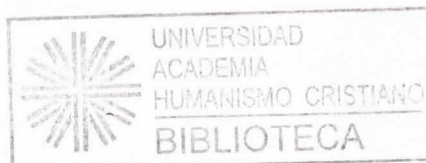


**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA Y ADMINISTRATIVA
INGENIERIA DE EJECUCION EN GESTION PUBLICA**



**CONTROL DE GESTION AL PROCESO
DE ADQUISICIONES EN MONEDA NACIONAL
EN LA
DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL**



TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE:

INGENIERO DE EJECUCION EN GESTION PUBLICA

**PROFESOR GUIA
LUIS ROMERO ECHEVERRÍA**

**PROFESOR INFORMANTE
PABLO BÜTIKOFER ROBLES**

**ALUMNOS
BENITO FIERRO CASTRO
LUIS CERDA FERNANDEZ
PATRICIO MANCILLA RODRIGUEZ**

SANTIAGO, MAYO DE 2003

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág. 2
• Descripción General de los Capítulos	Pág. 5
• Enunciado del Problema	Pág. 6
• Formulación del Problema	Pág. 7
• Objetivos de la Investigación	Pág. 7
• Objetivos Generales	Pág. 7
• Objetivos Específicos.	Pág. 8
CAPÍTULO I	Pág. 9
ANTECEDENTES CONTEXTUALES, TEORICOS E INSTITUCIONALES	Pág. 10
CONTEXTO	Pág. 10
• Modernización del Estado	Pág. 10
• Probidad	Pág. 11
MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	Pág. 15
• Marco Antropológico y Filosófico	Pág. 15
• Marco Teórico	Pág. 16
• Marco Conceptual	Pág. 26

MARCO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL

- Reseña Histórica Pág. 30
- Objetivos Generales Pág. 37
- Funciones Pág. 38
- Marco Legal Pág. 40
- Organigrama y Descripción Sumaria Pág. 43

CAPÍTULO II Pág. 52

MARCO NORMATIVO Y ORGANISMOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE COMPRAS

- Normativa General Pág. 54
- Normativa Externa Pág. 54
- Normativa Interna Pág. 57
- Ambito y responsabilidades de las organizaciones Pág. 59
- Sistema CHILECOMPRA Pág. 68

CAPÍTULO III	Pág. 72
METODOLOGÍA DE TRABAJO	Pág. 73
• Fuentes de Obtención de la Información	Pág. 74
• Recolección de la información	Pág. 81
• Parte Teórica	Pág. 82
• Parte Practica	Pág. 83
CAPÍTULO IV	Pág. 85
RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	Pág. 86
• Apreciación Diagnóstica del Área Logística	Pág. 87
• Cuadro Propuesta Pública, referencia	Pág. 90
○ Cuadro de Ejercicio de Control	Pág. 91
○ Análisis del Proceso	Pág. 92
• Cuadro Propuesta Pública Servicios No personales, referencia	Pág. 94
○ Cuadro de Ejercicio de Control	Pág. 95
○ Análisis del Proceso	Pág. 96
• Cuadro Propuesta Privada, referencia	Pág. 98
○ Cuadro de Ejercicio de Control	Pág. 99
○ Análisis del Proceso	Pág. 100

- Cuadro de Compra Directa, referencia Pág. 102
 - Cuadro de Ejercicio de Control Pág. 103
 - Análisis del Proceso Pág. 104
- Flujoograma del Proceso de Adquisiciones Pág. 110

CAPÍTULO V Pág. 111

PROPOSICIÓN Pág. 112

- Responsabilidades del Jefe de la Unidad Logística. Pág. 112
- Responsabilidades del encargado del área de adquisiciones. Pág. 113
- Propuesta Pública Pág. 115
- Propuesta Privada Pág. 116
- Compra directa Pág. 117
- Adquisición, reparación, mantenimiento o Mejoramiento de bienes muebles por montos Inferiores o 5 UTM Pág. 119
- Cuadro proposición Propuesta Pública Adquisición de bienes. Pág. 127
- Gráfico proposición Propuesta Pública Adquisición de bienes Pág. 128
- Propuesta Pública (Bienes Muebles) Pág. 129

• Cuadro proposición Propuesta Pública Servicios no personales.	Pág. 133
• Gráfico proposición Propuesta Pública Servicios no personales.	Pág. 134
• Propuesta Pública (Servicios no Personales)	Pág. 135
• Cuadro proposición Propuesta Privada.	Pág. 138
• Gráfico proposición Propuesta Privada.	Pág. 139
• Propuesta Privada	Pág. 140
• Cuadro proposición Compra Directa.	Pág. 143
• Gráfico proposición Compra Directa.	Pág. 144
• Compra Directa	Pág. 145
• Flujograma trámite actual, en Compra Directa	Pág. 149
• Flujograma Propuesto	Pág. 151
• Resumen Estadístico Compras Nacionales	Pág. 152
 CONCLUSIÓN	 Pág. 153
 BIBLIOGRAFÍA	 Pág. 156

AGRADECIMIENTOS

Es nuestro sentir manifestar el agradecimiento a nuestras familias por haber tenido la paciencia y comprensión de aceptar las prolongadas ausencias que fueron necesarias para la consecución de este anhelado objetivo. También retribuir con gratitud y aprecio al cuerpo de académicos de la universidad, quienes con su profesionalismo y entrega incondicional nos supieron transmitir los conocimientos necesarios para enfrentar el demandante ámbito laboral. Igualmente, reconocer el apoyo de todas aquellas personas que, de una u otra forma, aportaron a la materialización del presente trabajo de investigación.

Luis Cerda F.

Benito Fierro C.

Patricio Mancilla R.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Al situarnos en la contemporaneidad y compararla, por ejemplo, con la época de la revolución industrial, podemos apreciar la transformación que han sufrido las organizaciones, particularmente aquellas enmarcadas en el ámbito privado. En menor grado se encuentran las instituciones dependientes del Estado, las que han mantenido su perfil burocrático.

Si analizamos sus propósitos entenderemos que, sin duda, todas persiguen un objetivo común denominado eficiencia.

Lograr el mejor producto o entregar el mejor servicio representan el resultado anhelado que inunda los deseos de todas las administraciones.

Conseguir que la planificación estratégica, al ponerse en ejecución, alcance los resultados deseados constituye muchas veces una aventura, considerando los cambiantes escenarios desplegados. Por otra parte, la demanda de esos bienes y servicios se ha transformado en un requerimiento mayormente exigente debido a la gran oferta existente como también la vasta información disponible.

Los éxitos alcanzados por las empresas de renombre mundial no hacen mas que dar fe del concienzudo y dedicado trabajo de gestión que despliegan.

Es por ello que la señalada gestión debe necesariamente tener una instancia que la controle, a fin de constatar que lo planificado efectivamente se esté llevando a cabo. De esta manera se podrán descubrir las desviaciones existentes para luego encontrar la mejor forma de corregirlas.

Vivimos el tiempo de la innovación e incertidumbre. El mercado y sus demandas son impredecibles, y aquellas organizaciones que no tengan una visión prospectiva con una buena gestión y un apropiado control, lisa y llanamente desaparecerán.

En nuestro trabajo utilizaremos de manera práctica y analítica la herramienta de control de gestión que nos permita obtener una visión amplia y objetiva de la realidad.

El control se realizará al proceso de adquisiciones en moneda nacional de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

A.- DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS CAPÍTULOS.

En el primer capítulo visualizaremos el contexto en el que nos encontramos insertos como organización del Estado, tomando en consideración aspectos tan relevantes como la **Modernización del Estado y la Probidad Funcionaria**. El capítulo segundo considerará los marcos antropológico, teórico y conceptual de la investigación. Dentro del capítulo tercero hallaremos el marco institucional y su reseña histórica, así como su marco legal, orgánica institucional, objetivos y funciones. Por su parte, el capítulo cuarto reflejará el marco normativo y los organismos intervinientes. El quinto capítulo nos mostrará la metodología utilizada para desarrollar nuestro trabajo de tesis. El desarrollo propiamente tal de la investigación se verá reflejado en el capítulo sexto, donde encontraremos los cuadros de referencia, los cuadros de ejercicio de control y sus respectivos análisis, para definitivamente conocer las deficiencias que se encontraron en el proceso de obtención de bienes y servicios no personales. En el último capítulo, postularemos una propuesta con el objeto de introducir mejoras al aludido proceso adquisitivo.

Finalmente, expondremos la bibliografía utilizada para el desarrollo de nuestra investigación.

B.- ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El proceso de adquisiciones está regulado por un procedimiento interno de la Dirección General de Aeronáutica Civil, denominado como PRO - 11/1 00 01 aprobado por resolución N° 0762 de fecha 18.MAY.1999, en dicho documento se fijan las diferentes etapas y plazos que comprende el proceso de adquisición de bienes y servicios. De la misma forma establece responsabilidades y atribuciones sobre la materia.

Considerando, la alta exigencia en cuanto a calidad y servicio por parte de los usuarios se hace necesario una eficiente gestión, para dar respuesta en forma oportuna a las necesidades planteadas por las diferentes unidades internas de la organización. Por esto nosotros pensamos en la importancia de realizar un control de gestión, con el objeto de optimizar el proceso de adquisiciones en moneda nacional en la Dirección General de Aeronáutica Civil, ya que estimamos que esta herramienta de control no existe en el mencionado proceso.

Por los motivos señalados anteriormente, se considera una necesidad imperativa realizar un control de gestión que nos

permita mejorar y lograr una mayor eficiencia en el desarrollo del aludido proceso.

C.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

C.1. ¿Es necesario un control de gestión?

C.2. ¿Se cumplen los plazos establecidos en los Procedimientos?

C.3. ¿Existe el personal idóneo y capacitado para realizar esta labor?.

D.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

D.1. Objetivos Generales

Realizar un control de gestión al proceso de adquisiciones a fin de determinar el cumplimiento de las etapas y plazos establecidos.

D.2. Objetivos Específicos.

Analizar y evaluar el proceso de adquisiciones con la intención de buscar desviaciones o dilaciones en las etapas y plazos estipulados en el proceso de adquisiciones, teniendo como propósito fundamental reducir tiempos y acciones innecesarias.

De acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior creemos que es dable plantearse las siguientes preguntas:

- a) ¿Cómo se refleja el control de gestión en el proceso de adquisiciones?
- b) ¿Favorece al sistema de adquisiciones contar con una instancia de control de gestión?

CAPITULO I

“ ANTECEDENTES CONTEXTUALES, TEORICOS E INSTITUCIONALES “

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES CONTEXTUALES, TEORICOS E INSTITUCIONALES

CONTEXTO

A.- MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

El Establecer una mejor distribución de funciones entre el gobierno y la sociedad civil, constituye hoy un gran desafío para el Estado. Generalmente cuando se habla de modernización del Estado, se piensa en la eficiencia del sector público, que es precisamente donde más se ha avanzado, o en el mejoramiento del servicio público a partir de sus actuales estructuras administrativas. Se busca un Estado inteligente, moderno emprendedor, desburocratizado, descentralizado y coligado a la sociedad civil. Por eso, cuando hablamos de Estado moderno se piensa en la eficiencia del sector público.

Por su parte, la Dirección General de Aeronáutica Civil, considera de vital importancia el compromiso que ha adquirido desde 1996 con el Supremo Gobierno, respecto del Programa de Mejoramiento de la Gestión de los

Servicios Públicos (PMG), ya que sus resultados la han ubicado en un sitio de alto prestigio con relación a otras instituciones del Estado. Además, estos resultados han significado importantes beneficios económicos para todo su personal.

Es fundamental entonces, que en el objetivo que persigue el PMG nos involucremos todos de una manera activa, realizando cada día una labor más eficiente que permita no sólo alcanzar las metas individuales sino que también las institucionales, pues ello, además del prestigio alcanzado, redundará directamente en un beneficio económico.

Por otra parte, el Gobierno ha querido impulsar una política conocida como probidad y transparencia administrativa que obliga a todos los servicios públicos a funcionar de una manera clara y traslucida en los diferentes ámbitos de funcionamiento de las instituciones estatales.

B.- PROBIDAD

Consiste en la observancia de una conducta funcionaria intachable, y un desempeño honesto y leal de la función o

cargo, con preeminencia del interés general por sobre el particular.

De esta manera se hace necesario modificar necesariamente ciertas rutinas y procedimientos que por décadas han utilizado los funcionarios al servicio de la administración central para desarrollar su trabajo.

En un esquema general, las principales materias reguladas por este nuevo marco jurídico de la Administración del Estado, son:

B.1. En materia de TRANSPARENCIA

- a) El establecimiento del derecho de los ciudadanos a acceder a información de la Administración.
- b) La declaración de intereses de las autoridades y de determinados funcionarios.

El derecho de los ciudadanos a conocer la información de la administración, es la facultad de toda persona para requerir de la Administración del Estado el conocimiento de los actos que expiden sus organismos, y se traduce en el deber de las

instituciones de permitir y promover dicho conocimiento, de acuerdo a la ley. Por ejemplo, los documentos que contienen las propuestas de las empresas participantes en un proceso de licitación.

Están exceptuados de la regla general aquellos actos administrativos, documentos, y antecedentes declarados secretos o reservados de acuerdo a las normas establecidas.

B.2. En materia de PROBIDAD

- a) La regulación de las inhabilidades generales para el ingreso a la Administración del Estado;
- b) El establecimiento de incompatibilidades en el ejercicio de la función pública; y,
- c) La descripción de conductas especialmente contrarias a la probidad.

La Ley de Probidad introdujo un Capítulo III a la Ley 18.575, dando un tratamiento orgánico y sistemático a esta materia y regulando ciertas inhabilidades

generales al establecer incompatibilidades para el desempeño en la función pública, y actualizar la tipificación de conductas especialmente contrarias al principio de probidad.

Si bien no es posible estructurar un catálogo completo de conductas contrarias a la probidad, la ley describe ciertas conductas consideradas especialmente graves en su trasgresión al principio de la probidad administrativa, y sin perjuicio de normas legales o reglamentarias especiales.

En este aspecto es importante destacar lo siguiente:

- Ejecutar labores particulares dentro de la jornada laboral.
- Uso indebido de información reservada o privilegiada.
- Tráfico de influencias.
- Emplear bienes de la Institución en provecho propio o de terceros.

- Solicitar o aceptar donativos, ventajas o privilegios.
- Intervenir en asuntos en que se tenga interés personal.
- Omitir o eludir la propuesta pública.
- Contravenir los deberes de eficiencia, eficacia y legalidad.

B.- MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

B.1 Marco Antropológico – Filosófico

En la presente investigación el recurso humano se considera como imprescindible para el desarrollo del proceso de adquisición, toda vez que se constituye en la base de la estructura institucional y social. La persona humana trasciende a los preceptos rígidos y esquemáticos que hoy existen. Por lo tanto, dicho ser es valorado con sus virtudes y carencias, no relegándolo a manera de objeto, sino por el contrario aceptándolo en su humanidad e integridad.

B.2. Marco Teórico

Se acostumbra a pensar que el control de gestión constituye un proceso mediante el cual una empresa se asegura que la ejecución concuerda con la planificación o, en todo caso, descubre las posibles desviaciones para tomar las oportunas medidas correctivas. Este enfoque responde a una regla que no es necesariamente óptima y que podríamos formular así: “cuanto más próximo, mejor”. (“El control integrado de gestión” Editorial Limusa S.A., de C.V.. grupo Noriega editores, México, 1999).

El control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo-meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario. El control puede realizarse en el interior de áreas funcionales, lo que les permite controlar el cumplimiento de sus metas particulares. Los indicadores responden a dos principios básicos de gestión: “lo que no es medible no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos”. Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los

procesos. (“Indicadores integrales de gestión”, editorial Mc Graw Hill, Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda y Carlos Hernán Caicedo, 2002.).

(“Metodología integral de reportes gerenciales”, Miguel Blázquez) las definiciones clásicas del control de gestión se las podría sintetizar en tres etapas:

- Seguir un plan.
- Determinar y explicar las desviaciones.
- Definir las acciones correctivas.

De esta manera se limitan únicamente a la última etapa del proceso administrativo y como tal quedan condicionadas y no responden a dar una definición del “que se trata” sino del “como hacerlo”.

B.3. Resumen Marco Teórico

a) Gestión.

Definición del termino gestión de acuerdo a la apreciación de diferentes autores:

Debemos tomar en consideración los principios de la aplicación del concepto gestión, de esta manera podemos decir que la gestión (industrial) surgió a finales del siglo XIX. Dio un gran salto adelante gracias al ingeniero estadounidense Frederick Taylor, quién desarrolló técnicas para analizar las operaciones de la producción y para establecer los mínimos a cumplir en una jornada laboral.

Según Aubert y Gaulejac, la función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa.

Conforme al diccionario de la real academia Española, el término gestión tiene su origen en Europa y se refiere a “la acción y efecto de gestionar”, vale decir “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”.

Para el Belga Paul de Bruyne, desde la perspectiva administrativa la gestión es la

utilización, el empleo, la consecución y la combinación de recursos. Gestión es igual a management (administración, dirección, manejo, gerencia). Según esto, Peter Drucker aborda el concepto de administración como función: El gerente tiene que administrar, organizar y mejorar lo que ya existe y se conoce. La tarea administrativa del gerente es optimizar el rendimiento de los recursos.

La gestión debe estar siempre al servicio de una estrategia.

Según la influencia Japonesa, la gestión es como un sistema, un todo unificado que incluye objetivos, estrategia, tecnología, estructura y procesos organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de la organización.

Como estructura, la gestión está basada en un modelo reticular compuesto por múltiples elementos en interacción. Como un conjunto de prácticas de dirección, la gestión establece formas de regulación permitiendo la coexistencia de

distintos proyectos, mediando entre el entorno y el interior de la organización.

A pesar de las diferentes acepciones del concepto y de la renuencia de algunos a usar la palabra gestión y preferir administración, management o planificación estratégica, es claro que lo que aquí se quiere denominar gestión debe incluir un conjunto de dimensiones, que involucran una estrategia y unos medios para alcanzar los objetivos de la empresa. Con esta premisa la gestión se entiende de una mirada integral, o que conduce a considerarla como un sistema.

b) Control.

Estrechamente ligada a la gestión se encuentra el *Control*. Bajo la idea de que la gestión tiene que estar asociada a unos objetivos, el control se entiende como la estrategia de un sistema para alcanzar esos objetivos.

El control se define como un proceso que compara lo ejecutado con lo programado, para establecer si hay desviaciones y adoptar las

medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites previstos.

Tradicionalmente no se ha hecho una distinción entre control, gestión y gerencia. No obstante, estos se usan como sinónimos entre autores que escriben sobre cibernética, en el sentido de control o conducción. Las palabras gerencia, control y administración encierran significados distintos pero tienen un común denominador. Cada una de estas palabras indica que es preciso fijar una meta y un objetivo y encontrar la manera de alcanzarlos eficientemente (Michael Porter).

Control es un atributo de un sistema, es una estrategia de un sistema para alcanzar su objetivo (Stafford Beer).

Control es la gestión y la administración relacionadas en torno a la organización racional de los recursos con el fin de alcanzar en condiciones óptimas un objetivo determinado (Chavallier).

Por medio del control se evalúa el sistema a través de la retroalimentación establecida frente a la desviación de las metas (Buckley).

c) **Indicadores.**

El Sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes. Es una necesidad a medida que crece la complejidad de la organización, lo cual demanda descentralización y flexibilidad. Según el autor sueco Carlzon : “Una compañía descentralizada tiene mucha más necesidad de unos métodos de control que una organización jerárquica y centralizada”.

Un proceso se gerencia por medio de sus ítems de control, los cuales son índices numéricos establecidos sobre los efectos de cada proceso, para controlarlos a través de la medición de sus efectos (Vicente Falconi).

Por su parte Philip Lorino expresa que “un indicador es siempre un mensaje”.

Al medirse, la dimensión permite establecer indicadores, los cuales orientan sobre las tendencias de la causa medida; el índice o ítem es el resultado obtenido por la combinación de valores en cada indicador enunciado.

Los indicadores deben estar conectados a metas, no solo de los departamentos, de las secciones o de áreas funcionales, sino de la empresa en su conjunto. Deben permitir armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos y los de corto plazo (el direccionamiento estratégico y el día a día). En esa medida los indicadores son un instrumento básico de las prácticas directivas para el control y el despliegue de las estrategias.

d) Concepto de Control de Gestión.

El control de gestión es un sistema de mejoramiento continuo, basado en indicadores numéricos, que realiza una reflexión sistemática

sobre unos factores claves del desempeño de la empresa, para descubrir deficiencias y enfocar con mayor efectividad los esfuerzos que la organización hace para perfeccionarse.

Los sistemas de control efectivos son diseñados para ser económicos en su administración y para reflejar la estructura organizativa. Deben proveer a la gerencia de información oportuna, de valor estratégico y descriptivo de las tendencias operativas, así como del estado actual.

Aunque un fenómeno sea cualitativo, existen numerosas formas de medirlo, así sea de manera indirecta o parcial. Puede medirse por su impacto, por su producto, por su proceso de transformación o por sus insumos o recursos.

e) **Gráfico.**

Un requisito importante del control de gestión consiste en que sus resultados sean representados de manera gráfica, debido a que son sumamente expresivos y pueden resumir

cantidad de hechos cuya descripción literal requeriría una extensión mayor.

