

•DATAVOZ.

DEL GRUPO STATCOM

INFORME DE DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN

*Evaluación modelo de compras cursos de capacitación
programas sociales*

45-42-LE25

Cliente:

Noviembre 2025

Contenido

I.	Introducción	3
II.	Objetivos del Estudio	4
III.	Sistematización y análisis de la evolución del modelo de compras	6
a)	Evolución en los últimos 10 años	7
b)	Identificación de los principales cambios en el modelo de compras	13
c)	Razones que justifican los cambios	16
d)	Consecuencias de estos cambios.....	18
e)	Aspectos positivos o fortalezas en este proceso de cambio en el modelo	21
f)	Principales dificultades encontradas.....	24
IV.	Identificación de buenas prácticas en modelos de compras públicas	29
	Introducción.....	29
	Análisis	30
a)	Antecedentes del modelo de compras por institución	31
b)	Buenas prácticas en los mecanismos de compra de otras instituciones públicas ...	43
V.	Caracterización de la participación de los proveedores de capacitación	51
	Introducción	51
	Caracterización de los proveedores	51
	Construcción de Tipología y Caracterización de Proveedores	55
	Comportamiento descriptivo de los clústeres.....	57
	Anexo	61

I. Introducción

El presente documento corresponde a la entrega del segundo informe en el contexto de la consultoría denominada ***Evaluación del modelo de compras de cursos de capacitación de programas sociales***, licitado por SENCE y adjudicado por concurso público a Datavoz.

El **Informe de diagnóstico y caracterización**, que se entrega al transcurrir 90 días corridos desde el inicio de la consultoría, da cuenta de los primeros 3 objetivos específicos contemplados en el desarrollo del estudio. La estructura de este informe corresponde entonces a dichos objetivos, presentándose la información en 3 capítulos:

1. Sistematización y análisis de la evolución del modelo de compras.
2. Identificación de buenas prácticas en modelos de compras públicas.
3. Caracterización de la participación de los proveedores de capacitación.

A continuación, recordamos el objetivo general y específicos de la consultoría para dar luego paso a los capítulos ya señalados.

II. Objetivos del Estudio

Objetivo general:

Evaluuar el modelo de compra de los cursos de capacitación de los programas sociales del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

Objetivos específicos:

1. Sistematizar y analizar la evolución del modelo de compras de cursos de capacitación de los programas sociales del Servicio en los últimos diez años.
2. Identificar buenas prácticas en modelos de compras públicas de servicios afines a los ámbitos de acción de la institución en materia de ejecución de cursos de capacitación y/o formación.
3. Caracterizar la participación de los proveedores de capacitación de los programas sociales de los últimos diez años, y generar tipologías de proveedores.
4. Analizar y evaluar cada una de las etapas, procesos y subprocesos del modelo de compra de cursos de capacitación, identificando facilitadores y obstaculizadores:
 - a. Registro de propuestas metodológicas de planes formativos.
 - b. Elaboración de bases de licitación.
 - c. Evaluación y selección de ofertas.
5. Analizar las etapas previas y posteriores al modelo de compra de cursos, para identificar elementos que influyen en los resultados del modelo:
 - a. Definición de oferta formativa.
 - b. Firma de convenios.
 - c. Inicio de cursos.
6. Contrastar los mecanismos de compra de cursos de capacitación de programas sociales que existen en la actualidad, detectando sus principales fortalezas y debilidades.
7. Analizar y evaluar la gobernanza del modelo de compra, identificando las brechas que existen, y fortalezas:

- a. Áreas de trabajo involucradas.
 - b. Roles y responsabilidades.
 - c. Interacción entre áreas para el funcionamiento del proceso.
 - d. Roles nivel central y regional.
8. Sistematizar y analizar los criterios de evaluación de proveedores de los últimos 10 años del modelo de compra de cursos de capacitación que contribuya a la selección de oferentes con la calidad requerida por parte del Servicio, y proponer mejoras, para lo cual se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:
 - a. Criterio territorial, relevancia de asegurar presencia de proveedores regionales.
 - b. Cómo promover diversidad de proveedores.
 9. Revisar, analizar y proponer mecanismos que permitan asegurar la factibilidad de las propuestas realizadas y seleccionadas por parte de los proveedores, y acciones que subsanen los efectos del cumplimiento parcial o incumplimiento de las ofertas de proveedores, considerando:
 - a. Revisión de medidas vigentes para asegurar el inicio de las ofertas y ejecución.
 - b. Propuesta de nuevas acciones para asegurar el inicio de las ofertas y ejecución.
 - c. Revisión y optimización del proceso de reselección de ofertas.
 - d. Tiempos de duración de contratos de proveedores.
 10. Identificar y analizar la normativa vinculada al modelo de compra de cursos de capacitación, a considerar en las propuestas de mejora.
 11. Elaborar un protocolo de tratamiento y manejo de datos del modelo de compra de cursos de capacitación, para lo anterior se deberá considerar lo siguiente:
 - a. Analizar en detalle la existencia e implementación de acciones vinculadas al tratamiento y manejo de datos, con especial énfasis en la probidad en la etapa de evaluación y selección.
 - b. Identificar las brechas y fortalezas.
 12. Generar propuestas de mejora en cada uno de los ámbitos analizados del modelo de compra de cursos de capacitación, para lo cual es fundamental considerar la normativa que regula este modelo.

