



**UNIVERSIDAD
DE ATACAMA**

**FACULTAD TECNOLÓGICA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN**

**ANÁLISIS Y PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE
LICITACIÓN, ADJUDICACIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROGRAMAS
FOSIS, REGIÓN DE ATACAMA**

Profesor Guía: Dr. Hernán Pape Larre

Claudia Fabiola Vega Ríos

Copiapó, Chile 2023



**UNIVERSIDAD
DE ATACAMA**

**FACULTAD TECNOLÓGICA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN.**

**ANÁLISIS Y PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE
LICITACIÓN, ADJUDICACIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROGRAMAS
FOSIS, REGIÓN DE ATACAMA**

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

Profesor Guía: Dr. Hernán Pape Larre

Claudia Fabiola Vega Ríos

Copiapó, Chile 2023

Agradecimientos

Agradecida principalmente de la vida, por darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, que tuve desde niña.

A mi hija por ser la inspiración para mi superación personal y ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, ella, me dio el empujón a continuar con mis estudios.

A mi Fiore por llenar de amor cada espacio de mí,

A mis padres, por su amor, trabajo, apoyo y sacrificio siempre, por apoyarme en todo momento y creer en mí, además de los valores entregados y por dar lo mejor que tuvieron para entregar a sus hijos.

A mis hermanas, hermano y familia por cada palabra de aliento en los momentos difíciles.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que participaron, acompañaron, apoyaron y creyeron en este proceso, total e infinitamente agradecida.

Claudia Vega Ríos.

Resumen

El objetivo del presente trabajo es analizar los actuales procesos de licitación, adjudicación y seguimiento de programas y proyectos FOSIS en la región de Atacama y proponer un plan de mejoramiento con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales. El Emprendimiento y la superación de la pobreza son los objetivos principales de la política social en Chile. Hace 32 años se crea el Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS para apoyar a enfrentar la realidad de muchos chilenos que es superación de la pobreza. De lo anteriormente expuesto y con el fin de mejorar la eficiencia se determina realizar un análisis de los procesos de licitación, adjudicación y supervisión de programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS. Como metodología se efectuaron entrevistas y se realizó un cuestionario de preguntas a personal del FOSIS y a ejecutores de programas. Las preguntas se orientaron a identificar oportunidades de mejoras del proceso junto con analizar el uso de la plataforma al momento de licitar, adjudicar y supervisar, todo con el fin de hacer los procesos menos engorrosos y con tiempos acotados. La muestra no probabilística consideró principalmente a jefaturas, funcionarios y ejecutores del FOSIS, y estuvo compuesta por 12 personas las cuales trabajan directamente con los programas FOSIS; ellos conformaron la muestra de expertos. Se identificaron las principales oportunidades de mejoras, entre las cuales se destacaron: simplificar los procesos de licitación; unificar y disminuir documentos; incrementar las capacitaciones, al inicio de los procesos de licitación por programa tanto como para personal FOSIS, como para ejecutores y usuarios; disminuir tiempos desde que se recibe licitación, hasta que se entregue al evaluador ex –ante; disminuir tiempos de evaluación en la licitación de programas; disminuir tiempos de contratación; ampliar tiempos de ejecución y contratación de profesionales; contratar personal exclusivo para los procesos licitatorios. Finalmente, se propone un plan de mejoramiento, que incluye la confección de un manual de procedimientos y se cuantifica el plan determinando las inversiones y gastos correspondientes.

Índice General

CAPITULO 1. Descripción del proyecto.....	1
1.1.- Introducción	1
1.2. Objetivo general	1
1.3. Objetivos específicos	2
1.4.- Justificación del proyecto	2
CAPITULO 2. Marco Teórico.....	4
2.1. Emprendimiento	4
2.1.1. Formación	4
2.2.-La Política Social	5
2.3.-Ministerio de Desarrollo Social y Familia	7
2.4.- FOSIS y su rol en la comunidad	10
2.5.- Definición y características de procesos de licitación, adjudicación y supervisión de proyectos.	16
2.5.1.-Elaboración de bases de programas	16
2.5.2.-Licitación de programas.....	17
2.5.3.- Adjudicación de programas	17
2.5.4.- Contratación de ejecutor	17
2.5.5.-Supervisión de los programas	17
2.6.- Diagramas de flujos	18
2.6.1.- ¿Qué es un diagrama de flujo?.....	18
CAPITULO 3. Metodología de la investigación.....	20
3.1. Unidad de estudio.....	20
3.2.- Variables de investigación	21
3.3.- Tamaño de muestra	21
3.3.1. Jefaturas y Supervisores de FOSIS	22
3.3.2. Ejecutores	22

3.4.- Diseño de cuestionarios	22
3.5.-Recopilación y análisis de datos	22
CAPITULO 4. Desarrollo y resultados.....	24
4.1.- Descripción de Departamento Gestión Programas	24
4.2.-Describir la visión, misión, objetivos y líneas de acción de FOSIS de la región Atacama.....	25
4.3.- Organigrama de departamento de gestión	28
4.4.- Funciones de funcionarios	29
4.5.- Diseño y aplicación de cuestionarios.....	36
4.5.1.- Diseño y resultados de cuestionarios	36
4.5.2.- Conclusión de las entrevistas	53
4.5.3.-Diagnóstico a partir de las entrevistas	54
4.6.- Descripción de etapas y diagramas de flujos	54
4.6.1.- Etapa de Licitación de programas.....	55
4.6.2.-Etapa Elaboración de bases de programas.....	59
4.6.3.-Etapa Adjudicación de programas	64
4.6.5.- Etapa Contratación de ejecutor	68
4.6.6.-Etapa Supervisión de los programas	72
4.7.- Diagnóstico general	79
4.8.- Lista de oportunidades de mejora	80
4.9.- Propuesta de Plan de Mejoramiento	81
4.10.-Descripción de manual de procesos.....	82
4.10.1.- Manual de Procedimiento Operativo	82
4.11.- Cuantificación Económica.....	87
4.11.1.- Costos asociados	87
CAPITULO 5. Conclusiones y/o recomendaciones.....	89
CAPITULO 6. Bibliografía.....	91
ANEXOS.....	93

Índice de Figuras

Figura 1. Logo actualizado de Ministerio de Desarrollo Social y Familia.....	10
Figura 2. Metas a mediano plazo	11
Figura 3: Logo de FOSIS.	15
Figura 4: Diagrama de Flujo de Procesos de Licitación y Adjudicación.....	16
Figura 5: Modelo Organigrama.....	19
Figura 6. Mapa de oficina en Atacama	20
Figura 7: Organigrama FOSIS.	24
Figura 8. Misión, líneas de acción, visión de FOSIS	26
Figura 9: Publicidad de Expo Fosis	27
Figura 10: Organigrama, departamento gestión de programas	28
Figura 11: Diagrama de flujo de procesos por etapa.....	54
Figura 12: Diagrama de procesos Licitación de programas.....	55
Figura 13: Diagrama de procesos Elaboración de bases de programas	59
Figura 14: Diagrama de procesos adjudicación de programas	65
Figura 15: Diagrama de procesos contratación de ejecutor	69
Figura 16: Etapas de supervisión	74

Índice de Tablas

Tabla 1. Variable. Definición conceptual y operacional	21
Tabla 2: Costo de contratación.....	88
Tabla 3: Costo de contratación.....	88

Índice de Anexos

Anexo N°1: Acta de supervisión.....	93
Anexo N°2: Informe de supervisión por etapa.....	94
Anexo N° 3: Informe de supervisión parcial en SGI	95
Anexo N° 4: Evaluación de ejecutores en SGI	97
Anexo N° 5: Informe de supervisión final en SGI.....	98
Anexo N°6: Matriz de Riesgo	99

CAPITULO 1. Descripción del proyecto

1.1.- Introducción

El FOSIS es un servicio del Gobierno de Chile que se crea en octubre de 1990. Este serviciocuenta con 20 oficinas provinciales y su relación es con la Presidencia de la República mediante el desarrollo del Ministerio de Desarrolla Social (Fosis, 2022)

El objetivo principal del FOSIS es poder contribuir a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social tanto de las personas y familias, como de las comunidades (Fosis, 2022)

El problema principal de este servicio es que los procesos a seguir para las licitaciones, adjudicaciones y supervisión son lentos, engorrosos y de difícil entendimiento. Este problema se detecta a través de las preguntas en cada licitación realizadas por ejecutores y de dudas o dificultades de funcionarios de la institución.

El presente trabajo se genera mediante la necesidad que se observa de contar con un proceso que permita una mayor facilidad para que los postulantes puedan acceder de manera mucho más sencilla a los programas que este servicio entrega.

Para lograr lo anterior, es preciso analizar los procesos actuales de licitación, adjudicación y supervisión de los programas y proyectos FOSIS, de la región de Atacama y luego proponer, en base a los resultados obtenidos, un plan de mejora que le permita lograr con mayor facilidad el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se invita al lector, a proseguir con la lectura.

1.2. Objetivo general

1.2.1 Analizar los actuales procesos de licitación, adjudicación y seguimiento de programas y proyectos FOSIS en la región de Atacama.

1.2.2 Proponer un plan de mejoramiento con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales.

1.3. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

- Describir la visión, misión y objetivos de FOSIS de la región Atacama.
- Efectuar un análisis y diagnóstico de los procesos de licitación y adjudicación de los programas y proyectos de FOSIS, basado en entrevistas a directivos y la confección de diagramas de flujo de procesos.
- Efectuar un análisis y diagnóstico de los procesos de control de gestión y seguimiento de los programas y proyectos de FOSIS.
- Proponer un plan de mejoramiento a los procesos de licitación, adjudicación y seguimiento de programas y proyectos de FOSIS, que incluya un manual de procedimientos operativo.
- Entregar una cuantificación económica (inversiones y gastos operacionales) que implica la puesta en marcha del plan de mejoramiento.

1.4.- Justificación del proyecto

El gobierno de Chile en su compromiso de construir tiempos mejores para el país, designa al Ministerio de Desarrollo Social y familia, que contribuya en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, especialmente aquellas destinadas a erradicar la pobreza y brindar protección social a las personas o grupos vulnerables, promoviendo la movilidad e integración social, por lo que entrega Instrumentos de Fomento Productivo por intermedio del servicio gubernamental Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS, quien a su vez, busca contribuir en la construcción de un país sin pobreza, más justo e igualitario.

Por lo tanto, es de necesidad básica contar con información relevante, que permita saber si los objetivos planteados por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia y del servicio Gubernamental Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, se cumplen en la actualidad. De esta manera poder enfocar o reestructurar la información que se entrega.

Por lo anteriormente expuesto, es que surge la necesidad de contar con procesos eficientes e información de los procesos de licitación, adjudicación y supervisión de los programas dentro de la institución, que sea de fácil entendimiento para empresas y usuarios que por primera vez necesiten información y quieran postular, a su vez resolver dudas y entregar un servicio de mejor calidad y hacer un buen uso de los recursos públicos.

El objetivo de este análisis de los procesos de licitación, adjudicación y seguimiento de los programas dentro de la institución es mejorar el servicio institucional. Asimismo, en FOSIS región de Atacama no hay un manual de procesos o procedimientos, para que en caso de que ingrese un nuevo profesional al servicio a su vez ingrese una nueva empresa ejecutora de programas, tenga una normativa de aprendizaje del trabajo que realiza la institución y los pasos a seguir en cada procedimiento con los que deberá trabajar. Esta podría ser una de las mejoras propuestas.

CAPITULO 2. Marco Teórico

2.1. Emprendimiento

El emprendimiento es uno de los objetivos principales de la política de los países, tanto desarrollados como subdesarrollados. Esto se debe a que la formación de nuevas empresas se relaciona con el crecimiento, la creación de empleo y la innovación (Atienza, Lufin y Romani, 2016)

Este desarrollo local, es definido como una estrategia que supera la dimensión económica, puesto que se construye con la fuerza motriz de los recursos humanos locales, en relación a alianzas con externos, donde los micro y pequeños emprendimientos de la colectividad tienen un rol importante. (Donovan, Bravo & González, 2010)

El emprendimiento, como instrumento político, depende de la calidad más allá de la cantidad, por lo que son las empresas con potencial de crecimiento e innovación las que hacen que el emprendimiento sea un instrumento eficiente para el desarrollo nacional y local (Atienza, Lufin y Romani, 2016)

2.1.1. Formación

La formación de emprendedores por parte de las institucionalidades que contribuyen en ella, se basa en principios filosóficos donde los educandos pueden lograr una formación integral y con ingenio, creatividad y liderazgo, pretende que los procesos de cada emprendimiento estén basados en conocimientos profundos para que cada emprendedor sea capaz de formar emprendedores que puedan ser capaces de promover el desarrollo local, promoviendo iniciativas Empresariales para que puedan actuar como agentes de cambio del desarrollo económico y social tanto de la región donde realiza este emprendimiento como a nivel país. (Franco, Jara, & Tobar, 2018)

2.2.-La Política Social

La Política Social se trata de una acción organizada del Estado en materia social, es un conjunto de principios y acciones que gestiona el Estado y que van a determinar la distribución y el control social del bienestar de la población mediante la vía política. (Serrano, 2007), “La Familia como Unidad de Intervención de Políticas Sociales: Notas sobre el Programa Puente – Chile Solidario”, encontrado en Arriagada I., Familias y Políticas Públicas en América Latina: una Historia de Encuentros y Desencuentros (págs.313.331) CEPAL, v Santiago, https://www.academia.edu/26384091/Transformaciones_familiares_y_pol%C3%A9ticas_de_bienestar_en_Am%C3%A9rica_Latina

Olavarría (2008) señala que al referirse a una intervención que realiza el Estado en busca de materializar las metas del desarrollo del país, en relación con la superación de la pobreza y la equidad social, se materializa en diversos proyectos, planes y programas que son conducidos por agentes públicos y que están organizados dentro de un marco de acción con el fin de intervenir en las distribuciones de oportunidades y de activos en favor de ciertos grupos de categorías sociales (Olavarría, 2008)

La Política Social por tanto se trata de toda forma de intervención social que el Estado realiza y que tiene como objetivo la justicia social, definida dentro del marco a fin con el modelo de desarrollo definido por este. (Corvalán, 1996)

Existen diversas definiciones en relación con la política social, en ellas se pueden ver elementos comunes, como políticas sociales en materias entrelazadas con los conceptos de pobreza, equidad, exclusión social y otras que emanan de procesos políticos de toma de decisiones, cumpliendo cuatro funciones que son diferentes pero complementarias entre sí: (Serrano, 2007)

- Asistencia y Protección Social; esta surge para brindar protección al trabajador y su familia a comienzos del siglo XX.
- Promoción del bienestar; esta política se caracteriza por reconocer y garantizar los derechos sociales mediante prestaciones y servicios públicos, universales y focalizados, que buscan equidad e igualdad de oportunidades.
- Realización de derechos sociales de la ciudadanía, lo que implica reconocer como materias de bien público ciertos estándares éticos y sociales cuya consecución necesita beneficio individual subordinado a un interés mayor, o bien común.
- Generación y preservación del espacio social de pertenencia a la comunidad sociopolítica, indicando que la política social es una función fundamental compuesta y nutrida de funciones de protección, bienestar y ciudadanía para lograr la cohesión social (Serrano, 2007)

Las políticas sociales requieren fundamentos para entregar un marco que oriente a los Estados respecto del diseño, contenido e implementación de las mismas, para el caso de Chile el Ministerio de Desarrollo social es quien adopta las medidas e intervenciones que impulsa el Estado y que buscan mejorar la calidad de vida de la población y la integración social.

2.3.-Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

Los orígenes del Ministerio de Desarrollo Social se remontan a la década de 1960, durante el gobierno del presidente Eduardo Frei Montalva (1964-1970), cuando surgió la necesidad de contar con un organismo técnico especializado en la planificación del desarrollo a nivel nacional para la familia. Nace la Oficina de Planificación (ODEPLAN), en los primeros dos años opera sin reconocimiento legal y bajo la subordinación directa del presidente de la República. En 1967, esta nueva organización obtuvo el estatus de servicio público descentralizado y tuvo sus propios orígenes. Creación de las Oficinas Regionales de Planificación, posteriormente rebautizadas como Secretaría de Planificación y Coordinación Regional (SERPLAC), que servirán como órgano asesor de los demandados regionales, la Secretaría Técnica y el Consejo Regional de Desarrollo.

En 1990, por encargo del presidente Patricio Aylwin Azocar y mediante Decreto N°18.899 del 19 de julio, la Oficina de Planeación Nacional pasó a ser el Ministerio de Planificación y Cooperación, con el encargo de cooperar con el orden público de la República en el diseño y ejecución del desarrollo nacional. políticas, planes y programas, y proponer objetivos de inversión pública, evaluar proyectos de inversión financiados por el Estado y coordinar diversas iniciativas del sector público encaminadas a erradicar la pobreza.

Con el objetivo de dirigir la acción pública a las regiones y regiones más necesitadas de Chile, MIDEPLAN a mediados de la década de 1990 se encargó de diseñar e implementar un programa contra la pobreza. Dentro de sus ejes centrales eran la integración, descentralización y la participación.

Un esfuerzo por mejorar las políticas públicas para los más desfavorecidos del país llevó a la creación del Sistema Chile Solidario en 2002, que brinda apoyo integral a personas y familias en situación de pobreza extrema.

Tres años después, el secretario de Estado ha asumido la responsabilidad de crear, coordinar, difundir y promover una red de protección social en todo el país, lo que ha cambiado fundamentalmente el enfoque de la política social, abandonando la visión asistencia lista por un enfoque de derechos. Este nuevo sistema garantiza a los hombres y mujeres más desfavorecidos de Chile el derecho a una red de bienestar social en las áreas de salud, educación, vivienda, trabajo, cultura y seguridad social.

En este contexto, Chilena Solidario extiende su alcance a otros grupos: personas sin hogar, familias con adultos privados de libertad, adultos mayores que viven solos y otras situaciones que conducen a un estado de vulnerabilidad. Siguiendo esta línea de acción, el gobierno anunció en 2006 la creación del Sistema Chileno de Protección Integral a la Niñez Crece Contigo, dirigido a todos los niños y sus familias del país, desde el embarazo hasta los 4 años, universal a través de acciones y servicios, con especial apoyo enfocado a en quienes muestran mayor vulnerabilidad.

Por otro lado, (MIDEPLAN) ha ampliado gradualmente sus facultades y funciones para coordinarse con el Ministerio de Hacienda y la Secretaría General de la Presidencia, evaluar las políticas y programas públicos, y consolidar las perspectivas de investigación de la economía y la sociedad. Asimismo, se inician trabajos para fortalecer el sistema nacional de inversiones, esto incluye no solo una evaluación preliminar de los proyectos seleccionados para financiamiento público, sino también una evaluación de seguimiento y monitoreo de todos los proyectos con recursos asignados por el estado. En octubre de 2011, (MIDEPLAN) se convirtió en el Ministerio de Desarrollo Social, ampliando sus competencias y posicionándose como el ente coordinador de todas las políticas sociales de nuestro país, articulando las iniciativas interministeriales y supervisando su funcionamiento.

La creación de dos nuevos viceministros es una de las principales novedades de esta nueva combinación. La Subsecretaría de Servicios Sociales es responsable de articular las acciones de todos los sectores de servicios relevantes: Senama, Conadi, Fosis, Injuyy Senadis, pero también es responsable de coordinar todo el sistema de protección social con otros ministerios.

La Subsecretaría de Evaluación Social tiene a su cargo el análisis y evaluación económica de las iniciativas de inversión pública, la evaluación y seguimiento de los programas sociales, además del análisis de las realidades sociales para identificar las necesidades de la población y brindar información para identificar grupos vulnerables y mejorar la identificación de los diferentes usuarios de los beneficios sociales que brinda el Estado.

Desde 2011, el Ministerio de Desarrollo Social ha iniciado una nueva etapa en la que, además de atender las necesidades de los grupos más vulnerables de la sociedad, se otorga alta prioridad a la erradicación de la pobreza y la desigualdad.