El gráfico permite concentrar la atención en los aspectos de mayor relevancia; facilita la comparación de datos de diferentes periodos históricos y pone de manifiesto la diferencia entre los estándares y los resultados obtenidos. Todas esas ventajas de la expresión gráfica del control de gestión la convierten en uno de los medios para que su diseño sea simplificado y económico.

B.4. Apreciación Personal.

A nuestro entender el control de gestión es un proceso que se desarrolla sobre la base de las directrices de la planificación estratégica, con el propósito de corregir desviaciones que se generan en el transcurso de la ejecución de mencionada planificación, así como entregar una señal trascendental del funcionamiento actual de la organización, previo análisis y evaluación de la misma, a fin de apoyar a la toma de decisiones mediante la retroalimentación. Podemos agregar que

el control de gestión consiste en una herramienta de mejoramiento continuo de carácter integral.

B.5. Marco Conceptual.

a.- Adquisiciones: Es el conjunto de procesos que deberá desarrollar una persona o grupo en quienes se les haya asignado la responsabilidad de la gestión adquisición, con el objeto de obtener bienes y/o servicios al precio justo y en el momento oportuno.

b.- Control de Gestión: Es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Su definición ha evolucionado en la medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial ante las exigencias del entorno.

El control de gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar,

comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas. (Según L. García, "El control de gestión". Ed. Index, segunda edición, Madrid 1975).

c.- Indicador de Gestión: Un indicador es una variable dimensional unitaria, expresada como un cociente, que correlaciona dos variables cualesquiera. A través de este concepto es posible relacionar diversas variables presentes en los procesos de una empresa. Ejemplo. (N° de ciclos / hora), (Lts. Comb/máquina), (productos / día), etc. Un indicador es un indicador de gestión, cuando la correlación de estas dos variables permite conocer el funcionamiento de los procesos y recursos de mi empresa. Para ello el indicador puede tener distintos comportamientos, contenidos entre un valor mínimo y máximo. De este modo, un conjunto de indicadores seleccionados me permite conocer el comportamiento global de la empresa y controlar el normal funcionamiento de ella.

- d.- Proceso:** Es una actividad de transición en la cual se produce una transformación de materia o valor.
- e.- La Propuesta o Licitación:** Es un procedimiento formal y competitivo de Adquisición de Bienes Muebles y Contratación de Servicios no Personales, mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas y se adjudica el Contrato correspondiente al licitante que ofrezca la propuesta más ventajosa, pudiendo ser Pública o Privada, internacional o restringida al ámbito nacional.
- f.- Propuesta Pública:** Es aquel procedimiento adquisitivo que tiene como principios básicos la publicidad, competencia e igualdad.
- g.- La Propuesta Privada:** Es un procedimiento de contratación en el que intervienen como oferentes, las personas o entidades expresamente invitadas.
- h.- Trato Directo:** Es el procedimiento por el que el Estado elige directamente a la empresa

proveedora, sin concurrencia u oposición de oferentes.

i.- Resolución: Documento de carácter ejecutivo de la D.G.A.C, firmado por el Director General o por los jefes del o los organismos a que se haya delegado facultades en materias expresamente determinadas, mediante la cual resuelve, ordena o promulga asuntos sometidos a su decisión.

j.- Orden de Compra: Una orden de compra es una solicitud escrita a un proveedor, por determinados artículos a un precio convenido. La solicitud también especifica los términos de pago y de entrega. La orden de compra es una autorización al proveedor para entregar los artículos y presentar una factura. Todos los artículos comprados por la Dirección General de Aeronáutica Civil, deben acompañarse de una orden de compra, que se enumeran en serie con el fin de suministrar control sobre su uso.

k.- Cuadro de Referencia: Procedimiento de compras que establece la Dirección General de Aeronáutica Civil, en el que se determinan las

etapas y los plazos máximos que deben extenderse las compras.

I.- Persona Jurídica: Entidad capaz de derechos y obligaciones, aunque no tenga existencia individual física; como lo son las corporaciones, asociaciones, sociedades y fundaciones.

II.- Persona Natural: La persona física o natural, legalmente hablando, es todo ser capaz de tener y contraer derechos y obligaciones

C.- MARCO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL

La Dirección General de Aeronáutica Civil, es un organismo regido por la Ley N° 16.752, que pertenece a la Administración Civil del Estado y que depende de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile. Su principal actividad es la prestación de servicios a la Navegación Aérea, fundamentalmente, la dirección y administración de los aeródromos públicos y de los servicios destinados a la ayuda y protección de la aeronavegación en el país.

La Dirección General de Aeronáutica Civil tiene como misión general "velar por la seguridad de las operaciones aéreas que se realizan en el territorio nacional".

La Dirección General de Aeronáutica Civil cumple la misión mediante la administración de los aeropuertos y aeródromos, la certificación y fiscalización de aeronaves, la estructuración y control del espacio aéreo, la administración de los servicios destinados a la ayuda y protección de la navegación aérea y la prevención e investigación de accidentes de aviación.

Su marco de acción se circunscribe al ámbito aeronáutico civil que está compuesto de personal aeronáutico, aeropuertos, aeronaves, aeródromos, entidades operativas aeronáuticas, es decir, las empresas aéreas, clubes aéreos y escuelas de vuelo. En este contexto realiza labores de fiscalización y de servicios, las primeras se efectúan para establecer y controlar los límites de seguridad de vuelo, elaborando las normas necesarias para luego supervisar y velar por su cumplimiento.

Las segundas, se efectúan para atender en el país las necesidades de la navegación aérea nacional e internacional, incluyéndose en ésta, los servicios que presta en los aeródromos, tales como los de tránsito aéreo, telecomunicaciones aeronáuticas, información aeronáutica, meteorología y otros.

Además, a la Organización le corresponde la recopilación y difusión de la información meteorológica en el país, y esta función la cumple a través de la Dirección Meteorológica de Chile.

Cuenta también con una unidad de instrucción, la Escuela Técnica Aeronáutica, que es formadora de profesionales, técnicos y especialistas del área y otorga también el perfeccionamiento necesario requerido por otros organismos.

La Dirección General de Aeronáutica Civil es el organismo consultivo y asesor del Gobierno de Chile en materias técnicas de la aviación nacional.

En el ámbito internacional, se vincula con dos organismos de las Naciones Unidas. En la esfera de la aviación civil, con la Organización de Aviación Civil Internacional

(O.A.C.I.); y en la esfera meteorológica, con la Organización Meteorológica Mundial (O.M.M.).

Tanto la Organización de Aviación Civil Internacional como la Organización Meteorológica Mundial obligan a la Dirección General de Aeronáutica Civil, como organismo representativo, a poner en funcionamiento toda su estructura. Ello significa seguir de cerca las actividades de estos dos organismos, participando activamente en sus organismos deliberantes y estructurar un programa de reuniones de ejecución e implementación sumamente vasto y amplio.

Se tratan materias sobre operaciones de vuelo, meteorología aeronáutica, aeródromos, investigación de accidentes de aviación, licencias de personal, marcas de matrículas, servicios de información aeronáutica, control de tráfico aéreo, seguridad aeronáutica, telecomunicaciones aeronáuticas, etc.

En el ámbito regional, la Dirección General de Aeronáutica Civil participa activamente en la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (C.L.A.C.) y a nivel bilateral, se mantienen permanentes reuniones con las autoridades de los países vecinos.

Con Brasil y España, se mantiene un programa de visitas técnicas y visitas profesionales permanentes y con la Administración de Aviación Federal de U.S.A. (F.A.A.), se han suscrito convenios, entre otros, uno de instrucción y otro de equipamiento aeronáutico.

Por su función eminentemente técnica, los esfuerzos de la Dirección se han centralizado preferentemente en la parte operativa. En este ámbito todo el quehacer está claramente definido y reglamentado, contando además con personal capacitado por la propia organización a través de su Escuela Técnica, para prestar un buen servicio a los usuarios.

Es en el Área de la administración de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros donde permanente se detectan necesidades de mejoramiento, complementación o cambio de políticas de gestión.

C.1. Reseña Histórica.

La Dirección General de Aeronáutica Civil se creó junto con la Fuerza Aérea de Chile en el año 1930

durante el Gobierno de Don Carlos Ibáñez del Campo ante la necesidad que existía de crear un organismo que regulara las actividades de la aeronáutica civil.

En sus inicios le correspondió el estudio de las leyes, reglamentos y normas relacionadas con la Navegación Aérea y los trámites derivados de la Aviación Civil, además del control de las Licencias de Pilotos Comerciales, Civiles y de Transporte.

A través de sus Departamentos la Institución fue regulando el quehacer aeronáutico durante 20 años sin dejar de ser una entidad dependiente de la Aviación Militar.

En el transcurso de los años y ante la necesidad de establecer en un solo organismo el control de la aviación civil, la administración de los Aeropuertos y Aeródromos y las tareas de proporcionar ayuda y seguridad a la Navegación Aérea, el año 1949 se reestructura la Organización y se regulan sus funciones estableciendo su misión en la siguiente forma:

“SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES Y REGLAMENTOS DE NAVEGACIÓN AÉREA Y DIRIGIR Y FOMENTAR LAS ACTIVIDADES DE LA AVIACIÓN CIVIL”.

El año 1960 se fusionaron ambos organismos dando como resultado una Dirección de Aeronáutica dependiente de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile, a la cual se le agregan además de las funciones que estaba desarrollando las siguientes: “EL CONTROL DEL TRÁNSITO AÉREO EN EL TERRITORIO NACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE LOS AEROPUERTOS Y AERÓDROMOS PRIVADOS Y DE LOS SERVICIOS DE AYUDA Y PROTECCIÓN A LA NAVEGACIÓN AÉREA”.

El año 1968 se dicta la Ley N° 16.752 que constituye el marco legal básico que regula las actividades de la Organización hasta nuestros días, comenzando en ese entonces a denominarse “Dirección General de Aeronáutica Civil”.

Desde la dictación de su Ley Orgánica Organizacional ha experimentado importantes ajustes y modificaciones que han ido configurando la orgánica que actualmente tiene.

Uno de los aspectos importantes que han motivado un cambio radical en la Organización fue el Dictamen N° 21105 del año 1991 de la Contraloría General de la República, el cual establece que el personal de la organización que hasta ese momento se regía en todos los aspectos por el D.F.L. N° 1 del año 1968 “Estatuto del personal de las FF.AA.”, pasa a regirse por el Estatuto Administrativo, exceptuando el aspecto Sueldos y Previsión para el personal que estaba afiliado a la Caja de Previsión de la Defensa Nacional.

C.2. Objetivos Generales De La Dirección General De Aeronáutica Civil.

- a) Establecer y controlar los límites de seguridad de vuelo.
- b) Proporcionar los servicios de ayuda a la navegación aérea en el país.
- c) Administrar, controlar y fiscalizar los aeródromos públicos y privados.

C.3. Funciones De La Dirección General De Aeronáutica Civil.

- a) Proporcionar servicios de control de tránsito aéreo en los aeródromos públicos de dominio municipal o particular.
- b) Mantener y operar los servicios de telecomunicaciones aeronáuticas y de radioayudas, como asimismo, los servicios meteorológicos para las operaciones aéreas y de otras actividades nacionales.
- c) Fiscalizar las actividades de la aviación civil no comercial, las escuelas de cursos civiles, dictando normas reglamentarias para los fines señalados.
- d) Proponer al Presidente de la República, previo informe de la Junta de Aeronáutica civil, las tasas y derechos que se cobrarán por el uso de los aeródromos públicos de dominio fiscal y demás servicios e instalaciones destinados a la protección y ayuda de la navegación aérea.

- e) Llevar el registro Nacional de Matrículas de Aeronaves.
- f) Inspeccionar las aeronaves matriculadas en Chile para determinar sus condiciones y estado para el vuelo;
- g) Otorgar los correspondientes certificados de aeronavegabilidad, suspenderlos o cancelarlos y mantener el registro correspondiente.
- h) Otorgar licencias a todo el personal aeronáutico que en conformidad a los reglamentos, requiera de ellas;
- i) Convalidar, cuando proceda, las otorgadas por otros Estados; suspenderlas, cancelarlas y llevar el registro correspondiente.
- j) Dictar normas para la operación de aeronaves, a fin de que ella se efectúe dentro de los límites de la seguridad aérea.

- k) Impartir instrucción técnica aeronáutica y otorgar los títulos en las especialidades requeridas para materializar su misión.
- l) Proporcionar asesoría técnica a la Dirección de Aeropuertos del Ministerio de Obras Públicas y Transporte, en la construcción de aeródromos y de sus edificios e instalaciones.

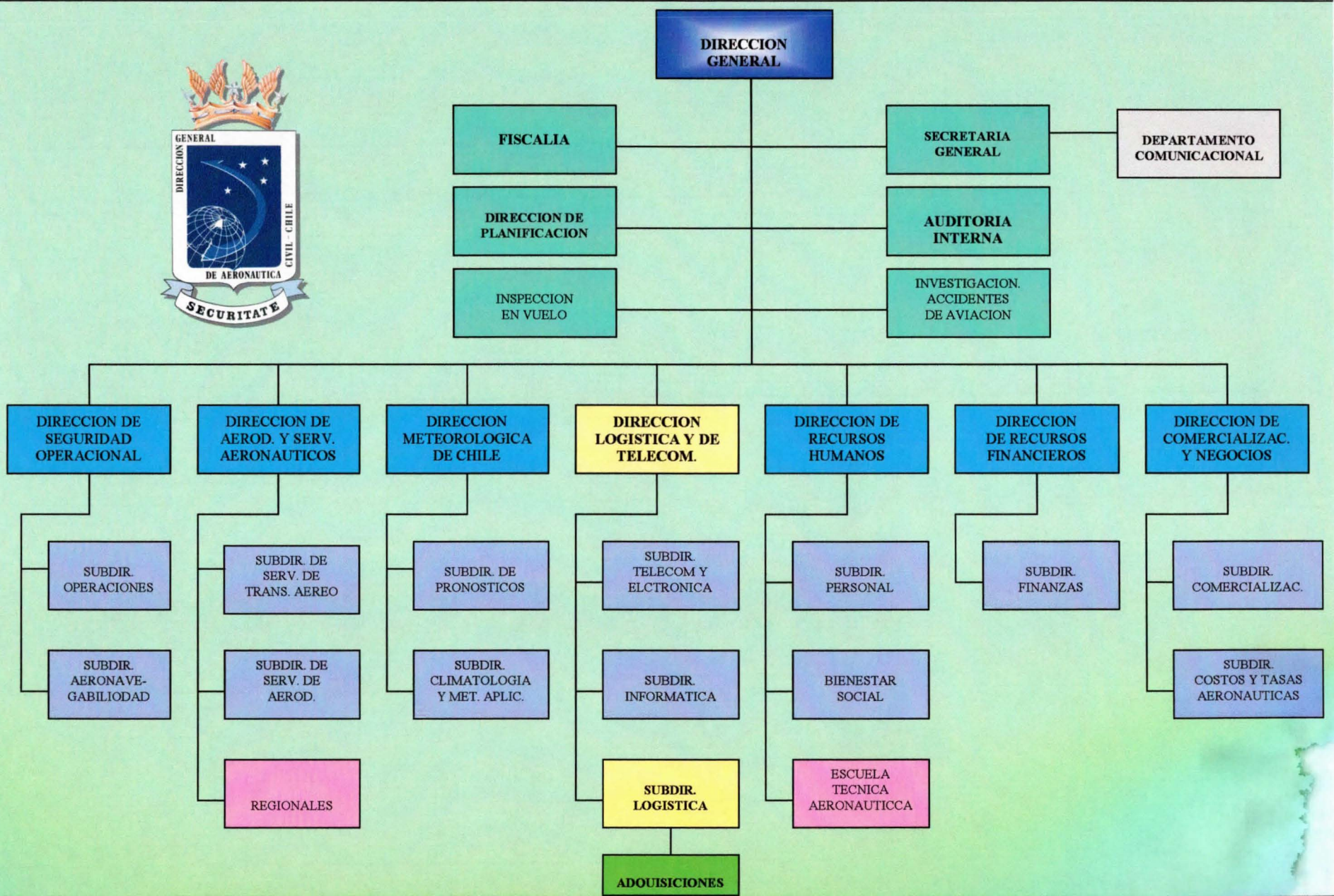
C.4. Marco Legal De La Dirección General De Aeronáutica Civil.

La Dirección General de Aeronáutica Civil se rige por las siguientes leyes y reglamentos, que además regulan la navegación aérea en Chile:

- a) **Ley N° 16.752**: Orgánica de la Dirección General de Aeronáutica Civil.
- b) **Decreto Supremo (Av.) N° 234 de 1971**: Reglamento orgánico y de funcionamiento de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

- c) **Ley N° 18.916**: Código Aeronáutico Chileno.
- d) **Decreto Supremo (Av.) N° 258 de 1993**: Reglamento de sanciones por infracciones a la legislación y disposiciones Aeronáuticas.
- e) **DAR**: Reglamentos elaborados por la Dirección General de Aeronáutica Civil que tienen su génesis en los anexos al Convenio de Aviación Civil Internacional.
- f) **DAP**: Procedimientos de detalle; complementarios de los reglamentos DAR.
- g) **DAC**: Circulares dispositivas o informativas sobre reglamentos aeronáuticos.
- h) **DAN**: Normas aeronáuticas

DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL



C.5. Organigrama Y Descripción Sumaria.

Tal como se señaló anteriormente, con el pasar de los años la estructura orgánica de la Dirección General de Aeronáutica Civil ha experimentado importantes ajustes y modificaciones que han ido configurando la orgánica que actualmente tiene, la que a continuación se expone.

a) Dirección Superior

- **Secretaría General:**

La Secretaría General es el organismo colaborador inmediato del Director General, cuya función es asesorarlo en materias administrativas, protocolares, de relaciones públicas, de difusión institucional, de seguridad interna de la Organización y proporcionar servicios generales de apoyo a los edificios centrales de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

- **Auditoria Interna:**

Esta Auditoria Interna es un organismo ejecutivo cuya función básica es controlar y evaluar la eficiencia orgánica, operativa, logística y administrativa de acuerdo a las disposiciones vigentes, con el propósito de valorar sus resultados, detectar y controlar su cumplimiento. Además investiga los accidentes e incidentes de aviación, con el fin de establecer las causas y proponer las medidas tendientes a evitar su repetición.

b) Unidades Asesoras

- **Fiscalía:**

La Fiscalía tiene como función básica prestar asesoría jurídica al Director General y a los demás organismos de la Dirección General de Aeronáutica Civil, en asuntos legales, reglamentarios y además materias de su competencia sometidas a su consideración o bajo su responsabilidad.

- *Dirección De Planificación:*

La Dirección de Planificación es el organismo de asesoría superior en la Dirección General de Aeronáutica Civil, cuya función básica es prestar apoyo permanente al Director General en la conducción y gestión de la Organización, debiendo para ello elaborar, proponer y controlar la planificación operativa, técnica y administrativa. Además deberá desarrollar las materias de índole presupuestario, inversional, normativo, organizacional y financiero de la Dirección General de Aeronáutica Civil, realizar actividades de relaciones internacionales y coordinación general.

c) *Unidades Operativas*

- *Dirección De Seguridad Operacional:*

La Dirección de Seguridad Operacional es una unidad ejecutiva, cuya función básica es proporcionar servicios para la seguridad de las

operaciones aéreas en el país y espacios aéreos delegados, a través de la administración aeroportuaria y de los servicios destinados a la ayuda y protección de la navegación aérea.

Velar por la seguridad de vuelo en las operaciones de la aviación civil, para lo cual debe fiscalizar el cumplimiento de las normas que las regulan así como de los estándares técnicos de calidad y desempeño correspondiente.

Certificar las aeronaves, los productos aeronáuticos nacionales y las entidades aeronáuticas, técnicas, de instrucción y deportivas; y controlar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el personal técnico titular de licencias.

- Dirección De Aeródromos Y Servicios Aeronáuticos:

Esta Dirección tiene como función controlar la gestión Aeroportuaria, velar por el buen funcionamiento de los equipamientos y

sistemas de ayudas y protección a la navegación aérea.

- *Dirección Meteorológica De Chile:*

La Dirección Meteorológica de Chile (D.M.C.) es un organismo operativo cuya función básica es proporcionar información meteorológica a las actividades aeronáuticas y a otras actividades nacionales que son afectadas por fenómenos meteorológicos. Además tiene la responsabilidad de la divulgación e investigación meteorológica y la coordinación de estos aspectos con otros organismos nacionales e internacionales.

d) *Unidades De Apoyo A La Función*

- *Dirección Recursos Humanos:*

La Dirección de Recursos Humanos tiene como función básica proponer las políticas, normas y procedimientos de Administración del Personal de la Dirección General de Aeronáutica Civil, y

materializar los procesos de obtención, mantenimiento y desarrollo de sus recursos humanos, para satisfacer el cumplimiento de la misión que le encomienda la Ley Orgánica.

Proporcionar al personal y sus cargas familiares, prestaciones de asistencia social, religiosa, jurídica, ayudas económicas, actividades recreacionales, deportivas y culturales, programar y ejecutar planes habitacionales y administrar y mantener las viviendas fiscales y centros recreacionales.