III. Sistematización y análisis de la evolución del modelo de compras

Introducción

El abordaje de este objetivo se llevó a cabo por medio de dos fuentes. Por una parte, de la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas con distintos actores clave de la estructura organizacional de SENCE, de manera de identificar y profundizar fundamentalmente en ámbitos tales como (a) la identificación de los principales cambios que el modelo de compras ha tenido; b) las razones que justifican los cambios; c) los aspectos destacables o fortalezas identificadas en este proceso de cambio en el modelo; y d) las principales dificultades encontradas.

Por otra, este capítulo se alimenta también de la revisión y sistematización de información secundaria provista por la contraparte técnica del estudio, principalmente la revisión de documentos normativos, legales, administrativos, etc. Para ello se consideraron documentos como los manuales de procesos y subprocesos, las bases de licitación de programas y las normativas asociadas.

Ambas fuentes de información permitieron identificar los cambios producidos a través de los últimos 10 años, y las tendencias en dichos cambios.

El modelo de compras

El análisis de las entrevistas revela un modelo actual de compra dual. Por un lado, existe la Licitación Pública tradicional, regida por la Ley de Compras Públicas (Nº 19.886) y gestionada a través de Mercado Público. Sin embargo, los funcionarios aclaran que este mecanismo es minoritario y gestionado por el Departamento de Administración y Finanzas (DAF). Se describe como un proceso "manual", "lento" y rígido, donde la recepción de ofertas implica una alta carga operativa. El mecanismo dominante, que cubre el 90-95% de los programas sociales, es el Concurso Público, un modelo propio que SENCE publica en su página web. Este modelo es legalmente posible gracias a la habilitación que otorga la Ley de Presupuesto anual (Decreto Nº 42 de 2011 y Nº6 del 2019 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social), y se prefiere activamente por ofrecer una mejor gestión y permitir el uso de sistemas tecnológicos propios (como el SISCOM) que facilitan la automatización y permite que los oferentes puedan presentar sus ofertas

y que la evaluación sea en la misma plataforma, a diferencia de ChileCompra, que únicamente permite realizar la postulación.

Dentro de este modelo de concurso público propio, los actores de SENCE Central gestionan el núcleo del proceso con roles altamente especializados. El Departamento de Capacitación a Personas (DCAP) actúa como el mandante o requirente; definiendo las Bases Técnicas y consolidando la demanda de cursos o parrilla (Listado de cursos a licitar). El Departamento de Regulación y Desarrollo de Mercado funciona como el operador del concurso, diseñando las Bases Administrativas, fijando los criterios de evaluación y gestionando el sistema automatizado. El Departamento Jurídico ejerce el control de legalidad (revisando bases, informes de evaluación y resoluciones de selección) y participa activamente en el diseño del modelo. Finalmente, el DAF asegura el control financiero emitiendo el Certificado de Disponibilidad Presupuestaria (CDP) y custodiando las garantías. La Unidad de Auditoría actúa como un supervisor interno ex-post, sin participar en la operación.

Los actores territoriales y externos completan el mapa. Las Direcciones Regionales (DR) poseen un rol dual: participan al inicio del ciclo, levantando la demanda territorial que define la parrilla, y al final, en la ejecución, firma de convenios y supervisión. Los OTEC (Organismos Técnicos de Capacitación) son los proveedores que postulan al concurso, mientras los OTIC (Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación) gestionan un modelo separado (Becas Laborales) que no utiliza fondos públicos SENCE. Los usuarios finales (beneficiarios) son el foco del servicio, pero su feedback (encuestas) es a nivel informativo y no tiene incidencia directa en la selección.

Finalmente, el proceso está sujeto a actores externos de control que influyen decisivamente en el modelo. El TDLC (Tribunal de Libre Competencia) ha emergido como un actor que impone cambios estructurales (ej. priorización del precio). La Contraloría ejerce el control de legalidad externo (Toma de Razón vía Res. 36, dictámenes sobre criterios), y DIPRES controla la ejecución presupuestaria plurianual o el arrastre (compromisos de pago de un año fiscal que deben ser cubiertos con el presupuesto del año siguiente), actuando en ocasiones como un actor que puede detener la ejecución.

a) Evolución en los últimos 10 años

La evolución del modelo de compra de SENCE en la última década se divide claramente en dos grandes etapas, con una transición marcada por hitos clave alrededor de 2021-

2023. La etapa "antigua" (2015-2021) no fue estática. Si bien se caracterizó por licitaciones individuales por programa y la capacidad de SENCE de fijar rangos de precios, también tuvo su propia evolución interna. El cambio más significativo de ese período, fue la estandarización de la oferta, abandonando el modelo de ofertas abiertas (donde los OTEC diseñaban cursos) para consolidar el uso de ofertas cerradas (basadas en el catálogo SENCE). Además, durante esos años se utilizó y descontinuó un catálogo electrónico o convenio marco, práctica que el fallo del TDLC eliminó.