Durante el segundo mandato, el presidente de la República Sebastián Piñera Echenique y sus colaboradores revisaron el Ministerio y crearon el Ministerio de Desarrollo Social mediante Decreto N° 20.530 del 16 de abril de 2019 y la familia, con el objetivo de cambiar fundamentalmente la política social de tal manera que la familia se convierta en el eje principal de la intervención social.

Además de esto, el ministerio tiene tres viceministros en el departamento:

- El viceministro de Evaluación Social, cuya misión es promover la inclusión social de los grupos más vulnerables, también es promover la participación de la sociedad civil y el sector privado en la creación de alianzas beneficiosas para el desarrollo social de los países.
- El viceministro de Servicios Sociales, cuya función específica es diseñar, coordinar y evaluar las políticas sociales del Gobierno, tiene por objeto contribuir a la mejora de los objetivos de gasto social mediante la evaluación periódica de los programas que ejecuta.
- El viceministro de Infancia tiene una tarea muy importante, que es poder fijar políticas de Estado, proteger los derechos de los niños, prevenir violaciones e implementar medidas para atender a los niños maltratados. Jurisdicción territorial.

A continuación, se muestra el logotipo actualizado del Ministerio de Desarrollo Social Familiar.



Figura 1. Logo actualizado de Ministerio de Desarrollo Social y Familia
Fuente: www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/

2.4.- FOSIS y su rol en la comunidad

La misión del Fondo de Inversión Social y Solidaria (FOSIS) es “actuar con urgencia para aliviar la pobreza y reducir la vulnerabilidad”. Esto está directamente relacionado con la visión de país, “Un Chile sin pobreza brinda seguridad y oportunidad para todos”. Para implementar su misión y visión, el FOSIS establece que los ejes estratégicos corporativos son: erradicación de la pobreza, reducción de la vulnerabilidad, intervenciones efectivas focalización y oportunidades, uso efectivo de los recursos, búsqueda de coaliciones y liderazgo sociopolítico, donde el usuario es el centro de su administración. Por ello, la organización asume el compromiso de cumplir con sus requerimientos y orienta el trabajo hacia su satisfacción, guiada por los principios de calidad, oportunidad, accesibilidad, alianza y transparencia. Esto se logra a través de la mejora continua de sus operaciones estratégicas; suministro de bienes y servicios; y apoyo institucional.

Además, esto significa una adecuada gestión de riesgos y la creación de un ambiente de trabajo que permita a los empleados desarrollar su potencial. Lo anterior se implementa a través de un sistema de gestión de calidad que cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

La estrategia del FOSIS contempla seis áreas hacia donde debe orientarse el trabajo de la organización. Entre estos se encuentran varios que se relacionan con los objetivos de los programas e intervenciones liderados por FOSIS y que, tal como se describe en la misión corporativa, son compatibles con el alivio de la pobreza y la reducción de la vulnerabilidad. Otros ejes de la estrategia se relacionan con la forma en que se administra la organización, el uso efectivo de los recursos y la entrega de intervenciones efectivas, específicas y oportunas.

Además, existen dos ejes estratégicos en cuanto a cómo se relaciona el software libre y de código abierto y suposición frente a terceros. Uno de estos ejes corresponde a la búsqueda de alianzas, y es comprensible que la pobreza es un problema social y, por lo tanto, solo se puede superar si toda la sociedad trabaja en conjunto. Al mismo tiempo, el eje último de la estrategia corresponde a la imagen que debe asumir el FOSIS en su relación con los demás elementos del mundo público y de la sociedad civil, ejerciendo un liderazgo en temas de política social que den sustento y credibilidad al accionar del FOSIS.



Figura 2. Metas a mediano plazo
Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo la misión de “contribuir a la superación de la pobreza y vulnerabilidad social de las personas, familias y comunidades”, el Fondo de Inversión Social y Solidaria, FOSIS, ha adoptado como resolución que la creación de una Junta de Gestión de la Calidad se convierta en una estrategia para fortalecer la gestión, promover el desarrollo y lograr sus objetivos institucionales. Los objetivos de esta política de calidad se relacionan con comunicar las intenciones y el compromiso de la organización con la calidad, sus direcciones estratégicas, la mejora continua de sus operaciones y la aplicación consistente de una estrategia de gestión de riesgos en el desarrollo de sus operaciones. FOSIS desarrolla sus actividades enfocándose en los siguientes ejes estratégicos corporativos:

- A. **Innovación social.** Como espacio experimental para la creación de nuevos programas sociales enfocados en la pobreza.
- B. **Asociación entre los sectores público y privado.** Contribuir al establecimiento de una nueva forma de superar juntos la pobreza.
- C. **Modernización de servicios y transformación digital.** Una organización que responda con eficiencia y eficacia a las necesidades de los usuarios internos y externos.
- D. **Mejora de propuesta programática y gestión portuaria.** Existen programas de incentivos que mejoran significativamente la calidad de vida de los usuarios.
- E. **Fortalecimiento de la organización FOSIS.** Disponer de personas, equipos y estructuras para alcanzar objetivos y retos estratégicos.

El modelo de gestión se centra en la familia, de forma que cada familia usuaria dispone de un plan de actuación adaptado a sus realidades, recursos y capacidades. Para administrar estos centros estratégicos, se adoptó un enfoque basado en procesos y se aplicó a las operaciones de apoyo estratégico, misionero, de prestación de servicios y corporativo, permitiendo y mejorando las operaciones de una manera más eficiente, al mejorar la cooperación entre las diversas agencias de organización. Junto con el enfoque a procesos, la alta dirección del servicio manifiesta su compromiso de implementar continuamente estrategias de gestión de riesgos y mejora continua, que permitan tomar acciones para mitigar en cuanto a efectos no deseados en procesos y resultados, etc.

Por otro lado, para promover la mejora continua de los procesos, programas e intervenciones que se han desarrollado. FOSIS reconoce que sus usuarios (individuos, familias y comunidades) están en el centro de la gestión y demuestra su compromiso de asegurar y promover la satisfacción de sus necesidades. Asimismo, reconoce la importancia de crear y mantener un ambiente de trabajo que permita el desarrollo del potencial de los colaboradores, fomenta la colaboración y facilite el compromiso y la amplia participación Sensibilización del público de la organización en línea con el eje estratégico “Fortalecimiento de la Organización FOSIS, siempre ha reconocido la importancia de mantener una organización con un modelo de gestión que permita y potencie Respetar esta obligación con respecto a todos los grupos de interés del país, así como el cumplimiento irrestricto del marco legal y normativo en el que se desenvuelve. La Dirección General de Servicio declara su compromiso de apoyar continuamente la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad y de velar porque el Sistema de Gestión de la Calidad se mejore y desarrolle continuamente.

Descripción de programas del FOSIS

1.- Programa para la generación de ingresos

Como su nombre lo indica, es un programa que te ayuda a lograr un aumento en tus ingresos. Este programa está compuesto por:

- a) Yo emprendo semilla, para quienes tengan una idea o quieran empezar un emprendimiento.
- b) Yo emprendo, para personas con un negocio funcionando.
- c) Yo emprendo grupal, para grupos y organizaciones.
- d) Acceso al micro financiamiento, este es dirigido no consiguen financiación para su negocio.
- e) Apoyo a tu plan laboral, para los participantes de apoyo social y laboral en el subsistema de inventario y oportunidad que planean trabajar.

2.- Habilitación Social (acción)

Programas que abordan la dimensión social de la pobreza, su objetivo es fortalecer la

capacidad de las personas.

- a) Programa acción, desarrollar habilidades para la vida en casa que ayuden a la superación
- b) Programa acción local, aumenta la capacidad social de la comunidad para las comunidades que viven en áreas de alto riesgo.
- c) Educación financiera para niños y niñas, de quinto a octavo, adquieren las habilidades y conocimientos que les permiten tener una relación equitativa con el dinero.
- d) Educación financiera para mujeres, desarrolla la capacidad financiera de las mujeres para tomar decisiones informadas sobre la gestión de sus recursos.
- e) Organizaciones en acción, llama a las comunidades, organizaciones funcionales y territorios a mejorar su capacidad de autogestión de proyectos comunitarios.
- f) Barrios en acción, apoyar a las comunidades para implementar iniciativas comunitarias priorizadas por los vecinos.
- g) Programa apoyo para personas afectadas por eventos de violencia rural, restablecimiento de las actividades económicas y/o sociales de las personas y familias afectadas por hechos de violencia rural.
- h) Programa de voluntariado asesores senior, fomentar la inclusión social y las relaciones intergeneracionales de personas mayores y niños.

3.- Programa familias

Apoyo integral a familias e individuos, con el objetivo de potenciar sus capacidades y mejorar su bienestar.

- a) Diagnosticar la situación actual de la familia al inicio de la intervención para acordar un plan de intervención para la familia.
- b) En función del diagnóstico inicial, se crean una o dos líneas de apoyo para cada familia, que son gestionadas por un especialista:
 - Línea de acompañamiento psicosocial
 - Línea de acompañamiento integral psicosocial y psico laboral
- c) Transferencias monetarias
 - Bono protección familiar

- Pueden acceder a las remesas siempre y cuando se cumplan los requisitos sanitarios y educativos.
 - Si una persona está desempleada y encuentra o comienza un trabajo remunerado como parte de participación en el programa laboral y social, puede recibir una recompensa por ese logro.
 - Si una persona tiene más de 24 años, no ha terminado la media y ha completado este curso de aprendizaje, al ingresar al programa puede recibir una recompensa por este éxito.
- f) Acceso preferencial a los programas y servicios sociales para quienes cumplan con los requisitos de ingresos.
- d) Materiales didácticos y pedagógicos.

4.- Vivienda y entorno

- a) Programa habitabilidad, ofrece soluciones constructivas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas.
- b) Seguridad alimentaria, ex autoconsumo, Mejora la disponibilidad, accesibilidad y uso de los alimentos.



Figura 3: Logo de FOSIS.
Fuente: www.fosis.gob.cl

2.5.- Definición y características de procesos de licitación, adjudicación y supervisión de proyectos.

A continuación, se presenta un diagrama de flujos con los procesos estudiados:

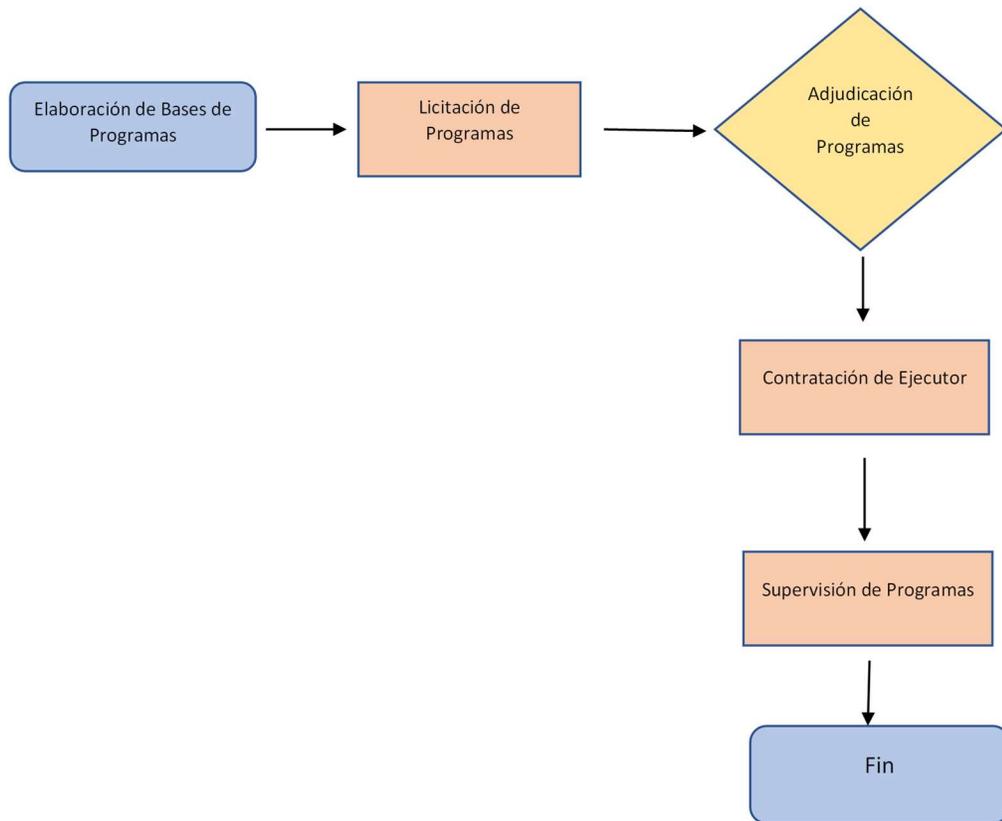


Figura 4: Diagrama de Flujo de Procesos de Licitación y Adjudicación
Fuente: Elaboración Propia

2.5.1.-Elaboración de bases de programas

El objetivo de estas actividades es describir la elaboración de bases de licitación regionales que establezcan el marco técnico y administrativo que deben cumplir las propuestas de los oferentes para la ejecución de alguna oferta programática.

Estas disposiciones se aplican a todas las licitaciones públicas o privadas que se convocan para la ejecución de programas y cuya implementación se realiza en las direcciones regionales del FOSIS. Se excluye la oferta programática que se ejecuta a través de asignación directa.

2.5.2.-Licitación de programas

El objetivo de esta etapa es describir las actividades para licitar la ejecución de la oferta programática dentro de las normas administrativas y técnicas definidas por la institución. El alcance de esta etapa son las disposiciones que se aplican a todas las licitaciones públicas o privadas que se convocan para la ejecución de programas de la oferta regular y cuya implementación se realiza en las Direcciones regionales del FOSIS. Se excluye la oferta programática que se ejecuta a través de asignación directa.

2.5.3.- Adjudicación de programas

El objetivo es describir las actividades necesarias para adjudicar las propuestas evaluadas como técnicamente elegibles.

El alcance son las disposiciones que se aplican a las licitaciones de proyectos de la oferta programática de FOSIS, que se realizan en las Direcciones regionales del FOSIS.

2.5.4.- Contratación de ejecutor

El objetivo del punto es describir las actividades que se realizan para suscribir el contrato con ejecutores intermediarios cuyas propuestas han sido adjudicadas para la ejecución de un programa o proyecto de la oferta programática del FOSIS a nivel regional.

El alcance son las disposiciones que se aplican a los contratos suscritos con ejecutores intermediarios para la ejecución de proyectos de la oferta programática del FOSIS, proveniente de licitaciones públicas o privadas y cuya implementación se realiza en las direcciones regionales del FOSIS.

2.5.5.-Supervisión de los programas

El objetivo de este punto es describir las actividades que se utilizan para la supervisión de los proyectos, este es un medio de verificación, control, asistencia técnica y acompañamiento del correcto cumplimiento del diseño programático de FOSIS, que, comprendiendo los distintos documentos técnicos, metodológicos. Frente a esto,

previene, mitiga y corrige acciones que dificultan el cumplimiento del diseño y el logro de los objetivos de cada proyecto.

El alcance es que todos los proyectos adjudicados necesitan una supervisión por lo tanto este cubre los ciclos completos; es decir, desde la planificación hasta el cierre de los proyectos.

2.6.- Diagramas de flujos

2.6.1.- ¿Qué es un diagrama de flujo?

Un diagrama de flujo es un diagrama que describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender. Los diagramas de flujo emplean rectángulos, óvalos, diamantes y otras numerosas figuras para definir el tipo de paso, junto con flechas conectoras que establecen el flujo y la secuencia. Pueden variar desde diagramas simples y dibujados a mano hasta diagramas exhaustivos creados por computadora que describen múltiples pasos y rutas. Si tomamos en cuenta todas las diversas figuras de los diagramas de flujo, son uno de los diagramas más comunes del mundo, usados por personas con y sin conocimiento técnico en una variedad de campos. Los diagramas de flujo a veces se denominan con nombres más especializados, como "diagrama de flujo de procesos", "mapa de procesos", "diagrama de flujo funcional", "mapa de procesos de negocios", o "diagrama de flujo de procesos(PFD)".

La siguiente figura presenta un ejemplo de diagrama de procesos.

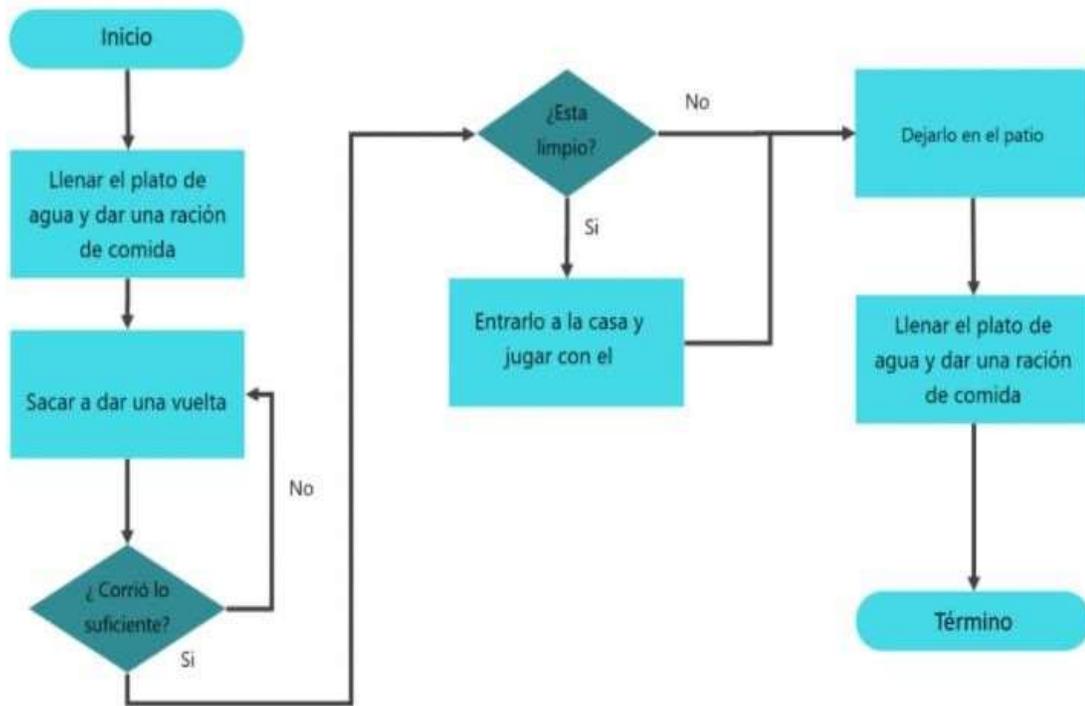


Figura 5: Modelo Organigrama
Fuente: Google

CAPITULO 3. Metodología de la investigación

3.1. Unidad de estudio

La unidad de estudio será, FOSIS región de Atacama, servicio dirigido por Paloma Fernandez Valdés quien de profesión es Psicología, de Universidad de la Serena, Máster en Inteligencia Emocional e Intervención en emociones y salud y Máster en mujeres y salud en Universidad Complutense de Madrid, la oficina central de la región de Atacama está ubicada en Maipú 580, comuna de Copiapó, contando con una sucursal ubicada en la comuna de Vallenar en calle Faez N° 1343.