Formar y capacitar profesionales, técnicos y especialistas de distintas disciplinas aeronáuticas, orientadas principalmente a la protección y ayuda a la navegación aérea, y otorgar los títulos respectivos en conformidad a la ley. Además, le corresponde realizar estudios e investigaciones tendientes a actualizar y difundir conocimientos relacionados con las diferentes disciplinas aeronáuticas.

- Dirección De Recursos Financieros:

La Dirección de Recursos Financieros tiene como función específica asesorar y mantener informado al Director General sobre la gestión financiera de la organización.

Elaborar y emitir informes sobre la gestión financiera de la Institución para remitir al Ministerio de Hacienda, Contraloría General y reparticiones externas.

Llevar la contabilidad integral de la Dirección General, aplicando las normas y procedimientos que se ajustan al Sistema de Contabilidad Gubernamental.

Efectuar el análisis de la gestión económica de la Dirección General de Aeronáutica Civil, sobre la base de los resultados contables de los Aeropuertos y Unidades ejecutoras.

Refrendar los compromisos presupuestarios en moneda nacional y extranjera.

Asignar los recursos financieros de acuerdo a los presupuestos autorizados y a las disponibilidades de fondos existentes.

- *Dirección Logística Y De Telecomunicaciones:*

Esta Dirección es una unidad de apoyo, cuya función básica es satisfacer necesidades en el ámbito nacional derivadas de la materialización de Abastecimiento, Mantenimiento, Transporte Terrestre e Infraestructura en Obras Civiles y de los Servicios en la Dirección General de Aeronáutica Civil, mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, económicos y materiales puestos a su disposición.

Además, es el organismo encargado de planificar, dirigir y controlar la instalación, el mantenimiento y el desarrollo de los sistemas, equipos y elementos eléctricos, electrónicos utilizados para proporcionar los servicios de ayuda y protección a la navegación aérea nacional.

- Dirección De Comercialización Y Negocios:

La Dirección de Comercialización y Negocios es la encargada de la generación de ingresos para la Dirección General de Aeronáutica Civil, a través de la gestión de negocios aeronáuticos, no aeronáuticos, meteorológicos y otros, tanto en Chile como en el extranjero, asimismo realiza la facturación, recaudación y cobranzas de los valores derivados de estos servicios, con el fin de financiar el funcionamiento operativo de la organización y la materialización de sus planes de desarrollo.

CAPITULO II

“ MARCO NORMATIVO Y ORGANISMOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE COMPRAS “

Capítulo II

MARCO NORMATIVO Y ORGANISMOS QUE INTERVIENEN EN PROCESO DE COMPRAS.

A.- PROPÓSITO

Establecer de acuerdo a las disposiciones legales vigentes los procedimientos que deberán observar las Organizaciones de la Dirección General de Aeronáutica Civil, para cumplir con la Adquisición de Bienes y la Contratación de Servicios no Personales, con el propósito de permitir el cumplimiento de las metas y objetivos de la Institución, en forma efectiva y eficiente.

El proceso de Adquisición de Bienes Muebles y la Contratación de Servicios no Personales, que realiza la Dirección General de Aeronáutica Civil, se regirá por la siguiente normativa:

B.- NORMATIVA GENERAL

PROBIDAD Y TRANSPARENCIA ADMINISTRATIVA

La Ley 19.653 conocida como “Ley Sobre Probidad Administrativa Aplicable a los Órganos de la Administración del Estado”, es un instrumento legal que ha buscado regular la aplicación del principio de probidad administrativa en la Administración del Estado. Para el cumplimiento de aquel cometido, esta ley introdujo importantes modificaciones a cuerpos normativos de nuestro ordenamiento jurídico, tales como la Ley N° 18.575 “Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado” y la Ley N° 18.834 “Estatuto Administrativo”.

C.- NORMATIVA EXTERNA

C.1. Ley N° 18.575 de 1986, “Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado”

El Artículo 9 dispone que:

"Los contratos administrativos se celebrarán previa Propuesta pública, en conformidad a la ley. El procedimiento concursal se regirá por los principios de libre concurrencia de los oferentes al llamado administrativo y de igualdad ante las bases que rigen el contrato. La licitación privada procederá, en su caso, previa resolución fundada que así lo disponga, salvo que por la naturaleza de la negociación corresponda acudir al trato directo".

C.2. Ley N° 16.752 de 1968 "Orgánica de la Dirección General de Aeronáutica Civil".

Fija la Organización y funciones de la Dirección General de Aeronáutica Civil, el Art. 3 letra v, establece las facultades para Adquisición de Bienes Muebles, ya sea en el País o Extranjero.

C.3. Ley de Presupuestos del Sector Público.

Aprobada cada año por el Congreso Nacional, es el principal instrumento del Sistema de Administración Financiera del Estado, y consiste en una estimación de los ingresos y gastos de este sector para cada año dado, debiendo compatibilizar los recursos disponibles

con el logro de metas y objetivos previamente establecidos. Los presupuestos de gastos son estimaciones de límite máximo a que pueden alcanzar los egresos y compromisos de los diversos Servicios e Instituciones Públicas.

C.4. Decreto Ley N° 1.263 de 1975, “Orgánica de la Administración Financiera del Estado”

Regula el conjunto de procesos administrativos que permiten la obtención de recursos y su aplicación para la concreción de los logros de los objetivos del Estado.

C.5. Decreto Supremo N° 1.256 de 1990, del Ministerio de Hacienda.

Otorga instrucciones anuales para la ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público.

C.6. Resolución N° 520 de 15 de Noviembre de 1996, de la Contraloría General de la República.

Establece normas sobre exención del trámite de toma de razón.

D.- NORMATIVA INTERNA

D.1. ROF-01/0 00 "Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Dirección General de Aeronáutica Civil

D.2. Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Dirección Logística y de Telecomunicaciones.

D.3. Resolución N° 333 de fecha 07 de Agosto de 2001, sobre Delegación de Facultades y sus modificaciones.

En virtud de lo dispuesto por el art. 17 bis de la Ley N° 16.752 Orgánica Dirección General de Aeronáutica Civil, el Sr. Director General está facultado para delegar facultades y atribuciones en personal de planta de la Institución y en Oficiales de la Fuerza Aérea destinada a ella.

D.4. Resolución N° 0463 del 17.Jun.1977.

Dicta normas sobre los nombramientos de Inspectores Fiscales y Comisiones pertinentes, cuando el proceso implique responsabilidades, ya sea

cautelando fondos fiscales y/o asumiendo la representación de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

D.5. Resolución N° 001-E de fecha 03.Ene.2002

Fija monto máximo para materializar Compras con sólo una cotización.

**D.6. Orden de Servicio N° 13/0/780 del 24.Ene.96.,
"Refrendación"**

Dispone la centralización de la función de "refrendación" de los actos administrativos que incidan en materia presupuestaria, entendiéndose como tal la instancia que tiene por finalidad confirmar o certificar que un acto administrativo, que comprometa recursos con cargo al presupuesto Institucional, esté correctamente tramitado, es decir, que la imputación del gasto sea correcta y exacta, según lo precise el clasificador presupuestario y estructura presupuestaria institucional, y que exista saldo disponible para cubrir el compromiso.

El acto de refrendación se oficializa con un timbre único, a cargo sólo del Departamento de Presupuesto de la Dirección de Recursos Financieros y/o en las áreas de Finanzas de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

Con todo la oportunidad del acto administrativo de refrendación es anterior al proceso de firmas que autoriza la afectación presupuestaria.

D.7. Orden de Servicio N° 13/0/32 del 22.Ago.2002.

Estandariza y actualiza las disposiciones e instrucciones sobre la administración y utilización de fondos globales.

E.- ÁMBITO Y RESPONSABILIDADES DE LAS ORGANIZACIONES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES MUEBLES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS NO PERSONALES”

En todo proceso de adquisiciones, existe una interacción permanente entre Organizaciones internas y externas a la

Dirección General de Aeronáutica Civil, cuyos roles, claramente definidos, tienen relación con la optimización de los tiempos de demora necesarios para la obtención de los bienes y servicios que se requieren para el funcionamiento general de la Organización.

E.1. Organismos Externos Que Participan En El Proceso.

a) Ministerio de Hacienda

Autoriza la ejecución de proyectos y el endeudamiento, cuando corresponda, ya sea en una entidad financiera o a través de los propios proveedores, con pagos diferidos con o sin intereses.

Lo anterior, afecta en forma importante la programación de las compras y adiciona un tiempo de demora e incertidumbre al desarrollo del proceso, en especial en la materialización de Proyectos de Desarrollo.

Por otra parte, el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda creó el D.S N° 1312 de 1999 que establece el “Sistema de contratación y Compras Públicas”, actualmente denominado **CHILECOMPRA** el que actúa como contraparte de la Dirección de Aprovevisionamiento del Estado (DAE).

También, el Ministerio de Hacienda mediante Resolución Exenta N° 718, de fecha 15 de Octubre de 2002, ha instruido a la Dirección de Aprovevisionamiento del Estado, con el objeto que se establezcan las políticas de uso, privacidad y seguridad del mencionado Sistema.

b) Contraloría General de la República

Organismo del Estado que interviene en el proceso de adquisiciones tomando razón de las resoluciones por adquisición de Bienes Muebles o Contratos de Servicios no Personales.

Además, este organismo contralor efectúa acciones de fiscalización, inspeccionando en

terreno los antecedentes de aquellas adquisiciones que no están afectas a trámite de Toma de Razón.

c) **Subsecretaría de Aviación.**

Organismo que actúa como nexo entre la Dirección General de Aeronáutica Civil y la Contraloría General de la República, cuando es necesario que ciertos antecedentes de una propuesta o adquisición deban ser sometidos al trámite de Toma de Razón. Recepciona la documentación, transcribe las Resoluciones dictadas por la autoridad aeronáutica y canaliza estos antecedentes hacia y desde la Contraloría General de la República.

d) **Proveedores**

Es toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que dispone para la venta, bienes muebles y/o prestación de servicios no personales y que participa en el proceso de adquisiciones presentando sus ofertas.

E.2. Organismos Internos Que Participan En El Proceso De Compras

a) Dirección de Planificación.

Tiene la responsabilidad de evaluar y aprobar los proyectos de inversión que presentan las Unidades orgánicas, de acuerdo a la prioridad otorgada por la Dirección General. Esta acción se basa en los Planes de Desarrollo, Directivas de Trabajo y los flujos disponibles para materializar las futuras adquisiciones. En consecuencia, su participación en el proceso de adquisiciones se produce antes, durante y después de la obtención de los suministros, con el fin de relacionar la planificación con la ejecución presupuestaria, constituyéndose en la organización orientadora y coordinadora por excelencia.

b) Dirección de Recursos Financieros

Tiene la responsabilidad de programar y asignar oportunamente los fondos presupuestarios, debiendo efectuar el acto de refrendación de la

documentación que compromete recursos económicos en la materialización de las adquisiciones de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

Otro aspecto fundamental de su gestión, lo constituye su participación activa en el proceso de adquisiciones a través del control sobre la ejecución presupuestaria y en la responsabilidad directa sobre aspectos financieros relativos a contratos y adquisiciones con endeudamiento, en la búsqueda de opciones de financiamiento, selección de alternativas de crédito que presenten el mercado financiero o los proveedores y en la obtención de la autorización correspondiente por parte del Ministerio de Hacienda.

c) **Fiscalía**

La Fiscalía se involucra en el proceso de adquisiciones asesorando y participando activamente en la elaboración de las Bases Administrativas, interviniendo en los actos de apertura de las licitaciones y en la redacción de los contratos de compraventa de bienes y

servicios no personales que la DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL tiene necesidad de celebrar, de modo de resguardar los intereses Institucionales y asegurar una fluidez en los trámites propios del proceso, cuando intervengan otros organismos del Estado.

d) **Auditoria Interna**

Tiene la responsabilidad de auditar el Proceso de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios no Personales, como asimismo verificar la correcta administración de los recursos puestos a disposición de las Unidades de la Dirección General de Aeronáutica Civil para estos fines.

e) **Dirección Logística y de Telecomunicaciones**

Tiene la responsabilidad, a través de la Subdirección Logística, de materializar la Adquisición de Bienes Muebles y Contratación de Servicios no Personales del complejo Aeronáutico Central, como también satisfacer necesidades en el ámbito nacional, centralizando aquellas que generan valor agregado por su volumen y

naturaleza y todas aquellas que se deriven de la ejecución de proyectos de inversión que comprometen cantidades que, por delegación de atribuciones o tecnicismos involucrados, no puedan ejecutarse descentralizadamente

Le corresponde también a esta Dirección ejecutar, en forma centralizada, todas las adquisiciones en el extranjero que requiera la Dirección General de Aeronáutica Civil. Asimismo, como organismo técnico, debe supervisar y controlar la gestión descentralizada de las adquisiciones que efectúen las Unidades, efectuando revistas inspectivas orientadas a asesorar, corregir y verificar que el proceso de adquisiciones se ejecute en forma técnica y de acuerdo a la normativa vigente que la rige.

f) Unidades Usuarias

Son las responsables de planificar, programar y presentar a la Dirección Logística y de Telecomunicaciones por los canales que corresponda, los requerimientos de adquisición de bienes muebles en el extranjero, como

asimismo de solicitar la adquisición de bienes muebles en moneda nacional y la contratación de servicios no personales necesarios de realizar en forma global y centralizada.

En el ámbito de compras nacionales descentralizadas, cada una de estas organizaciones las ejecuta en forma directa e independiente, cuando cuentan con los recursos humanos, económicos y materiales necesarios, como de igual forma con la respectiva delegación de atribuciones otorgada por el Sr. Director General de Aeronáutica Civil.

Las Unidades asentadas en el Complejo Aeronáutico Central, presentarán sus necesidades de adquisición a la Dirección Logística y de Telecomunicaciones, quien dispondrá su materialización a través del Departamento Servicios Generales o del Departamento de Adquisiciones de la Subdirección Logística, según sea el carácter de dichas necesidades.

F.- CHILE COMPRA

El portal ChileCompra será el medio oficial de publicación del Gobierno de Chile para sus compras y contrataciones, permitiendo contar con un solo punto de información y disminuir los costos en que los organismos públicos incurren al efectuar la publicación de sus llamados a licitación en diarios de circulación nacional. Al respecto, se podrá optar por hacer las publicaciones de los llamados a licitación exclusivamente a través de sistema, sin necesidad de anunciar en otros medios, salvo expresa disposición legal o reglamentaria.

En una primera fase los organismos estatales se limitaban a informar los llamados a licitación en este sistema, en los que contamos la Dirección General de Aeronáutica Civil. Hoy en día nuestra institución se encuentra plenamente integrada a la publicación de todas sus adquisiciones, persiguiendo el objetivo planteado por el gobierno en la modernización del Estado, logrando con esto alcanzar las metas programadas. Esto, además, se traduce en un incentivo económico adicional para los funcionarios aeronáuticos.

F.1. Misión

El Sistema de Compras Públicas de Chile, Chile Compras, tiene la misión de desarrollar políticas e iniciativas con el objeto de transparentar y crear valor en el mercado de las compras públicas, mediante la introducción de instrumentos tecnológicos y de gestión de excelencia. Con esto se pretende dar claridad a todos los procesos adquisitivos, haciendo hincapié en la honestidad y la ecuanimidad, conceptos enmarcados en la ley de “Probidad”, donde se invita a participar a todos los oferentes interesados en alguna propuesta, los que deben estar previamente inscritos en el registro de proveedores.

F.2. Objetivos.

a) Principales

Consolidar un sistema de compras públicas transparente y de amplio acceso, instalando canales de información para que proveedores y público en general puedan participar ampliamente

de todas las oportunidades y resultados de las contrataciones del gobierno.

Aumentar el ahorro y la eficiencia del gasto público, accediendo a los mejores precios y condiciones disponibles en el mercado, además de disminuir los costos operacionales en la gestión de contratación.

b) Secundarios

Favorecer el comercio y el gobierno electrónicos, incentivando el uso de Internet e integrando la plataforma de compras a otros sistemas de empresas y organismos públicos.

Asegurar la calidad del abastecimiento de bienes y servicios, al obtener los insumos mas adecuados para entregar servicios públicos de excelencia a ciudadanos y empresas.

Apoyar la competitividad de las empresas chilenas, impulsando proyectos de innovación a través de las compras algunos bienes y servicios.

Por lo mismo, la Dirección General de Aeronáutica Civil no se ha quedado atrás en esta acción, esmerándose por funcionar a la par con el proyecto que ha impulsado el gobierno, en cuanto a la modernización de la gestión, ya que se encuentra tratando de integrar los procesos adquisitivos mediante este sistema de Compras.

Producto de esta gestión, entre otras, nuestra institución se halla en la actualidad dentro de las 12 Organizaciones más competentes del Estado, logrando todas las metas propuestas ante el Supremo Gobierno, dentro de las que podemos contar el registro de la información de gastos, como también el proceso de compras mediante el sistema computacional antes mencionado, cuya ejecución se efectúa a través de Internet.

CAPITULO III

“ METODOLOGÍA DE TRABAJO “

Capítulo III

A.- METODOLOGÍA DE TRABAJO.

Básicamente nuestra investigación se realizó con el fin de dar respuesta a la inquietud generada por la inexistencia de control en el proceso de obtención de bienes y servicios que se desarrolla en nuestra institución.

La labor del área logística en todo organismo es fundamental, más aún en una organización como la nuestra que necesita instrumentos de alta tecnología para funcionar y entregar un servicio óptimo. Estos elementos deben ser proporcionados en el momento oportuno y con las características precisas.

Al no existir un control de gestión al proceso adquisiciones en moneda nacional en la Dirección General de Aeronáutica Civil, se hace necesario instaurar una manera práctica de verificación con el objeto de incrementar la necesaria eficiencia y optimizar la utilización de los recursos humanos y materiales de nuestra institución.

Atendiendo a la importancia que tiene el establecer un control de gestión para el proceso antes mencionado, el presente trabajo tendrá una repercusión de carácter práctico sobre las actividades que desarrolla el área de adquisiciones, aportando el máximo de información y antecedentes relevantes que permitan y ayuden al cumplimiento de la labor que se realiza en la ejecución del proceso adquisitivo, de acuerdo a lo dispuesto por la autoridad.

Por esto, en esta etapa de nuestro trabajo de investigación procuramos recurrir a las alternativas de información más certeras, intentando obtener datos confiables, válidos y fidedignos que provinieran de primera mano.

A.1. Fuentes de Obtención de Información.

La información necesaria para llevar a efecto esta investigación se obtuvo del Departamento de Adquisiciones, con los antecedentes que proporcionó el personal especialista del área y los registros de compras utilizados en mencionado

proceso, en lo relativo a propuesta pública, propuesta privada y compra directa.

También se utilizaron como fuentes de información y consulta los reglamentos, procedimientos y normativa actual, tanto externos como internos.

a) **Fuentes Primarias.-**

Las fuentes primarias que involucramos en el desarrollo de nuestra investigación fueron las siguientes:

- **Asesor Normativo:** Con el propósito de interiorizarnos de todas aquellas normas y reglamentos por los que se rigen las compras, nos contactamos con el Asesor Normativo del área logística. Aquí el asesor nos expuso una charla, en términos generales de los procesos, donde hizo hincapié en que las adquisiciones del sector público se encuentran en proceso de transición, pues en la Cámara de Diputados se tiene en discusión un proyecto de ley en el que se norman todas

las formas de adquisición de este sector y que obliga a todas las organizaciones del Estado a realizar las compras de bienes y servicios mediante el portal CHILECOMPRA.

- **Departamento de Adquisiciones:** Posteriormente solicitamos una entrevista con el Jefe del Departamento de Adquisiciones a quien le formulamos la siguiente pregunta, ¿Existe un control de gestión al proceso de adquisiciones?, siendo su respuesta negativa, en el sentido que este control no se realiza. Entonces, es aconsejable efectuar un debido control pues significaría un ordenamiento general, un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, lo que implica ahorro de recursos que pueden ser destinados a satisfacer otras necesidades. El Jefe del Departamento de Adquisiciones destacó que al implementar un control de gestión se lograría incrementar la eficiencia y eficacia, como también permitiría controlar los tiempos de demora en cada

fase del proceso. También señaló que, de acuerdo a las políticas de modernización emanadas por el gobierno, esta actualización al proceso, mediante el control, se hace necesaria y oportuna. Estos antecedentes permitieron alcanzar una visión más amplia sobre el tema, orientándonos para circunscribirnos en un segmento específico del proceso.

- ***Departamento de Presupuesto:*** Con el objeto de conocer en detalle el proceso de refrendación de una resolución de compra, acudimos al Departamento de Presupuesto y consultamos a la persona encargada de efectuar estas acciones administrativas. Aquí nos encontramos con la sorpresa que esta refrendación no era otra cosa que verificar los saldos existentes y comprobar la disponibilidad de fondos para la obtención de bienes y servicios. La citada acción le quitaba sólo algunos minutos por ejercicio, pues los saldos de compra se obtienen de inmediato en el sistema contable de la organización.