El gran antes y un después fue gatillado por dos factores principales. El primero, un mandato externo disruptivo: el fallo del Tribunal de Libre Competencia (TDLC) y la Corte Suprema (c. 2021). Este hito forzó a SENCE a cambiar su modelo de evaluación, eliminando topes de adjudicación y obligándolo a priorizar el precio en una evaluación separada. El segundo gatillador fue la ineficiencia interna del modelo antiguo, que impulsó a SENCE a buscar proactivamente la simplificación y la automatización.

Estos gatilladores dieron paso a la era actual, el nuevo modelo de compra, que se define por una serie de hitos implementados para lograr eficiencia y controlar los nuevos riesgos del mercado. El cambio más visible es el Multi llamado, que agrupa programas en un solo concurso. Para que esto funcionara, se crearon el Registro de Propuestas Metodológicas (RPM) -que saca la evaluación técnica del concurso principal- y los Manuales Transversales. El pilar de esta era la automatización (evaluación en un 90% electrónica), habilitada por la evolución de los sistemas informáticos. Finalmente, como reacción al fallo del TDLC y a las malas prácticas de los OTEC, SENCE introdujo hitos de control: la Boleta de Seriedad de Oferta y nuevos criterios de comportamiento.

Tabla 1. Evolución del Modelo de compras de curso de SENCE (últimos 10 años).

Dimensión	Etapa		
	La Era Fragmentada y Manual (2015-2018)	Transición y Primeros Cambios Hacia la Centralización (2018-2021)	La Era Post-TDLC, Automatización y Multi llamado (2021-Actualidad)
Descripción del modelo	<p>Las compras se realizaban principalmente a través del "Concurso Público" propio de SENCE, pero de forma muy fragmentada: se hacía un concurso por cada programa o línea. El proceso era recordado como lento, repetitivo y manual ("día de la marmota"). La evaluación incluía la propuesta técnica dentro del concurso y consumía mucho tiempo (meses). Las bases eran extensas y difíciles de gestionar.</p>	<p>Este período marca el inicio de la búsqueda de mayor eficiencia. Se eliminó la evaluación regional y el proceso se volvió a centralizar. Se intensificaron los esfuerzos por estandarizar bases y criterios ante la ineficiencia del modelo fragmentado.</p>	<p>El fallo del TDLC/Corte Suprema (c. 2021) forzó un cambio estructural: se prohibieron los topes de cupos y se impuso la evaluación en dos etapas, priorizando el precio. Para gestionar la eficiencia y controlar el mercado post-TDLC, SENCE implementó el Multi llamado (agrupando programas), el Registro de Propuestas Metodológicas (RPM) (evaluación técnica previa), y una fuerte automatización (evaluación en un 90% electrónica). Se crearon Manuales Transversales para estandarizar.</p>
Actores y roles	<ul style="list-style-type: none"> - SENCE Central (DCAP, Regulación, Jurídico, DAF): Gestionaban los múltiples concursos. La estandarización era menor y había más espacio para la subjetividad, ya que cada evaluador tenía su propio criterio. SENCE tenía más poder para regular el mercado, pudiendo fijar precios y establecer límites de adjudicación. - Direcciones Regionales (DR): Tenían un rol más activo en la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> - SENCE Central: Gana poder al centralizar la evaluación. Se empieza a trabajar más intensamente en mejorar los sistemas informáticos. - Direcciones Regionales: Pierden su rol evaluador, lo que genera descontento y reclamos posteriores. Su rol se empieza a perfilar hacia la demanda inicial y la ejecución final. 	<ul style="list-style-type: none"> - SENCE Central: Los roles se especializan. Regulación de Mercado se enfoca en operar el sistema automatizado y los criterios; DCAP en proveer los datos (con problemas de calidad) y la demanda; Jurídico en la legalidad; DAF en presupuesto y garantías. La Unidad de Currículum y Chile Valora ganan peso con los Planes Formativos. Surge la función operativa del RPM. - Direcciones Regionales: Su rol se consolida como limitado a la demanda inicial y la ejecución final. Siguen expresando

	<p>(evaluación regional), además de participar en levantar la demanda y ejecutar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - OTEC: Son los proveedores, sujetos a las reglas de SENCE, incluyendo precios fijos y topes. - ChileCompra / Convenio Marco: Son una alternativa marginal pero existente. 		<p>preocupación por la calidad de los OTEC seleccionados centralmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - TDLC: Aparece como un actor regulador externo clave que impone reglas de competencia. - OTEC: Compiten principalmente por precio. Se les exige Boleta de Seriedad y se les evalúa por comportamiento (firma de convenios, multas). - ChileCompra / Convenio Marco: Su rol disminuye drásticamente o desaparece como opción viable. <p>Sistemas Informáticos (SISCOM): Se vuelven centrales para la operación, pero su fragmentación y la calidad de los datos emergen como el nuevo cuello de botella.</p>
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