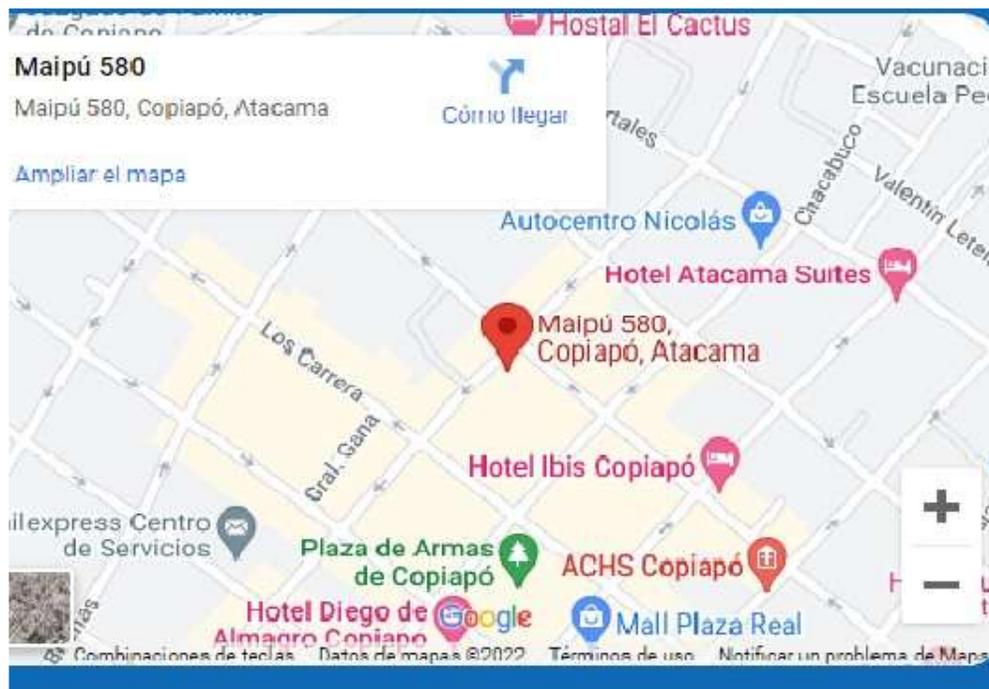


Figura 6. Mapa de oficina en Atacama
Fuente: Google Maps.

3.2.- Variables de investigación

A continuación, se presenta una tabla resumen de las variables a investigar

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Licitación de proyectos	Se trata de un proceso participativo donde se pretende adquirir cierto beneficio. (Consultorio Contable, 2005)	Encuesta
Adjudicación de proyectos	Se trata de la atribución de una licitación donde se entrega un bien o servicio (Pérez y Merino, 2010)	Encuesta
Supervisión de proyectos	La supervisión permite verificar si el beneficio está siendo utilizado para cumplir con el objetivo final.	Encuesta

Tabla 1. Variable. Definición conceptual y operacional

Elaboración propia. Conceptos extraídos de: Consultorio Contable, 2005, Notas de Clase, Proyectos Licitaciones, <http://www.trabajo.gov.ar/left/licitaciones/index.htm/>

Pérez J. y Merino M., definición de adjudicación, <https://definiciónde/adjudicación/>

3.3.- Tamaño de muestra

La investigación considera un tamaño de muestra de 12 personas usuarias de los sistemas de FOSIS, los cuales se calcularon considerando la cantidad de oferta programática brindada por FOSIS, en la región de Atacama.

La muestra estará compuesta por informantes clave, estos serán:

3.3.1. Jefaturas y Supervisores de FOSIS

Cantidad de Jefaturas: 3

1. Director(a) FOSIS
2. Jefe de Departamento Gestión de Programas
3. Jefe de Departamento Administración y Procesos

Cantidad de Supervisores: 3

3.3.2. Ejecutores

Ejecutores encuestados: 6

3.4.- Diseño de cuestionarios

Para contar con información primaria se confecciona un cuestionario, compuesto por conjuntos de preguntas, el cuál será utilizado como instrumento de medición que permitarecopilar información relevante de los procesos de licitación y adjudicación. De esta manera se contará con datos que facilite la información. Se obtendrán datos sobre el uso de las herramientas destinadas por FOSIS, la investigación para medir las variables establecidas en el cuestionario será de tipo cualitativo con respuestas cerradas.

3.5.-Recopilación y análisis de datos

Los métodos de recolección de datos son tradicionalmente realizados en papel, sinembargo, hoy en día la tecnología ha logrado agilizar este proceso. Dado lo anterior, conel objetivo de recolectar la información requerida para el análisis planteado en la investigación, el cuestionario diseñado será aplicado a través de:

Encuesta personal:

Se aplicarán encuestas en el domicilio de los profesionales y usuarios o en el lugar donde se desarrolle la actividad económica, con el objetivo de reunir la información necesaria en dicho cuestionario, para lo cual se requiere el uso de papel y lápiz. La

ventaja que tiene este tipo de técnica es el tiempo que se logra obtener del encuestado y la forma de profundizar en sus respuestas, pero la desventaja que presenta es que encarece el proceso en cuanto a traslado y tiempo del encuestador.

Encuesta telefónica:

Este tipo de encuesta es realizada a través del uso del teléfono, se debe contar con información de datos de los potenciales encuestados. La duración estimada de cada entrevista telefónica no debe superar los 15 minutos, para mantener a los/as entrevistados comprometidos durante el proceso.

La aplicación de esta técnica resulta mucha más económica que la encuesta personal, pero para llevar a cabo este tipo de técnica es de gran importancia contar con información actualizada en la base de datos de los números telefónicos fijos o móviles. Es importante que el encuestador proyecte confianza al momento de realizar el contacto, por el motivo que, es común en las personas rechazar este tipo de llamadas por temas de seguridad y/o tiempo.

Autoadministrado:

A través de correo electrónico: este tipo de técnica requiere el uso de bases de datos para lograr el envío de forma masiva de correos electrónicos adjuntando el archivo correspondiente a la encuesta y el cual espera ser devuelta a corto plazo, previo llamado telefónico, para causar mayor interés.

CAPITULO 4. Desarrollo y resultados

4.1.- Descripción de Departamento Gestión Programas

El Departamento de Gestión Programas tiene por objetivo velar por la correcta ejecución de los procesos misionales, identificando en trabajo colaborativo con los actores involucrados, los factores que afectan su buen desempeño, proponiendo y participando en la implementación de las mejoras.

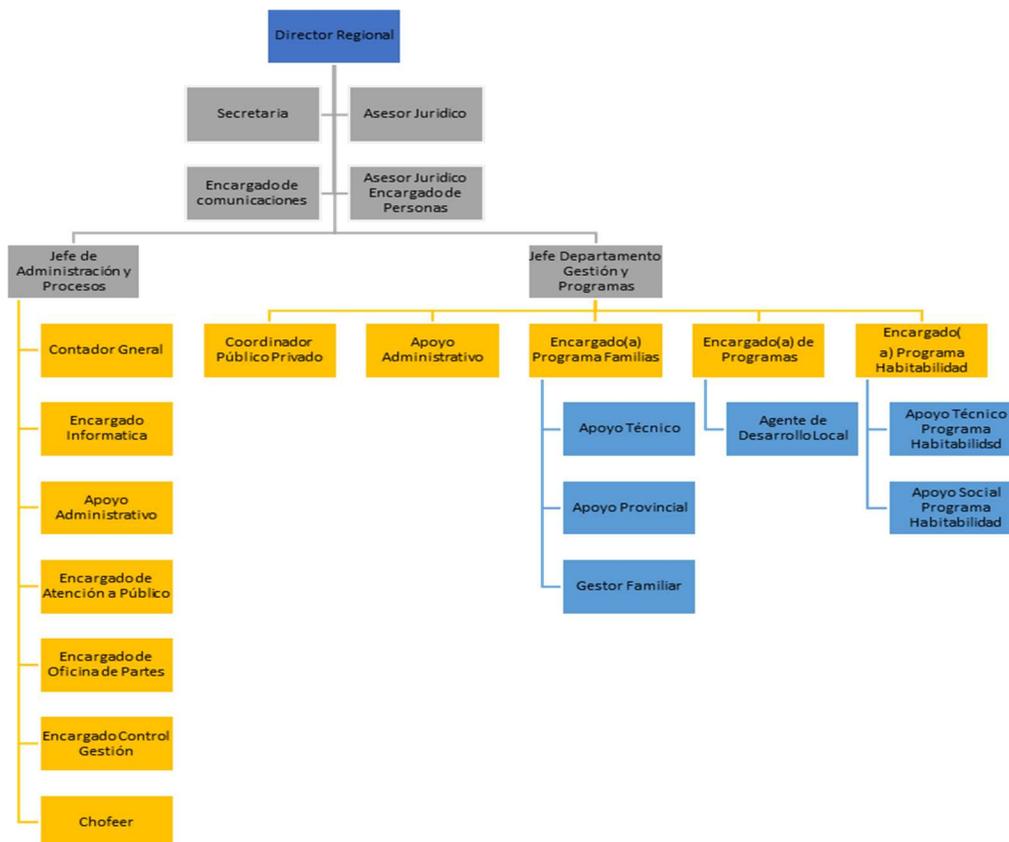


Figura 7: Organigrama FOSIS.

Fuente: Elaboración propia

Este departamento tiene como objetivo supervisar, monitorear, controlar y evaluar la gestión institucional de manera transversal; con el fin de optimizar la toma de decisiones institucionales, garantizando su calidad, oportunidad en concordia a las políticas internas y a la normativa legal vigente.

Principales Funciones del Departamento:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución y seguimiento de un sistema de control de gestión que permita evaluar y medir el desempeño de las subdirecciones y direcciones regionales de la institución.
- Diseñar e implementar herramientas de gestión que permitan realizar medición, seguimiento, monitoreo y control de la gestión institucional de manera transversal.
- Controlar y monitorear los procesos, programas, metas y compromisos institucionales, entre otros.
- Centralizar y procesar la información producida en el nivel central y regional con la finalidad de optimizar la toma de decisiones institucionales.
- Supervisar y colaborar en la elaboración de informes de cumplimiento, tales como: Desempeño Individual de los Directivos ADP, Balance Gestión Integral, Evaluación de Desempeño Colectivo, Evaluación del Programa de Mejoramiento a la Gestión, Evaluación de Desempeño Institucional, entre otros.
- Asesorar a las distintas unidades del FOSIS en materias y procesos relacionados al control de gestión.

El Departamento de Gestión de Programas es el más fuerte al interior de FOSIS Atacama, encabezada por su Jefatura, Agentes de Desarrollo Local, Encargados de líneas programáticas y administrativas. Se considera el motor fundamental debido a que es este departamento el que trabaja directamente con los usuarios (as) que son el objetivo principal de FOSIS.

4.2.-Describir la visión, misión, objetivos y líneas de acción de FOSIS de la región Atacama.

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, es un servicio del Gobierno de Chile, el cual fue creado el 26 de octubre de 1990. Actualmente cuenta con 15 direcciones regionales y 20 oficinas provinciales; y se relaciona con la Presidencia de la República a través del Ministerio de Desarrollo Social. Entre estas direcciones, se encuentra la Región de Atacama.

A continuación, se presenta la misión, líneas de acción para cumplirla y visión de donde se espera llegar:

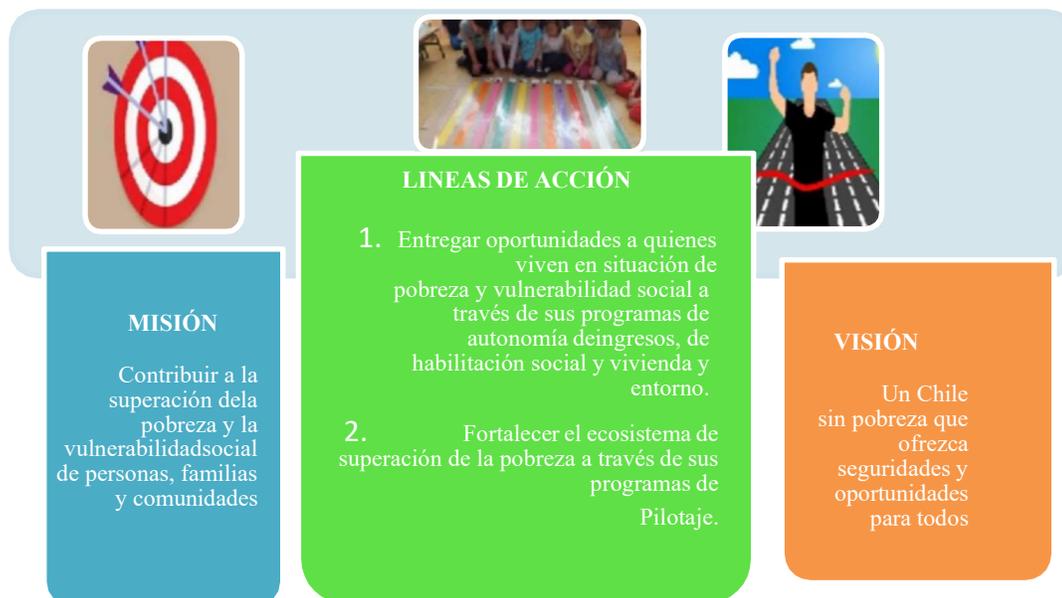


Figura 8. Misión, líneas de acción, visión de FOSIS
Fuente: www.fosis.gob.cl

En FOSIS Atacama, la directora regional del FOSIS, María Teresa Cañas en el año 2021 estableció que la institución pretende reactivar la economía de las familias del sector, a partir del apoyo al microemprendimiento (FOSIS, 2021).

Para que esto se lleve a cabo, el FOSIS entrega capacitación, asesoría y financiamiento, de forma en que las personas puedan comenzar un emprendimiento o fortalecer alguno que ya se ha comenzado. En estas capacitaciones se entrega conocimientos sobre cómo administrar un negocio y sacar el máximo provecho a los recursos de inversión, con los que pueden adquirir herramientas, insumos o implementos que contribuyan con potenciar la actividad (FOSIS, 2021)

El FOSIS busca apoyar a las personas en situación de vulnerabilidad o de pobreza, que buscan que su calidad de vida mejore. Para ello, el FOSIS implementa programas según necesidades, para comunidades, emprendedores y familias. (FOSIS, 2022)

Dentro de estos programas y actividades, en la región de Atacama, se encuentra:

- a) Exposiciones de emprendedores, organizadas en ocasiones en conjunto con la Ilustre Municipalidad de Copiapó, donde se presenta una serie de los productos de emprendedores.
- b) Programa Barrios en Acción, en conjunto con la subsecretaria de prevención del delito. Este busca mejorar la calidad de vida de vecinos de barrios prioritarios, fue focalizado el año pasado en la población Juan Pablo II y se trabajaron en medidas para mejorar y potenciar a las juntas de vecinos y organizaciones locales del sector.
- c) Programas Asesores Senior de País de Mayores, que se realizó en conjunto con la Senama, para que profesionales retirados pudieran apoyar a niños en situación de vulnerabilidad.
- d) Entre otros.

La imagen siguiente muestra una publicidad de una exposición de emprendedores de FOSIS en Atacama:



Figura 9: Publicidad de Expo Fosis
Fuente: www.fosis.gob.cl

En resumen, los objetivos específicos de FOSIS son:

Apoyar a personas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad que desarrollan actividades económicas autónomas, para que puedan percibir ingresos mayores y más estables fruto de su actividad independiente de generación de ingresos.

Contribuir al mejoramiento de las condiciones en el desarrollo de actividades económicas independientes, a través de la entrega de recursos para ello.

Potenciar las características emprendedoras de personas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad, en función del desarrollo de su actividad económica independiente.

El FOSIS finalmente no ejecuta acciones de manera directa, sino que financia los proyectos o actividades que se presentan por diversas comunidades o grupos, municipios, personas privadas, gubernamentales y otros, que sean coherentes con los programas o líneas de acción que este fondo haya definido.

4.3.- Organigrama de departamento de gestión

A continuación, se presenta se presenta el organigrama del departamento de gestión de programas:

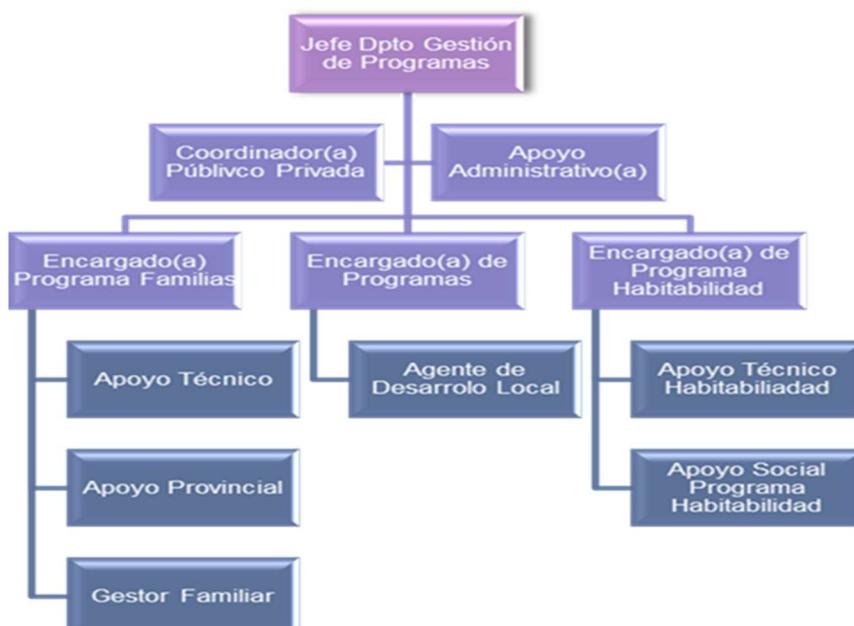


Figura 10: Organigrama, departamento gestión de programas

Fuente: Elaboración propia

4.4.- Funciones de funcionarios

A continuación, se presentarán 5 perfiles de cargo del Departamento de Gestión Programas.

<p>Jefe/a Departamento Gestión de ProgramasDepende de: Dirección Regional</p> <p>Supervisa a: Encargados(as) de Programas, Profesionales DGP, Asistente Administrativo y técnico, Agentes de Desarrollo Local, Apoyos Provinciales, Gestores Familiares, Gestores locales, Gestores de redes y asesores -en caso de que corresponda.</p>
<p>Objetivo principal del cargo:</p> <p>Dirigir y desarrollar el proceso de planificación e implementación de la inversión y la intervención programática en la región, realizando acciones de supervisión y coordinación para resguardar la calidad de las intervenciones.</p>
<p>Principales Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Interactuar con sus contrapartes del Nivel Central, específicamente con los Encargados Nacionales de Programas y Subdirector Nacional de gestión de programas y el Departamento de Procesos de la subdirección de Desarrollo e Innovación con el propósito de apoyar la gestión programática y su adecuada implementación.• Entregar orientaciones programáticas, asistencia técnica y de intervención a los Encargados/as regionales de Programas.• Conducir y participar en conjunto con los Encargados/as Regionales de Programay otros actores de la región y/o del Nivel Central en el proceso de planificación de la inversión e intervención de los territorios.• Coordinar y/o participar en grupos de trabajo tanto internos como externos donde su competencia técnica sea requerida.• Supervisar el trabajo de las mesas territoriales y la articulación de los Profesionales de terreno con el objetivo de trabajar articuladamente con los municipios e incidir en la superación de las vulnerabilidades de los territorios.• Contribuir con los procesos licitatorios de los programas de la región.

Asistente Administrativo

Depende de: Departamento de Gestión de Programas

Supervisa a: No Supervisa

Objetivo principal del cargo:

Prestar servicios de apoyo administrativo de forma oportuna y eficiente según su área de desempeño, asegurando la gestión operativa que da soporte a sus funciones.

Principales Funciones:

- Elaborar documentos, ingresar y mantener actualizada la información en los sistemas informáticos y/o archivos que corresponda.
- Apoyar a su jefatura directa y/o Departamento, en todas las labores administrativas que demande la gestión de su área de desempeño, ejecutando las tareas específicas para ello.
- Orientar al cliente interno y/o externo en materias pertinentes a sus competencias.
- Facilitar información oportuna y fidedigna para la elaboración de informes y/o reportes
- Definir y dar seguimiento con la jefatura al propio plan de desarrollo, apoyándolo con un trabajo puntual y continuo en las actividades de cada día.
- Participar en actividades donde su experticia técnica sea requerida.

Agente de Desarrollo Local

Depende de: Departamento Gestión de Programas.

Supervisa a: No supervisa

Objetivo principal del cargo:

Supervisar programas de la institución desarrollados en un territorio específico y colaborar en el diseño e implementación de la estrategia de inversión e intervención del FOSIS, mediante la planificación, coordinación, control, apoyo y evaluación de los programas y proyectos de inversión institucional.