- **Área Jurídica:** En fiscalía solicitamos una entrevista con el abogado de mayor experiencia en los procedimientos relativos a obtención de bienes, a quién le preguntamos cuál es la participación que ellos tienen en esta instancia, siendo su respuesta relativa a la legalidad, vale decir, verificar que todas aquellas acciones que involucra el proceso adquisitivo se ajusten a derecho, como también comprobar que los procedimientos efectuados se encuentren vigentes y que la terminología utilizada sea la correspondiente. Por otra parte, deben revisar todos los contratos que emanan de una compra para certificar mediante un informe que este contiene las cláusulas legales pertinentes, teniendo como norma principal el cautelar los intereses de la institución, por ende, del Estado. De esta forma el profesional manifiesta la importancia que tiene, desde el punto de vista jurídico, la visación de los documentos llamados resolución, contrato y bases administrativas que regulan las

propuestas, ya que estas después de ser visadas deben ser firmadas por el Director General de Aeronáutica Civil, para su posterior envío, a través de la Subsecretaría de Aviación, a la Contraloría General de la República, entidad gubernamental que tiene la facultad de aprobar o rechazar los documentos que darán origen a una licitación pública o privada. Consecuencia de esta información, y después de haber discutido y analizado la situación, concluimos que se pueden mejorar los tiempos de respuesta a la revisión de documentación, por parte de fiscalía.

- **Especialistas en Compra:** En último lugar consultamos y trabajamos con los especialistas en compra, con los que revisamos en detalle los procesos elegidos, desde la exploración de mercado hasta la materialización de las compras.

b) **Fuentes Secundarias.-**

Dentro de las fuentes secundarias de información que tuvimos acceso podemos señalar las siguientes:

- Carpetas con archivos de Propuestas Públicas de adquisición de bienes muebles y de servicios no personales, ejecutadas durante el año 2002
- Carpetas con archivos de Propuestas Privadas ejecutadas durante el año 2002.
- Carpetas con archivos de Compras Directas ejecutadas durante el año 2002-2003.
- Compendio de Reglamentación y Normas de la D.G.A.C.
- Reglamentos Administrativos RAM

- Reglamento Orgánico y de Funcionamiento ROF, del cual se extrajo el Marco Institucional.
- Regulación del Proceso de Adquisiciones de la Dirección General de Aeronáutica Civil PRO-11/1 00 01.

A.2. Recolección De La Información.-

En nuestro trabajo investigativo recurrimos a las siguientes herramientas para recolectar los antecedentes:

a) Entrevista.-

Con el propósito de encontrar antecedentes de primera mano, establecimos contacto con las personas directamente involucradas en los procesos adquisitivos.

b) Observación Directa.

Accedimos a la dependencia de Adquisiciones a fin de apreciar de manera real la labor que desarrollan sus funcionarios.

c) Internet.-

Una técnica indudable para la obtención de antecedentes es esta red internacional de información, la que nos permitió inquirir datos importantes relacionados con nuestra investigación. Algunos de los sitios más relevantes por nosotros visitados fueron los portales de CHILECOMPRA y el buscador internacional GOOGLE, entre varios otros.

A.3. Parte Teórica.-

El ámbito teórico de nuestra tesis se cimentó en varios aspectos. Primero, una parte fundamental la extractamos de las cátedras de control de gestión y seminario de tesis dictada por nuestra universidad. También nos premunimos de información mediante

los textos mencionados en la bibliografía y, por supuesto, las indicaciones y consejos recibidos de nuestro profesor guía.

A.4. Parte Práctica.-

Como ya hemos mencionado, la etapa práctica la realizamos consiguiendo los registros archivados de propuestas públicas y privadas, como también de compras directas, las que elegimos al azar. En ellas pudimos encontrar el fragmento esencial de nuestro trabajo de investigación. Aquí pudimos constatar lo que acontece en la realidad, con ejercicios que contienen datos fidedignos que fueron esenciales para desarrollar la indagación, análisis y resultado de la tarea.

En conclusión, después de haber ejecutado todas estas actividades al interior del Departamento de Adquisiciones y de otros estamentos internos, fuimos conformando nuestra investigación, logrando realizar un aporte, según nos parece, para la actualización del proceso de obtención de bienes y servicios de la Dirección General de Aeronáutica

Civil, consiguiendo a la vez la adecuación a la normativa actual impulsada por el gobierno, enmarcado en el programa de mejoramiento de la Gestión y principalmente en la ley de Probidad y transparencia.

CAPITULO IV

“ RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN “

CAPÍTULO IV

A.- RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

A las preguntas realizadas en el comienzo de nuestro trabajo investigativo, las que se hallan insertas en el objetivo específico, se les ha dado las siguientes respuestas:

1.- **¿ Como se refleja el control de gestión en el proceso de adquisiciones?**

R. Al interiorizarnos del mencionado procedimiento e inquirir detalles al respecto, hemos podido confirmar que el ejercicio del control a la tarea preestablecida **no existe**. Vale decir, si bien se encuentran claramente determinados los procesos, las etapas y sus respectivos tiempos, no se lleva a efecto una inspección a los registros de adquisiciones de bienes y servicios de la institución, de manera de tener la certeza que lo establecido en la teoría efectivamente se cumpla.

2.- ¿ Favorece al sistema de adquisiciones el contar con un indicador que nos permita evaluar el actual proceso?

R. El contar con indicadores sin duda que favorece al buen funcionamiento de cualquier proceso, ya que estos arrojan información clara y veraz, que nos permite conocer y comparar los resultados de manera práctica, dejando en evidencia las dificultades que se generan. En nuestro caso particular los indicadores nos sirvieron para poder establecer las instancias y los motivos que provocan la prolongación del proceso adquisitivo, los cuales veremos más adelante y con mayor detalle.

B.- APRECIACIÓN DIAGNÓSTICA DEL ÁREA LOGÍSTICA

Prevalece un desorden general en las etapas y períodos operacionales que cubren las compras de insumos. No existe una programación seria ni una política de compra efectiva por parte del ente usuario, ya que éstas se ejecutan a medida que se va produciendo la necesidad.

Lo mismo se repite en los Servicios no Personales, aunque aquí es más notorio, pues no se efectúa un control sobre el servicio contratado. Por su parte, los Inspectores Fiscales se encargan de hacer la documentación administrativa de pago, despreocupándose de constatar si el servicio está cumpliéndose en los términos que los contratos estipulan.

No existe Control de Gestión, ni indicadores que digan que el proceso de Compra de Bienes y Servicios, está efectuándose en el tiempo establecido.

No existe una evaluación respecto a la función compra, con el objeto de verificar si se cumple con las premisas de eficiencia y eficacia, comprando en el mínimo de tiempo al menor costo y en el momento oportuno.

La dotación actual de Especialistas Logísticos presenta un déficit de personal, producto del retiro voluntario de muchos de sus integrantes, los cuales no han sido reemplazados; causando una recarga de trabajo al resto del personal.

Falta de capacitación, para unificar el lenguaje técnico y los procedimientos logísticos en general, como es el caso de la utilización del sistema CHILECOMPRA.

Sobre la base de los puntos antes señalados, queda en evidencia que en el área de adquisiciones, no existe control al proceso de Compra, tampoco hay indicadores de gestión para saber si hay desviaciones que corregir con el objeto de lograr el máximo de eficiencia.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, veremos a continuación y en detalle las tres formas de obtención de suministros y servicios que maneja la Dirección General de Aeronáutica Civil. Cabe hacer mención que estos ejercicios fueron desarrollados con datos fidedignos, extractados de las carpetas que se mantienen archivadas en el área de adquisiciones.

C.- PROPUESTA PUBLICA

En el cuadro siguiente se muestra el procedimiento establecido para una Propuesta Pública en moneda nacional. (Adquisición de Suministros)

Propuesta Pública en moneda nacional (Adquisición de Suministros)

Etapas	Trámites del Proceso Logístico	Tiempo máximo de ejecución (en días)	Responsable de Ejecución
Determinación de Necesidades	• Solicitud de adquisición (adjunta Especificaciones Técnicas)		Usuario
P R O C E S O D E O B T E N C I O N	• Elaboración Requerimiento de Materiales	2 a 4	Organización de Abastecimiento
	• Elaboración de Bases Administrativas	2	Organización de Adquisiciones
	• Revisión de aspectos legales de Bases Administrativas, cuando corresponda	15	Fiscalía
	• Trámite Toma de razón ante la Contraloría General de la República de Bases Administrativas y Especificaciones Técnicas	45	Organización de Adquisiciones, Contraloría General de la República
	• Elaboración de Resolución que dispone el llamado o faculta a Unidad ejecutora para efectuar Propuesta Pública	2	Organización de Adquisiciones
	• Publicación del llamado a propuesta en Diario Oficial y en otro medio de difusión periodística escritos del país	7	Organización de Adquisiciones, Medios de difusión periodística escritos
	• Retiro de antecedentes contra entrega de Comprobante de Pago (para constancia se firma formulario de entrega y recepción de documentos)	4	Proveedor, Organización de Adquisiciones
	• Recepción de consultas y posterior entrega de respuestas a los participantes	4	Proveedor, Organización de Adquisiciones, Usuario
	• Recepción de Oferta, constitución de Comisión de Apertura	Según plazo fijado en Bases Adm.	Proveedores, Comisión de Apertura
	• Elaboración de Acta correspondiente	2	Comisión de Apertura
	• Evaluación Técnica de las ofertas	2	Comisión de Evaluación Técnica
	• Evaluación Económica de las ofertas	2	Comisión de Evaluación Económica
	• Ponderación e Informe Final de Sugerencia de Adjudicación	1	Organización de Adquisiciones
	• Informe del Comité Asesor de Adquisiciones (sólo si la autoridad facultada lo requiere)	1	Comité Asesor de Adquisiciones
	• Elaboración y envío de oficio informando resultados de propuesta a oferentes	1	Organización de Adquisiciones
	• Entrega de Boleta Bancaria por Seriedad de Contrato por parte del adjudicatario	3	Proveedor
	• Elaboración de Orden de Compra	1	Organización de Adquisiciones
	• Elaboración de Contrato de Compraventa (si corresponde)	2	Organización de Adquisiciones
	• Elaboración de Resolución que aprueba adquisición de los suministros	1	Organización de Adquisiciones
	• Verificación de antecedentes de la Propuesta, por posible envío a trámite de Toma de Razón (Adquisición de bienes muebles sobre: 4.000 UTM)	3	Fiscalía
	• Refrendación	3	Organización de Finanzas
	• Trámite de Toma de Razón (cuando corresponda)	45	Organización de Adquisiciones, Subsecretaría de Aviación, Contraloría General de la República
	• Entrega de Contrato y Orden de Compra a proveedor	1	Organización de Adquisiciones
• Entrega de suministros por parte de proveedor	Según oferta	Proveedor	
Distribución (Satisfacción Necesidades)	• Recepción, Inspección Técnica, almacenamiento y/o entrega de suministros a usuarios	3 a 5	Area Técnica, Organización de Abastecimiento

PROPUESTA PÚBLICA EN MONEDA NACIONAL AÑO 2002
ADQUISICION DE SUMINISTROS

	AN/09
	LUBRICANTES
SOLICITUD DE ADQUISICIÓN	21-Mar
ELABORACIÓN DE REQUERIMIENTO DE MATERIALES	11-Jun
ELABORACIÓN DE BASES ADMINISTRATIVAS	28-Jun
ELABORACION DE RESOLUCIÓN QUE DISPONE EL LLAMADO A PROPUESTA	08-Jul
REVISIÓN DE ASPECTOS LEGALES DE BASES ADMINISTRATIVAS	*****
TRÁMITE TOMA RAZÓN ANTE CONTRALORÍA GENERAL DE BASES ADM. Y ESPEC. TÉCNICAS (SOBRE 4000 UTM)	*****
PUBLICACIÓN DEL LLAMADO A PROPUESTA EN DIARIO OFICIAL Y OTRO MEDIO ESCRITO	09-Jul
PUBLICACIÓN A TRAVÉS DE CHILECOMPRAS	05-Jul
RETIRO DE ANTECEDENTES CONTRA ENTREGA DE COMPROBANTES DE PAGO	11-Jul
RECEPCIÓN DE CONSULTAS Y POSTERIOR ENTREGA DE RESPUESTAS	19-Jul
PRESENTACIÓN DE OFERTAS MEDIANTE APERTURA PÚBLICA	31-Jul
SESIÓN DE APERTURA Y ELABORACIÓN DE ACTA CORRESPONDIENTE	31-Jul
EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA	30-Jul
ELABORACIÓN DE INFORME DE SUGERENCIA DE ADJUDICACIÓN	30-Jul
ELABORACIÓN Y ENVÍO DE OFICIO INFORMANDO RESULTADOS DE PROPUESTAS A OFERENTES	07-Oct
ELABORACIÓN DE RESOLUCIÓN QUE APRUEBA ADQUISICIÓN DE LOS BIENES MUEBLES	11-Sep
ELABORACIÓN DE ORDEN DE COMPRA	11-Sep
ELABORACIÓN DE CONTRATO DE COMPRAVENTA	NO FIGURA
REVISIÓN ASPECTOS LEGALES DEL CONTRATO Y RESOLUCIÓN PERTINENTE	NO FIGURA
VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES POR ENVÍO A TRÁMITE DE TOMA DE RAZÓN (SOBRE 4000 UTM)	*****
VISACIÓN Y REFRENDACIÓN	NO FIGURA
TRÁMITE DE TOMA DE RAZÓN (SOBRE 4000 UTM)	*****
ENTREGA DE BOLETA BANCARIA DE GARANTÍA POR CUMPLIMIENTO DE CONTRATO, POR PARTE DEL ADJUDICATARIO	10-Oct
ENTREGA DE CONTRATO Y ORDEN DE COMPRA AL PROVEEDOR	10-Oct
ENTREGA DE BIENES MUEBLES POR PARTE DEL PROVEEDOR	11-Nov
RECEPCIÓN, INSPECCIÓN TÉCNICA, ALMACENAMIENTO Y/O ENTREGA DE SUMINISTROS A USUARIOS	11-Nov
	198 DÍAS

C.1. Análisis Cuadro Propuesta Pública

En la propuesta pública AN/09, donde se adquieren lubricantes, apreciamos que el proceso tuvo una duración de **198 días**, a los que debemos restarles 45 días contemplados en la recepción de ofertas y la entrega de suministros, etapas que quedan supeditadas al plazo fijado en las bases administrativas y según la oferta, respectivamente. En estos dos pasos no aparecen días especificados.

De esta operación resulta un total de **153 días** involucrados en el transcurso del ejercicio. Asimismo, el procedimiento establece una duración máxima de 156 días, sin considerar las dos etapas arriba señaladas, por lo que esta propuesta estuvo dentro del rango requerido, aún más, se ejecutó en 3 días menos de lo estipulado.

Por otra parte, a pesar de ser esta una propuesta enmarcada dentro de los plazos, igualmente existieron fases donde se generaron puntos críticos. Tal es el caso de la etapa denominada elaboración de requerimiento de materiales, donde la demora alcanzó

a **59 días**, debiendo llevarse a cabo en sólo **4 días**. También, entre la elaboración de la resolución que aprueba la adquisición y la elaboración y envío de oficio informando resultados a oferentes, se contaron 19 días, a lo que el referente establece aproximadamente 8 días.

D.- PROPUESTA PUBLICA (Servicios no personales)

En el cuadro siguiente se muestra el procedimiento establecido para una Propuesta Pública en moneda nacional. (Adquisición de Servicios no personales)

Propuesta Pública en moneda nacional (Adquisición de Servicios no personales)

Etapas	Trámites del Proceso Logístico	Tiempo máximo de ejecución (en días)	Responsable de Ejecución
Determinación de Necesidades	• Solicitud de adquisición (adjunta Especificaciones Técnicas)		Usuario
P R O C E S O D E O B T E N C I O N	• Elaboración Requerimiento de Materiales	2 a 4	Organización de Abastecimiento
	• Elaboración de Bases Administrativas	2	Organización de Adquisiciones
	• Revisión de aspectos legales de Bases Administrativas, cuando corresponda	15	Fiscalía
	• Trámite Toma de Razón ante la Contraloría General de la República de Bases Administrativas y Especificaciones Técnicas.	45	Organización de Adquisiciones, Subsecretaría de Aviación, Contraloría General de la República
	• Elaboración de Resolución que dispone el llamado o faculta a Unidad ejecutora para efectuar Propuesta Pública	2	Organización de Adquisiciones
	• Publicación en Diario Oficial y otros medios de difusión periodística escrita	7	Organización de Adquisiciones, Medio de difusión periodística
	• Retiro de antecedentes contra entrega de Comprobante de Pago (para constancia se firma formulario de entrega y recepción de documentos).	4	Proveedor, Organización de Adquisiciones
	• Recepción de consultas y posterior entrega de respuestas a los participantes	4	Proveedor, Organización de Adquisiciones, Usuarios
	• Recepción de Oferta, constitución de Comisión de Apertura	Según plazo fijado en Bases Adm.	Proveedores, Comisión de Apertura
	• Elaboración de Acta de Apertura	2	Comisión de Apertura
	• Evaluación Técnica de las ofertas	2	Comisión de Evaluación Técnica
	• Evaluación Económica de las ofertas	2	Comisión de Evaluación Económica
	• Ponderación e Informe Final de Sugerencia de Adjudicación	1	Organización de Adquisiciones
	• Informe del Comité Asesor de Adquisiciones (sólo si la autoridad facultada lo requiere)	1	Comité Asesor de Adquisiciones
	• Elaboración y envío de oficio informando resultados de propuesta a oferentes	1	Organización de Adquisiciones
	• Entrega de Boleta Bancaria por Solicitud de Contrato por parte del adjudicatario	3	Proveedor
	• Elaboración de Contrato por prestación de servicios	2	Organización de Adquisiciones
	• Elaboración de Resolución que aprueba contratación de servicios no personales	1	Organización de Adquisiciones
	• Verificación de antecedentes de la Propuesta, por posible envío de documentación a trámite de Toma de Razón (Adquisición de Servicios no personales sobre: 2.000 UTM Persona Jurídica - 1.000 UTM Persona Natural)	3	Fiscalía
	• Refrendación	3	Organización de Finanzas
• Trámite Toma de Razón ante la Contraloría General de la República (cuando corresponda)	45	Organización de Adquisiciones, Subsecretaría de Aviación, Contraloría General de la República	
• Entrega y/o envío de Contrato a proveedor	1	Organización de Adquisiciones	
Distribución (Satisfacción Necesidades)	• Emisión de Informe de Conformidad por los servicios contratados (mensuales)	1	Inspector Fiscal

PROPUESTA PÚBLICA EN MONEDA NACIONAL AÑO 2002
SERVICIOS NO PERSONALES

	CS01
	SERVICIO VIGILANCIA
SOLICITUD DE ADQUISICIÓN	NO FIGURA
ELABORACIÓN DE REQUERIMIENTO DE MATERIALES	*****
ELABORACIÓN DE BASES ADMINISTRATIVAS	04-Dic
REVISIÓN DE ASPECTOS LEGALES DE BASES ADMINISTRATIVAS	NO FIGURA
TRÁMITE TOMA RAZÓN ANTE CONTRALORÍA GENERAL DE BASES ADM. Y ESPEC. TÉCNICAS	*****
ELABORACIÓN DE RESOLUCIÓN QUE DISPONE EL LLAMADO O FACULTA A UNIDAD EJECUTORA PARA EFECTUARLA	*****
PUBLICACIÓN DEL LLAMADO A PROPUESTA EN DIARIO OFICIAL Y OTRO MEDIO ESCRITO	18-Dic
RETIRO DE ANTECEDENTES CONTRA ENTREGA DE COMPROBANTES DE PAGO	20-Dic
RECEPCIÓN DE CONSULTAS Y POSTERIOR ENTREGA DE RESPUESTAS A LOS PARTICIPANTES	28-Dic
RECEPCIÓN DE OFERTA, CONSTITUCIÓN DE COMISIÓN DE APERTURA	14-Ene
ELABORACIÓN DE ACTA DE APERTURA	14-Ene
EVALUACIÓN TÉCNICA DE LAS OFERTAS	18-Ene
EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LAS OFERTAS	18-Ene
PONDERACIÓN E INFORME FINAL DE SUGERENCIA DE ADJUDICACIÓN	18-Ene
INFORME DEL COMITÉ ASESOR DE ADQUISICIONES (SÓLO SI LA AUTORIDAD LO REQUIERE)	NO FIGURA
ELABORACIÓN Y ENVÍO DE OFICIO INFORMANDO RESULTADOS DE PROPUESTA A OFERENTES	18-Ene
ENTREGA DE BOLETA BANCARIA DE GARANTÍA POR SERIEDAD DE CONTRATO POR PARTE DEL ADJUDICATARIO	NO FIGURA
ELABORACIÓN DE CONTRATO POR PRESTACIÓN DE SERVICIO	23-Ene
ELABORACIÓN DE RESOLUCIÓN QUE APRUEBA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS NO PERSONALES	28-Ene
VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES DE PROPUESTA, POR POSIBLE ENVÍO DE DOCUMENTACION A TOMA DE RAZON (SOBRE 2000 UTM PERSONA JURIDICA, 1000 UTM NATURAL)	NO FIGURA
REFRENDACIÓN	31-Ene
TRÁMITE DE TOMA DE RAZÓN ANTE CONTRALORÍA GENERAL (CUANDO CORRESPONDA)	*****
ENTREGA Y/O ENVÍO DE CONTRATO A PROVEEDOR	28-Ene
EMISIÓN DE INFORME DE CONFORMIDAD POR LOS SERVICIOS CONTRATADOS (MENSUALES)	NO FIGURA
	40 DÍAS

D.1. Análisis Cuadro Propuesta Pública

(Servicios no Personales)

De acuerdo al análisis efectuado al ejercicio individualizado como la propuesta pública de servicios no personales denominada CS/01 de Servicio de Vigilancia para el área metropolitana, podemos señalar que nos encontramos con pasos que no aparecen registrados o no se realizaron, como es el caso de la solicitud de adquisición y la elaboración de requerimiento del servicio, entre otros.