La evolución del modelo de compras de SENCE en los últimos diez años representa una transformación profunda, transitando desde un modelo fragmentado y manual hacia uno centralizado y automatizado, fuertemente condicionado por regulaciones externas. En el modelo antiguo la evaluación era manual, lenta (meses), y permitía un mayor grado de subjetividad, ya que cada evaluador tenía su propio criterio. Notablemente, SENCE ejercía un mayor control directo sobre el mercado, utilizando herramientas como la fijación de precios y el establecimiento de límites de adjudicación, además de incorporar la evaluación regional como un factor de decisión. Estos límites eran reglas explícitas en las bases que establecían topes de selección o "cantidad de cupos para adjudicar". El objetivo de esta herramienta era prevenir la concentración excesiva del mercado, impidiendo que un solo OTEC se adjudicara una cantidad de cursos a nivel nacional que luego, en la práctica, no tuviera la capacidad de ejecutar. Al eliminar estos topes, el modelo actual permite que un OTEC gane por precio en múltiples regiones, lo que, según los entrevistados, ha aumentado el riesgo de abandono de cursos y desistimiento de firmas de convenio.

El punto de inflexión fue doble. Por un lado, una presión interna por superar la ineficiencia crónica. Por otro, un gatillador externo disruptivo: el fallo del Tribunal de Libre Competencia (TDLC) y la Corte Suprema (c. 2021). Este fallo impuso regulaciones de libre competencia, obligando a SENCE a eliminar sus herramientas de control de mercado (topes y precios fijos) y a adoptar un modelo donde finalmente lo que predomina es el precio. Como respuesta, SENCE rediseñó su arquitectura de compras, creando el Multi llamado para consolidar la demanda, y el Registro de Propuestas Metodológicas (RPM) para externalizar la evaluación técnica del concurso principal. Estos cambios se apoyaron fundamentalmente en la tecnología y la automatización (evaluación en un 90% electrónica) como pilares para lograr la eficiencia que el TDLC demandaba indirectamente.

Esta transformación reconfiguró drásticamente el poder de los actores. SENCE Central consolidó el control operativo y estratégico del proceso, centralizando la definición de criterios y la selección. En contrapartida, las Direcciones Regionales perdieron su poder evaluador formal; la evaluación regional fue eliminada y su rol se volvió muy mínimo en la selección, limitándose a la demanda inicial y la ejecución final (el rol actual se limita a definir la demanda de cursos al inicio del proceso, sin participación en la compra o selección posterior). Esta centralización es una fuente de frustración territorial,

evidenciada en los reclamos por la incapacidad de vetar OTEC que consideran malos ejecutores en sus regiones.

Paradójicamente, la tecnología, que fue la solución para la eficiencia, se ha convertido en el principal desafío del modelo actual. El nuevo sistema automatizado depende críticamente de la calidad de los datos que lo alimentan, y es aquí donde los funcionarios identifican la mayor debilidad. Se describe una fragmentación de sistemas ("sistemas que son islas"), una falta de interoperabilidad y una alta dependencia del error humano en la carga de información (ej. multas, firma de convenios). Esta mala calidad de los datos, descrita como el "talón de Aquiles" o "gran terror" del sistema, genera errores significativos en la evaluación automatizada (ej. "en octubre estamos sacando una resolución para arreglar ese error de la planilla de datos cargada manualmente en julio"), introduciendo una nueva fuente de retrasos y burocracia que repercute en la eficiencia obtenida con las transformaciones de los últimos años.

Figura 1. Línea de tiempo últimos 10 años.



Fuente: Elaboración propia.

b) Identificación de los principales cambios en el modelo de compras

El modelo de SENCE ha transitado de mecanismos de compra ágiles y descentralizados a un sistema centralizado de multi llamado y concursos públicos, con una clara tendencia a la automatización de la evaluación. En este sentido, el modelo ha evolucionado en una búsqueda de eficiencia y estandarización, pasando por modelos que coexistían con la Compra Ágil hasta la adopción de esta metodología de "Multi Llamado" y la eliminación de la fijación de precios.

La tabla que se presenta a continuación resume los principales hitos de cambio asociados a la evolución del modelo de compras que fueron identificados por los actores consultados:

Tabla 2. Hitos de cambio en el modelo de compra en los últimos 10 años.