• Principales Funciones:

- Supervisar y realizar el seguimiento técnico y administrativo de los programas y proyectos en los territorios asignados, desde su adjudicación o suscripción hasta el cierre formal de éstos, de acuerdo con procedimientos y sistemas definidos por la institución.
- Liderar y participar de reuniones con servicios públicos, organizaciones sociales y entidades privadas con el objetivo de desarrollar oportunidades para los usuarios de FOSIS.
- Participar en reuniones de trabajo informativas, formativas y de coordinación que se desarrollan en el marco de la Gestión Nacional y Regional de Programas.
- Representar institucionalmente a FOSIS en diferentes instancias y difundir la actividad del Servicio.
- Evaluar el desempeño de organismos ejecutores de proyectos FOSIS, con el objetivo de generar indicadores que permitan evaluar la eficiencia del proyecto.
- Proponer mejoramientos a los instrumentos programáticos de la institución; bases, orientaciones y jornadas.
- Llevar a cabo atención de público en terreno y en dependencias de FOSIS.
- Realizar funciones administrativas con relación a los programas y proyectos que están a su cargo.
- Acompañar y supervisar a agrupaciones durante la ejecución de proyectos o iniciativas.

Coordinador Alianza Público Privada

Depende de: Jefe/a Departamento Gestión de Programas

Supervisa a: No supervisa

Objetivo principal del cargo:

Acompañar y desarrollar procesos de planificación programática, promover alianzas público – privadas para potenciar las intervenciones en los territorios y proveer de información para la toma de decisiones en la gestión programática de la realidad regional en temas de pobreza y desarrollo. Prestar apoyo a la gestión programática regional.

Principales Funciones:

- Gestionar alianzas de colaboración público-privada para el fortalecimiento de la gestión institucional a nivel regional, provincial y local.
- Proponer, gestionar y evaluar acciones de desarrollo de colaboradores para la implementación programática y mantener actualizada la información de actores regionales que son relevantes en el marco de la misión del FOSIS.
- Planificar y ejecutar actividades de levantamiento de diagnóstico regional y territorial en coordinación con las unidades correspondientes del nivel central y la realización de análisis para proveer de insumos a la gestión regional.
- Apoyo a la difusión y vinculación de las estrategias regionales con los gobiernos regionales y otras instancias relevantes.
- Aportar al desarrollo, implementación, seguimiento y monitoreo de la planificación regional participando en la elaboración de las estrategias regionales y Planificación de la Inversión Programática (PIP) y el Plan Operativo Anual (POA).
- Gestionar el PMG de descentralización vinculado a las estrategias regionales.

- Apoyar con insumos metodológicos, seguimiento y elaboración de informes el desarrollo de mesas territoriales y otras instancias de coordinación intersectorial en forma periódica para Facilitar la coordinación de mesas territoriales en el marco de la gestión programática.
- Apoyar la gestión en temas de innovación al Departamento de Gestión de Programas. Apoyar al Departamento de Gestión de Programas en la definición y ejecución de medidas preventivas y de mitigación para asegurar el cumplimiento de indicadores de la gestión programática.
- Apoyar la realización de eventos entre actores públicos y privados para la promoción del trabajo intersectorial y un mayor diálogo ciudadano (ferias informativas, seminarios, talleres, entre otros)
- Promover diálogos con actores regionales relevantes para el desarrollo en la gestión programática.
- Participar en actividades donde su experticia técnica sea requerida.

Encargado/a Regional de Programa Familias Seguridades y Oportunidades.

Depende de: Jefe/a Departamento Gestión de Programas

Supervisa a: Apoyo Provincial Programas SS y OO, Apoyo Técnico Regional ProgramasSS y OO, Gestor Familiar Programa EJE, Apoyo Administrativo.

Objetivo principal del cargo:

Planificar, administrar y controlar eficientemente el desarrollo del Programa Familias- Seguridades y Oportunidades que lidera a nivel regional, según los lineamientos definidos por la institución, con la finalidad de contribuir a mejorar la situación de familias, personas y agrupaciones en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social.

Principales Funciones:

- Liderar la implementación del programa Familias – SS y OO en la región, de acuerdo con las orientaciones técnicas emanadas desde el equipo central del programa, velando por su correcta ejecución.
- Liderar la asistencia técnica del programa Familias – SS y OO, que considera el acompañamiento técnico (supervisión, monitoreo y apoyo técnico) y la formación a los equipos ejecutores, además de identificar de manera permanente los requerimientos de los equipos ejecutores, con el propósito de brindar una óptima intervención.
- Mantener la adecuada coordinación con el equipo técnico central, regional y municipal para todas las instancias de desarrollo del programa Familias – SS y OO.
- Capacitar, organizar y evaluar al equipo regional del programa Familias – SS y OO, con el fin de potenciar sus competencias, conocimientos y capacidades.
- Dirigir y coordinar acciones con ejecutores del programa en las distintas comunas de la región.
- Controlar la gestión del programa Familias – SS y OO en la región, estableciendo y monitoreando estándares de calidad y desempeño con el objetivo de identificar problemas y propiciar mejores prácticas.

- Realizar labores administrativas relativas a las demandas del programa Familias – SS y OO.
- Participar en instancias de coordinación con otros programas con el objetivo de funcionar de manera integral.
- Realizar reuniones con los jefes de unidad de intervención familiar y con sus jefaturas respectivas y con otras Instituciones públicas y/o privadas vinculadas a la ejecución del programa Familias – SS y OO con la finalidad de favorecer una gestión programática eficiente.
- Elaborar informes bimestrales relativos a la gestión y asistencia técnica del programa Familias – SS y OO, dando cuenta del estado de ejecución del programa a nivel regional.
- Liderar la supervisión del registro y almacenamiento de la información física y en sistemas informáticos, correspondientes al acompañamiento de las familias de la región.
- Realizar un diagnóstico semestral y una planificación con la misma periodicidad, del estado de implementación del programa en la región, con el fin de retroalimentar la gestión e intervenir en las debilidades encontradas.
- Todas aquellas tareas específicas que le sean encomendadas por su jefatura directa en el marco de la implementación del programa Familias – SS y OO.

4.5.- Diseño y aplicación de cuestionarios

4.5.1.- Diseño y resultados de cuestionarios

El instrumento diseñado para obtener la información necesaria de las dificultades al ingresar y postular a licitación, adjudicación y supervisión de proyecto es un cuestionario que cuenta con 7 preguntas, las cuales a continuación se encuentran:

Pregunta N°1	Entrevistado(a)	Respuesta
¿Cree usted que la información sobre los proyectos en los cuales se puede participar es fácil de encontrar para los interesados?	Jefatura 1	Creo que sí, los gobiernos han ido implementando tecnología en los servicios y creo que es buena y por lo tanto fácil acceso para los usuarios.
	Jefatura 2	Creo que sí, sino no habría tantos usuarios
	Jefatura 3	Posiblemente habrá personas a las que les pueda costar encontrar la información, pero en general es muy fácil, Chile Compra, la página de FOSIS y otras plataformas tienen facilidad de uso para ver los proyectos a los que la gente puede postular.
	Supervisor 1	Yo creo que sí, la información está disponible para todo público.

	Supervisor 2	Si, es fácil encontrarla, solo es poner en el buscador y aparece todo de una vez
	Supervisor 3	Claro que es fácil, lo que puede pasar es que algunas personas se complican con la tecnología o buscan mal, sinceramente es bien simple.
	Ejecutor 1	Para nosotros fue fácil, miramos donde se ponen los proyectos en la página del FOSIS y postulamos.
	Ejecutor 2	La verdad es que yo no lo hice, fue mi socia y supo que hacer y todo bien rápido, parece que es fácil.
	Ejecutor 3	Es fácil saber, están en la página FOSIS uno pone la región y la comuna y sale si hay proyectos para postular
	Ejecutor 4	No me acuerdo de haber tenido alguna dificultad, me acuerdo que un amigo que ya se había beneficiado de un proyecto me avisó y lo encontré al tiro.
	Ejecutor 5	Al principio no sabía cómo buscar, pero cuando una pregunta en FOSIS es bien fácil, te lleva el buscador a la página y ahí está todo y si no hay proyectos donde

		una busca también la página dice que no hay y da el motivo.
	Ejecutor 6	Es fácil encontrar eso, pero a veces es más difícil usar la página del FOSIS para otras cosas

Resultado

A partir de las respuestas se observa que:

La tendencia de los encuestados en su mayoría las respuestas indican a que es de fácil acceso la página web y sus buscadores, para encontrar información sobre los proyectos, licitaciones que FOSIS cuenta y quienes tienen para postular como usuarios o para ejecutores inscritos dentro de los registros FOSIS.

Pregunta N°2	Entrevistado(a)	Respuesta
¿Piensa usted que la plataforma es realmente afable para quienes desean presentarse a una licitación?	Jefatura 1	Si, la plataforma FOSIS es afable y permite a los usuarios interactuar de forma rápida y segura con ella.
	Jefatura 2	Me parece bastante amigable, es fácil interactuar con ella, subir los archivos y es muy clara.
	Jefatura 3	Claro que es muy fácil, es bien explícita y además avisa si existen errores, todo es sencillo, cualquier persona lo puede hacer.
	Supervisor 1	Claro que es fácil, muy amigable y además es sencillo subir los archivos para acreditar lo que piden en cada licitación.
	Supervisor 2	Me parece que, si es fácil, tiene además una presentación bastante clara y además permite subir archivos, corregir errores, es simple.
	Supervisor 3	La plataforma es amigable, no creo que haya conflicto en los usuarios para utilizarla.
	Ejecutor 1	Si, a nosotros no nos costó nada usarla, y el correo de confirmación llegó muy rápido.
	Ejecutor 2	Creo que sí, la verdad es que postulamos y no tuvimos que hacer nada más, ni corregir, así que si es amigable como dice la pregunta.

	Ejecutor 3	La verdad es que no es algo difícil, pero a veces uno está llenando datos y se cae, también me tocó subir los archivos dos veces, así que creo que tan amigable no es.
	Ejecutor 4	Fue bastante sencillo usarla, pero la subida de los archivos es un poco más complicada porque al menos yo tuve que hacerlos dos veces porque me daba error en la subida. Puede que para personas con menos práctica en computadores sea bastante más complicado.
	Ejecutor 5	Ahí me costó un poco más, me daba error en mi identificación y tuve que hacerlo otra vez, después para poner los archivos me costaba subirlos.
	Ejecutor 6	Esa página es medio complicada, yo tuve que llamar para pedir ayuda porque se me cayó varias veces y al final lo hice bien y salí beneficiada, pero creo que sin ayuda no habría podido hacerlo.

Resultado:

A través de las respuestas se aprecia que para quienes trabajan en el FOSIS la plataforma les parece muy simple de utilizar, se refieren a ella como bastante amigable, explícita y clara, mientras que los usuarios señalan que han tenido problemas por la caída de la página y en la subida de datos, por lo tanto, no les parece tan afable como a los anteriores encuestados.

Pregunta N° 3	Entrevistado(a)	Respuesta
¿Cree posible que la plataforma pueda cometer errores al entregar la información tanto al personal como a los usuarios y que esto sea el motivo principal de los reclamos encontrados?	Jefatura 1	No, es imposible que pueda entregar información errónea.
	Jefatura 2	Nunca va a dar información equivocada, tendría que estar la plataforma mala desde la base para eso.
	Jefatura 3	El programa está preparado para que no falle, es imposible que haya errores en él.
	Supervisor 1	No creo que esto pueda pasar, ese programa está hecho para hacer más fácil los procedimientos para las licitaciones
	Supervisor 2	Es medio difícil que estas cosas fallen, no creo que pase.
	Supervisor 3	Pienso que esta plataforma está hecha justamente para no fallar en el proceso de las licitaciones.
	Ejecutor 1	No, estas cosas no cometen errores, es la gente la que se equivoca.
	Ejecutor 2	No creo que se equivoquen en la plataforma, esas cosas están programadas para funcionar de una manera.
	Ejecutor 3	Es medio difícil que estas cosas cometan errores, lo más seguro es que los reclamos se den porque alguien se equivocó en algún paso de ese procedimiento.

	Ejecutor 4	Que cometa errores no creo, pero si creo que la gente que recibe esa información puede cometerlos y por eso los reclamos.
	Ejecutor 5	No creo que haya errores ahí, pienso que es un poco complicada pero los errores por los que hay reclamos es de las personas.
	Ejecutor 6	La verdad no se eso, a lo mejor no hay errores ahí, sino que los reclamos son por errores humanos.

Resultado:

A partir de las respuestas la mayoría coincide en que difícilmente la plataforma presente fallas u errores, a su vez también concuerdan en su mayoría los usuarios que si hay reclamos por dicha plataforma es más posible que se trate de errores humanos u caídas de internet por lo que existen varios reclamos al respecto.

Pregunta N° 4	Entrevistado(a)	Respuesta
<p>¿Cree usted que el personal involucrado en los diversos programas FOSIS les falta capacitación en relación con observar cumplimientos de bases y por ello haya reclamos?</p>	Jefatura 1	Cada persona que trabaja en FOSIS está capacitada para lograr los cometidos que su cargo les implica, dudo que haya errores en ellos o que les pueda faltar capacitación.
	Jefatura 2	En relación con la capacitación no creo que le falte al personal que trabaja en FOSIS, si es normal que las personas puedan cometer algún error, como se dice “errar es de humano” y posiblemente algún reclamo puede tener relación con ello.
	Jefatura 3	FOSIS se caracteriza por capacitar muy bien a su gente, se trata de un estamento estatal y se pone mucho cuidado en eso. En cuanto a los reclamos que tiene FOSIS, la mayor parte de ellos es porque la gente quiere ganarse los proyectos y no puede haber tantos ganadores, tenemos un presupuesto por cada proyecto y eso nos permite beneficiar a un cierto número de usuarios y es imposible a todos.
	Supervisor 1	A mí me parece que las personas que trabajamos en FOSIS estamos capacitados para hacerlo, pero nunca está demás mayor capacitación, y claro que es posible que alguien pueda cometer un error, aunque los reclamos por lo general son porque las personas no cargan bien la información o porque no cumplieron con las bases.

	Supervisor 2	Para poder revisar la información que nos llega por cada proyecto se necesita personal que está.
	Supervisor 3	Los usuarios no reclaman por los trabajadores, siempre lo hacen porque no logran salir beneficiados o porque les cuesta utilizar la página.
	Ejecutor 1	Supongo que como en todos lados hay gente que es profesional y otros que trabajan más o menos y pueden perjudicar a los usuarios.
	Ejecutor 2	Puede ser que haya que estar capacitando a la gente que trabaja ahí de manera constante, nadie es infalible.
	Ejecutor 3	Yo creo que muchas veces la gente comete errores sin querer o a propósito, en todas partes hay problemas, no por ser un organismo del gobierno va a ser perfecto.
	Ejecutor 4	Lo que pienso es que las personas se equivocan y pueden perjudicar los resultados de alguien que postula con todos los requisitos y no gana la licitación
	Ejecutor 5	Claro que los trabajadores de todas las empresas pueden cometer errores y aquí es más complicado porque se trata de programas que para la gente son muy importantes.

	Ejecutor 6	Yo supongo que la gente que trabaja en lugares como el FOSIS debe estar capacitada para eso y si no, tienen que hacerles una capacitación buena para que no cometan errores.
--	------------	--

Resultado:

Considerando las respuestas en esta pregunta las respuestas se encuentran divididas, mientras que las personas que trabajan en el FOSIS señalan casi unánimemente que los trabajadores están capacitados para la realización de sus labores en relación con el proceso de licitaciones de proyectos, además de estar en capacitaciones contantes, los ejecutores consideran que es muy posible que exista errores humanos y que estos pueden afectar los resultados de las licitaciones, siendo que no suceden con tanta frecuencia, pero existen.

Pregunta N° 5	Entrevistado	Respuesta
¿Cree usted que la plataforma de licitaciones o el servicio, esta puede mejorarse?	Jefatura 1	La realidad es que todo puede mejorarse, sin duda se pueden aplicar mejoras en todo sentido, pero no por eso quiero decir que el FOSIS sea malo, sino que también lo que funciona bien, puede funcionar mejor.
	Jefatura 2	Si, por supuesto que puede mejorarse, puede hacerse una mejora en la presentación, o quizá en la rapidez y también capacitar de manera constante al personal, siempre es bueno eso.
	Jefatura 3	Todo puede mejorar y si el gobierno así lo dispone se debe realizar y capacitar a todo el personal en las mejoras correspondientes.
	Supervisor 1	Me imagino que se puede mejorar, hay que pensar que antes todo era manual y mucho más lento, ahora la plataforma es muy rápida y el trabajo se hace menos complicado y eso ya fue una gran mejora.
	Supervisor 2	Lógicamente que todo puede mejorarse, pero se necesita la aprobación de un presupuesto para eso y demora. La capacitación es igual, si bien se hace una inducción al personal, las capacitaciones dependen de un presupuesto también.

	Supervisor 3	Sería ideal que hubiera mejoras, siempre eso es muy bueno para el personal y para los usuarios.
	Ejecutor 1	Ojalá que siempre hicieran mejoras en los servicios públicos, ahora se vive en una etapa en que todo se hace en línea y es mucho mejor cuando lo hace más fácil.
	Ejecutor 2	No solo lo creo, sino que pienso que debe hacerse, hay muchas veces que no se dan cuenta que las cosas que el gobierno cree que están bien, no lo están tanto, sería bueno que pudieran mejorar en todos los servicios.
	Ejecutor 3	La plataforma se ve buena y comprensible, pero si creo que deben capacitar mucho más a los trabajadores para que no cometan errores en cosas tan importantes como las licitaciones.

	Ejecutor 4	Claro que puede mejorarse y si el gobierno invirtiera más en tecnología sería mucho más fácil postular y ganar las licitaciones si se cumple con todos los requisitos.
	Ejecutor 5	Me gustaría mucho que todo semejorara, que la gente que trabaja ahí pudiera estar más capacitados y además que la plataforma pudiera dar respuestas altiro.
	Ejecutor 6	Las mejoras siempre son buenas yquizá se puede mejorar la plataforma para que sea más clara y rápida.

Resultado:

Ante la pregunta se puede apreciar que la mayoría de los entrevistados consideran de unau otra manera que es bueno y prudente contar con mejoras continuas en todo tipo de servicios. A su vez indican que los trabajadores deberían capacitarse continuamente, según las mejoras que existan para dar un mejor servicio a los ejecutores y usuarios de la plataforma.

Pregunta N° 6	Entrevistado	Respuesta
¿Qué prefiere, para una mejora y por qué, tecnología o capacitación?	Jefatura 1	Tecnología, pues hace más simple el trabajo, de hecho, cuando existe una buena tecnología su uso es casi intuitivo.
	Jefatura 2	Tecnología, siempre que se adelanta en tecnología la capacitación viene de la mano prácticamente y mientras mayor sea la tecnología es menor la comisión de errores.
	Jefatura 3	Tecnología, creo que contar con buena tecnología va a permitir desarrollar de mejor manera cualquier servicio a nivel país.
	Supervisor 1	Me toca trabajar con la gente todo el tiempo, creo que siempre la capacitación es fundamental para lograr los cometidos propuestos.
	Supervisor 2	Creo que es muy buena la capacitación, la plataforma actual es muy buena y sencilla de usar, pero mientras más capacitación menos problemas.
	Supervisor 3	¿No puedo escoger ambas?, lo que pasa es que las dos alternativas son buenas e importantes y las dos se requieren muy cohesionadas para obtener buenos resultados.

	Ejecutor 1	Capacitación, las máquinas son eso no más, siempre es bueno invertir en capacitación.
	Ejecutor 2	A ver, creo que la tecnología ayuda, pero la capacitación del personal es mucho mejor y más segura.
	Ejecutor 3	La tecnología es mucho mejor mientras más simple se pueda hacer y cuando se invierte en eso, todo funciona mucho mejor, es más seguro y rápido.
	Ejecutor 4	Creo que el gobierno siempre debe invertir en tecnología, eso le conviene a todos porque casi todo hoy en día se hace por internet y más aun después de la pandemia.
	Ejecutor 5	La gente siempre debe ser primero que las máquinas así que si yo fuera el FOSIS invertiría en capacitación.
	Ejecutor 6	Ojalá que siempre sea la capacitación primero que la tecnología, las máquinas nos están dejando sin trabajo.

Resultado:

Ambos ítem, tecnología y capacitación se aprecian importantes, sin embargo, se puede ver que, si bien la tecnología es muy apreciada, en especial por los altos cargos de FOSIS, la capacitación se requiere como algo fundamental para el mejor desarrollo y conclusión de los proyectos de licitación.

