS |
| ETAPA ENTREVISTA | PREGUNTA | RESPUESTA |
| PASO N°1: IDENTIFICAR NECESIDAD | ¿Cuál o cuáles cree Ud., que son las problemáticas más relevante dentro del proceso de licitación? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ No ha tenido tiempo para cumplir con el funcionamiento de la Administración. ▪ No hay comunicación de parte de la Jefatura hacia la Unidad de Adquisiciones. ▪ No existe un aseguramiento de la Administración del contrato. ▪ Existe una responsabilidad compartida por los errores cometidos. ▪ No existe detalle de actividades y funciones que realiza la Unidad de Adquisiciones. ▪ No existe control de parte de la Jefatura. ▪ Falta retroalimentación. ▪ No sabe lo que realiza la unidad. ▪ No solicitan apoyo para dar soluciones. |
| PASO N°2: CONOCER CAUSAS | ¿Cuáles serían a su juicio las causas de estos problemas? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Retroalimentación ▪ No se ha dado una vuelta en la evaluación, con el fin de detectar las deficiencias y mejoras. |
| PASO N°3: RECOLECTAR EVIDENCIAS | ¿Qué evidencia tiene para definir esas causas? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados. ▪ Contratos atrasados. ▪ Dar término a contratos. ▪ Hacer el quite a las comisiones de evaluaciones. |
| PASO N°4: CONOCER IMPACTO EN NEGOCIO | ¿Cómo afectan estos problemas en la organización? ¿Qué puede pasar si no se interviene? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay disconformidad en la logísticas que debe prestar la División de Administración y Finanzas, a las otras Divisiones, ▪ Afecta al clima laboral y social, ▪ No se logran obtener los objetivos estratégicos en la administración. |
| PASO N°5: EXPECTATIVAS | ¿Cómo cree Ud. que se puede mejorar el proceso de licitación? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Afinar la planificación. ▪ No dejar concentrado en un solo periodo los procesos de compra. ▪ Hacer contratos de mayor plazo. ▪ La Unidad de adquisiciones hace mucho trabajo chico, se puede tener un convenio marco chico, sin tener necesidad de perder tiempo en licitar. ▪ Tener un buen abogado. ▪ Hacer comisiones para proyectos más estratégicos |
| PASO N°6: IDENTIFICAR BRECHAS DE DESEMPEÑO | ¿Cree Ud., que las competencias de los funcionarios que participan en los procesos de licitación son los adecuadas? ¿Qué debieran hacer los Funcionarios para un desempeño efectivo? ¿Cómo debiera contribuir la jefatura para un desempeño efectivo? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ No conoce los integrantes habituales que participan en capacitación. ▪ Las capacitaciones deben ser evaluadas para ver si funcionarios obtuvieron las competencias. ▪ Las capacitaciones se hacen por cumplir. ▪ Tener las reglas claras. ▪ Carta Gantt de los procesos. ▪ Tener la certeza si lo hacen bien, hacer un check list. ▪ Mejorar la evaluación de los funcionarios. ▪ Reestructuración de los perfiles de cargo. ▪ Controlar y proponer nuevas ideas. ▪ Juntarse más con los Funcionarios ▪ Estar más empoderado con el trabajo diario. ▪ La Unidad de Adquisiciones debe integrarse, porque está muy lejos de la dependencia central |