Hito del Cambio	Descripción	Mecanismos Anteriores	Modelo Actual / Resultado
Eliminación de Fijación de Precios (Pos fallo TDLC 2021)	A raíz de una sentencia judicial (ratificada por la Corte Suprema), SENCE no puede fijar valores hora, precios mínimos o máximos, ni clasificar los cursos por complejidad de costos.	Clasificación de cursos por complejidad de costos (simple, con herramienta, con software) y rangos de precios mínimos y máximos.	Prohibición de fijar valores hora; la evaluación económica pesa el 100% de la segunda etapa de selección.
Automatización de la evaluación (Pos fallo TDLC 2021)	El proceso de evaluación pasó de ser manual a ser en un 90% electrónica, realizada por un sistema informático interno (SISCOM).	Proceso de evaluación manual que tomaba gran cantidad de tiempo y recursos humanos.	Proceso automatizado, entrada en funcionamiento del SISCOM.
Proceso en dos etapas (Pos fallo TDLC 2021)	Se adoptó un modelo de evaluación en dos etapas: la primera revisa la oferta técnica (experiencia, cumplimiento) y la segunda, con un peso del 100%, evalúa la	Evaluación unificada de lo técnico y lo económico.	La selección se separa en dos etapas: 1) Evaluación Técnica/Metodológica (cumplimiento de un mínimo) y 2) Evaluación

Hito del Cambio	Descripción	Mecanismos Anteriores	Modelo Actual / Resultado
	oferta económica, donde la variable económica es la de mayor importancia.		Económica (a menor costo mayor relevancia).
Registro Previo de Propuestas (2023)	Se implementó la posibilidad de un proceso previo donde los OTEC registran y obtienen la aprobación de su propuesta metodológica. Las ofertas con propuestas aprobadas ya no tienen que presentarlas en la licitación, agilizando la evaluación.	El Catálogo Electrónico (Convenio Marco) fue una opción previa. SENCE compraba directamente cursos pre listados. La propuesta técnica se evaluaba durante la licitación.	Evaluación previa de la propuesta metodológica (propuesta técnica) que ingresa a un registro, para ser usada en licitaciones futuras, disminuyendo los tiempos de evaluación en la licitación.
Centralización y Multi Llamado (2024)	Las licitaciones se realizan en una única instancia a nivel nacional y agrupan todos los llamados al mismo tiempo y a través de una sola mesa central. Esto se conoce como multi llamado.	Procesos de licitación se hacían en diciembre. Evaluación se hacía trayendo evaluadores regionales al nivel central.	Licitaciones centralizadas y en un solo acto. Se ejecutan todos los llamados al mismo tiempo (multi llamado).

Fuente: Elaboración propia.

Sumado a lo anterior, las bases de licitación también experimentaron cambios en los últimos 10 años del modelo de compras. La evolución de las bases de licitación en la última década muestra una clara transición desde un enfoque genérico hacia una segmentación profunda de la oferta, aunque manteniendo la admisibilidad legal como un requisito constante. En el período 2015-2016, los programas tendían a ser más genéricos (como el PCO), pero el modelo evolucionó hacia una multiplicidad de líneas

especializadas para 2021-2023, incluyendo ofertas como Talento Digital, Discapacidad, Sectorial Transporte, Despegar MIPE y Sectorial Cuidados. Simultáneamente, el mecanismo de Concurso Público se consolidó y centralizó, formalizándose el uso del Multi Llamado (2024), el cual agrupa la adquisición de múltiples líneas en un solo acto de licitación.

La estructura de evaluación también mutó significativamente: si en 2017 se formalizaba una ponderación explícita de Precio (40%) y Capacidad/Experiencia (30%), para 2023 se introdujo el Registro de Propuestas Metodológicas (RRM) como un mecanismo de pre-aprobación diseñado para agilizar la fase técnica de la evaluación. En este sentido, el RRM no sustituye el 30% de "Capacidad/Experiencia" en un nuevo cálculo ponderado. El RPM *elimina* la ponderación y la reemplaza por un sistema secuencial: la aprobación en el ROM es la barrera de entrada técnica (Etapa 1), y una vez dentro, el precio se convierte en el factor decisivo de la selección (Etapa 2), tal como lo exigió el TDLC. Reflejando la adaptación tecnológica, la Modalidad Mixta se formalizó en las bases a partir de 2020, volviéndose predominante en 2023. A pesar de esta profunda evolución programática y de evaluación, el requisito de admisibilidad fundamental -estar inscrito en el Registro Nacional de OTEC y cumplir con la Norma Chilena de Calidad (NCh 2728)- se mantuvo como una constante invariable durante todo el período 2015-2025.

Paralelamente a estos cambios en las bases de licitación, el período 2015-2025 se caracterizó por una formalización y renovación continua de los instructivos operacionales para garantizar una gestión estandarizada y una supervisión técnica rigurosa. Entre estos destacan la aprobación y renovación anual del Manual de Procesos Transversales (MPT) desde 2019, que se convirtió en el instrumento clave para la estandarización de flujos de trabajo; la formalización del Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT) desde 2021, demostrando un foco persistente en la supervisión de la calidad de ejecución; y la regulación de modalidades digitales a través del Instructivo de Cursos E-Learning (aprobado en 2020). Asimismo, se aprobaron instructivos enfocados en el resultado de empleabilidad, como la Guía de Acompañamiento de la Práctica Laboral (2021) y el Instructivo de Apoyo a la Búsqueda de Empleo (ASL) (2023).