También hubo fases que aparentemente se omitieron, como por ejemplo la elaboración de resolución que dispone el llamado a propuesta, la entrega de boleta bancaria de garantía por seriedad de contrato o la emisión de conformidad por los servicios contratados.

Con todo, la propuesta de referencia señala que el trámite, sin considerar la toma de razón, debe demorar un máximo de 61 días, a lo que el ejercicio llevado a efecto sólo alcanzó un total de 40 días.

Al parecer a esta propuesta se le dio prioridad por ser una necesidad imperativa, cual es la de contar con el mencionado servicio de seguridad para la región metropolitana.

E.- PROPUESTA PRIVADA

En el cuadro siguiente se muestra el procedimiento establecido para una Propuesta Privada en moneda nacional. (Adquisición de Suministros)

Propuesta Privada en moneda nacional (Adquisición de Suministros)

Etapas	Trámites del Proceso Logístico	Tiempo máximo de ejecución (en días)	Responsable de Ejecución
P R O C E S O D E O B T E N C I O N	• Solicitud de adquisición (adjunta Especificaciones Técnicas)		Usuario
	• Elaboración Requerimiento de Materiales	2 a 4	Organización de Abastecimiento
	• Elaboración de Bases Administrativas	2	Organización de Adquisiciones
	• Elaboración de Resolución que dispone el llamado o faculta a Unidad ejecutora para efectuar Propuesta Privada	2	Organización de Adquisiciones
	• Revisión aspectos legales de Bases Administrativas y Resolución que dispone llamado a Propuesta, cuando corresponda	15	Fiscalía
	• Elaboración de oficio de invitación a proveedores	1	Organización de Adquisiciones
	• Elaboración de comprobante de entrega y recepción de invitación	1	Organización de Adquisiciones
	• Recepción de consultas y posterior entrega de respuestas para la Propuesta Privada	4	Proveedor, Usuario, Organización de Adquisiciones, Proveedor
	• Entrega de ofertas por parte de proveedores	Según plazo fijado en Bases Adm.	Proveedores
	• Constitución del Comité de Apertura y elaboración del Acta correspondiente	2	Comité de Apertura
	• Evaluación Técnica de las ofertas	2	Comisión de Evaluación Técnica
	• Evaluación Económica de las ofertas	2	Comisión de Evaluación Económica
	• Ponderación e Informe Final de Sugerencia de Adjudicación	1	Organización de Adquisiciones
	• Informe del Comité Asesor de Adquisiciones (sólo si la autoridad facultada lo requiere)	1	Comité Asesor de Adquisiciones
	• Elaboración y envío de oficio informando resultados de propuesta a oferentes	1	Organización de Adquisiciones
	• Entrega de Boleta Bancaria de Garantía por parte del adjudicatario	3	Proveedor
	• Elaboración de Orden de Compra	1	Organización de Adquisiciones
	• Elaboración de Resolución que aprueba adquisición de suministros	1	Organización de Adquisiciones
	• Elaboración de Contrato de Compraventa (cuando corresponda)	2	Organización de Adquisiciones
	• Revisión aspectos legales del contrato y resolución, cuando corresponda	15	Fiscalía
• Refrendación	3	Organización de Finanzas	
• Entrega y/o envío de Orden de Compra a proveedor	1	Organización de Adquisiciones	
• Entrega de suministros por parte de proveedor	Según oferta adjudicada	Proveedor	
Distribución (Satisfacción Necesidades)	• Recepción, Inspección Técnica, almacenamiento y/o entrega de suministros a usuarios	3 a 5	Area Técnica, Organización de Abastecimiento

PROPUESTA PRIVADA EN MONEDA NACIONAL AÑO 2002

	AN/13	AN/14
	CABLE AEROPORTUARIO N°8 AWG	CABLE AEROPORTUARIO DESNUDO
SOLICITUD DE ADQUISICIÓN	31-Jul	29-Abr
ELABORACIÓN DE REQUERIMIENTO DE MATERIALES	06-Ago	06-May
ELABORACIÓN DE BASES ADMINISTRATIVAS	14-Ago	06-May
ELABORACION DE RESOLUCIÓN QUE DISPONE EL LLAMADO A PROPUESTA	12-Sep	30-May
REVISIÓN DE ASPECTOS LEGALES DE BASES ADMINISTRATIVAS	NO FIGURA	NO FIGURA
ELABORACIÓN DE OFICIO DE INVITACIÓN A PROVEEDORES	12-Sep	18-Jun
ELABORACIÓN DE COMPROBANTE DE ENTREGA Y RECEPCIÓN DE INVITACIÓN	12-Sep	24-Jun
RECEPCIÓN DE CONSULTAS Y POSTERIOR ENTREGA DE RESPUESTAS	20-Sep	25-Jun
PRESENTACIÓN DE OFERTAS POR PARTE DE PROVEEDORES MODALIDAD APERTURA PÚBLICA	30-Sep	02-Jul
SESIÓN DE APERTURA Y ELABORACIÓN DE ACTA CORRESPONDIENTE	NO FIGURA	03-Jul
EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA	04-Nov	10-Jul
ELABORACIÓN DE INFORME DE SUGERENCIA DE ADJUDICACIÓN	04-Nov	10-Jul
DECISIÓN DE ADJUDICACIÓN DEL BIEN MUEBLE	14-Nov	NO FIGURA
ELABORACIÓN Y ENVÍO DE OFICIO INFORMANDO RESULTADOS DE PROPUESTA A OFERENTES	NO FIGURA	NO FIGURA
ELABORACIÓN DE RESOLUCIÓN FUNDADA QUE APRUEBA ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS	20-Nov	25-Jul
ELABORACIÓN DE ORDEN DE COMPRA	25-Nov	02-Ago
ELABORACIÓN DE CONTRATO DE COMPRAVENTA	NO FIGURA	02-Ago
REVISIÓN ASPECTOS LEGALES DEL CONTRATO Y RESOLUCIÓN RESPECTIVA	NO FIGURA	NO FIGURA
VISACIÓN Y REFRENDACIÓN	25-Nov	02-Ago
TRÁMITE DE TOMA DE RAZÓN (CUANDO CORRESPONDA)	*****	*****
ENTREGA DE BOLETA BANCARIA DE GARANTÍA POR PARTE DEL ADJUDICATARIO	09-Dic	04-Sep
ENTREGA Y/O ENVÍO DE ORDEN DE COMPRA A PROVEEDOR	NO FIGURA	05-Sep
ENTREGA DE SUMINISTROS POR PARTE DEL PROVEEDOR	09-Feb	30-Oct
RECEPCIÓN, INSPECCIÓN TÉCNICA, ALMACENAMIENTO Y/O ENTREGA DE SUMINISTROS A USUARIOS	NO FIGURA	*****
	138 DÍAS	152 DÍAS

E.1. Análisis Cuadro Propuesta Privada

Como podemos apreciar, el ejercicio de control realizado a la propuesta privada AN/13 individualizada en el cuadro anterior, se desarrolló en al menos **138 días**, sin considerar los pasos que no figuran, probablemente porque no se registraron o lisa y llanamente se omitieron.

Si consultamos el cuadro de referencia, en donde se establece una duración de **68 días** (obviando la entrega de ofertas y la entrega de suministros por parte de los proveedores, las que duraron **10 y 60 días**, respectivamente), queda en evidencia que este proceso se ajusta a la norma determinada en el procedimiento.

En el caso de la propuesta privada AN/14, esta se demoró en su tramitación la cantidad de **152 días**, existiendo pasos que tampoco se consideraron. Este ejercicio se excedió **20 días**.

Contrario a lo detectado en la compra directa, en las propuestas privadas examinadas no se generaron excesos de tiempo en la refrendación.

Resumiendo, los puntos donde se concibieron mayores extensiones fueron ubicados en las etapas de elaboración de resolución que dispone el llamado a propuesta y evaluación técnica y económica.

F.- COMPRA DIRECTA

En el cuadro siguiente se muestra el procedimiento establecido para una Compra Directa en moneda nacional.

Compra Directa en moneda nacional

Etapas	Trámites del Proceso Logístico	Tiempo máximo de ejecución (en días)	Responsable de Ejecución
Determinación de Necesidades	• Solicitud de adquisición (adjunta Especificaciones Técnicas)		Usuario
PROCESO DE OBTENCIÓN	• Elaboración Requerimiento de Materiales	2 a 4	Organización de Abastecimiento
	• Solicitud de cotización a proveedores	5	Organización de Adquisiciones
	• Presentación de ofertas por parte de Proveedores	7	Proveedores
	• Elaboración de Cuadro Comparativo de Precios	1	Organización de Adquisiciones
	• Informe de Sugerencia y/o Técnico de Adjudicación	3	Usuario / Organización de Adquisiciones
	• Elaboración orden de compra	1	Organización de Adquisiciones
	• Elaboración Resolución aprueba adquisición de suministro	1	Organización de Adquisiciones
	• Refrendación	3	Organización de Finanzas
	• Entrega y/o envío de Orden de Compra a Proveedor	1	Organización de Adquisición
	• Entrega de suministros por parte del Proveedor	Según oferta adjudicada	Organización de Abastecimiento
Distribución (Satisfacción Necesidades)	• Recepción, Inspección Técnica, almacenamiento y/o entrega de suministros a usuarios	3 a 5	Area Técnica, Organización de Abastecimiento

COMPRA DIRECTA EN MONEDA NACIONAL AÑO 2002

	11	13	27	37	118	188	276	284	306
ELABORACION REQUERIMIENTO DE MATERIALES	15-Ene	11-Ene	18-Ene	24-Ene	19-Abr	07-Jun	15-Oct	23-Oct	05-Nov
SOLICITUD DE COTIZACION A PROVEEDORES	16-Ene	16-Ene	21-Ene	15-Feb	23-Abr	29-Jun	15-Oct	23-Oct	13-Nov
PRESENTACION DE OFERTAS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES	17-Ene	16-Ene	24-Ene	16-Feb	23-Abr	08-Jul	16-Oct	23-Oct	14-Nov
ELABORACION DE CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS	18-Ene	16-Ene	30-Ene	16-Feb	25-Abr	09-Jul	16-Oct	23-Oct	14-Nov
INFORME DE SUGERENCIA DE ADJUDICACION	19-Ene	16-Ene	30-Ene	16-Feb	26-Abr	17-Jul	16-Oct	25-Oct	14-Nov
ELABORACION DE ORDEN DE COMPRA	21-Ene	16-Ene	30-Ene	16-Feb	26-Abr	06-Ago	16-Oct	28-Oct	29-Nov
ELABORACION RESOLUCION APRUEBA ADQUISICION DE SUMINISTRO	21-Ene	16-Ene	30-Ene	16-Feb	26-Abr	09-Sep	16-Oct	28-Oct	29-Nov
REFRENDACION	25-Ene	21-Ene	01-Feb	19-Feb	03-May	09-Sep	17-Oct	06-Nov	03-Dic
ENTREGA Y/O ENVIO DE ORDEN DE COMPRA AL PROVEEDOR	29-Ene	22-Ene	08-Feb	25-Feb	08-May	10-Sep	18-Oct	07-Nov	04-Dic
ENTREGA DE SUMINISTROS POR PARTE DEL PROVEEDOR	04-Feb	11-Feb	27-Feb	22-Abr	08-May	12-Sep	27-Oct	14-Nov	15-Ene
RECEPCION, INSPECCION TECNICA, ALMACENAMIENTO Y/O ENTREGA DE SUMINISTROS A USUARIOS	05-Feb	11-Feb	27-Feb	22-Abr	10-May	12-Sep	27-Oct	14-Nov	15-Ene

21	30	41	88	22	100	12	23	72
----	----	----	----	----	-----	----	----	----

COMPRA DIRECTA

PROMEDIO

45,44
Días

- Nº 11 : Papel higiénico
- Nº 13 : Formulario continuo para factura
- Nº 27 : Útiles de escritorio
- Nº 37 : Repuestos para fotocopidora canon
- Nº118 : Toner para impresora láser
- Nº188 : Papel continuo para impresora
- Nº276 : Papel para fotocopidora
- Nº284 : Toner color impresora lexmark
- Nº306 : Toner color impresora lexmark

F.1. Análisis Proceso De Compras Directas

Al realizar un análisis al cuadro de Compras Directas en moneda nacional, queda de manifiesto que en la actualidad no se están cumpliendo los plazos establecidos en el Procedimiento de adquisiciones. Las compras directas deberían demorar no más de treinta días, desde la petición del usuario hasta la recepción del bien o servicio. Después de revisar algunas carpetas en forma aleatoria de las Ordenes de Compra correspondientes al año 2002 emitidas por el Departamento de Adquisiciones, hemos podido constatar que un gran porcentaje de los procesos de adquisiciones excede los plazos establecidos.

Como podemos apreciar, el promedio en que se ejecutaron las mencionadas Órdenes de Compra alcanzó a 45.44 días, de los cuales podemos destacar las 37, 188 y 306; que exceden en un 293%, 333% y 240% respectivamente, los plazos establecidos.

De esta manera, queda en evidencia que se realizan trámites innecesarios y prácticas burocráticas que producen dilaciones.

Estos “cuellos de botella” se encuentran ubicados en las siguientes secciones internas:

- a) Cuando el usuario necesita adquirir algún bien, elabora un documento con la firma del jefe de la unidad, el que es enviado a la Dirección Logística y de Telecomunicaciones. Luego, se deriva a la Subdirección Logística para posteriormente ser cursada al Departamento Servicios Generales. El trámite sigue al ser enviado al jefe del Subdepartamento de Adquisiciones, de allí recién al especialista de abastecimiento, quién llevará a cabo la compra. El tiempo transcurrido en promedio es de 6 a 7 días.

- b.- Al recibir la petición, el especialista ingresa los datos al sistema computacional y comienza la exploración del mercado. Una vez obtenidas las ofertas se elabora un cuadro comparativo de precios y plazos de entrega, para ser luego remitido vía documento a la unidad usuaria, evento que se realiza en siete días como promedio.

En síntesis, la documentación necesaria para adjudicar tuvo el siguiente recorrido:

- desde el especialista al jefe de Departamento,
- del jefe de Departamento al Subdirector Logístico, y
- del Subdirector Logístico al Director Logístico.

Este mismo orden se repite, pero de forma inversa, con el propósito de que se despache el oficio con los documentos para adjudicación. En esta instancia pasan tres días aproximadamente.

- c.- El usuario receptiona los antecedentes y efectúa un estudio de las ofertas en cuanto a precio, calidad y plazos de entrega, dando origen a un informe de sugerencia de adjudicación, el que es avalado por el jefe de la unidad, siendo remitido a la Dirección Logística y de Telecomunicaciones en un plazo de tres días.

- d.- Recepcionado el informe de sugerencia de adjudicación, se procede a emitir la resolución que aprueba la compra y su respectiva orden, que después de haber sido firmado por los responsables de la gestión compra, son remitidos al Departamento de Presupuesto para su refrendación. En esta instancia la demora alcanza más o menos cinco días.

- e.- Refrendados los documentos, se mandan al Director de la unidad para firmar la resolución que aprueba dicha compra. En esta etapa transcurren tres días.

- f.- Luego de firmada la resolución, se da curso a la orden de compra.

- g.- El proveedor hace entrega del producto de acuerdo a los plazos establecidos, que nunca son menos de dos días.

- h.- La recepción del material, inspección técnica y distribución, se realiza en dos días aproximadamente.

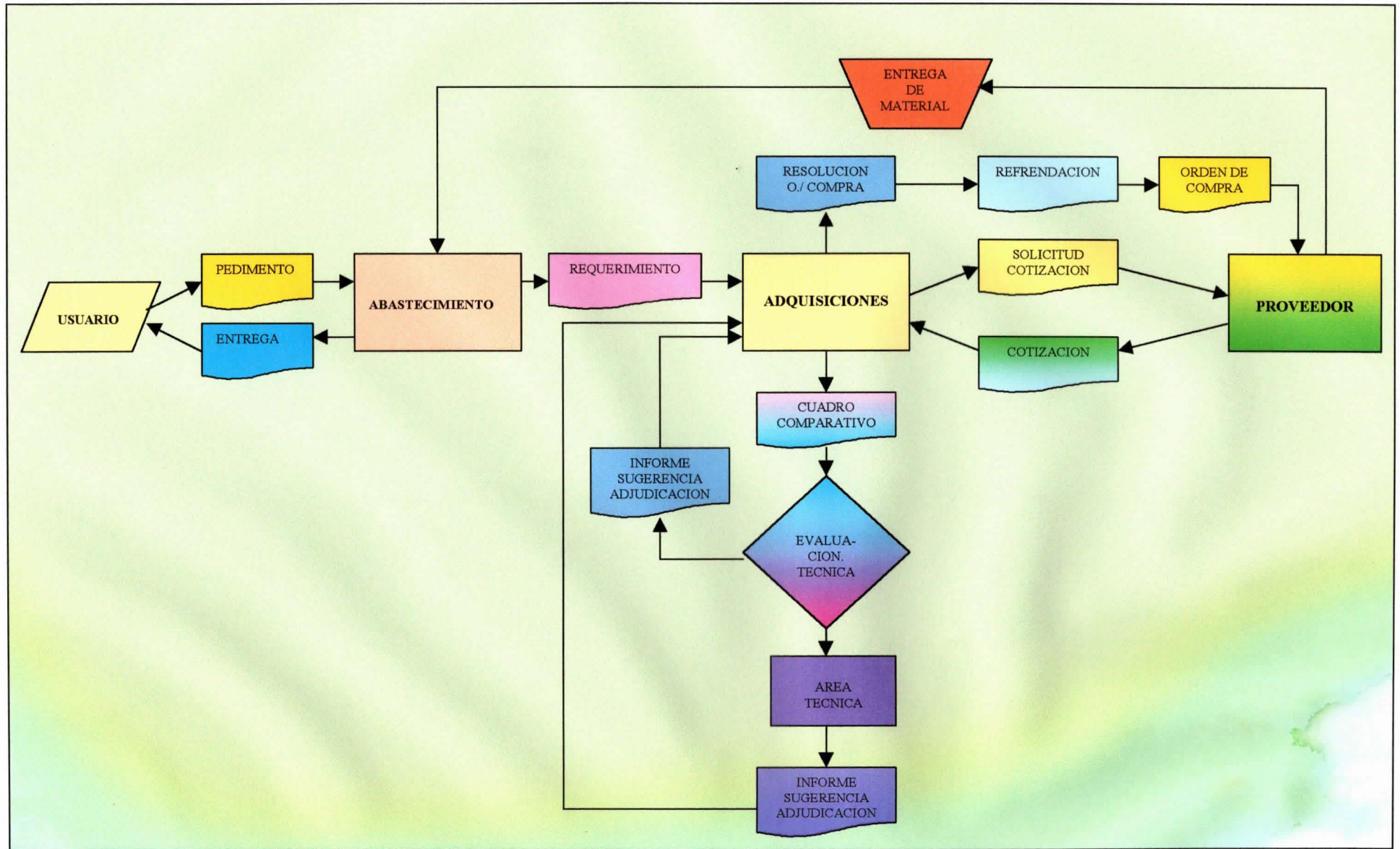
Finalmente, y al sintetizar este análisis podemos señalar que en general se cumple con lo establecido en el procedimiento de adquisiciones. Sin embargo, detectamos la existencia de tres compras directas que excedieron en demasía los días predeterminados. Estas corresponden a las N°37, la N°188 y la N°306 en donde se descubrió, por ejemplo, un retraso de 23 días, 22 días y 9 días, respectivamente, en las etapas que comprenden la elaboración de requerimiento de materiales y la solicitud de cotización. Si realizamos la comparación con lo establecido en el procedimiento, en el que se determina una duración máxima de 9 días, queda de manifiesto el exceso de trámites que se llevan a cabo para concretar estas dos etapas, problema que denominamos buropatía, vale decir, la burocracia mal aplicada o la enfermedad de ésta.

Por otra parte, el procedimiento señala que el tiempo empleado para la refrendación no debe superar los 3 días. En este sentido, y al hacer mención al cuadro de compra directa, encontramos que algunas de estas alcanzan hasta 10 días, como es el caso de la Compra Directa N°284.

De esta manera entonces, podemos señalar que los mayores focos de dilación encontrados en nuestro ejercicio de control tienen su asiento, por una parte en el exceso de tramitación como también en la refrendación económica que ejecuta la oficina de presupuesto, entre otras.

Al analizar y evaluar estas situaciones, pensamos que es conveniente desarrollar una propuesta general, sin perder de vista los objetivos medulares que nuestro organismo impone, de manera de conseguir la eficiencia y eficacia necesaria para lograr los objetivos que nuestra Dirección General de Aeronáutica Civil se ha propuesto, enmarcándose así en la Modernización del Estado y su Programa de Mejoramiento de la Gestión, teniendo como aspecto fundamental la Probidad.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ADQUISICIONES



CAPITULO V

“ PROPOSICION “

CAPÍTULO V

A.- PROPOSICIÓN

En este capítulo procuraremos desarrollar una propuesta que permita optimizar el proceso de obtención de bienes y servicios en moneda nacional para la Dirección General de Aeronáutica Civil, basándonos en los ejercicios realizados en el capítulo anterior, de los que extractamos las etapas y plazos que arrojaron las instancias o puntos críticos más relevantes, de manera de agilizar y mejorar los procesos de propuesta pública, propuesta privada y compra directa. Esto permitirá reducir variados trámites que consideramos innecesarios.

