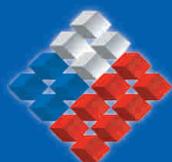


Guías Prácticas de Gestión de Abastecimiento

Guías Prácticas

Eficacia
Eficiencia
y
Transparencia



Antecedentes

En los últimos años, de la mano de los avances de las tecnologías de la información, la globalización y los procesos de reforma y modernización del Estado, la función de abastecimiento ha vivido un significativo cambio de rol, pasando de un papel más bien secundario a otro cada vez más esencial.

Una buena gestión de abastecimiento ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos estratégicos, a funcionar bien en el “día a día” y simultáneamente a disminuir costos. Además, en el caso del sector público, también mejora la transparencia, aspecto esencial considerando que las compras se efectúan con el aporte de todos los ciudadanos.

El Gobierno de Chile ha visualizado estas oportunidades y a través de ChileCompra avanza en su consolidación. Entre las variadas herramientas que ofrece ChileCompra para que los organismos mejoren su gestión de abastecimiento, se coloca a disposición de los usuarios de ChileCompra una serie de guías prácticas referentes al proceso de adquisiciones para instituciones públicas.

Introducción a las guías prácticas

El presente documento resume el contenido de nueve guías prácticas –correspondientes a los números 2 al 10- sobre gestión de abastecimiento para los usuarios compradores de ChileCompra.

El objetivo de las guías de esta colección es apoyar las necesidades de formación en el área de gestión del abastecimiento, dirigida a:

- **Jefes o encargados de abastecimiento.**
- **Jefes o encargados requirentes de bienes o servicios.**

La selección de temas pretende ayudar a mejorar la gestión estratégica (de mediano y largo plazo) y táctica (de corto plazo) de las entidades compradoras del sector público.

Se consideró que la mejor alternativa era estructurar las guías comenzando con una que mostrase, mediante una visión integral el proceso de abastecimiento, para luego entregar en las siguientes guías, elementos teóricos y prácticos para su gestión estratégica y táctica. Por esta razón, se inicia la colección con la guía "Proceso de Abastecimiento" que contiene la visión global del proceso y sus etapas.

Las siguientes dos guías incorporan un par de temas estratégicos fundamentales en el área de gestión de abastecimiento y que se relacionan con el proceso en su conjunto: la planificación y la gestión de información de las compras.

Las seis guías siguientes apoyan la gestión diaria de la organización, explicando una etapa o un conjunto de etapas del proceso de abastecimiento, de manera que se relacionan directamente con las funciones habituales de los usuarios compradores y, de este modo, apoyan las actividades cotidianas que desarrollan.

La siguiente figura muestra la relación entre los nombres de las guías y las etapas del proceso de abastecimiento que consideran.

Guías	Etapas del proceso de abastecimiento					
2. Proceso de abastecimiento	■	■	■	■	■	■
3. Planificación de compra	■	■	■	■	■	■
4. Gestión de información de compra	■	■	■	■	■	■
5. Definición de requerimientos	■					
6. Selección del mecanismo de compra		■				
7. Convenio Marco			■	■	■	
8. Licitación Pública- Privada			■	■	■	
9. Trato directo			■	■	■	
10. Gestión del contrato						■



De esta forma, mientras que la guía "5. Definición de requerimientos" sólo desarrolla temas de la etapa de Definición de requerimientos, la guía "8. Licitación Pública - Privada" desarrolla temas de las etapas de Llamado y recepción de ofertas, Evaluación de las ofertas y Adjudicación y formalización.

Las guías son breves, con una extensión promedio de 15 páginas. Estructuralmente, cada guía contiene una tabla de contenidos, una breve introducción, el desarrollo o cuerpo central de los temas, las áreas de impacto y material de apoyo; tales como ejemplos, referencias bibliográficas y virtuales, referencias a otras guías, esquemas explicativos, etc.

Aún cuando las guías son, en su mayoría autoexplicativas, nuestra recomendación es leerlas en la misma secuencia lógica con que han sido presentadas, partiendo con una visión integral y estratégica del proceso de abastecimiento, para luego continuar con aquellas guías que presentan elementos prácticos de referencia frecuente durante la realización de los procesos de compras.

Finalmente, le invitamos a leer cada una de las guías –cuyos contenidos resumimos a continuación– y esperamos que su uso les permita mejorar continuamente sus compras y ser cada vez más eficaces, eficientes y transparentes.

Resumen guías prácticas

Guía 2: Proceso de Abastecimiento

El proceso de abastecimiento es un conjunto de actividades que se relacionan con la compra y contratación y que comprenden desde la identificación de necesidades hasta la extinción de la vida útil del bien o servicio.