En síntesis, las transformaciones del modelo de compras de SENCE durante la última década, transita desde mecanismos ágiles y fragmentados hacia un sistema centralizado y automatizado. Esta evolución fue impulsada por un doble imperativo: la necesidad de estandarizar procesos para ganar eficiencia interna y la obligación legal de cumplir con normativas de libre competencia (fallo TDLC). Esta transformación se

materializó en cambios estructurales como la adopción del Multi Llamado, la automatización de la evaluación vía SISCOM, y la eliminación de la fijación de precios. Para hacer viable este nuevo modelo, se implementaron innovaciones procesales clave, como el Registro Previo de Propuestas (RPM) para agilizar la evaluación técnica. Paralelamente, esta nueva arquitectura se sustentó en una robusta formalización de instructivos, destacando el Manual de Procesos Transversales (MPT) y el Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT), consolidando un sistema más estandarizado, tecnificado y complejo que el de la década anterior.

c) Razones que justifican los cambios

Los cambios se justifican fundamentalmente por imperativos legales relacionados con la libre competencia, la necesidad de agilizar procesos, y el riesgo de que las prácticas anteriores fuesen cuestionadas.

En este sentido, el principal detonante fue una sentencia del Tribunal de Libre Competencia, ratificada por la Corte Suprema, que determinó que SENCE no puede fijar valores hora ni establecer tramos de costos por complejidad. En efecto, un ejecutor denunció que la antigua fijación de valores hora por complejidad constriñó mucho el mercado de la capacitación. De esta manera, y a partir de este fallo se elimina la fijación de precios y se establece la obligatoriedad de evaluar por etapas para promover la competencia por el precio.

"(...) a propósito de una sentencia del tribunal de libre competencia, que está ratificada por la Corte Suprema y además tuvimos que cambiar la forma como evaluamos los costos y no podemos indicar cuál es mínimo y máximo de cada costo y tampoco podemos clasificar los cursos" (Profesional, Departamento de Capacitación a Personas).

En cuanto a la adopción del modelo de Multi Llamado, éste se implementó considerando la búsqueda de eficiencia y rapidez. Se hizo para ordenar y acotar todo a un momento del tiempo. El objetivo era dar celeridad a los procesos y buscar la automatización de éstos, de modo de poder manejar grandes volúmenes de ofertas. El modelo permite comprar grandes volúmenes de cupos y dar celeridad a los procesos.

Respecto a la transparencia y legalidad del proceso, la automatización y el registro de propuestas metodológicas (RPM) buscan asegurar que el proceso sea robusto y que no existan cuestionamientos externos respecto a su transparencia. En esta línea, la centralización se buscó para estandarizar y evitar posibles riesgos en cumplimiento de la normativa. En efecto, la estandarización de las metodologías de ejecución y la creación

del Manual de Operación de Procesos Transversales (MOPT) se hicieron también con el objetivo de aclarar la relación entre departamentos y avanzar hacia un lenguaje común entre los departamentos jurídico, regulación de mercado y capacitación de personas.

La creación del MOPT fue una respuesta estratégica a una ineficiencia crítica del modelo antiguo. Uno de los funcionarios explica que, en el modelo anterior de un concurso por programa, el personal debía revisar constantemente bases de 300 y 400 páginas, lo cual era ilógico y bastante ineficiente. El problema de fondo era que la mayoría de las reglas y procedimientos eran comunes a todos los programas (procesos transversales) y se repetían innecesariamente en cada documento, multiplicando el trabajo de revisión y el riesgo de inconsistencias.

El objetivo del MOPT fue, por lo tanto, la estandarización y la eficiencia. Se decidió sacar de las bases de concurso todos aquellos procesos transversales. Estas acciones que se repetían una y otra vez fueron extraídas y consolidadas en un solo documento. Este manual ahora rige de forma paralela a las bases específicas de cada llamado y es considerado una "norma madre" que simplifica la documentación y agiliza tanto la elaboración de las bases como su revisión legal, siendo un pilar fundamental para la viabilidad del modelo "Multi llamado".

La promesa del nuevo modelo (Multi llamado, RPM, Automatización) fue multifacética. El objetivo principal era la eficiencia y oportunidad: simplificar el proceso, maximizar tiempos y, fundamentalmente, contar con la oferta disponible a principio de año. Un segundo objetivo fue la estandarización y objetividad, reemplazando la subjetividad manual por procesos automatizados. Finalmente, como reacción al fallo del TDLC, se implementaron normas con la promesa de asegurar la seriedad y mitigar riesgos: la Boleta de Seriedad buscaba propuestas serias, y los criterios de castigo (como la nota 1 por no firmar) y las metodologías de precio buscaban desincentivar el incumplimiento y proteger la calidad.