A.1. Del punto de Vista de las Responsabilidades.

a) Responsabilidades del Jefe de la Unidad Logística.

El jefe de la unidad logística designará al personal que deberá ejecutar el proceso de adquisiciones, como también cautelará y establecerá las

acciones necesarias para que la organización de adquisiciones cuente con los medios humanos, materiales y tecnológicos, que le permitan un adecuado funcionamiento; de la misma manera establecerá los mecanismos pertinentes a fin de resguardar el patrimonio Institucional, evitando compras innecesarias y evaluando que la adquisición de Bienes Muebles y Contratación de Servicios no Personales representen economía y las mejores garantías de calidad y oportunidad en el acceso a dichos bienes y servicios.

Será el responsable de Controlar que el proceso de adquisiciones se desarrolle conforme a la normativa vigente y a los procedimientos establecidos sobre la materia, velando que su ejecución se efectúe con la debida transparencia.

b) Responsabilidades del Encargado del Área Adquisiciones.

El Encargado del Área de Adquisiciones tendrá la responsabilidad global de ejecutar el proceso de adquisiciones conforme a la normativa vigente y

los procedimientos establecidos. También tendrá la responsabilidad de asesorar al Jefe de la Unidad Logística en materias relacionadas con adquisiciones y contratación de servicios.

Coordinará con la Organización de Finanzas la correcta imputación de los gastos que demanden las adquisiciones, ajustándose al marco presupuestario asignado, manteniendo debidamente archivada la documentación generada por cada adquisición y dispuesta para presentarla ante eventuales auditorias y revisiones por parte de los organismos contralores internos y externos.

A.2. Del Punto de vista de las Propuestas.

La Propuesta o Licitación es un procedimiento formal y competitivo de Adquisición de Bienes Muebles y Contratación de Servicios no Personales, mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas y se adjudica el Contrato correspondiente al licitante que ofrezca la propuesta más ventajosa, pudiendo ser Pública o Privada, internacional o restringida al ámbito nacional.

Tal como lo señala la Ley N° 18.575 en su Artículo 9, el procedimiento para adquisición de Bienes Muebles y Contratación de Servicios no Personales que mejor garantiza al sector público los principios de economía, eficiencia y transparencia es el de Propuesta Pública, sin perjuicio que cuando existan los fundamentos se pueda optar por una Propuesta Privada.

Una tercera modalidad de adquisición de Bienes Muebles o Contratación de Servicios no Personales considerado en la mencionada Ley, es la Compra Directa, que podrá ser utilizado en reemplazo de las propuestas, en casos excepcionales y solamente cuando se den las circunstancias que fundamenten su realización.

a) **Propuesta Pública.**

La Propuesta Pública, sólo podrá ser ejecutada por aquellas Unidades con capacidad de gestión y facultades para materializarlas. De no ser así, el Nivel Central deberá asesorar a la Unidad para su ejecución o, en su defecto, asumirá su

materialización directamente. Para ello, los usuarios procederán a presentar a la Organización de Abastecimiento de la Unidad, mediante Comunicación Breve, Oficio o cualquier otro tipo de documento oficial, la correspondiente necesidad de compra de Bienes Muebles, la cual contendrá en detalle la cantidad, descripción, características y especificaciones técnicas cuando corresponda, de los bienes muebles a adquirir, dejando constancia además de la disponibilidad de fondos y él o los ítem presupuestarios a los cuales imputará dicho gasto.

b) Propuesta Privada.

Este mecanismo procederá mediante una Resolución fundada donde se expliquen las razones que justifiquen la contratación a través de esta modalidad de licitación y por lo cual no se hace aconsejable un llamado a Propuesta Pública, pudiendo recurrir a ella cuando las condiciones o razones que la originaron se enmarquen dentro de los siguientes aspectos entre otros; inconveniencia económica, mercado

reducido, costo beneficio u otros aspectos fundamentados del mercado local.

A.3. Del Punto de Vista de la Compra Directa.

- a) El Usuario procederá a presentar a la Organización de Abastecimiento de la Unidad mediante Comunicación Breve, Oficio o cualquier otro tipo de documento oficial, la correspondiente necesidad de compra de Bienes Muebles, la cual contendrá en detalle la cantidad, descripción, características y especificaciones técnicas, cuando corresponda, de los Bienes Muebles a adquirir, dejando constancia además, de la disponibilidad de fondos y él o los ítem presupuestarios a los cuales imputará dicho gasto.

- b) La Organización de Abastecimiento, cuando no cuente con stock para satisfacer la necesidad presentada, elaborará los correspondientes Requerimientos de Materiales, para dar inicio al trámite que permita su obtención en el comercio local.

- c) La Organización de Adquisiciones procederá a evaluar si se trata de una compra urgente o de carácter impredecible, o cualquier otro fundamento que por su naturaleza haga necesario optar por este procedimiento, dejando constancia de ello en la respectiva Resolución de aprobación del proceso.
- d) En el caso que existan razones debidamente fundamentadas, se efectuará una sola cotización, adquiriendo directamente el bien mueble.
- e) Cumplido lo anterior y cuando el valor de la adquisición supere las 5 UTM., el Área de Adquisiciones procederá a elaborar una Resolución fundada y la Orden de Compra que corresponda, con lo cual la autoridad facultada para adquirir bienes aprobará dicha adquisición.

- c) Posteriormente se deberá levantar un acta de sugerencia de adjudicación, en la cual se indicará el elemento más conveniente a adquirir.
- d) Dicha acta deberá ser firmada por el encargado del Área de Adquisiciones cuando se trate de elementos de uso corriente y cuando se trate de elementos de uso técnico se deberá contar con la firma del funcionario responsable del área involucrada.
- e) Aprobada la adquisición de bienes muebles por parte del Jefe de la Unidad, se procederá a confeccionar la orden de compra.
- f) La orden de compra debidamente firmada por los funcionarios responsables, se entregará en la Oficina de Finanzas para su refrendación y al proveedor para su ejecución.

B.2. Reparación, mantenimiento o mejoramiento de Bienes Muebles.

Efectuado un requerimiento a través de Abastecimiento para mantenimiento, reparación o

mejoramiento de un bien mueble por parte de un usuario y cuyo monto se estima que no superará las 5 UTM, se deberá efectuar el siguiente procedimiento por parte del Área de Adquisiciones:

- a) Se efectuarán las cotizaciones que se estimen convenientes y que permita el mercado local.
- b) Se deberá confeccionar un cuadro comparativo en el cual quedará claramente tipificado los valores y condiciones presentadas por los oferentes.
- c) Posteriormente se deberá levantar un acta de sugerencia de adjudicación, en la cual se indicará el oferente que presente las condiciones más convenientes para la institución.
- d) Dicha acta deberá ser firmada por el encargado del Área de Adquisiciones cuando se trate de reparaciones, mantenimiento o mejoramiento de bienes de uso corriente y cuando se trate de elementos técnicos, se deberá contar con la firma del funcionario responsable del área involucrada.

- e) Aprobada la reparación, mantenimiento o mejoramiento de un bien mueble por parte del Jefe de la Unidad, se procederá a confeccionar la orden de compra.
- f) La orden de compra debidamente firmada por los funcionarios responsables, se entregará en la Oficina de Finanzas para su refrendación y al oferente para su ejecución.

B.3. Del Punto de Vista de la Toma de Razón.

- a) Estarán sujetas al trámite de Toma de Razón, ante la Contraloría General de la República, todos aquellos actos administrativos referidos a la adquisición de Bienes y/o Servicios no Personales, cuando la cuantía de éstos supere los siguientes montos:
 - Adquisición de Bienes Muebles que superen en monto el valor equivalente a 4.000 UTM., siempre y cuando se trate de Activos tangibles (Resolución N° 423 de fecha

16.OCT.996 de la Contraloría General de la República)

- Adquisiciones de Servicios no personales, cuando la cuantía de la prestación supere el monto equivalente a 2.000 UTM. y cuando la parte vendedora se haya constituido como persona jurídica.
 - Adquisiciones de Servicios no personales, cuando la cuantía de la prestación supere el monto equivalente a 1.000 UTM. y cuando la parte vendedora sea una persona natural.
- b) Deberán ser sometidos al trámite de Toma de Razón, previa visación del ente jurídico de la Dirección General de Aeronáutica Civil, los siguientes antecedentes de la compra:
- Bases Administrativas y Especificaciones Técnicas aprobadas mediante la respectiva Resolución.
 - Proceso de Licitación.

- Antecedentes legales del proveedor adjudicado y su representante en Chile.
 - Oferta del proveedor adjudicado.
 - Contrato de Compraventa suscrito entre las partes.
 - Orden de Compra si corresponde.
 - Resolución que aprueba la compra.
- c) Los antecedentes que se remitan a la Contraloría General de la República para el trámite de Toma de Razón, deberán ser canalizados a través de la Subsecretaría de Aviación.

B.4. Del Punto de Vista de la Resolución.

Documento de carácter ejecutivo de la Dirección General de Aeronáutica Civil, firmado por el Director General o por los jefes del o los organismos a que se

haya delegado facultades en materias expresamente determinadas, mediante la cual resuelve, ordena o promulga asuntos sometidos a su decisión.

Este documento oficial debe ser originado y firmado por la autoridad competente, con antelación a la emisión de la orden de compra y/o contrato de servicio no personal, ya que es en este acto administrativo donde se formaliza una compra o se aprueba la contratación de un servicio determinado.

En el caso de los contratos de servicios no personales, estos no deben ser iniciados hasta la total aprobación y tramitación de la respectiva resolución.

La emisión de una resolución, en el caso de adquisiciones y reparaciones, concurrirá solamente cuando el monto no supere las cinco unidades tributarias mensuales, conforme lo establece la Resolución N° 520 de la Contraloría General de la República, en su Párrafo IV, Normas Comunes, Artículo 5°.

En el caso de adquisiciones de bienes muebles y contratación de servicios no personales, se deberá

fundamentar en este documento las razones que dieron origen a una propuesta privada o a una compra directa, dando cumplimiento a lo establecido en la ley N° 18.575, artículo 9.

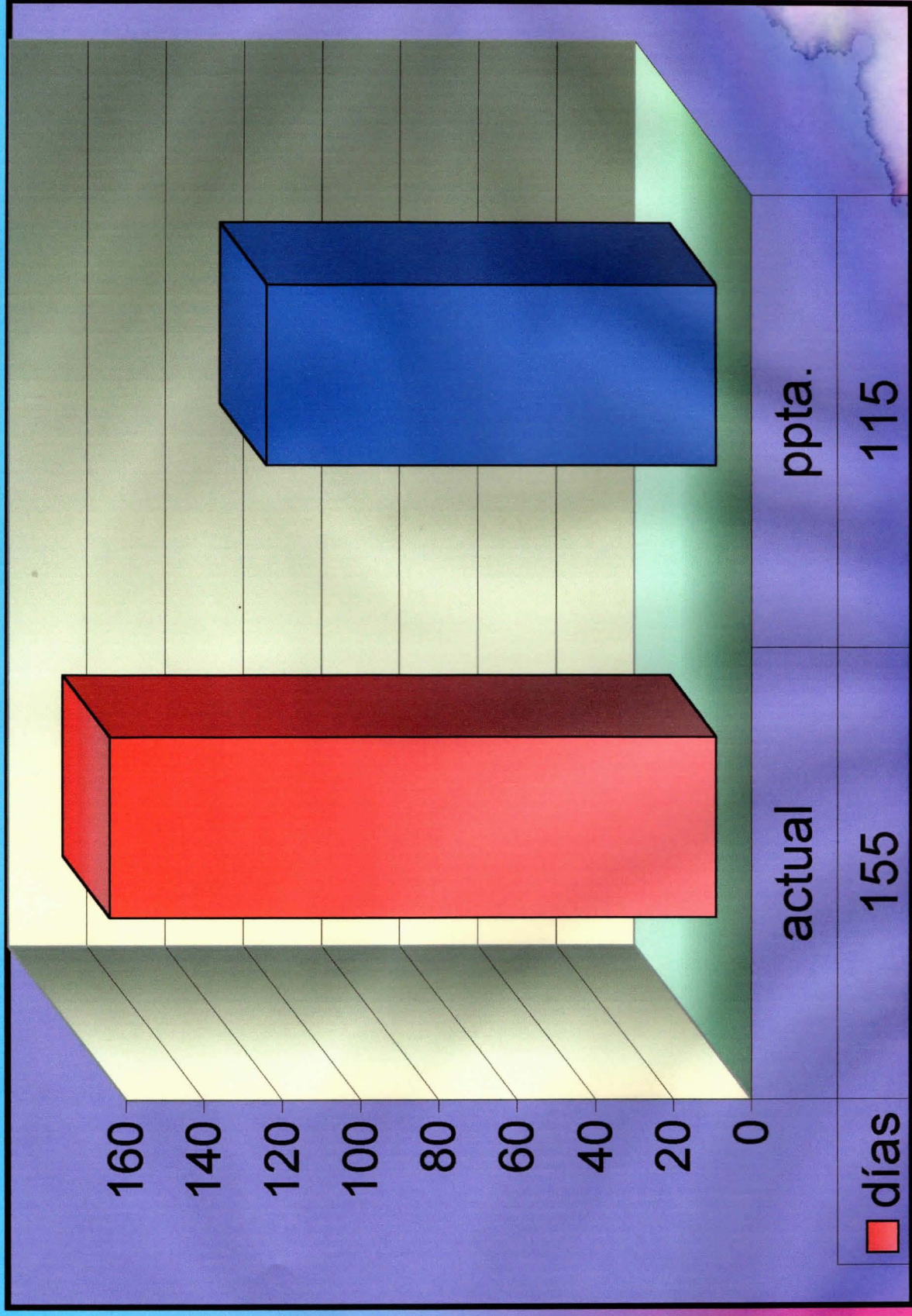
B.5. Del Punto de Vista de la Orden de Compra.

La Orden de Compra, debidamente firmada por el Jefe de la Unidad facultado para adquirir, por el Jefe de Finanzas y por el Especialista en Abastecimiento encargado de las Adquisiciones, será el único instrumento válido para formalizar una adquisición. A través de ésta quedará establecido el compromiso de un determinado proveedor para entregar bienes tangibles, un mantenimiento o reparación de un determinado equipamiento en los términos previamente convenidos.

PROPUESTA PÚBLICA EN MONEDA NACIONAL (ADQUISICIÓN DE BIENES MUEBLES)

Días Actual	Trámites del Proceso Logístico	Días Propuestos	Responsable de Ejecución
	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de adquisición (adjunta Especificaciones Técnicas y Pautas de Evaluación cuando corresponda) 		Usuario
2 a 4	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración Requerimiento de Materiales 	3	Organización de Abastecimiento
2	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de Bases Administrativas 	2	Organización de Adquisiciones
2	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de Resolución que dispone el llamado o facultas a Unidad ejecutora para efectuar Propuesta Pública 	2	Organización de Adquisiciones
15	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de aspectos legales de Bases Administrativas, 	7	Fiscalía
45	<ul style="list-style-type: none"> Trámite Toma de Razón ante la Contraloría General de la República de Bases Administrativas y Especificaciones Técnicas (sobre 4.000 U.T.M.) 	30	Organización de Adquisiciones, Subsecretaría de Aviación, Contraloría General de la República
7	<ul style="list-style-type: none"> Publicación del llamado a propuesta en Diario Oficial y en otro medio de difusión periodística escritos del país. 	5	Organización de Adquisiciones, Medios de difusión periodística escritos
	<ul style="list-style-type: none"> Publicación de la Propuesta a través del Sistema Chile Compras. 	1	Organización de Adquisiciones.
4	<ul style="list-style-type: none"> Retiro de antecedentes contra entrega de Comprobante de Pago (para constancia se firma formulario de entrega y recepción de documentos). 	3	Proveedor, Organización de Adquisiciones
4	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de consultas y posterior entrega de respuestas a los participantes 	3	Proveedor, Organización de adquisiciones, Usuario.
	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de oferta mediante Apertura pública. 		Proveedores, Comisión de Apertura
2	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de acta de apertura 	2	Comisión de Apertura
5	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación Técnica y Evaluación Económica; Elaboración del Informe de Sugerencia de Adjudicación 	5	Comisión de Evaluación Técnica y Comisión de Evaluación Económica
1	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y envío de oficio informando resultados de propuesta a oferentes 	1	Organización de Adquisiciones
1	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de Resolución que aprueba adquisición de los bienes muebles 	1	Organización de Adquisiciones
1	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de Orden de Compra. 	1	Organización de Adquisiciones
2	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de Contrato de Compraventa 	2	Organización de Adquisiciones
	<ul style="list-style-type: none"> Revisión aspectos legales del contrato y resolución pertinente. 	3	Fiscalía
3	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de antecedentes de la Propuesta por envió a trámite de Toma de Razón (Adquisición de bienes muebles sobre 4).000 U.T.M. 	3	Fiscalía
3	<ul style="list-style-type: none"> Visación y Refrendación 	3	Organización de finanzas
45	<ul style="list-style-type: none"> Trámite de Toma de Razón (sobre 4.000 U.T.M.) 	30	Organización de Adquisiciones, Subsecretaría de Aviación, Contraloría General de la República
3	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de Boleta Bancaria de Garantía por cumplimiento del Contrato, por parte del adjudicatario 	3	Proveedor
1	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de Contrato y Orden de Compra al proveedor 	1	Organización de Adquisiciones
	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de bienes muebles por parte del proveedor. 		Proveedor
3 a 5	<ul style="list-style-type: none"> Recepción, Inspección Técnica, almacenamiento y/o entrega de bienes muebles a usuarios. 	3	Area Técnica, Organización de Abastecimiento
	<ul style="list-style-type: none"> Informar de la adquisición al Sistema Chile Compras. Devolución de Boleta Bancaria de Garantía por cumplimiento de Contrato 	1	Organización de Adquisiciones
155	Total	115	

Propuesta Pública (suministros)



C.- PROPUESTA PÚBLICA (Adquisición de Bienes Muebles)

Hemos estudiado y analizado las Propuestas Públicas en moneda nacional, profundizando en detalle y verificando en terreno que los tiempos de demora en cada uno de los pasos de la propuesta se ajusten a la realidad. Para tener una visión mas real, nos internamos en el área de la logística y fuimos al interior del Departamento de Adquisiciones a trabajar con el especialista en compras, esto nos dio una visión que nos permite a nosotros hacer una proposición donde se modifiquen solamente los tiempos de retraso y no la secuencia de pasos para realizar la propuesta, estos se ajustan a lo requerido por la institución y a lo exigido por las organizaciones gubernamentales. Eliminar un paso, en el tiempo, causaría mas dificultad que facilidad.

Conforme a lo señalado en el párrafo anterior, llegamos a la siguiente conclusión respecto a los tiempos máximos de demora en algunos de los pasos a seguir en esta propuesta:

C.1. La revisión de los aspectos legales, efectuada por la fiscalía interna de la Dirección General de Aeronáutica

Civil, debe demorar sólo 10 días y no 15 como se halla dispuesto.

C.2. Por otra parte, en cuanto a la publicación de la propuesta en la prensa, debe hacerse en un plazo no superior a 5 días.

C.3. También queremos plantear que cuando los montos superen las 4.000 UTM y se tengan que enviar las bases administrativas, especificaciones técnicas o cuando el contrato tenga que ir a toma de razón a la Contraloría General de la República, pasando por la Subsecretaría de Aviación, deberá demorar como máximo 30 días. Cada vez que la documentación tenga que ir a este organismo de control, se tendrá que agotar los medios para no exceder el tiempo de revisión. Se tendrá que coordinar con la Contraloría para minimizar los tiempos de respuestas. La institución intercederá ante la Contraloría General de la República con el objeto de agilizar el proceso de revisión.

C.4. Así, como en los pasos anteriores, también queremos acotar los tiempos que existen en la revisión de los aspectos legales y verificación de antecedentes

efectuados por la fiscalía interna de la Dirección General de Aeronáutica Civil. Estos no deben demorar más de 3 días, al igual que el proceso de refrendación efectuado por el Departamento de Presupuesto de la Dirección de Recursos Financieros, que ocupará en su tramitación no más 3 días.

C.5. Llevar a cabo estas correcciones es totalmente factible, pues depende de las organizaciones internas de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

Por consiguiente, nuestra propuesta en minimizar los tiempos de respuesta en los pasos antes señalados, logrando con esto un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales y financieros, en cuanto a eficiencia de esta propuesta, esta se logrará en la medida que los especialistas en compras se comprometan en cada actividad o paso a desarrollar, con el objeto de que toda propuesta se efectúe en el mínimo de tiempo, ajustándose a las perspectivas de la institución dentro del año presupuestario.