Pregunta N° 7	Entrevistado(a)	Respuesta
<p>¿Cree usted que los procesos de supervisión son los correctos en tiempo y documentación requerida?</p>	Jefatura 1	Pienso que cada proceso en cuanto a supervisión desde que se realiza la contratación hasta el cierre está acorde de las normativas que trabaja en FOSIS.
	Jefatura 2	FOSIS cuenta con procesos realizados por personas expertas en el tema, por lo que creo que el proceso de supervisión cuenta con lo necesario para dar un buen uso a los recursos públicos.
	Jefatura 3	FOSIS se caracteriza por capacitar bien a sus supervisores de proyecto, esto según programa destinado a casa supervisor.
	Supervisor 1	A mí parecer las personas que trabajamos en FOSIS y supervisamos proyectos estamos capacitados para hacerlo tenemos alto nivel de aprendizaje en cuanto a los programas de FOSIS. pero nunca está demás mayor capacitación, y claro que es posible que alguien pueda cometer un error, aunque los reclamos por lo general son porque las personas no cargan bien la información o porque no cumplieron con las bases.
	Supervisor 2	La información que nosotros como supervisores manejamos es super importante, ya que trabajamos con recursos públicos por lo cual debemos asegurarnos de que estos sean bien utilizados.

	Supervisor 3	Creo que los procesos que llevamos están bien con respecto a cada programa ya que nuestra misión es velar que los fondos entregados a ejecutores se utilicen de la mejor manera.
	Ejecutor 1	Creo que un supervisor en cada programa es muy bueno, ya que ayuda con los pasos a seguir y los procedimientos según etapas.
	Ejecutor 2	El supervisor está bien en el seguimiento del programa, lo que creo es que son demasiados papeles y documentación de respaldo.
	Ejecutor 3	Los procesos de supervisión son acotados, deberían hacer los procesos de supervisión según cada programa.
	Ejecutor 4	Pienso que la documentación o verificadores de respaldo que solicitan para cada programa es demasiado, deberían realizar algo más uniforme.
	Ejecutor 5	Considero que los procesos, la supervisión y la documentación requerida por cada programa está bien para llevar un buen control y que se cumpla a cabalidad los procesos desde su inicio hasta su término.
	Ejecutor 6	Creo que cada paso a seguir debe ser supervisado y con una revisión por etapa, por lo que considero que está bien la supervisión, los tiempos son muy extensos entre cada etapa.

Resultado:

Ante la pregunta realizada, se puede apreciar que la mayoría de las respuestas consideran que las supervisiones son necesarias para llevar un buen proceso y que se realice una buena administración de este, la mejora que proponen algunos se enfoca a los tiempos de duración de los programas y a la documentación que consideran que en algunos procedimientos son demasiados, más si los entregan en el cierre como verificadores.

4.5.2.- Conclusión de las entrevistas

El presente cuestionario se realizó a un número similar de funcionarios de FOSIS y usuarios que han sido beneficiados en relación con los procesos que se realizan para el proceso de licitación, adjudicación y supervisión de proyectos y programas.

Se pudo conocer que los encuestados concuerdan en que cuando se buscan proyectos para postular, no es difícil encontrarlos.

A su vez en su mayor parte se pudo apreciar que encuentran que la plataforma es afable, aunque algunos encuestados, principalmente ejecutores, señalan haber encontrado pequeños problemas en el momento de utilizarla.

En relación con errores en la plataforma, los encuestados transversalmente señalan que no es muy posible que ocurra, pero sí que existen errores en las personas que trabajan ahí y que pueden ser perjudiciales para los postulantes.

Los trabajadores de FOSIS encuestados, señalan que los trabajadores están bien capacitados para el trabajo que se les ha encomendado, mientras que los usuarios señalan que la posibilidad de encontrar errores humanos está, y que eso afecta a los resultados de las licitaciones.

También se pudo conocer con unanimidad de respuestas, que las mejoras son importantes y que deben hacerse tanto en la plataforma como en el personal involucrado en cada uno de los proyectos. Es decir, tanto tecnología como capacitación son muy importantes.

4.5.3.-Diagnóstico a partir de las entrevistas

Lo que podemos resolver a través de esta encuesta es que tanto personas trabajadoras como ejecutores de proyectos y programas FOSIS, podrían utilizar un medio que se realice de fácil comprensión para nuevos ejecutores como a su vez nuevos trabajadores que ingresen al sistema de FOSIS, es por lo cual que el uso de un manual de procedimientos ayudaría a que el aprendizaje sea mucho más uniforme y cómodo.

Además de lo anteriormente expuesto la capacitación continua a trabajadores y ejecutores con respecto a programas y plataformas del FOSIS, sería necesario para llevar un buen método de proceso y procedimientos de los programas, esto disminuiría los márgenes de errores y una mayor fluidez en los programas ejecutados, además que los tiempos serían acotados para los trabajadores de FOSIS, como a su vez para los ejecutores y usuarios de programas y plataformas.

4.6.- Descripción de etapas y diagramas de flujos

A continuación, se entrega información sobre los procesos de licitación, adjudicación y supervisión de programas con un diagrama por etapa.

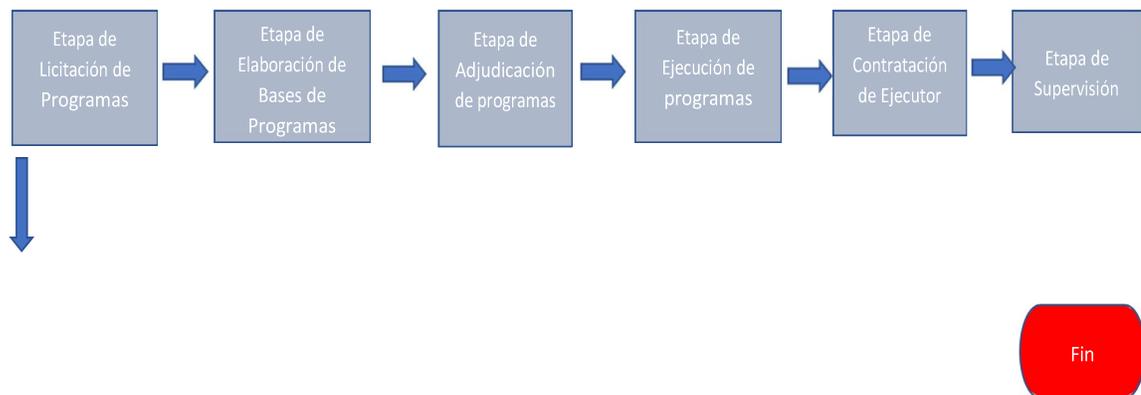


Figura 11: Diagrama de flujo de procesos por etapa

Fuente: Elaboración Propia

4.6.1.- Etapa de Licitación de programas

El objetivo de esta etapa es describir las actividades para licitar la ejecución de la oferta programática dentro de las normas administrativas y técnicas definidas por la institución. El alcance de esta etapa son las disposiciones que se aplican a todas las licitaciones públicas o privadas que se convocan para la ejecución de programas de la oferta regular y cuya implementación se realiza en las Direcciones Regionales del FOSIS. Se excluye la oferta programática que se ejecuta a través de asignación directa.

Diagrama de flujo de etapa Licitación de programas

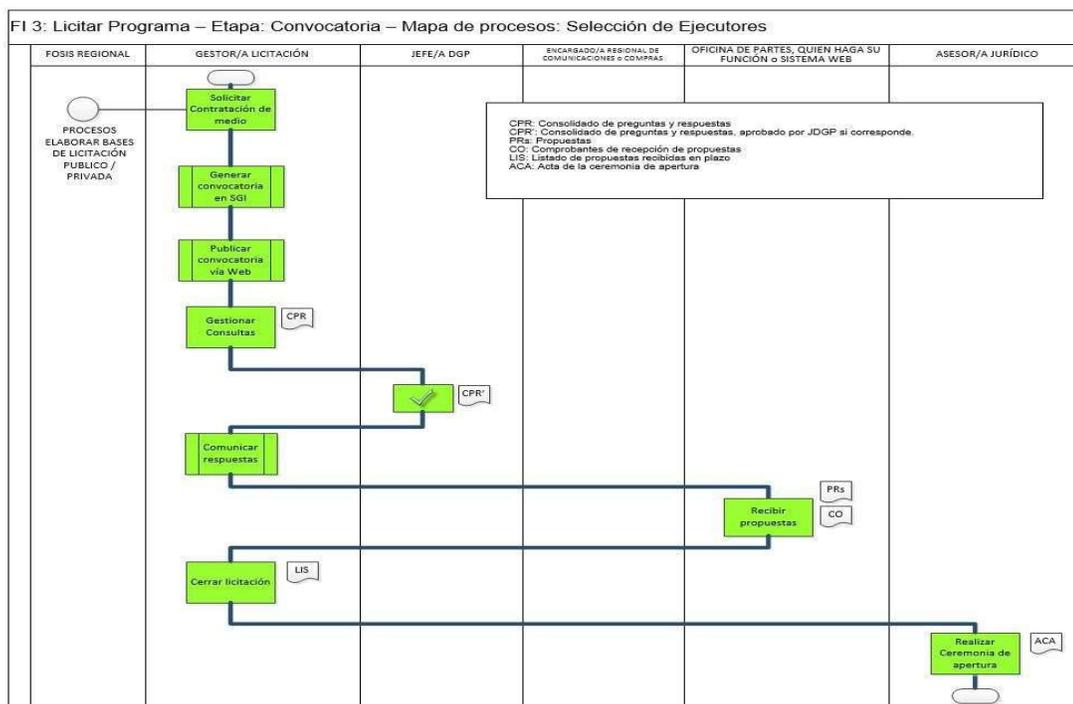


Figura 12: Diagrama de procesos Licitación de programas

Fuente: www.fosis.gob.cl

A continuación, se describen las principales actividades de esta etapa:

- **Solicitar y publicar aviso de convocatoria**

Como una actividad opcional, el/la Gestor/a de la licitación solicita al Encargado/a regional de comunicaciones o Encargado/a de compras, según corresponda en la oficina regional, que inicie la actividad de publicación del aviso de convocatoria, activando de esta manera el procedimiento “PR-ADQ-7.4-01 Compras por Catálogo

Electrónico Chilecompra Express”.

Una vez concretada la compra, el Encargado/a de Adquisiciones regional interactúa con el medio para asegurarse de que el aviso está bien diagramado y es publicado en los días contratados y en las condiciones indicadas. Obtiene una copia digital del aviso directamente desde el medio de comunicación y se la envía al Gestor/a de la Licitación, para su almacenamiento en el archivador de la licitación.

- **Generar convocatoria en Sistema Gestión de la Inversión**

El Gestor/a de la licitación o a quien este asigne completa los módulos del sistema SGI, según el avance de la licitación.

- **Publicar convocatoria vía Web y adjuntar documentos**

Con la anticipación necesaria que asegure la publicación de la licitación en la fecha prevista, el Gestor/a de la licitación o a quien este asigne, a través de la aplicación “Licitación Web(<http://antu.fosis.cl/ApoyoLicitatorio/login.jsf>)”, completa la ficha de la licitación, asegurándose que el código de la licitación sea el mismo registrado en el SGI, adjunta toda la documentación y programa la fecha y hora de visualización de la convocatoria para los postulantes o interesados.

- **Gestionar consultas y Comunicar respuestas**

Al término del plazo indicado en las bases, el Gestor/a de la licitación consolida todas las preguntas recibidas tanto vía correo electrónico como en la jornada aclaratoria de bases, en un solo documento.

Prepara las respuestas a cada una de las preguntas, y la valida con el/la Jefe/a DGP, y de ser necesario con el/la Jefe/a DAP/DAF, Jefe/a DDI o Asesor/a Jurídico según la tipología de las consultas. Con las respuestas validadas, el gestor/a de la Licitación las comunica de acuerdo a lo establecido en las bases regionales de licitación.

- **Recibir propuestas**

Las propuestas son recibidas en la forma y fondo establecidos en las bases de licitación, estas pueden ser vía presencial o vía web e incluso ambas en una misma licitación.

Quien recibe presencialmente, registra en la planilla Excel la recepción propuesta con el código licitación o en el módulo “Recepción de Propuestas” del sistema SGI, en lo posible los siguientes datos:

- a. Nombre de la licitación al que postula (registro obligatorio)
- b. Territorio al que postula.
- c. Nombre del proponente.
- d. Rut del proponente.
- e. Nombre del representante legal-
- f. Fecha y hora de la recepción (registro obligatorio).

Además, entrega a quien hace llegar la propuesta un comprobante de recepción emitido físicamente al momento de recibir o utilizando el comprobante que entrega el sistema SGI, siempre y cuando el sistema este habilitado para ello.

En el caso de la recepción de propuestas vía web, esta lista es generada automáticamente por la aplicación “Licitación Web :

(<http://antu.fosis.cl/ApoyoLicitatorio/login.jsf>)” y el mismo sistema envía al correo electrónico del postulante un comprobante de recepción.

En cualquier caso, el Gestor/a de la licitación o a quien este designe se asegura que las todas las propuestas recibidas tanto presencialmente o vía web se registren en el sistema SGI, con el objetivo de tener un código para cada propuesta.

- **Cierre de Licitación**

Al momento del cierre de la licitación, según la fecha y hora establecida en las bases regionales y previo a la ceremonia de apertura de las bases, el/la Gestor/a de Licitación u otro funcionario designado genera a partir de los registros realizados durante la

recepción de las propuestas una lista consolidada de las propuestas recibidas en plazo y con su respectivo código de propuesta.

- **Ceremonia de apertura de propuesta**

Con el fin de coordinar la realización de la ceremonia de apertura, el Gestor/a de la licitación envía un correo electrónico al/a la Asesor/a Jurídico, o quien en su reemplazo defina el Director/a Regional, sólo en ausencia del primero, solicitando su asistencia a la ceremonia apertura como ministro/a de fe y adjunta a dicho correo el listado de todas las propuestas recibidas en el plazo.

Durante la ceremonia de apertura y en caso de las propuestas recibidas presencialmente, el/la ministro/a certificará y registrará en el acta que las propuestas contengan la(s) copia(s) física(s) y/o digital(es) requerida(s) en el punto 6 de las bases de licitación que correspondan. En caso de no cumplir este requisito mínimo de presentación, se dejará constancia de ello en el acta de apertura.

En caso de las propuestas recibidas vía web, el acto de apertura incluirá: abrir el sistema (para ello cada ministro de fe o quien actué en su reemplazo, debe solicitar su clave de acceso al Departamento de Procesos; verificar que el listado de propuestas recibidas sea consistente con el listado digital (sistema web).

De esta ceremonia se debe levantar un acta que indique lugar, fecha y hora de ella, nombre de los asistentes, número total de las propuestas presentadas (presencialmente o vía web), y registrar o verificar la siguiente información:

- Código asignado por el FOSIS.
- Nombre o razón social del proponente.
- Nombre de la propuesta.
- RUT del proponente.
- Monto del aporte solicitado al FOSIS.

El acta debe ser firmada por los asistentes en representación del FOSIS y los proponentes, que, estando presentes en el acto de apertura, deseen firmarla.

Una vez realizada la apertura, el Gestor/a, con todas las propuestas detalladas en el acta, coordina una reunión con el Encargado/a de evaluación ex ante para realizar la entrega formal de todas las propuestas recibidas y habilitadas para evaluar junto con toda la documentación necesaria para iniciar el siguiente proceso de evaluación ex ante.

4.6.2.-Etapa Elaboración de bases de programas

El objetivo es describir las actividades para elaborar las Bases de Licitación regionales que establezcan el marco técnico y administrativo que deben cumplir las propuestas de los oferentes para la ejecución de alguna oferta programática.

Estas disposiciones se aplican a todas las licitaciones públicas o privadas que se convocan para la ejecución de programas y cuya implementación se realiza en las Direcciones Regionales del FOSIS. Se excluye la oferta programática que se ejecuta a través de asignación directa.

Diagrama de flujo de etapa Elaboración de bases de programas

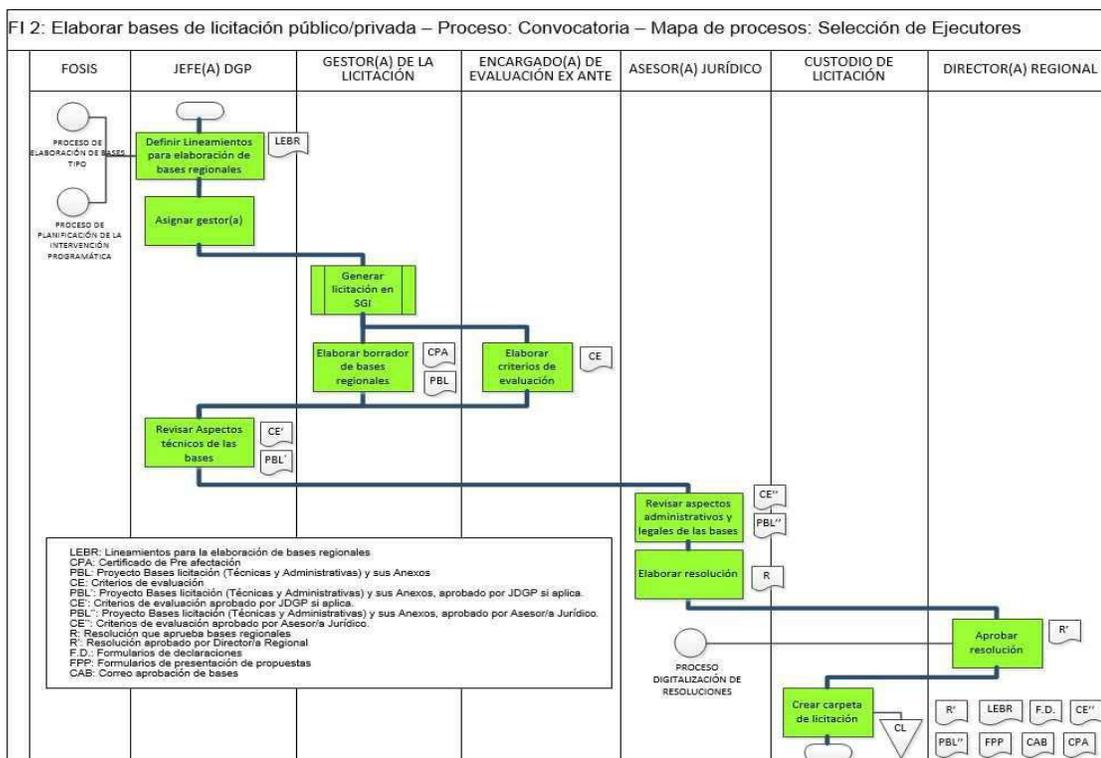


Figura 13: Diagrama de procesos Elaboración de bases de programas

Fuente: www.fosis.gov.cl

A continuación, se describen las principales actividades de esta etapa:

- **Definir lineamientos para elaboración de bases regionales**

Cada vez que sea necesario, el/la Jefe DGP coordina una reunión con su equipo de trabajo, incluyendo al Encargado/a de Evaluación Ex Ante, dónde elaboran un documento con los lineamientos regionales que deben ser considerados por cada Gestor/a de Licitación al momento de preparar las bases de licitación regional.

Dentro de los lineamientos regionales, se deben considerar los siguientes aspectos como mínimo:

- a) Definir los criterios mínimos de evaluación ex ante y sus respectivas ponderaciones para todos los programas.
- b) Establecer el puntaje de corte de la evaluación técnica.
- c) Definir los porcentajes mínimos de financiamiento en subítems como “Comunicaciones”, “Sostenimiento” u otros que sea transversal a los programas.
- d) Determinar si las bases de licitación y sus anexos se publicará a través de la plataforma web.
- e) Determinar si se incorporan multas por retrasos en la entrega de rendiciones, productos programáticos, u otro aspecto que se defina regionalmente.
- f) Revisar Anexo 1, Guía Metodológica para su adecuación a la intervención Regional.
- g) Directrices para establecer carta Gantt o calendario de Licitación.
- h) Modalidades de transferencia de recursos.
- i) Porcentaje de cada cuota.