En resumen, la justificación de los cambios responde a una doble presión que redefinió el modelo. Por un lado, un imperativo legal externo (el fallo del TDLC) que obligó a SENCE a reestructurar sus controles de mercado (como la fijación de precios y topes), forzando una transición hacia la competencia por precio. Por otro lado, un imperativo de eficiencia interna para superar un modelo antiguo fragmentado, manual y repetitivo ("día de la marmota"), que era insostenible ("una locura"). Las soluciones implementadas -como el Multi llamado, el MOPT y el RPM- fueron la respuesta estratégica para estandarizar, automatizar y agilizar el proceso, buscando cumplir con la ley y recuperar la oportunidad

perdida. Finalmente, la creación de nuevos controles (Boleta de Seriedad, nota 1) se justifica como una reacción necesaria para mitigar los riesgos de calidad y seriedad generados por este nuevo escenario de libre competencia.

d) Consecuencias de estos cambios

En términos generales, los actores consultados son más bien críticos al momento de evaluar las consecuencias que estos cambios han tenido indicando que se ha generado una brecha entre la celeridad administrativa (la automatización de la evaluación) y la oportunidad/calidad de la oferta. Agregan que en efecto algunas de las consecuencias de estos cambios han sido la pérdida de calidad, la burocratización extrema de los procesos y una falta de oportunidad en la entrega de la oferta. A continuación, detallamos algunos de estos puntos:

- Pérdida de calidad por precio: La eliminación de las bandas de precio ha generado ofertas catalogadas como paupérrimas (ej., cursos a 998 valor hora), obligando a elegir al más barato. Esto ha provocado un alto riesgo de que no cumplan o que la calidad sea muy mala. La consecuencia directa es el riesgo elevado de comprometer la calidad. Como señala una profesional entrevistada:

"los organismos siempre para competir van a tender a bajar mucho sus precios, y eso vuelve mala calidad, o sea, hay un alto riesgo de que no cumplan o que la calidad sea muy mala" (Profesional, Departamento de Regulación y Desarrollo de Mercado).

Esta situación genera preocupación, ya que ofertas paupérrimas o excesivamente bajas pueden no ser suficientes para cubrir los costos reales de una capacitación adecuada (buenos facilitadores, materiales, infraestructura, entre otras), llevando a incumplimientos o a una ejecución deficiente que afecta directamente al beneficiario final. SENCE ha intentado mitigar este riesgo implementando metodologías como la desviación estándar para filtrar ofertas anómalamente bajas, pero la presión fundamental hacia el precio más bajo persiste como un efecto directo del marco regulatorio impuesto.

"nos pegó negativamente, negativamente... nos perjudica porque no contamos con un organismo, digamos que muchas veces puedan digamos solventar esa ejecución... muchas veces cuando aún asumen esa ejecución lo hacen con, digamos deficiencia, con deficiencia porque muchas veces no tienen digamos el personal suficiente, no tienen la espalda financiera, por

"ejemplo para rentar una sala de clases" (Profesional, Departamento de Regulación y Desarrollo de Mercado).

- Desfase y falta de oportunidad: Algunos entrevistados concuerdan en indicar que el proceso se ha vuelto lento y desfasado, ya que si bien unificó la evaluación, provocó un retraso administrativo significativo en la elaboración de las bases y los errores en la carga manual de datos generaron recursos de reposición que paralizaron todo el proceso por meses. Se identifica una discordancia entre lograr salir a tiempo con la capacitación y la mesa de compra¹. Como un ejemplo de esto, se menciona que actualmente -en los últimos dos años- la ejecución se concentra hacia fines del segundo semestre, agregando que ya hace años no existe ejecución de cursos durante el primer semestre.

"(...) en definitiva, hay meses que nos quedamos sin ejecución, tengo entendido que por lo menos que habíamos puesto todo lo como servicio, habíamos puesto todas las ganas en este último llamado, pero tampoco ha sido tan eh expedito como se requería y hemos estado todos estos meses sin ejecución." (Profesional, Departamento de Administración y Finanzas).

Las causas de este desfase son multifactoriales y se relacionan principalmente con problemas estructurales de planificación y coordinación interdepartamental. Varios entrevistados apuntan a una planificación deficiente y a la dificultad para alinear a los distintos departamentos (DCAP, Regulación, Jurídico, DAF). Se mencionan demoras en la entrega de insumos clave, como el requerimiento inicial de DCAP, y cambios de criterio o requerimientos a último momento. El proceso de elaboración y revisión de bases es particularmente crítico, descrito como un ciclo de iteraciones entre los departamentos que consume tiempo valioso. La falta de un acuerdo previo consolidado (ponerse de acuerdo antes) antes de iniciar el circuito formal de revisiones parece ser una debilidad clave. Herramientas como la Carta Gantt, diseñadas para ordenar este flujo, resultaron ineficaces (nunca se cumplía) y fueron abandonadas.

¹ La mesa de compra es una **instancia de coordinación interdepartamental** de alto nivel dentro de SENCE Central. Es el espacio donde los actores clave involucrados en el diseño, planificación y monitoreo de los concursos públicos se reúnen para tomar decisiones estratégicas y operativas antes y durante el proceso de compra. En esta mesa participan los departamentos que tienen roles críticos en el ciclo de la compra. Específicamente, se menciona la participación del **Departamento de Capacitación a Personas (DECAP)** (el requirente técnico), el **Departamento Jurídico** (control de legalidad), el **Departamento de Regulación y Desarrollo de Mercado** (el operador del concurso) y el **DAF** (control financiero).