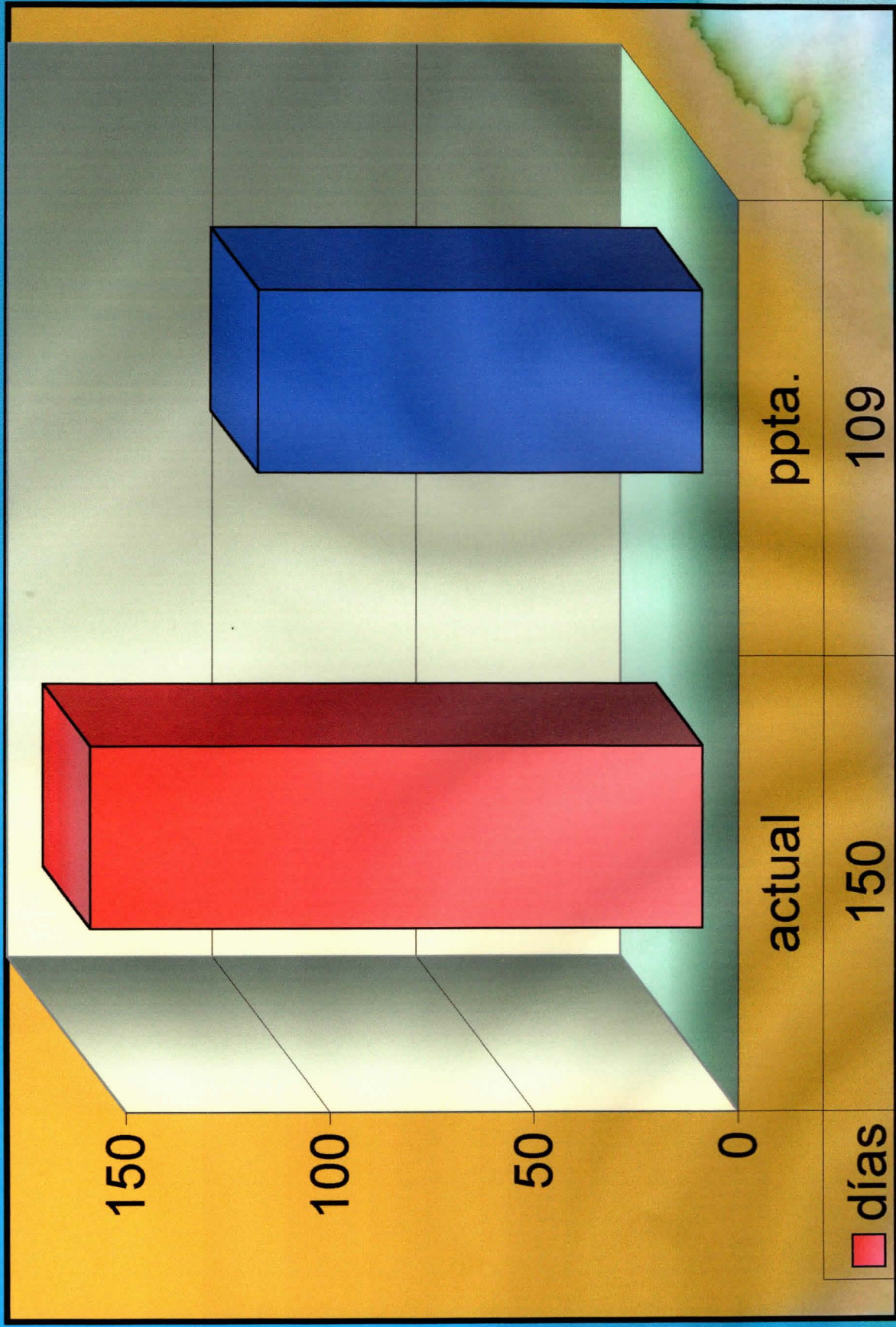
En conclusión, debemos hacer notar que lo normado actualmente en cuanto a tiempo para llevar a cabo una Propuesta Pública es de 156 días aproximadamente.

Nuestra propuesta para realizar todo el proceso no supera los 118 días.

PROPUESTA PÚBLICA EN MONEDA NACIONAL CONTRATACIÓN DE SERVICIOS NO PERSONALES

Días Actual	Trámites del Proceso Logístico	Días Propuestos	Responsable de Ejecución
2 a 4	• Solicitud de Contratación del Servicio (adjunta Especificaciones Técnicas)		Usuario
2	• Elaboración de Bases Administrativas	2	Organización de Adquisiciones
2	• Elaboración de Resolución que dispone el llamado o faculta a Unidad ejecutora para efectuar Propuesta Pública	2	Organización de Adquisiciones
15	• Revisión de aspectos legales de Bases Administrativas.	7	Fiscalía
45	• Trámite Toma de Razón ante la Contraloría General de la República de Bases Administrativas y Especificaciones Técnicas (cuando corresponda)	30	Organización de Adquisiciones, Subsecretaría de Aviación, Contraloría General de la República
7	• Publicación del llamado a Propuesta en Diario Oficial y otros medios de difusión periodística escrita del país.	5	Organización de Adquisiciones, Medios de difusión periodística escritos
	• Publicación de la Propuesta a través del Sistema Chile Compras	1	Organización de Adquisiciones
4	• Retiro de antecedentes contra entrega de Comprobante de Pago (para constancia se firma formulario de entrega y recepción de documentos).	3	Proveedor, Organización de Adquisiciones
4	• Recepción de consultas y posterior entrega de respuestas a los participantes	3	Proveedor, Organización de Adquisiciones, Usuarios
	• Presentación de Oferta, mediante Apertura Pública.		Proveedores, Comisión de Apertura
2	• Sesión de Apertura y elaboración de Acta de Apertura.	2	Comisión de Apertura
5	• Evaluación Técnica, Económica y Elaboración del Informe final de Sugerencia de Adjudicación.	5	Comisión de Evaluación Técnica y Económica
1	• Elaboración y envío de oficio informando resultados de propuesta a oferentes.	1	Organización de Adquisiciones
2	• Elaboración de Contrato por prestación de servicios	2	Organización de Adquisiciones
1	• Elaboración de Resolución que aprueba contratación de Servicios no Personales.	1	Organización de Adquisiciones
	• Revisión aspectos legales del contrato y resolución pertinente.	3	Fiscalía
3	• Verificación de antecedentes de la Propuesta, por posible envío de documentación a trámite de Toma de Razón (Adquisición de Servicios no personales sobre: 2.000 UTM Persona Jurídica - 1.000 UTM Persona Natural).	3	Fiscalía
3	• Visación y Refrendación	3	Organización de Finanzas
45	• Trámite Toma de Razón ante la Contraloría General de la República. (cuando corresponda)	30	Organización de Adquisiciones, Subsecretaría de Aviación, Contraloría General de la República.
3	• Entrega de Boleta Bancaria por cumplimiento de Contrato por parte del adjudicatario.	3	Proveedor
1	• Entrega y/o envío de Contrato a proveedor.	1	Organización de Adquisiciones
1	• Emisión de Informe de Conformidad por los servicios contratados (mensuales) y pagos correspondientes.	1	Inspector Fiscal
	• Informar Contratación del Servicio en el Sistema Chile Compras		
	• Devolución Boleta Bancaria de Garantía por cumplimiento de Contrato.	1	Organización de Adquisiciones Organización de Adquisiciones
150	Total	109	

Propuesta Pública (servicios)



D.- PROPUESTA PÚBLICA (Servicios no Personales)

Todas las instituciones tienen una razón de ser, la que se transforma en su misión. Unas se dedican a controlar, otras a prestar servicios y otras a llevar asesorías, recopilando información para entregarla al órgano correspondiente con el fin de que este pueda tomar decisiones en forma asertiva.

En el caso de nuestra institución, que es una organización proveedora de servicios para que los usuarios puedan volar en el espacio aéreo nacional bajo estrictas condiciones de seguridad, se hace necesario, además, contratar servicios no personales, con el fin de complementarlos con los servicios propios de manera de desempeñar en forma eficiente la misión prevista.

Los servicios no personales, tienen un tratamiento de transparencia y probidad igual que la compra de bienes tangibles, además si supera las **2000 UTM** debe pasar por la Contraloría General de la República, a través de la Subsecretaría de Aviación, como también aprobar la exhaustiva revisión de nuestra Fiscalía interna. Es así como nosotros queremos proponer una disminución de los tiempos de respuesta en los diferentes pasos del trámite

que debe realizarse en este modo adquisitivo, como lo indicamos a continuación:

D.1. La revisión de aspectos legales de las bases administrativas efectuada por la fiscalía interna de la Dirección General de Aeronáutica Civil no deberá superar los 7 días.

D.2. Respecto al trámite de toma de razón ante la Contraloría General de la República de bases administrativas y especificaciones técnicas, deberá efectuarse en 30 días.

D.3. La publicación del llamado a propuesta en el Diario Oficial u otro medio de difusión deberá efectuarse en 5 días.

D.4. Con relación al retiro de antecedentes, recepción de consultas y entrega de respuesta deberá ser hasta 3 días.

D.5. El proceso de refrendación, revisión de aspectos legales y verificación de antecedentes se realizará en 3 días.

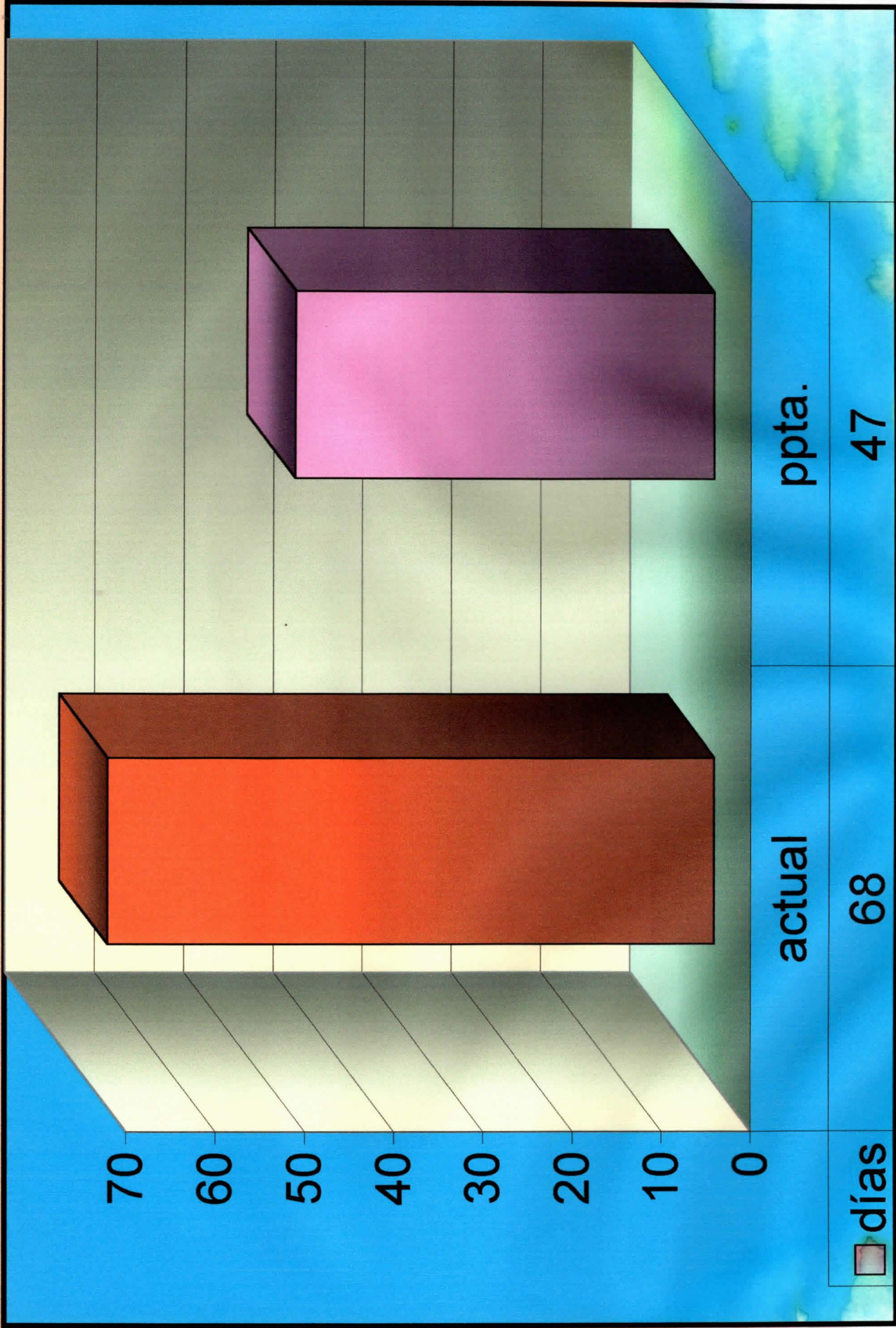
D.6. El contrato de servicio, cuando corresponda y tenga que ir al trámite de toma de razón en la Contraloría General de República, consideramos que no debe exceder de 30 días.

Considerando los tiempos señalados para cada uno de los pasos anteriores, una propuesta pública de servicios no personales comprometerá, como máximo real en todo el proceso de licitación, una demora de 109 días. Este estudio nos indica que es plenamente factible llevar a cabo esta propuesta en los tiempos antes señalados.

PROPUESTA PRIVADA EN MONEDA NACIONAL
(ADQUISICIÓN DE BIENES MUEBLES)

Días Actual	Trámites del Proceso Logístico	Días Propuestos	Responsable de Ejecución
	• Solicitud de adquisición (adjunta Especificaciones Técnicas)		Usuario
2 a 4	• Elaboración Requerimiento de Materiales	3	Organización de Abastecimiento
2	• Elaboración de Bases Administrativas	2	Organización de Adquisiciones
2	• Elaboración de Resolución fundada que dispone el llamado o faculta a Unidad ejecutora para efectuar Propuesta Privada	2	Organización de Adquisiciones
15	• Revisión aspectos legales de Bases Administrativas y Resolución que dispone llamado a Propuesta Privada.	7	Fiscalía
1	• Elaboración de oficio de invitación a proveedores	1	Organización de Adquisiciones
1	• Elaboración de comprobante de entrega y recepción de invitación	1	Organización de Adquisiciones
4	• Recepción de consultas y posterior entrega de respuestas para la Propuesta Privada	3	Proveedor, Usuario, Organización de Adquisiciones.
	• Presentación de ofertas por parte de proveedores modalidad Apertura Pública		Proveedores
2	• Sesión de Apertura y elaboración del Acta correspondiente	2	Comité de Apertura
5	• Evaluación Técnica, Evaluación Económica y elaboración del Informe de Sugerencia de Adjudicación	5	Comisión de Evaluación Técnica y Económica
			Autoridad Facultada
1	• Elaboración y envío de oficio informando resultados de propuesta a oferentes	1	Organización de Adquisiciones
1	• Elaboración de Resolución fundada que aprueba adquisición de suministros	1	Organización de Adquisiciones
1	• Elaboración de Orden de Compra	1	Organización de Adquisiciones
2	• Elaboración de Contrato de Compraventa.	2	Organización de Adquisiciones
15	• Revisión aspectos legales del contrato y resolución respectiva	7	Fiscalía
3	• Visación y Refrendación	2	Organización de Finanzas
	• Trámite de Toma Razón (Cuando corresponda)		Organización de Adquisiciones, Contraloría General de la República
3	• Entrega de Boleta Bancaria de Garantía por parte del adjudicatario	2	Proveedor
1	• Entrega y/o envío de Orden de compra a proveedor	1	Organización de Adquisiciones
	• Entrega de suministros por parte de proveedor		Proveedor
3 a 5	• Recepción, Inspección Técnica, almacenamiento y/o entrega de suministros a usuarios	3	Area técnica, Organización de Abastecimiento
	• Devolución de Boleta Bancaria de Garantía por cumplimiento de plazos de entrega		Organización de Adquisiciones
	• Informar Adquisición de Suministro en Sistema Chile Compras	1	Organización de Adquisiciones
68	Total	47	

Propuesta Privada



E.- PROPUESTA PRIVADA (Adquisición de Bienes Muebles)

A diferencia de la propuesta pública donde todos los proveedores inscritos en los registros de compras Chile, como también los inscritos en los registros de proveedores de la Dirección General de Aeronáutica Civil, participan en las propuestas privadas. Como su nombre lo dice, este tipo de propuesta se realiza sobre la base de invitaciones dirigidas. Aquí el mercado se reduce y focaliza hacia determinadas empresas, las cuales suministran los productos (bienes materiales o de servicios) que se necesitan para satisfacer los requerimientos de los usuarios.

El procedimiento es una cadena, vale decir un paso da origen a otro, tornándose rutinario. Todo esta normado, lo cual hace que el especialista encargado de llevar a cabo la propuesta se enmarque dentro de los plazos establecidos y caiga en una mecanización, no esforzándose para minimizar los tiempos convenidos en cada una de las fases.

Como hemos señalado anteriormente, hemos trabajado al interior del Departamento de Adquisiciones, donde pudimos constatar que, en la práctica, los pasos a seguir

en cada instancia del proceso están bien definidos, no así los tiempos de demora en cada uno de ellos. En consecuencia, proponemos cambiar los períodos en las instancias que a continuación se indican:

E.1. Revisión de aspectos legales de la propuesta por parte de fiscalía interna de la Dirección General de Aeronáutica Civil, este no deberá superar los 7 días.

E.2. El tiempo para las consultas y entrega de respuestas a los proveedores será como máximo 3 días.

E.3. La evaluación técnica y económica, además de la emisión del informe de sugerencia de adjudicación debe ser de 5 días.

E.4. Por otro lado la revisión del contrato y la resolución, por parte de la Fiscalía interna de la Dirección General de Aeronáutica Civil, debe efectuarse en un plazo no superior a 7 días.

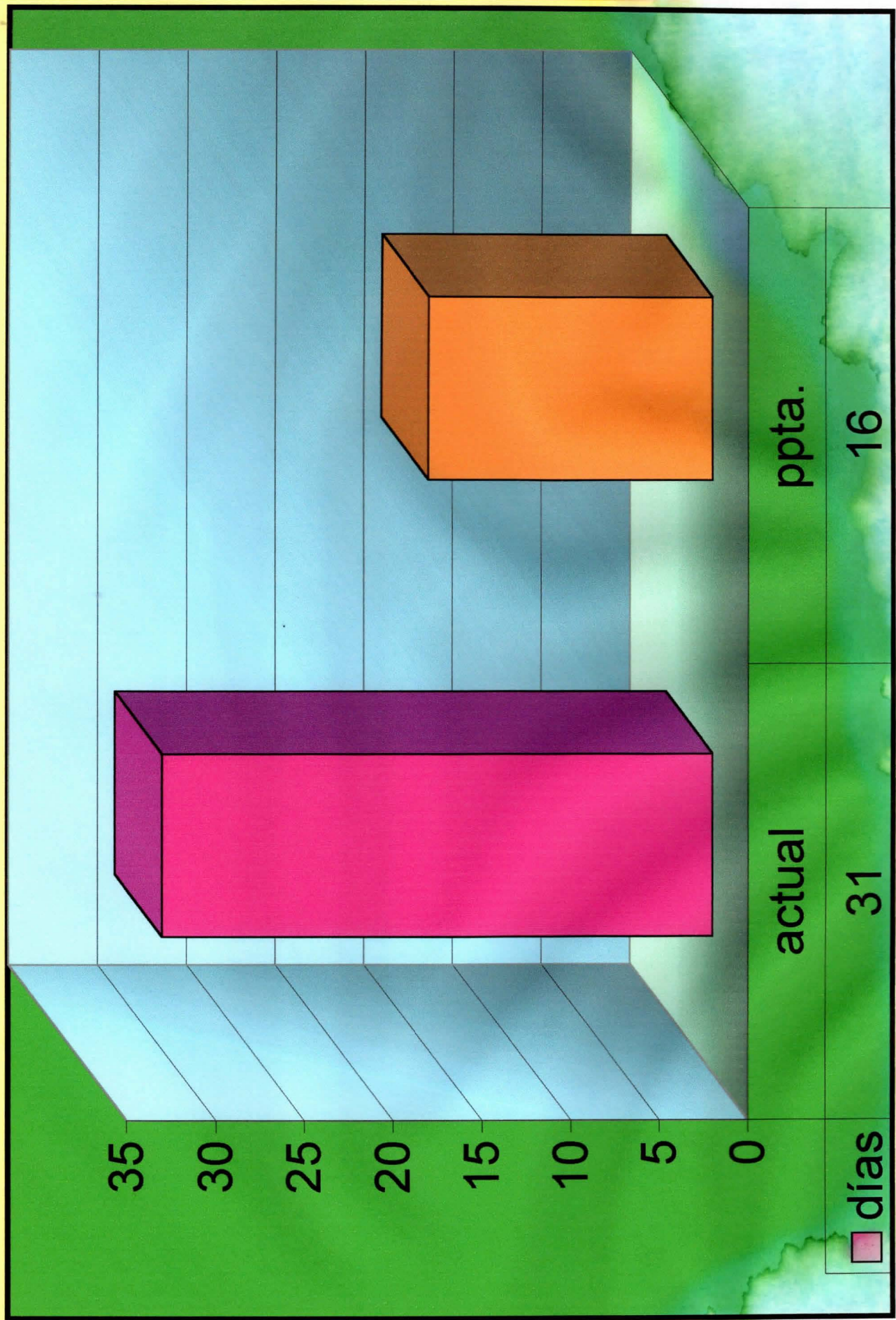
E.5. Al igual que en el plazo anterior, una vez terminado el proceso y recibido los bienes muebles, la recepción técnica y entrega a los usuarios, debe hacerse en un plazo no superior a 3 días.