Estas actividades pueden ser agrupadas en 6 etapas que componen el proceso:



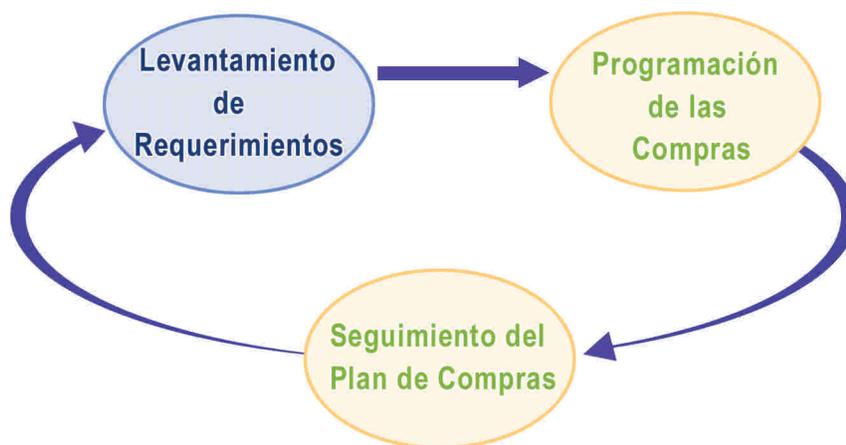
Esta guía tiene el objetivo de entregar una visión global e introductoria al proceso de abastecimiento de las organizaciones públicas, incorporando una descripción general de cada una de estas etapas, haciendo énfasis en los factores críticos de éxito y en los actores que participan en ellas.

Guía 3: Planificación de Compra

Planificar las compras significa definir **qué** necesita la organización, **cuánto** y para **cuándo** lo necesita, identificar potenciales proveedores para cada compra y una estimación de sus principales parámetros, tales como precio, plazos de entrega, calidad, etc.

Esta actividad apoya los objetivos estratégicos de la institución, ayuda a conseguir precios más competitivos, a efectuar compras oportunas y a aumentar la productividad de la organización. Además, una adecuada planificación sirve para guiar, controlar y transparentar los gastos, aspecto clave para las instituciones del sector público.

En esta guía se describen las numerosas y sustanciales ventajas de planificar las compras. Se presenta la planificación como un proceso de tres etapas, destacando la relación secuencial y de retroalimentación que existe entre ellas y la importancia de determinar el período de tiempo para el cual se desea planificar. Estas etapas son:



Cada una de estas etapas es desarrollada y explicada con ejemplos ilustrativos, señalando en qué consisten, qué actividades favorecerán su éxito y qué factores claves se deben tener en consideración.

Guía 4: Gestión de la Información de Compra

La gestión de información de compra es la capacidad de nuestra organización para registrar, procesar, almacenar y distribuir la información relacionada con nuestras compras. En los últimos años ha adoptado una función cada vez más relevante, con un carácter estratégico por su gran valor para aumentar la competitividad y generar beneficios.

El contenido de la guía apunta a introducir el concepto de información y su apoyo elemental en el proceso de adquisiciones, su aporte en la gestión diaria, en las decisiones de mediano y largo plazo y en la transparencia de los procesos.

Otro punto que se aborda es la clasificación de la información según su fuente de origen, con ejemplos de información de distintas fuentes, de cada tipo y el uso que se le puede dar.



Posteriormente, la guía se enfoca en qué registrar y cómo hacerlo. Se destaca la importancia del uso de indicadores, cómo construirlos y cómo controlarlos. Para concluir esta parte se entrega una lista de indicadores como ejemplo, clasificados según el uso que se les puede dar.

La guía finaliza abordando en forma general el tema de las tecnologías de la información, su importancia y el aporte que significan para una adecuada gestión de la información.

Guía 5: Definición de Requerimientos

El proceso de adquisiciones comienza por la etapa de definición de requerimientos, que en términos prácticos, consistirá en generar una definición clara y precisa de los aspectos más relevantes del producto o servicio que se necesita comprar o contratar. Al hacer esto, también se establecen los criterios mediante los cuáles se compararán las ofertas.