El jefe/a DGP interactúa con el director/a regional para obtener su visto bueno formal a los lineamientos regionales.

Estos lineamientos regionales se aplican en todas las licitaciones del período planificado.

- **Asignar Gestor/a de licitación**

Según los tiempos planificados regionalmente, el jefe/a DGP, a través de correo electrónico, asigna a un Gestor/a de Licitación. Dependiendo de la región, el Gestor/a puede ser: el Encargado de Línea Programática, Encargado de Programa, u otro miembro del equipo regional encargado de esta tarea (gestionar o tramitar la licitación).

Si en el caso regional, el Gestor/a de la licitación es el propio Jefe/a DGP, las tareas descritas en este procedimiento que impliquen revisión, validación y/o aprobación no serán aplicables.

- **Generar licitación en SGI**

El/la gestor/a de la Licitación o a quien este designe crea el registro en el Sistema de gestión de inversiones (SGI), ingresando la siguiente información, que obtiene de la planilla de planificación de la intervención programática:

- a) Nombre del Programa.
- b) Nombre de la licitación.
- c) Tipo Convocatoria.
- d) Monto Licitado.
- e) Fecha.
- f) Componente – línea.

Al finalizar el ingreso de la información, el SGI asigna automáticamente el código de la licitación que debe incorporarse en el borrador de las bases de licitación.

El sistema SGI registra el código de la licitación según la siguiente regla de formación:

rr-ppppcc

Dónde:

rr = número de la región que convoca

pppp = código del componente a licitar

cc = Correlativo de la convocatoria por programa

- **Elaborar borrador de bases regionales y criterios de evaluación**

El/la Gestor/a de la Licitación elabora un borrador de bases de licitación y sus anexos a partir del formato tipo de bases y anexos enviados desde el nivel central y publicado en la intranet institucional, teniendo en consideración el documento orientaciones e instrucciones para la elaboración de bases.

Al momento de iniciar la elaboración, debe solicitar por correo electrónico a/la jefe/a DAP/DAF que le remita el certificado de pre-afectación, dónde conste el monto a licitar.

Por otro lado, cada vez que se deba elaborar una nueva “Pauta de evaluación ex Ante”, el/la Gestor/a coordina una reunión con el/la Encargado/a de evaluación exAnte para socializar y ratificar los criterios de evaluación. De esta tarea, se elabora el borrador anexo a las bases denominado “Pauta de evaluación ex ante”.

Sólo si corresponde, el Gestor/a envía una versión digital editable de ambos documentos, a través de correo electrónico, al/la jefe/a DGP para su revisión.

- **Revisar aspectos técnicos de las bases**

El jefe/a DGP revisa que los aspectos técnicos descritos en el borrador de bases se ajustan a los lineamientos para la elaboración de bases de licitación que correspondan a las características del programa y componente a licitar, y sean consistentes con las definiciones o estrategias regionales, por ejemplo, cobertura, territorio, número de cuotas de pago.

Si tiene observaciones y si corresponde, interactúa con el/la Gestor/a de la Licitación, hasta obtener una versión final del borrador de Bases y Anexos.

El Jefe/a DGP o quien este designe, envía el borrador, sus anexos junto a el certificado de preafectación por correo electrónico al Asesor/a Jurídico, solicitando su revisión y de estar conforme, que tramite la resolución de aprobación.

- **Revisar aspectos administrativos, legales del borrador de bases y sus anexos**

El/la Asesor/a Jurídico/a revisa que los aspectos administrativos y legales descritos en el borrador de Bases y sus anexos, se ajusten al contenido establecido en el formato tipo de bases y anexos publicados en la intranet institucional.

Si tiene observaciones, interactúa con el/la Gestor/a de la Licitación, hasta obtener una versión final del borrador de Bases y Anexos.

- **Elaborar resolución que aprueba las bases de licitación**

Si el borrador de bases y sus anexos están conformes, el/la Asesor/a Jurídico/a o según lo establezca la resolución de delegatoria 0163 del año 2012 prepara la resolución aprobatoria, dónde incluye al menos el texto completo de las bases de licitación. El/la Asesor/a Jurídico/a deberá emitir la resolución en el plazo requerido por el Jefe/a DGP o en su defecto en un máximo de dos días hábiles desde su recepción.

- **Aprobar resolución**

El/la Asesor/a Jurídico/a solicita la aprobación y firma de la Resolución a el/la Director/a Regional.

La resolución de aprobación de bases firmada es enviada por el/la Asesor/a Jurídico/a o quien designe la Dirección Regional a la Oficina de Partes o quien haga sus veces.

Una vez numerada y fechada la Oficina de Partes o quien haga sus veces, la distribuye en forma física al Custodio de la Documentación y en formato digital a:

- Gestor/a de Licitación
- Jefe/a DGP

A partir de la recepción del documento y en un plazo no superior a 3 días hábiles, el Gestor/a de la Licitación o quien sea designado adjunta dicha copia original en el sistema SGI.

- **Crear carpeta de licitación**

El custodio de la documentación, almacena, el ejemplar de las bases con sus anexos aprobados y el Certificado de Pre-Afectación, más la copia recibida de la resolución que las aprobó.

El custodio de la documentación procede a preparar una carpeta con la documentación, ordenada en forma cronológica ascendente, y que identifica en su carátula con el código,

nombre y mes de apertura de la licitación.

Además, verifica que la documentación entregada se encuentre resguardada digitalmente en el sistema SGI. Para ello, ingresará al módulo Licitación o asignación directa, el número de la licitación al menos deben encontrarse adjunto los siguientes documentos:

- Resolución que aprueba las bases de licitación regional y las respectivas bases de Licitación.

4.6.3.-Etapa Adjudicación de programas

El objetivo de la etapa es describir las actividades necesarias para adjudicar las propuestas evaluadas y Técnicamente elegibles.

Estas disposiciones se aplican a las licitaciones de proyectos de la oferta programática del FOSIS, que se realizan en las Direcciones Regionales del FOSIS.

Diagrama de flujo de etapa Adjudicación de programas

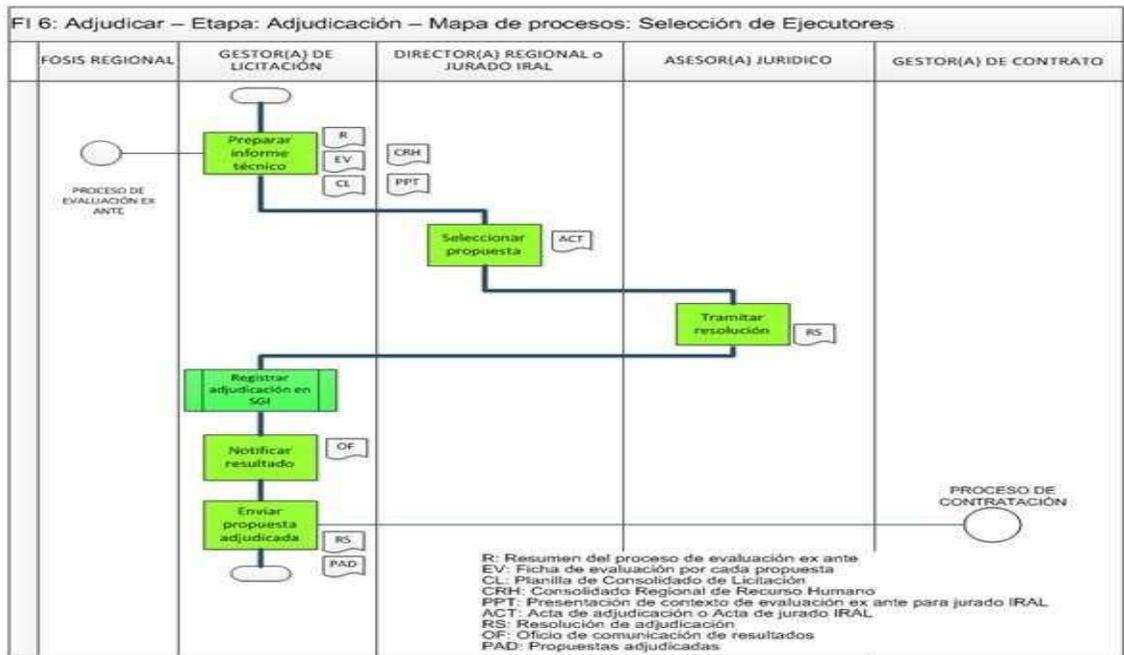


Figura 14: Diagrama de procesos adjudicación de programas

Fuente: www.fosis.gob.cl

A continuación, se describen las principales actividades de esta etapa:

- **Preparar Informe Técnico para adjudicar**

El encargado prepara la documentación resumen de la evaluación, detallando las propuestas técnicamente elegibles y en el orden de prelación asignado por el puntaje de evaluación técnica e incluyendo todas las observaciones de la evaluación ex ante. Este resumen debe estar basado en el archivo entregado por el/la evaluador/a ex Ante y complementado por el encargado con las observaciones que correspondan.

Además, revisa nuevamente para las propuestas que potencialmente podrían adjudicar, el cumplimiento de los requisitos de admisibilidad, según lo establecido en las bases. Si hubiese un cambio con respecto a la evaluación ex ante, en conformidad a lo establecido en las bases de licitación (cambios en admisibilidad), lo indica claramente en la documentación resumen antes mencionada. Si el contrato con la persona evaluadora así lo dispone, el encargado solicita al evaluador/a que realice la revisión descrita en el párrafo anterior.

Para la oferta programática que adjudica el/la Director/a Regional, el encargado

prepara un set de documentos en formato digital, que conforman el informe técnico, y que debe contener al menos los siguientes archivos:

- Evaluación por cada propuesta
- Consolidado de licitación
- Consolidado de registro RRHH
- Opcionalmente, un documento resumen de la evaluación Ex Ante.

La documentación generada o recopilada descrita en los párrafos anteriores es entregada física o digitalmente y de manera formal (correo electrónico, memo, o cualquier otro medio que deje registro documentado) al Gestor/a de la licitación para continuar con el proceso de adjudicación.

Finalmente, el/la gestor/a de licitación accede al menú licitación, módulo envío de documentación al Jurado del sistema SGI, y selecciona los integrantes del Jurado. Para la oferta regular, asigna las personas naturales funcionarios del FOSIS regional.

- **Seleccionar Propuestas**

La oferta programática que adjudica el/la Director/a Regional y el gestor(a) de la licitación envía el informe técnico por correo electrónico, memo, o cualquier medio que deje registro documentado, al/la Director/a Regional y Asesor/a Jurídico, y si lo estima necesario además lo envía a otras jefaturas y profesionales de la Dirección Regional.

El/la Director/a Regional revisa la documentación de las evaluaciones, y si lo estima necesario solicita más antecedentes para dirimir, suspende e incluso solicita la reevaluación de las propuestas. Esta decisión debe constar en un Acta, incluyendo las razones fundadas de la misma, procediendo a devolver la documentación al gestor/a de la licitación. Si decide adjudicar, informa por correo electrónico, memo, o a través del método que considere adecuado (que deje constancia) al Asesor/a Jurídico, con copia al Jefe/a DGP y gestor/a de la licitación, su decisión indicando el o los proyectos por cada evento licitado.

Como excepción el/la Directora/a Regional o a quien este asigne puede convocar aun

grupo de trabajo para adjudicar las propuestas, dónde como mínimo participará el Asesor/a Jurídico como Ministro/a de Fe. Sin embargo, la atribución final de adjudicar sólo radica en el/la Directora/a Regional.

El Asesor/a Jurídico prepara el Acta de Adjudicación, y obtiene la firma del Director/a Regional y de los integrantes del grupo de trabajo, si corresponde.

- **Tramitar Resolución**

El Asesor(a) Jurídico, prepara la/s Resolución/nes de adjudicación según las Actas respectivas y obtiene la firma del Director/a Regional.

Envía una copia digital de la/s Resolución/nes al gestor(a) de la licitación.

- **Notificar Resultados**

El gestor(a) de la licitación prepara los oficios de comunicación de resultados, es decir, del acto formal de adjudicación y, si está establecido en las bases, incorporando la resolución de forma íntegra. En los casos de las propuestas no adjudicadas, además indica que, dentro de los plazos establecidos en las bases, el proponente debe concurrir a la oficina regional del FOSIS con el objeto de retirar lapropuesta presentada, sólo si esta fue presentada por la vía presencial. Transcurridodicho plazo, el FOSIS está facultado para proceder a la eliminación de dichos antecedentes y/o muestras.

El Director(a) Regional firma los oficios, que son remitidos a la oficina de Partes para su despacho mediante carta certificada.

Además, solicita a quién esté designado que las Resoluciones sean publicadas en la página web del FOSIS, vinculadas a la licitación que corresponda.

Finalmente, en un plazo de 10 días desde la adjudicación, el/la Gestor/a de la licitación o quien este designe, publica en la web del FOSIS el resultado de la evaluación ex ante para cada propuesta. La información publicada contiene al menos:

- Estado de la Propuesta

- Principales observaciones

- **Registrar adjudicación en SGI**

El/la gestor/a de la licitación ingresa en el SGI los resultados de la adjudicación para cada una de las propuestas seleccionadas, accediendo al menú Licitación, módulos Ingresar acta de adjudicación y termina registrando la información en el Módulo Comunicar Resultados.

- **Enviar Propuesta adjudicada**

El gestor(a) de la licitación envía por correo electrónico o físicamente, según corresponda, al gestor(a) del contrato, los antecedentes de la/s propuesta/s adjudicadas.

Para las propuestas no adjudicadas, las entrega en oficina de partes, o en el lugar designado para tal efecto por la jefatura del departamento donde se realiza la evaluación ex ante, el que es debidamente informado a los proponentes, para su retiro o destrucción, según lo indicado en las bases.

4.6.4.- Etapa Ejecución de los programas

Cada ejecución de programa es ejecutada por un proponente adjudicado, el cual debe tener su inscripción vigente en el Registro Público de Consultores y Ejecutores del FOSIS, a su vez esta ejecución es acompañada por un proceso de apoyo y control, cuyo objetivo principal es contribuir y asegurar la correcta ejecución del proyecto este proceso lo realiza el profesional asignado para cada proyecto por FOSIS en este caso se le denomina supervisor.

4.6.5.- Etapa Contratación de ejecutor

El objetivo de la etapa es describir las actividades para suscribir el contrato con ejecutores intermediarios cuyas propuestas han sido adjudicadas para la ejecución de un programa o proyecto de la oferta programática del FOSIS a nivel regional.

Estas disposiciones se aplican a los contratos suscritos con ejecutores intermediarios para la ejecución de proyectos de la oferta programática del FOSIS, proveniente de

licitaciones públicas o privadas y cuya implementación se realiza en las direcciones regionales del FOSIS.

Diagrama de flujo de etapa de contratación de ejecutor

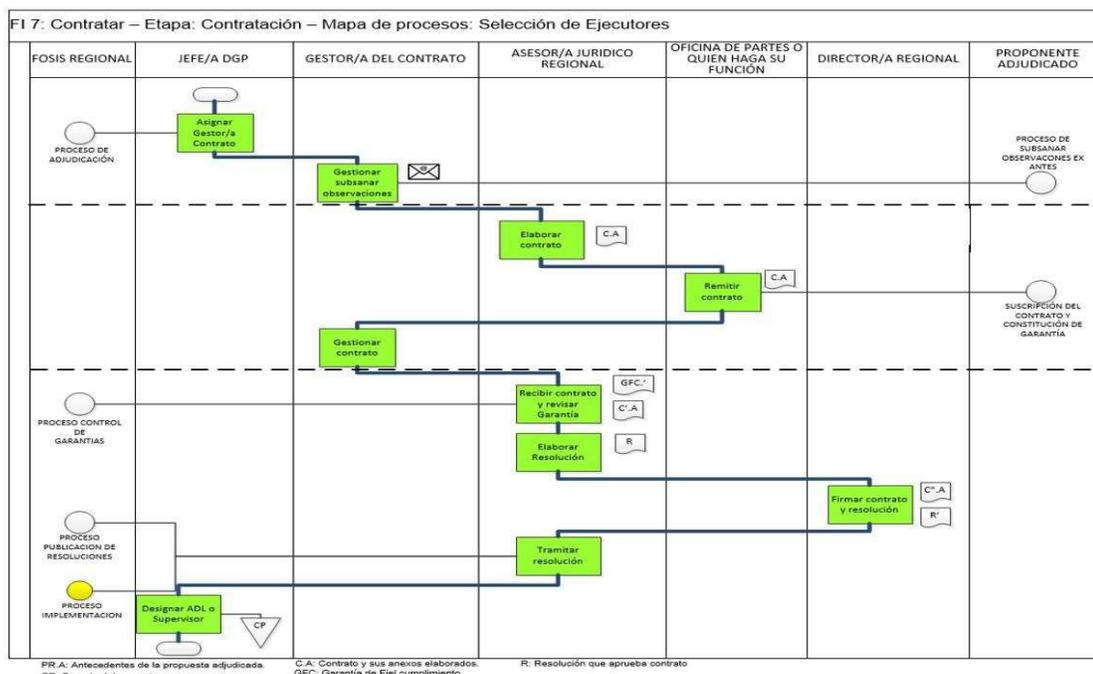


Figura 15: Diagrama de procesos contratación de ejecutor

Fuente: www.fosis.gob.cl

A continuación, se describen las principales actividades de esta etapa:

- **Preparar Informe Técnico para adjudicar**

El Encargado prepara la documentación resumen de la evaluación, detallando las propuestas técnicamente elegibles y en el orden de prelación asignado por el puntaje de evaluación técnica e incluyendo todas las observaciones de la evaluación ex ante. Este resumen debe estar basado en el archivo “Consolidado_Licitación.xls” entregado por el/la evaluador/a ex Ante y complementado por el Encargado con las observaciones que correspondan.

Además, revisa nuevamente para las propuestas que potencialmente podrían adjudicar, el cumplimiento de los requisitos de admisibilidad, según lo establecido en las bases. Si hubiese un cambio con respecto a la evaluación ex ante, en conformidad a lo

establecido en las bases de licitación (cambios en admisibilidad), lo indica claramente en la documentación resumen antes mencionada.

Si el contrato con la persona evaluadora así lo dispone, el encargado solicita al evaluador/a que realice la revisión descrita en el párrafo anterior.

Para la oferta programática que adjudica el/la Director/a Regional, el encargado prepara un set de documentos en formato digital, que conforman el informe técnico. Finalmente, el/la gestor/a de licitación accede al menú licitación, módulo envío de documentación al Jurado del sistema SGI, y selecciona los integrantes del Jurado. Para la oferta regular, asigna las personas naturales funcionarios del FOSIS regional.

- **Selección de Propuestas**

La oferta programática que adjudica el/la Director/a Regional

El Gestor(a) de la licitación envía el informe técnico por correo electrónico, memo, o cualquier medio que deje registro documentado, al/la Director/a Regional y Asesor/a Jurídico, y si lo estima necesario además lo envía a otras jefaturas y profesionales de la Dirección Regional.

El/la Director/a Regional revisa la documentación de las evaluaciones, y si lo estima necesario solicita más antecedentes para dirimir, suspende e incluso solicita la reevaluación de las propuestas. Esta decisión debe constar en un Acta, incluyendo las razones fundadas de la misma, procediendo a devolver la documentación al gestor/a de la licitación.

Si decide adjudicar, informa por correo electrónico, memo, o a través del método que considere adecuado (que deje constancia) al Asesor/a Jurídico, con copia al Jefe/a DGP y gestor/a de la licitación, su decisión indicando el o los proyectos por cada evento licitado.

Como excepción el/la Directora/a Regional o a quien este asigne puede convocar un grupo de trabajo para adjudicar las propuestas, dónde como mínimo participará el Asesor/Jurídico como Ministro/a de Fe. Sin embargo, la atribución final de adjudicar sólo radica en el/la Directora/a Regional.

El Asesor/a Jurídico prepara el Acta de Adjudicación, y obtiene la firma del Director/a Regional y de los integrantes del grupo de trabajo, si corresponde.

- **Tramitar Resolución**

El Asesor(a) Jurídico, prepara la/s Resolución/nes de adjudicación según las Actas respectivas y obtiene la firma del Director/a Regional.