Por último, es necesario destacar un aspecto relevante en este tipo de propuesta, cual es la probidad y transparencia que debe primar en su desarrollo, pues el encargado de compra elige los proveedores que invitará a participara en la licitación. Con esto se evitarán situaciones que contravengan la ley.

COMPRA DIRECTA EN MONEDA NACIONAL (ADQUISICION DE BIENES MUEBLES)

Días Actual	Trámites del Proceso Logístico	Días propuestos	Responsable de Ejecución
	• Solicitud de adquisición (adjunta Especificaciones Técnicas)		Usuario
2 a 4	• Elaboración Requerimiento de Materiales	2	Organización de Abastecimiento
5	• Solicitud de cotización a proveedores a través de ChileCompra	1	Organización de Adquisiciones
7	• Presentación de ofertas por parte de Proveedores	3	Proveedores
1	• Elaboración de Cuadro Comparativo de Precios	1	Organización de Adquisiciones
3	• Informe de Sugerencia y/o Técnico de Adjudicación	2	Usuario / Organización de Adquisiciones
1	• Elaboración de Resolución fundada que aprueba adquisición de suministro	1	Organización de Adquisiciones
1	• Elaboración Orden de compra	1	Organización de Adquisiciones
3	• Visación y Refrendación	2	Organización de Finanzas
	• Trámite Toma Razón (cuando corresponda)		Organización de Adquisiciones,
1	• Entrega y/o envío de Orden de Compra a Proveedor	1	Organización de Adquisición
3 a 5	• Recepción y entrega de suministros a usuarios	1	Area Técnica, Organización de Abastecimiento
	• Publicación de la Adquisición en Sistema Chile Compras	1	Organización de Adquisiciones
31	Total	16	

Compra Directa



F.- COMPRA DIRECTA

Como pudimos constatar en el análisis a la compra directa efectuado en el capítulo VI, esta forma de adquirir un bien supera, en algunos casos, el 200% de los plazos estipulados en el procedimiento de compras de la Dirección General de Aeronáutica Civil. Por este motivo, creemos que es menester optimizar de manera sustantiva las citadas etapas y plazos determinados por la institución, a objeto de lograr mayor eficiencia y un mayor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de nuestra organización, instancias que veremos a continuación:

F.1. Toda petición de compra, una vez firmada por el jefe de la unidad, será entregada por libro directamente al Departamento de Adquisiciones, perteneciente al Departamento Servicios Generales, a objeto de dar comienzo al proceso de obtención de bienes. Esta instancia no deberá superar 2 días.

F.2. La instancia de solicitud de cotización a proveedores a través de ChileCompra se efectuará en 1 día.

- F.3. La presentación de ofertas por parte de los proveedores se realizará en 3 días.
- F.4. El cuadro comparativo de las ofertas se cometerá en 1 día.
- F.5. Efectuadas las cotizaciones, se procederá a entregar los antecedentes a la unidad usuaria, con el propósito de que esta confeccione el informe de sugerencia de adjudicación. Esta etapa deberá realizarse en 2 días como máximo.
- F.6. Emitido dicho documento, se hará llegar al Departamento de Presupuesto para su correspondiente refrendación, la que será firmada por el funcionario responsable. En esta fase se estiman 2 día de proceso.
- F.7. Posteriormente será entregada en Adquisiciones para emitir la resolución y la orden de compra respectiva. Su duración no excederá 2 días.
- F.8. La orden de compra que se necesita enviar al proveedor se cursará en 1 día.

F.9. La publicación de la adquisición en el sistema ChileCompra será realizable en 1 día.

F.10 Finalmente, la recepción y entrega de suministros a usuarios se llevará a cabo en 1 día.

Como podemos apreciar, al eliminar una infinidad de pasos que involucran firmas y visaciones innecesarias, que sólo retrasan el proceso de obtención, las compras directas podrán agilizarse sustantivamente, logrando una demora de no más de 15 días hábiles, a diferencia de los 31 días que se ocupan en la actualidad.

Con esto, conseguimos agilizar este lento proceso en un 50%, porcentaje que no está lejos de la realidad, ya que las consultas realizadas a los entes involucrados en el proceso nos señalan que es perfectamente factible de aplicar.

Por otra parte, las etapas que arrojan una reducción mayormente relevante son las siguientes:

- a) Elaboración de requerimiento de materiales (de 4 a 2 días).

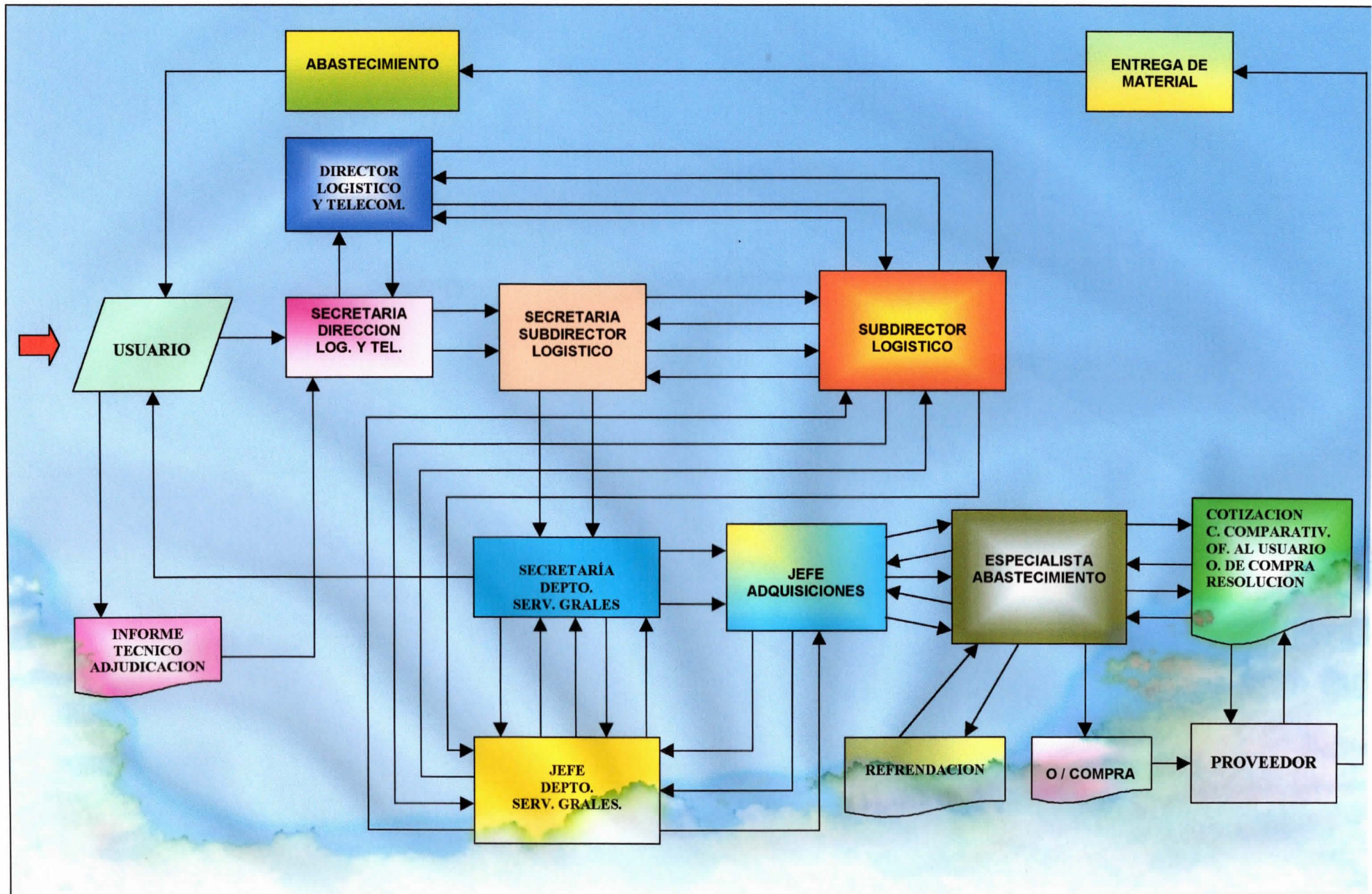
- b) Solicitud de cotización a proveedores, a través de ChileCompra (de 5 a 1 día).
- c) Presentación de ofertas por parte de proveedores (de 7 a 3 días), y
- d) Recepción y entrega de suministros a usuarios (de 5 a 1 día).

En la página siguiente podremos apreciar el flujograma del trámite actual que debe efectuarse en una compra directa, el que nos muestra en forma detallada la cantidad de pasos y etapas que se deben superar para alcanzar a desarrollar la totalidad del proceso.

Es evidente que tal modelo constituye un exceso y entendemos que es necesario proponer una alternativa ajustada a la realidad.

Actualmente, para completar el mencionado proceso se deben llevar a efecto 50 pasos, desde la petición de un bien hasta la entrega de este al usuario o demandante.

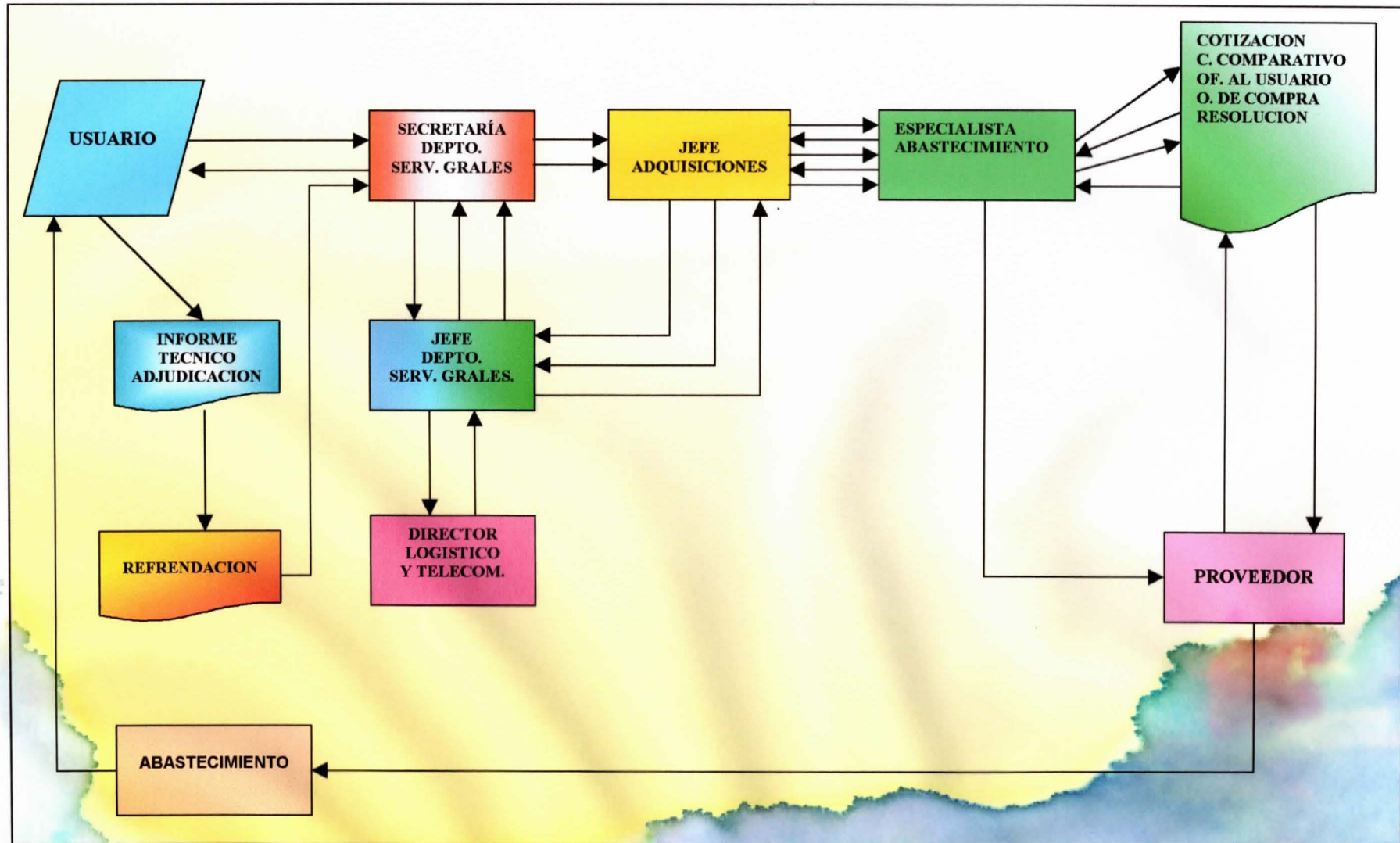
FLUJOGRAMA DEL TRAMITE ACTUAL EN UNA COMPRA DIRECTA



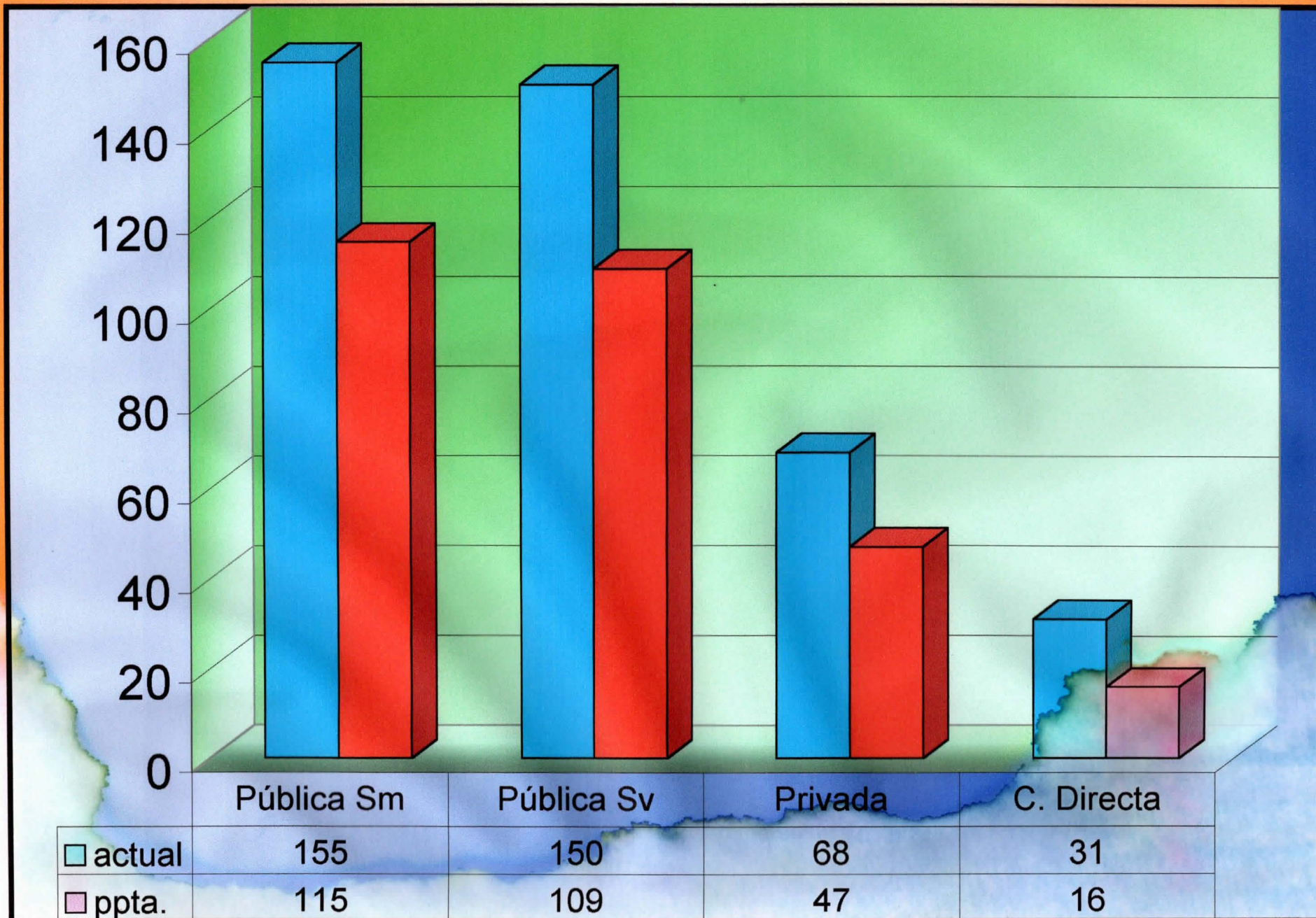
El flujograma expuesto a continuación refleja una reducción de las fases que debe recorrer el proceso de obtención de bienes (compra directa). Esta propuesta es el resultado de la investigación y análisis realizado a este método adquisitivo.

Como podemos apreciar en el gráfico siguiente, se ha reducido la diligencia a 29 pasos, logrando con esto una disminución del orden del 42 % en el proceso.

FLUJOGRAMA PROPUESTO



Resumen Estadístico Compras Nacionales



CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

El proceso de adquisiciones de bienes y servicios no personales actualmente utilizado en nuestra institución, ha dejado de manifiesto la necesidad de recurrir a la aplicación de un debido control de gestión. Esto sobre la base del mejoramiento continuo que requiere toda organización que se aprecie competente.

En el caso de la Dirección General de Aeronáutica Civil, esta herramienta de gestión se torna indispensable, toda vez que la respuesta a la demanda de eficiencia y eficacia en la entrega de los diferentes servicios de apoyo a la seguridad aérea constituye el objetivo fundamental.

El área Logística debe ser capaz, en todo momento, de facilitar los componentes necesarios para el óptimo funcionamiento de las variadas funciones que la institución ejecuta. Ya sea, proveyendo equipos de telecomunicaciones, de aeronavegación, radioayudas, aparatos de seguridad en aeropuertos, repuestos de aeronaves, como también elementos tan sencillos como los insumos diarios de las oficinas administrativas. Todos ellos deben ser adquiridos al mejor precio que el mercado ofrezca, para luego ser suministrados en el momento oportuno, y con la calidad necesaria; aspectos que ameritan resoluciones rápidas y efectivas para no dejar inoperativo algún

sistema imprescindible de navegación aérea. Es así, como el control a la gestión compra es indispensable permanentemente. De esta manera nos aseguraremos que el desarrollo de esta función se efectúe de forma óptima, adecuándose al procedimiento establecido por la autoridad.

En el ejercicio de control investigado que destaca por su excesiva demora, se comprobó que la duración de una adquisición se prolongó a 100 días, debiendo demorarse 31. Vale decir un aumento de 322%, porcentaje que se supone muy extenso considerando, además, que el elemento adquirido correspondió a papel continuo para impresora.

Es preciso señalar que las demoras encontradas en los diferentes modos de obtención de bienes y servicios responden mayormente a dilaciones generadas por las personas e instancias que se hallan involucradas en el proceso, mas que al tiempo que establece el procedimiento de adquisiciones.

Finalmente, la investigación aplicada al proceso de adquisiciones en moneda nacional de la Dirección General de Aeronáutica Civil nos sirvió para poner en práctica las herramientas obtenidas en las aulas de nuestra ilustre universidad. También para enterarnos que el señalado proceso de obtención de bienes es susceptible de ser mejorado sobre la base del efectivo y oportuno control de gestión.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- Blanco F., El Control Integrado de Gestión, Editorial Limusa S.A., Grupo Noriega Editores 1999 México.
- De Bruyne Paul, El Comportamiento Administrativo, Aguilar, Madrid, 1970.
- Drucker Peter, La Gerencia, El Ateneo, Buenos Aires, 1984.
- Godet Michel, De la Anticipación a la Acción, Manual de Prospectiva y Estrategia.
- Ishikawa Kaoru, ¿Qué es control total de la calidad?, Norma, Bogotá, 1991.
- Pacheco Juan Carlos, Castañeda Widberto, Caicedo Carlos Hernán, Indicadores Integrales de Gestión, Editorial McGraw Hill, 2002, Bogotá, Colombia.
- Decreto Ley N° 1.263 de 1975, "Orgánica de la Administración Financiera del Estado".
- Decreto Supremo N° 1.256 de 1990, del Ministerio de Hacienda.

- Decreto Supremo N° 1312 de 1999 que establece el sistema de contratación y Compras Públicas actualmente denominado CHILECOMPRA.
- Regulación del Proceso de Adquisiciones de la Dirección General de Aeronáutica Civil, PRO-11/1 00 01.
- Ley N° 18.575 de 1986, "Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado".
- Ley N° 16.752 de 1968 "Orgánica de la Dirección General de Aeronáutica Civil".
- Diccionario Enciclopédico Lexipedia, Británica Publishers, Inc.
- Diccionario de la Real academia Española, edición de 1987.
- Enciclopedia Multimedia Encarta 2000
- Apuntes de cátedra, El Sistema y Proceso de Control
- Apuntes de Cátedra, Metodología de la Investigación (Métodos del Proceso de Investigación científica.)

- Sitio WEB www.chilecompra.cl
- Sitio WEB www.openchile.cl
- Sitio WEB www.congreso.cl, biblioteca.
- Sitio WEB www.google.cl, buscador.

UNIVERSIDAD
ACADEMIA
HUMANISMO CRISTIANO
BIBLIOTECA