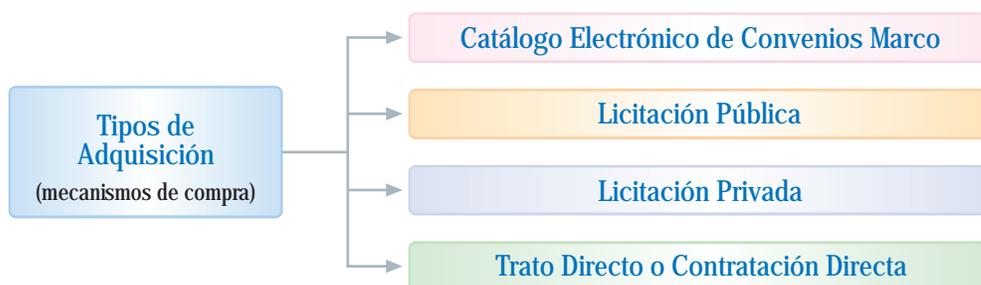
Durante esta guía se destaca la importancia de realizar una buena definición de requerimientos y se explican aspectos claves para el éxito de esta etapa, como lo son:

- **Enfocarse en las compras importantes** o más complejas. Se explican criterios para categorizar las adquisiciones y determinar cuales son las que requieren de mayor dedicación.
- **Hacer participar al usuario**, pues para asegurarse que la definición de requerimientos concuerde con las necesidades de quienes solicitan una compra o contratación se debe hacer participar a los clientes internos o externos que se desea satisfacer.
- **Consultar a los pares**, ya que puede ser que otra institución haya solicitado anteriormente lo que necesitamos. Para esto se destacan las utilidades de la información disponible en el Portal de ChileCompra.
- **Consultar a expertos** cuando se requieran especificaciones técnicas.
- **Consultar a proveedores**, ya que en muchas ocasiones, están en mejores condiciones para definir qué tipo de producto o servicio puede satisfacer de mejor manera las necesidades, manteniendo siempre la transparencia del proceso.
- **Definir las características claves del producto**, explicando cómo realizar esta actividad e indicando posibles criterios para la posterior evaluación de las ofertas, con ideas claves para recordar.
- **Registrar y utilizar información de las adquisiciones**, ya que se destaca la importancia de disponer información relevante de adquisiciones pasadas y de los resultados obtenidos.
- **Redactar bases técnicas o términos de referencia**, describiendo los elementos importantes en su elaboración.

Guía 6: Selección del Mecanismo de Compra

La selección del mecanismo de compra es la segunda etapa del proceso de abastecimiento. Es el proceso mediante el cual se define el sistema que se utilizará para realizar la compra o contratación de un bien o servicio.

La Ley 19.886 de Compras Públicas establece cuatro grandes tipos de adquisición o mecanismos de compra que se ilustran en el siguiente esquema:



En esta guía se describe en qué consiste y cuándo se debe utilizar cada uno de estos mecanismos identificados.

Por otro lado, se desarrolla la idea de diferenciar las compras según su complejidad o naturaleza, distinguiendo tres categorías:



Compras simples, rutinarias o estándares.



Compras complejas o estratégicas.



Excepciones.

Cada categoría se va asociando a mecanismos de compra más eficientes y adecuados, destacando aspectos importantes a considerar, ejemplos y procedimientos para seleccionarlos.

Guía 7: Convenio Marco

El Convenio Marco es un mecanismo de compra definido por la Ley 19.886 de Compras Públicas, la que establece que debe ser la primera opción para satisfacer una adquisición de bienes o servicios, ya que da amplias garantías de transparencia, eficacia y eficiencia.

En esta guía se describe qué es un Convenio Marco, señalando cuál es su origen y cómo se implementa. Se explica la labor de la Dirección de Compras y Contratación Pública para concretar los convenios y la importancia que reviste en esto, la información que se requiere de las organizaciones públicas a través de los planes de compra.

Posteriormente, se señalan las características de las adquisiciones que se realizan por medio del Catálogo Electrónico de Convenios Marco, detallando las numerosas ventajas de hacerlo y qué hacer si se encuentran condiciones más ventajosas fuera de él.

Finalmente, se describen cuáles son los pasos que se deben seguir al utilizar este mecanismo de compra, con ejemplos gráficos y consejos para realizarlos exitosamente. Estos pasos son:

1. Búsqueda del producto o servicio.
2. Evaluación y elección de alternativas.
3. Emisión y recepción de la Orden de Compra (OC).
4. Gestión de la entrega y del pago.

Guía 8: Licitación Pública – Privada

La licitación es un mecanismo de adquisición establecido por la Ley 19.886 de Compras Públicas y que se caracteriza por ser un proceso participativo y formal que busca obtener mejores compras.

En esta guía se explica, en primer lugar, en qué consiste una licitación, se señalan las diferencias entre una licitación pública y una privada, y cuándo debe utilizarse cada una de ellas.