Envía una copia digital de la/s Resolución/nes al gestor(a) de la licitación.

- **Notificar Resultados**

El gestor(a) de la licitación prepara los oficios de comunicación de resultados, es decir, del acto formal de adjudicación y, si está establecido en las bases, incorporando la Resolución de forma íntegra. En los casos de las propuestas no adjudicadas, además indica que, dentro de los plazos establecidos en las bases, el proponente debe concurrir a la oficina regional del FOSIS con el objeto de retirar la propuesta presentada, sólo si esta fue presentada por la vía presencial. Transcurrido dicho plazo, el FOSIS está facultado para proceder a la eliminación de dichos antecedentes y/o muestras.

El Director(a) Regional firma los oficios, que son remitidos a la Oficina de Partes para su despacho mediante carta certificada.

Además, solicita a quién esté designado que las resoluciones sean publicadas en la página web del FOSIS, vinculadas a la licitación que corresponda.

Finalmente, en un plazo de 10 días desde la adjudicación, el/la Gestor/a de la licitación o quien este designe, publica en la web del FOSIS el resultado de la evaluación ex ante para cada propuesta. La información publicada contiene al menos:

- Estado de la Propuesta
- Principales observaciones

- **Registrar adjudicación en SGI**

El/la gestor/a de la licitación ingresa en el SGI los resultados de la adjudicación para cada una de las propuestas seleccionadas, accediendo al menú Licitación, módulos Ingresar Acta de Adjudicación y termina registrando la información en el módulo

comunicar resultados.

- **Enviar Propuesta adjudicada**

El gestor(a) de la licitación envía por correo electrónico o físicamente, según corresponda, al gestor(a) del contrato, los antecedentes de la/s propuesta/s adjudicadas.

Para las propuestas no adjudicadas, las entrega en oficina de partes, o en el lugar designado para tal efecto por la jefatura del departamento donde se realiza la evaluación ex ante, el que es debidamente informado a los proponentes, para su retiro o destrucción, según lo indicado en las bases.

4.6.6.-Etapa Supervisión de los programas

¿Qué es la supervisión técnica?

Es un proceso permanente de verificación, control, asistencia técnica y acompañamiento del correcto cumplimiento del diseño programático, que, comprendiendo los distintos documentos técnicos, metodológicos y contractuales, atiende las necesidades de los/as usuarios/as y los objetivos de cada programa." Frente a esto, previene, mitiga y corrige acciones que dificultan el cumplimiento del diseño y el logro de los objetivos de cada programa.

Acciones que se visibiliza y operacionaliza la supervisión técnica.

- Hacer seguimiento periódico de la planificación del proyecto, anticipando riesgos que puedan impedir el cumplimiento de esta, y acordando con el Ejecutor planes de mitigación y ajustes cuando sea necesario
- Asegurarse de entregar oportunamente al Ejecutor los distintos instrumentos, guías y manuales programáticos, así como realizar y/o coordinar las inducciones metodológicas que correspondan
- Facilitar, cuando sea requerido, la coordinación de las actividades del Ejecutor con actores territoriales

- Constatar el correcto desarrollo de las actividades en terreno del Ejecutor, haciendo énfasis en el valor percibido por los usuarios(as)
- Constatar que los productos / servicios de cada etapa se hayan cumplido, revisando que éstos cumplan con los criterios esperados de calidad, con foco en el valor percibido por los usuarios(as)
- Velar por la veracidad y completitud de los datos de línea base, intermedia (si aplica) y de salida cargados en los sistemas de información del FOSIS
- En el proceso de trabajo colaborativo y de fortalecimiento de los ejecutores, dar retroalimentación oportuna al Ejecutor sobre aquellos aspectos a mejorar
- Dejar constancia de las observaciones y acuerdos tomados con el Ejecutor en las actas de supervisión
- Dejar registro formal de los productos / servicios realizados por el Ejecutor en los Informes de Supervisión por Etapa
- Realizar las evaluaciones cualitativas y cuantitativas de los proyectos, considerando las actividades e informes que elabora el ejecutor

- **Procedimientos de Supervisión**

Asimismo, para la descripción de los procedimientos de la fase de Supervisión de la Ejecución se han distinguido aquellas actividades de supervisión que son transversales a toda la ejecución de los proyectos, de aquellas verticales a cada una de las etapas de los programas de acuerdo con sus características distintivas.

A continuación, se describen y detallan distintos medios e instancias (acciones, recursos, oportunidades, entre otras), por las cuales se hace efectiva la supervisión técnica del programa. Se hace presente que las referencias a estos medios e instancias físicas o presenciales, pueden haber sido modificadas a modalidades telemáticas, digitales o virtuales.

A través de la imagen a continuación se puede observar una visión global del proceso y procedimiento de la supervisión



Figura 16: Etapas de supervisión
Fuente: www.fosis.gob.cl

FASE I:

Planificación de la supervisión

Esta fase aborda la planificación de actividades específicas del proyecto sobre las cuales se realizará el seguimiento de sus distintas etapas.

1.-Confección y registro del plan de actividades del proyecto.

Una vez que se tenga la resolución que aprueba el contrato con el Ejecutor, se deben registrar en sistema SGI las fechas de inicio y término de cada una de las etapas del plan de actividades del programa. La planificación de actividades del programa debe ser completada con información contenida en: bases de licitación o términos de referencia, propuesta adjudicada, contrato del Ejecutor, resolución que aprueba el contrato, entre otros. Primeramente, se debe ingresar al sistema SGI e identificar el proyecto asignado por medio del “código de proyecto”, y completar el formulario del sistema “Realizar Planificación del Proyecto”, que se encuentra alojado en el módulo “Generación de Contrato”.

2.-Coordinar y acordar el plan de actividades con el Ejecutor

En la primera reunión de trabajo con la empresa ejecutora, se presenta la propuesta de planificación de actividades, y se revisa en conjunto. Es importante solicitarle el cronograma (Carta Gantt) con el detalle de las actividades por cada etapa. Luego de acordar el plan con la empresa ejecutora, se debe descargar una copia de éste a través del sistema SGI, firmarla y enviarla al Ejecutor para su respectiva firma. La copia firmada del plan se debe almacenar en la Carpeta del proyecto.

FASE II:

Supervisión de la Ejecución

Esta fase comprende el seguimiento y apoyo de carácter técnico del avance e instrumentos entregables de la ejecución del servicio proporcionado por parte del Ejecutor, siempre resguardando el valor proporcionado a los usuarios(as).

1.- Actas de Supervisión Actas de Supervisión.

Las actas de supervisión son el medio de registro del seguimiento que la persona que supervisa o ADL debe completar para constatar el normal desarrollo del proyecto, la verificación la realización de las actividades planificadas, la toma de acuerdos con la empresa ejecutora y/o con los usuarios(as) u otras personas involucradas en el proyecto.

Objetivos específicos:

- Velar por el avance de las actividades y etapas del proyecto.
- Velar por el logro de los productos definidos.
- Velar por la calidad y oportunidad de los servicios prestados.
- Cautelar el buen uso de los recursos asignados.
- Hay que asegurar que la intervención se realice conforme a lo comprometido en el proyecto adjudicado, contrato y sus anexos, y las normativas que rigen la

correspondiente convocatoria.

- Exigir las adecuaciones necesarias para la correcta ejecución del proyecto.
- Cumplimiento de la cobertura del proyecto.
- Las actas de supervisión deben archivarse en la carpeta del proyecto.

2. Informes de Supervisión por Etapa del Proyecto.

Informes de Supervisión por Etapa del Proyecto Los informes de supervisión por etapa son el medio de registro que la persona que supervisa o ADL debe completar cada vez que culmina una de las etapas del proyecto, a fin de constatar el avance de éstas.

Objetivos específicos:

- Dejar constancia de las supervisiones realizadas
- Dejar constancia de las actividades comprometidas
- Dar cuenta del cumplimiento de productos y verificadores de la etapa
- Dar cuenta de las acciones que deben ser mejoradas en el proyecto por la empresa ejecutora.
- Los informes de supervisión por etapa deben archivarse en la carpeta del proyecto,

3.- Control de desviaciones sobre la planificación.

La planificación inicial de las actividades por etapas puede ir sufriendo modificaciones en el transcurso de la implementación, por lo que en esta etapa de seguimiento se deben ir actualizando los avances con relación a la Carta Gantt, haciendo control sobre las desviaciones al plan original. Cuando se presentan modificaciones de plazos / fechas en el plan de actividades, se debe realizar su replanificación, la cual debe consignarse en las Actas de Supervisión como también en el sistema SGI. En el caso que las modificaciones impacten la fecha de término de la ejecución del proyecto, las acciones a seguir dependerán fundamentalmente de los límites máximos establecidos en las bases de licitación.

4.- Análisis de riesgos del proyecto.

El seguimiento a la planificación del proyecto debe tener un carácter proactivo que sea capaz de prever potenciales riesgos que impacten tanto los plazos, como la calidad de los productos / servicios comprometidos. Es así, que es responsabilidad de la persona que supervisa o ADL identificar, analizar y hacer seguimiento de la probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto de los riesgos del proyecto, lo cual debe ser discutido con la empresa ejecutora para acordar las acciones de mitigación que correspondan. Además de su consignación en el Acta de Supervisión, para un mejor control se recomienda ir haciendo registro de los riesgos en una matriz, para lo cual se presenta un formato tipo en los anexos de este manual.

5.- Verificación del nivel de cumplimiento de las etapas del proyecto.

Al término de cada etapa, se debe realizar una reunión con la empresa ejecutora, de manera de evaluar la implementación de la etapa y programar la siguiente (la revisión de la planificación de la etapa siguiente podrá hacerse en esta misma reunión o en otra de “inicio de etapa”, dependiendo de la extensión de los temas a abordar). Asimismo, se debe generar el “Informe de Supervisión por Etapa” del Proyecto, el cual debe dar cuenta de:

- Las supervisiones realizadas (por medio de las actas de supervisión)
- Las actividades comprometidas (plan de actividades registradas en SGI y Carta Gantt proporcionada por el Ejecutor)
- Los productos y verificadores de la etapa son explicitados en cada base de programa FOSIS.

El Informe de Supervisión por Etapa tiene que ser entregado a la jefatura del departamento de gestión de programas para su revisión y validación por medio de su firma. Una vez validado por el Jefe(a) DGP, se debe firmar el informe y subir en el Sistema de Control de Supervisión de FOSIS (SCS) por la persona que supervisa, ADL o por quien haya designado la oficina regional. Si de la supervisión se evidencia que la empresa ejecutora no está cumpliendo con los productos requeridos, se deben

realizar las acciones correctivas tendientes a solucionar los problemas durante la ejecución. Si esto no tuviera un efecto favorable, se debe evaluar la pertinencia de término anticipado de contrato, la cual debe ser registrada en el Acta de Supervisión, y ser revisada y aprobada por la jefatura del DGP. En el caso de que la pertinencia de término anticipado de contrato haya sido aprobada por la jefatura del DGP, este último debe solicitar al Director(a) regional dirimir la aplicabilidad del cierre anticipado del proyecto (contrato) que, en caso de así aplicar, será gestionado por el Abogado(a) Regional.

FASE III:

Cierre del Proyecto

Esta fase comprende el cierre del proyecto, mediante la revisión de los verificadores quedan cuenta de la implementación de este.

1.- Recepcionar Informe Final del Ejecutor.

Una vez que el proyecto ha finalizado, el Ejecutor debe enviar su informe final, el cual puede ser recibido a través de la Oficina de Partes o en forma directa. Si es en forma directa, se debe dejar constancia en el Acta de Supervisión de la recepción los documentos entregados por el Ejecutor.

2. Revisar Verificadores, Primeramente, se deben completar las secciones “Antecedentes Generales”, “Antecedentes del Contrato y Ejecución del Proyecto”, y “Garantías del Proyecto” de la Ficha de Cierre del Proyecto. Seguidamente, se certifica en la Ficha de Cierre del Proyecto, por medio de check-list:

Informe final.

- Vigencia del contrato.
- Vigencia de garantía de fiel cumplimiento.
- Validación de documentos del proyecto (informes, recibos, actas, planes, entre otros) por medio de las firmas de beneficiarios y/o ejecutores (en la carpeta del proyecto).
- Existencia de verificadores de cada una de las etapas (alimentándose de los

informes por etapa guardados en la carpeta del proyecto).

Con la revisión concluida, se debe firmar la Ficha de Cierre del Proyecto. Nota: Si hay observaciones, se debe notificar al Ejecutor por correo electrónico u otro medio, para que éstas se subsanen dentro de los días señalados en las bases de licitación. Se debe considerar que los días que utilice el Ejecutor en subsanar las observaciones, incluida su respuesta al FOSIS, se encuentre dentro de los plazos de revisión asignados en el proceso de cierre de proyecto.

4.7.- Diagnóstico general

A partir de las entrevistas y los diagramas presentados se efectúa el siguiente diagnóstico: Las mejoras necesarias que pueden realizarse en el sistema de licitaciones debería ser un tema mucho más presente dentro de la política nacional, dado principalmente a que estas licitaciones abarcan diversas áreas del que hacer del Estado. Estas licitaciones se presentan principalmente para poder asignar bienes nacionales de uso público para el desarrollo de diversos proyectos, tanto individuales como colectivos.

Los esfuerzos que se han realizado por crear sistemas centralizados de licitaciones y compras públicas han hecho que se logre obtener bienes y servicios a menores precios y mayores volúmenes, entregando de esta manera la ventaja de generar menos costos administrativos, mejor uso de los recursos humanos, mayor estandarización para una mayor eficiencia administrativa, dando también mayor simplicidad a los actos de licitación y disminuyendo la posibilidad de corrupción.

Por otra parte, es muy importante señalar que cuando las licitaciones públicas logran éxito, también tienen un gran efecto en el sector privado. Una licitación bien hecha, bien lograda va a reportar información de precios a los compradores del mismo producto al sector privado, logrando que estos puedan contar con una mejor negociación, reduciendo costos y aumentando notoriamente su eficiencia.

Se puede decir que Chile ha ido avanzando de manera apropiada respecto al tema de

los bienes comunes, pero aun así es muy necesario hacer una evaluación de cómo el sistema incentiva la competencia dentro de los procesos y mejora además el ambiente competitivo de la economía general.

La presentación de este procedimiento implica conocer y analizar los principios y valores que están presentes en las licitaciones para luego pasar directamente a las mejoras del procedimiento licitatorio, tiempos, condiciones y otras.

Al analizar el procedimiento que existe para las licitaciones, es importante conocer primero las políticas y normativas que regulan este procedimiento y las capacidades que ha de tener la administración para lograr desarrollar los procesos exitosos de estas licitaciones y la participación ciudadana en los procesos de selección.

Cuando existe una definición adecuada de las políticas y normativas las condiciones y el éxito de las contrataciones será mayor.

Para lograr una mejora de este sistema de licitación es muy importante enfocarse en los reclamos y en las entrevistas realizadas en este proyecto, estos se enfocan principalmente en lo engorroso del sistema licitatorio donde la mayoría cree que faltan manuales para el uso del sistema y una capacitación continua anualmente una vez que comience el proceso de licitación, esto con el fin de permitir realizar acciones correctivas para que se logre el cumplimiento de la misión que FOSIS tiene.

4.8.- Lista de oportunidades de mejora

A continuación, se presenta una lista de oportunidades de mejora, obtenida a partir del diagnóstico general.

- a. Simplificar procesos de licitación.
- b. Documentos solicitados unificarlos o disminuirlos.
- c. Capacitación anual, antes de comenzar los procesos de licitación por programa tanto como para personal FOSIS, como a su vez para ejecutores y usuarios.
- d. Disminuir tiempos desde que se recibe licitación, hasta que se entregue al evaluador -ante

- e. Disminuir tiempos de evaluación en la licitación de programas.
- f. Disminuir tiempos de contratación.
- g. Ampliar tiempos de ejecución y contratación de profesionales.
- h. Personal exclusivo para los procesos licitatorios

4.9.- Propuesta de Plan de Mejoramiento

Dado lo anterior puede observarse que la plataforma es compleja a la hora de presentar una licitación o subirla al sistema. Es por lo anteriormente expuesto que se tomaran algunos de los puntos de la lista de oportunidades de mejora.

Esto permite proponer mejoras como las siguientes:

- Corregir los criterios discriminadores de la página; es fundamental que pueda, la página, discriminar de manera adecuada en relación con los requisitos que presentada una de las licitaciones, para ello es necesario contar con personal calificado para llevar esta página, sus recursos, revisión y seguimiento.
- Es fundamental que exista capacitación constante en relación con la página web a trabajadores y ejecutores de FOSIS, para continuar con el proceso de manera rápida y ordenada, completando cada uno de los pasos a seguir hasta la adjudicación de esta y realizar un seguimiento constante hasta el término de la entrega y pago del servicio o producto licitado.
- Se recomienda actualización de software y en base a esto realizar una capacitación continua de los trabajadores involucrados en cada uno de los procesos, con esto se puede guiar de mejor manera a los ejecutores que utilicen la plataforma de FOSIS.
- Por último, se requiere escuchar la propuesta de mejoras que pueden entregar los propios trabajadores y ejecutores de FOSIS a nivel nacional. Esto puede obtenerse mediante reuniones vía remota.
- Se recomienda un manual de uso que sea simplificado, ya que no existe uno que sea de fácil comprensión y este unificarlo para trabajadores y ejecutores que

hacen uso de la plataforma de FOSIS.

4.10.-Descripción de manual de procesos

4.10.1.- Manual de Procedimiento Operativo

Introducción

Está claro que en la actualidad la provisión de bienes y servicios públicos se obtiene acudiendo al sector privado, sin que las administraciones estén obligadas en entregarlos directamente.

Las constituciones más modernas registran al Estado únicamente por su rol subsidiario en la provisión de bienes y servicios públicos que se orientan a los ciudadanos. Los Estados han sustituido su papel proveedor hacia este rol regulador, pero no quiere decir que los bienes o servicios hayan perdido el carácter público, lo que ha cambiado es la manera en que las administraciones públicas afronta esta función, donde se preocupan por el acceso universal y de la calidad de los bienes y servicios provistos.

Licitación Pública

Una licitación es un proceso que se enmarca en la transacción de los bienes. Esto puede ser uno o un lote de bienes ofrecidos mediante una oferta pública o privada selectiva. La ejecución de estas licitaciones tiene como objetivo principal asegurar mejores condiciones tanto en precio, financiamiento y oportunidades, así como también mejora la eficiencia, eficacia y transparencia.

En estas pueden participar personas o empresas que quieren comerciar con el Estado. Para el caso de FOSIS, este realiza las licitaciones mediante una página web.

Región:

Filtrar licitaciones por estado: Programa:
 Licitación: Código:

(1 of 1) ▼

Programa	Licitación	Código	Inicio	Vencimiento	Estado	Versión
No existen resultados.						

(1 of 1) ▼

Utilización de la Plataforma de Licitaciones FOSIS

Primer paso

Registrarse como nuevo usuario o acceder si ya está registrado. Este registro está orientado a personas naturales y jurídicas de derecho privado, las cuales deben estar habilitadas para poder prestar servicios de consultor y ejecutor del FOSIS y para realizar actividades relacionadas con los objetivos que el referido cuerpo legal encomienda a la institución, estos deben cumplir los siguientes requisitos:

- Consultor: ser o tener profesionales, técnicos o expertos que puedan demostrar a lo menos un año de experiencia para profesionales o técnicos y dos para los expertos de consultoría.
- Ejecutor: ser o tener profesionales y técnicos al menos con un año de experiencia en actividades propias del FOSIS y dos para los expertos.
- Ejecutor beneficiario: ser persona jurídica vigente o un grupo de personas naturales con una organización mínima demostrable con documentos, deben contar con experiencia en programas o actividades de desarrollo social que estén vinculadas al FOSIS.

Para todos los casos puede demostrarse experiencia con el certificado de práctica profesional otorgado por la institución que les dio el título.

Se presentan otros requisitos que dependen de la condición o calidad jurídica del interesado. De esta manera pueden inscribirse personas naturales, corporaciones, sindicatos, organismos de iglesia, juntas de vecinos y otras organizaciones. (Chile Atiende, 2022)

No pueden inscribirse en esta plataforma las personas que al momento de la incorporación estén procesadas o hayan sido condenadas por algún delito que merezca pena aflictiva.