En segundo lugar, se presentan las etapas esenciales que componen la licitación, las cuales se describen utilizando elementos prácticos y ejemplos para la realización de cada una de ellas. Las etapas se muestran en la siguiente figura:



- **Elaboración de bases.** En esta etapa se aborda con detalle qué son las bases y por qué es tan importante elaborarlas de buena manera. Se señalan los contenidos obligatorios que deben tener las bases técnicas y administrativas y en qué consiste cada una de ellas.
- **Llamado y recepción de ofertas.** Se describen cuatro actividades en esta etapa; el llamado a ofertar, la aclaración de consultas y respuestas, la modificación de bases y por último, la recepción de ofertas y la apertura
- **Evaluación de las ofertas.** Se señala que se debe analizar cuantitativa y cualitativamente si ellas satisfacen las especificaciones, basándose en los criterios establecidos en las bases. Se apoya el concepto con un ejemplo, completo y gráfico, con respecto a los criterios y la confección de la planilla de evaluación.
- **Adjudicación.** Se detalla la manera de hacerlo.

Guía: 9: Trato Directo

Dentro de los mecanismos de compra que se contemplan en el actual sistema de adquisiciones del sector público se encuentra el sistema de contratación mediante trato directo. Este es un procedimiento simplificado de contratación de un servicio o adquisición de un bien, que en términos generales, no considera todos los requisitos y formalidades propios de una licitación pública o privada. Se trata de un mecanismo de compra que se usa de manera excepcional, cuando no es posible usar el Catálogo Electrónico o la Licitación Pública y requiere ser justificado mediante una resolución fundada.

Esta guía describe, en primer lugar, en qué consiste la contratación directa, explicando la clasificación que se puede realizar según el tipo de proceso que se utilice, es decir, abierto o público con cotización, cerrado o privado con cotización y sin cotización. En segundo lugar, se explican las ocasiones en que puede utilizarse este mecanismo y que son las excepciones que establecen, el Art. 8 de la Ley 19.886 de Compras Públicas y el Art. 10 del Reglamento de dicha Ley. Cada una de estas excepciones es explicada y apoyada con un ejemplo representativo del caso al cual se refiere.

Finalmente, la guía señala qué pasos debemos seguir para efectuar una adquisición mediante trato directo, diferenciando las actividades a seguir cuando el trato se realiza con cotización o sin ella.



Guía 10: Gestión del Contrato

La gestión de los contratos ha adquirido un importante rol en las organizaciones, tanto públicas como privadas. Poco sirve haber realizado todo el proceso previo de la adquisición correctamente, si no contamos con una efectiva gestión para la aceptación oportuna y efectiva de los bienes y servicios, para la gestión post entrega y para gestionar la información generada en pos de mejores decisiones para nuevas adquisiciones.

En esta guía se describe el contrato de suministros y servicios, normado en la Ley 19.886 de Compras Públicas y se explican las distintas formas de materializarlo dependiendo de la complejidad de la contratación o adquisición que se vaya a realizar.

Además, se trata la gestión de los contratos, tema en el que se profundiza y enfoca la guía, pues se parte de la base que el usuario sabe cómo hacer y redactar un contrato y, por lo tanto, se entregan las herramientas para su correcta gestión, una vez que ya se encuentra elaborado. Para esto, se explica qué significa gestionar los contratos y para qué hacerlo, luego se señala cómo se debe llevar esto a cabo, mediante las siguientes actividades claves:

- Elaborar el contrato.
- Definir roles y responsabilidades claras.
- Gestionar la relación con el proveedor.
- Gestionar la entrega del producto o servicio.
- Gestionar el pago.
- Gestionar la modificación o término anticipado del contrato.
- Gestionar los servicios post entrega.
- Registrar y evaluar el contrato.

Cada una de estas actividades es explicada destacando elementos críticos, ejemplos y cómo es la perspectiva del proveedor hacia ciertas acciones del comprador.

Posteriormente, se abordan dos aspectos claves en relación con la gestión de los contratos en su conjunto: la revisión de los contratos vigentes y la evaluación de los contratos. El primer tema, complementa una de las etapas del Programa de Mejoramiento de las Compras Públicas y el segundo, destaca la importancia de la información registrada para elaborar indicadores que permita analizar los principales problemas que se presentan y las causas que los originan.

Guías Prácticas

Eficacia

Eficiencia

Transparencia



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA



Sistema de Compras
y Contratación Pública

www.chilecompra.cl

Fono: (562) 290 4400 - Fax (562) 290 4476

Mesa de Ayuda
600 7000 600