Personas jurídicas o naturales que hayan sido declaradas en quiebra o privadas de la administración de sus bienes, excepto aquellas regidas por la Luy N° 19.418.

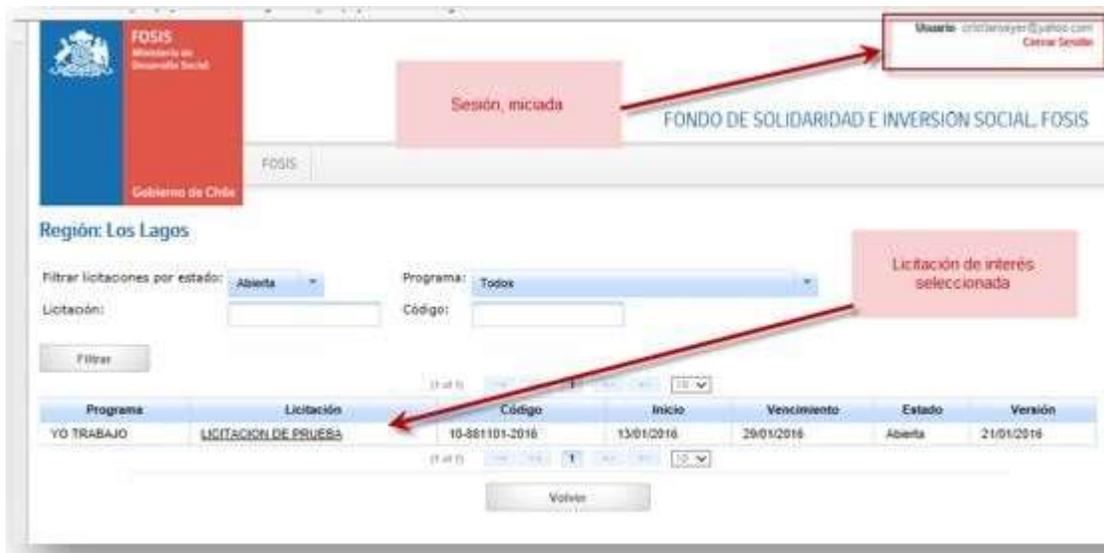
Personas naturales o jurídicas que hayan sido eliminadas del registro de FOSIS, y aquellas corporaciones o fundaciones sin fines de lucro, cuya personalidad jurídica no se acredite como vigente mediante certificación del Ministerio de Justicia

El trámite de inscripción no tiene costo, tiene una duración de 5 años y está reglamentado por el registro público de ejecutores y consultores FOSIS que se ha establecido en la Ley N° 18.989, artículo 10°. (Chile Atiende, 2022). La inscripción se realiza en las oficinas regionales del FOSIS o a través de la página web.

Segundo Paso

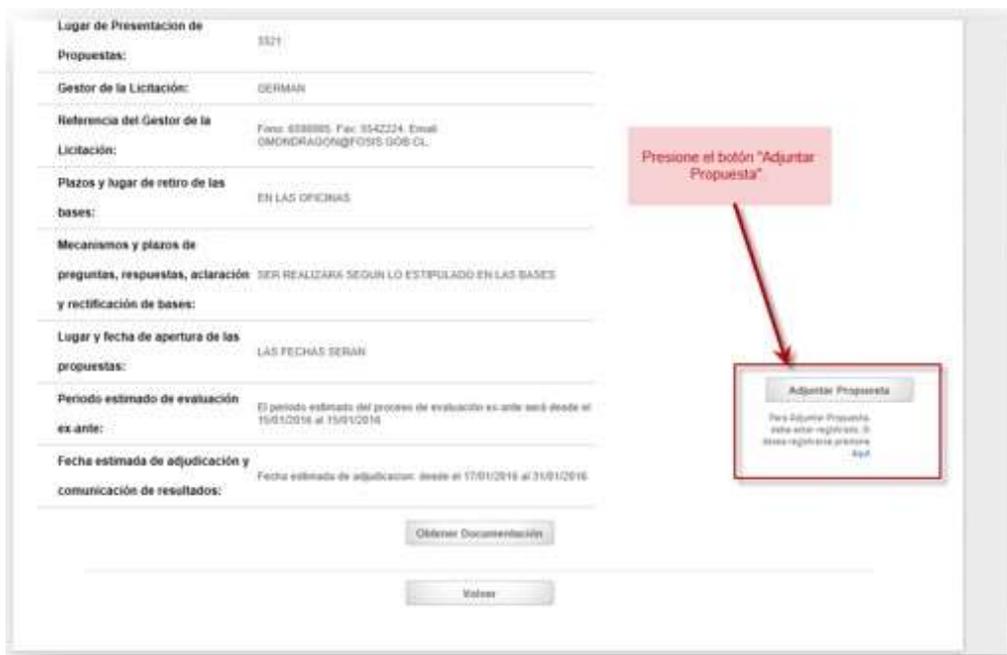
Para ingresar a una Licitación es necesario seleccionar la región y licitación de su interés.





Tercer paso

Al haber seleccionado la licitación se debe leer el detalle y las bases de esta, para adjuntarla propuesta se debe presionar el botón adjuntar y también desde allí es posible registrarse.



Cuarto paso

Seleccionar los archivos que se requieren para la licitación requerida. Para adjuntarla se debe seleccionar el Título que lleva el documento y presionar el botón Examinar, con el fin de ubicar el archivo que va a adjuntar. Para finalizar la acción se debe presionar el botón “Adjuntar propuesta”

The screenshot shows the 'Licitación web - Adjuntar propuesta' page. At the top, there is a header with 'Gobierno de Chile' and 'FUGS'. Below the header, the page title is 'Licitación web - Adjuntar propuesta'. A warning message states: 'Los formularios y documentos que exijan la firma del representante legal del proponente, deberán ostentar, de puño y letra de este mismo, la inscripción con tinta indeleble de la nùbrica antes sealada, no se aceptarán firmas electrónicas, ni firmas pegadas digitalmente.' Below this, the 'Datos Generales' section lists: 1. Región a la que postula: Los Lagos; 2. Nombre de la licitación: LICITACION DE PRUEBA; 3. Código de la licitación: 951101-2016; 4. Nombre del programa: YD TIGABUO; 5. Fecha y hora de inicio de la licitación: 13/01/2016 00:00; 6. Fecha y hora de término de la licitación: 29/01/2016 00:00. A red box highlights the 'Tipo de documento' dropdown menu, which is set to 'Formulario de Presentación de Propuestas, firmada'. A red arrow points from a text box '1. Seleccione el título del documento' to this dropdown. Below the dropdown are 'Examinar...' and 'Agregar' buttons. A red box highlights the 'Adjuntar Propuesta' button, with a red arrow pointing from a text box '2. Para finalizar su postulación presione el botón "Adjuntar Propuesta"'. Another red box highlights the 'Examinar...' button, with a red arrow pointing from a text box '2. Busque el archivo que adjuntará'. At the bottom, there is a 'Volver' button.

Quinto Paso

Confirmada la postulación el inscrito recibirá un correo electrónico registrado a modo de comprobante.



Manual de Usuario, Sistema de Licitaciones Web, FOSIS

4.11.- Cuantificación Económica

4.11.1.- Costos asociados

En cuanto a los costos asociados este corresponde a la contratación de personal que presteservicio y que este trabaje directo en el área recursos humanos o como apoyo de esta área. Se determina la solicitud de un profesional para que apoye en la simplificación de un manual de procedimientos y se encargue de la capacitación de los trabajadores de la plataforma y que este en con este profesional debe tener una carrera a fin con el cargo como por ejemplo Ingeniero civil industrial, comercial u administración de empresas, y que se integre al equipo para regular que los procedimientos se cumplan. Este cargo en primera instancia se contratará a honorarios, luego se realizará una evaluación anual que mida su nivel profesional y su trabajo, además si la función del cargo es necesaria que este dentro del servicio o podría ser un control externo o de nivel central, depende los resultados de esta, se evaluará su continuidad y su contrata.

Máximo Valor Hora Integrante RRHH	\$ 8.000
44 horas semanales	\$ 352.000
176 horas mensuales	\$ 1.408.000
Total mensual bruto	\$ 1.408.000
Total mensual liquido	\$ 1.235.520
Total presupuesto anual	\$ 16.896.000

Tabla 2: Costo de contratación
Fuente: Elaboración propia

En los costos asociados a la contratación se debe incluir el espacio y herramientas entregadas a profesional para que realice su trabajo de la mejor forma y sin inconvenientes los que a continuación se detallan.

Herramienta	Valor	Solicitud
Computador	\$ 559.000	mercado público
escritorio	\$ 99.000	mercado público
silla de trabajo	\$ 109.990	mercado público
materiales de oficina	\$ 47.960	mercado público
	\$ 815.950	

Tabla 3: Costo de contratación
Fuente: Elaboración propia

Además, del costo humano es necesario contar con las herramientas y materiales de oficina para que el profesional realice su trabajo y de esta manera dar correcto uso y cumplimiento de la función encomendada al profesional.

El costo fijo de su sueldo que se podrá valorizar anualmente, en cambio las herramientas y materiales solicitados será difícil su valorización ya que esto se solicita a través de mercado público, quien a diario cambia precios.

CAPITULO 5. Conclusiones y/o recomendaciones

El presente informe se enfoca principalmente en los procesos de licitación, adjudicación y supervisión de programas y proyectos FOSIS de la región de Atacama. En este informe podemos ver que se trabajan los objetivos generales y específicos, además se describe la información del Fondo de Solidaridad e Inversión Social desde sus comienzos, conjuntamente se describe el Ministerio de Desarrollo Social, que es el ministerio que depende el Fondo de solidaridad e inversión social FOSIS.

Dentro de las falencias que se detectaron es que los procesos de licitación, adjudicación y supervisión del servicio necesitan ser más eficientes y que cuenten con la suficiente información de tal manera que sea de fácil comprensión y acceso.

Los programas y proyectos de FOSIS se adjudican mediante licitaciones, las cuales tienen un procedimiento a seguir desde que se destinan los fondos para cada uno de ellos desde nivel central hasta que se adjudica y se entregan los fondos.

Si bien es cierto que se ha podido establecer que la complejidad para acceder a estos no es demasiada, si existen de parte de los ejecutores ciertos inconvenientes que han llevado a pensar que se pueden realizar mejoras a los procesos y su plataforma, dado principalmente porque se han observado reclamos en relación con los funcionarios y su capacidad de discriminar los requisitos para una adjudicación, como a la propia plataforma que en ocasiones puede parecer con algunas dificultades, más aún para personas que la utilizan por primera vez, como puede suceder con nuevos trabajadores de FOSIS o nuevos ejecutores.

A continuación, se presenta una lista de oportunidades de mejora, obtenida a partir del diagnóstico general.

- a. Simplificar procesos de licitación.
- b. Documentos solicitados unificarlos o disminuirlos.
- c. Capacitación anual, antes de comenzar los procesos de licitación por programa tanto como para personal FOSIS, como a su vez para ejecutores.
- d. Disminuir tiempos desde que se recibe licitación, hasta que se entregue al evaluador ex -ante

- e. Disminuir tiempos de evaluación en la licitación de programas.
- f. Disminuir tiempos de contratación.
- g. Ampliar tiempos de ejecución y contratación de profesionales.
- h. Personal exclusivo para los procesos licitatorios

Final el plan de mejoramiento propuesto incluye:

- Corregir los criterios discriminadores de la página; es fundamental que pueda, la página, discriminar de manera adecuada en relación con los requisitos que presentada una de las licitaciones, para ello es necesario contar con personal calificado para llevar esta página, sus recursos, revisión y seguimiento.
- Es fundamental que exista capacitación constante en relación con la plataforma y sus resultados, para continuar con el proceso de manera rápida y ordenada, completando cada uno de los pasos a seguir hasta la adjudicación de esta y realizar un seguimiento constante hasta el término de la entrega y pago del servicio o producto licitado.
- Se recomienda capacitación continua de los trabajadores involucrados en cada uno de los procesos y una actualización de plataforma para que no se cometan los errores.
- Por último, se requiere escuchar la propuesta de mejoras que pueden entregar los propios trabajadores y ejecutores de FOSIS a nivel nacional. Esto puede obtenerse mediante reuniones vía remota a nivel nacional.
- Se recomienda un manual de uso que sea simplificado y unificado para trabajadores y ejecutores que hacen uso de la plataforma de FOSIS.

CAPITULO 6. Bibliografía

Atienza, Miguel, Lufín, Marcelo, & Romani, Gianni. (2016). Un análisis espacial del emprendimiento en Chile: Más no siempre es mejor. EURE (Santiago), 42(127),111- 135.Recuperado en 21 de junio de 2022 <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612016000300005>

Chile Atiende, 2022, Inscripción en el registro público de consultores y ejecutores FOSIS, <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/1585-inscripcion-en-el-registro-publico-de-consultores-y-ejecutores-del-fosis>

Correa I., 2002, Manual de Licitaciones Públicas, Serie Manuales, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES, Dirección de Proyectos y Programación de Inversión, Cepal, Recuperado en 17 de junio de 2022 https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5583/1/S2002616_es.pdf

Corvalán J., 1996, “Los Paradigmas de lo Social y las Concepciones de la Intervención en la Sociedad”. CIDE, Santiago, <http://surmaule.cl/wp-content/uploads/sites/4/2014/12/Corvalan-J.-Los-paradigmas-de-lo-social.pdf>

Donovan Fortín, Patrick Bravo, Gonzalo & González, Raúl (2010). Microemprendimiento y desarrollo local en Chile: desafíos pendientes. Cuaderno del Cendes, 27 (73), 133-167. Recuperado en 26 de junio de 2022, http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082010000100006&lng=es&tlng=es

FOSIS (2021) Fosis inicia postulaciones a programas de emprendimiento 2021 en Atacama. 23 de marzo de 2021. Recuperado en 26 de mayo de 2022

<https://www.fosis.gob.cl/es/noticias/FOSIS-inicia-postulaciones-a-programas-de-emprendimiento-2021-en-Atacama-ID=852583/> FOSIS (2022) Facebook de fosis. <https://www.facebook.com/fosisatacama/> Fosis (2022) Sobre Nosotros. [https://www.fosis.gob.cl/es/sobre-nosotros/Manual de Usuario, Sistema de Licitaciones Web](https://www.fosis.gob.cl/es/sobre-nosotros/Manual-de-Usuario-Sistema-de-Licitaciones-Web), Recuperado en 20 de junio de 2022

https://www.google.com/search?q=manual+de+usuario+sistema+de+licitacion+web+fosis&rlz=1C1CHBF_esCL871CL871&oq=manual+de+usuario+sistema+de+licitacion+web+fosis&aqs=chrome..69i57j33i10i160.12681j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-

Olavarría M., 2008, "Fundamentos de Política Social". Documentos de Apoyo Docente. Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile, Santiago, https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/123549/Fundamentos_Politica_Social.pdf;sequence=1

Reclamos FOSIS, 2012-2022, Recuperado en 17 de junio de 2022 <https://www.reclamos.cl/empresa/fosis>

Serrano, C. (2007). "La Familia como Unidad de Intervención de Políticas Sociales: Notas sobre el Programa Puente - Chile Solidario". Repositorio Digital CEPAL. Santiago, <http://hdl.handle.net/11362/2521>

Anexo N°2: Informe de supervisión por etapa



INFORME DE SUPERVISIÓN POR ETAPA

Por medio del presente instrumento, el Agente de Desarrollo Local o Supervisor de Proyecto: _____, declara que se han realizado las supervisiones necesarias que dan cuenta de la implementación de la etapa del proyecto que a continuación se identifica y que las actividades correspondientes a esta etapa del proyecto han sido supervisadas.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO	
Programa:	Código de Proyecto:
Ejecutor:	Nombre de la etapa:
Nombre del proyecto:	
N° de la Etapa del proyecto:	De:
Fecha de inicio de la etapa:	Fecha de término de la etapa:
N° de Supervisiones realizadas durante la etapa del proyecto:	Etapa con retraso: (SI, NO) Nueva fecha:

ACTIVIDADES DE LA ETAPA	VERIFICADORES DE LA ETAPA (Check list de medios de verificación y cumplimiento)	SI		NO	
Actividad 1:					
Actividad 2:					
Actividad 3:					
Actividad 4:					
...					
Actividad N:					

OBSERVACIONES / INCIDENCIAS

Nombre ADL o Supervisor del Proyecto:

V° B° Encargado/a de Programa o Jefe DGP:

Firma _____

Firma _____

Timbre

Timbre

Fecha

Fecha

Anexo N° 3: Informe de supervisión parcial en SGI

Aspectos a Supervisar		N / C	Evaluación				Observaciones
A	De la Gestion		E	B	R	M	
1	Beneficiarios corresponden al GIF	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	Cobertura corresponde a lo establecido en el Contrato o acuerdo operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	Cumplimiento de Actividades comprometidas	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	Metodología utilizada pertinente a los beneficiarios	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5	Participación beneficiarios en la ejecución del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6	Calidad de los productos obtenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7	Coordinaciones establecidas con otros corresponden a lo comprometido	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
B	Del Ejecutor		E	B	R	M	
1	Capacidad administrativa-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	Competencia técnica del equipo RRHH	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	Ingreso de Beneficiarios en SNU	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
C	Enfoque de Genero		E	B	R	M	
1	Realización actividades que permiten que hombres y mujeres accedan en forma igualitaria a los bienes y/o servicios del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
D	De lo Administrativo		E	B	R	M	
1	Cumplimiento aportes financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	cumplimiento recursos humanos y materiales comprometidos	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	Recursos FOSIS se utilizan en función de lo comprometido	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Calcular

Resultado de la Supervisión por dimensión:

A :	De la Gestion	40 %	Nota :	<input type="text"/>
B :	Del Ejecutor	30 %	Nota :	<input type="text"/>
C :	Enfoque de Genero	10 %	Nota :	<input type="text"/>
D :	De lo Administrativo	20 %	Nota :	<input type="text"/>
Promedio Ponderado del Proyecto :				<input type="text"/>

Acuerdos Tomados :	
a) Relativos a superar las dificultades encontradas	
a.1. Entre Fosis y Ejecutor	<input type="text"/>
a.2. Entre Ejecutor y Beneficiarios (si corresponde)	<input type="text"/>
b) Sobre otros aspectos	
b.1. Entre Fosis y Ejecutor	<input type="text"/>
b.2. Entre Ejecutor y Beneficiarios (si corresponde)	<input type="text"/>

Guardar Informe

Imprimir Informe

Anexo N° 5: Informe de supervisión final en SGI

Estado final de la supervisión del proyecto (marque según corresponda)

Aspectos a Supervisar		N / C	Evaluación				Observaciones
A	De la Gestion		E	B	R	M	
1	Beneficiarios satisfechos con el proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	Calidad de productos obtenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
B	Del Ejecutor		E	B	R	M	
1	Capacidad administrativa - organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	Ingreso de beneficiarios en S.N.U.	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
C	Enfoque de Genero		E	B	R	M	
1	Realizacion actividades que permiten que hombres y mujeres accedan en forma igualitaria a los bienes y/o servicios del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
D	De lo Administrativo		E	B	R	M	
1	Cumplimiento aportes financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	Cumplimiento recursos humanos y materiales comprometidos	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	Recursos FOSIS se utilizan en funcion de lo comprometido	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Calcular

Resultado de la Supervisión por dimensión:

A :	De la Gestion	40 %	Nota :	<input type="text"/>
B :	Del Ejecutor	30 %	Nota :	<input type="text"/>
C :	Enfoque de Genero	10 %	Nota :	<input type="text"/>
D :	De lo Administrativo	20 %	Nota :	<input type="text"/>
Promedio Ponderado del Proyecto :				<input type="text"/>

Anexo N°6: Matriz de Riesgo

Id	Fecha de Identificación del Riesgo	Fecha de Cierre del Riesgo	Estado (abierto, cerrado)	Descripción del Riesgo	Probabilidad (baja, media, alta)	Impacto (bajo, medio, alto)	Plan de Mitigación	Responsable
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								