Otro factor importante que genera retrasos son los problemas con la calidad y disponibilidad de los datos necesarios para la evaluación. Errores en las bases de datos (sobre multas, firma de convenios, experiencia, etc.), que a menudo provienen de distintas unidades o regiones y no están integradas, obligan a realizar procesos de reevaluación que consumen tiempo adicional y retrasan la publicación de resultados. Una funcionaria ejemplifica esto señalando que en octubre aún estaban corrigiendo errores de evaluaciones realizadas en julio. La complejidad inherente de licitar grandes volúmenes de cursos a nivel nacional y, en menor medida, demoras de los OTEC en entregar documentación para la firma de contratos, también contribuyen a este desfase generalizado.

- Burocratización y rigidez: El modelo de Multi Llamado ha llevado la gestión de compras a un nivel excesivo de burocratización. Si hay un problema en una línea, las arrastra a todas. El proceso de elaboración de bases está lleno de iteraciones.

"La dificultad es que se amarran todas las líneas, diferentes líneas, a las normas generales que burocratizan el sistema... cuando hay un problema en una línea, las arrastra a todas." (Profesional, Departamento de Capacitación a Personas).

Si bien el modelo de "Multi Llamado" fue concebido con el objetivo de optimizar y agilizar el proceso de compra al agrupar múltiples programas en un solo concurso, algunos funcionarios perciben que, en la práctica, ha introducido nuevas formas de rigidez y burocracia. La principal causa de esta percepción es la interconexión inherente al modelo: al consolidar varias licitaciones en una, el sistema se vuelve más complejo y vulnerable a efectos en cascada. Como señalan los profesionales entrevistados, si surge un problema en una de las líneas programáticas incluidas en el Multi Llamado (ya sea un error en los datos, un cambio en el requerimiento, o una disputa en la evaluación), este arrastra a todas las demás. Esto significa que un retraso o error en un componente puede detener o ralentizar el proceso completo, afectando a programas que, de otro modo, podrían haber avanzado independientemente. Esta interdependencia genera una rigidez que no existía en el modelo anterior de un concurso por programa, donde cada proceso seguía su propio ritmo.

La elaboración de las bases para estos complejos Multi Llamados también contribuye a la percepción de burocracia. Este proceso involucra a múltiples departamentos (DCAP, Regulación, Jurídico) con roles específicos (bases técnicas vs. administrativas, revisión legal). La necesidad de coordinar a estos actores, definir criterios comunes y asegurar la coherencia legal y técnica da lugar a un ciclo extenso de revisiones y ajustes, descrito por los funcionarios como lleno de iteraciones. Estas idas y venidas, a menudo exacerbadas

por cambios de criterio de último momento, errores en los requerimientos iniciales o falta de acuerdos previos bien definidos, consumen tiempo valioso y añaden capas de revisión que refuerzan la sensación de un proceso pesado y burocrático. Este nivel de burocracia de *complejidad* difiere del modelo anterior (pre-multillamado). Si bien los actores centrales (DCAP, Jurídico) eran los mismos, el obstáculo previo era la *repetición* (realizar 10-12 licitaciones separadas al año). El multillamado consolidó la coordinación de estos "silos" departamentales en un solo evento, intensificando la fragilidad del proceso: ahora, un solo desacuerdo o error en las "iteraciones" paraliza la totalidad de la oferta nacional, no solo un programa.

En resumen, las consecuencias de los cambios dibujan un panorama de contradicciones. El modelo actual se debate entre las presiones externas que privilegian el precio por sobre la calidad (como el fallo del TDLC) y las ineficiencias internas que socavan la oportunidad del servicio. La promesa de agilidad del Multi llamado choca con la realidad de una nueva burocratización y rigidez (donde el error de una línea arrastra a todas). Finalmente, todos estos problemas operativos (desfase, errores) se ven exacerbados por las debilidades estructurales de gobernanza (departamentos que traspasan unos a otros responsabilidades) y la mala calidad de los datos que alimentan los sistemas automatizados, creando un ciclo de retrasos que impide cumplir con la promesa de una oferta de capacitación oportuna y de calidad.

e) Aspectos positivos o fortalezas en este proceso de cambio en el modelo

A pesar de los problemas, se han logrado avances en el control y la automatización, principalmente en el proceso de evaluación y en el manejo de grandes volúmenes. A continuación, damos cuenta de aquellos aspectos que son catalogados por los entrevistados como positivos o fortalezas de este proceso de cambio:

- Proceso de evaluación robusto y automatizado: Se ha logrado tener una evaluación en un 90% electrónica. Esto hace que el proceso sea robusto y transparente, con un bajo porcentaje de recursos de reposición (apelación formal que presenta un proveedor contra una decisión de SENCE, como el resultado de una evaluación).

"Yo tengo una evaluación positiva, si es que lo tengo que comparar con años anteriores, porque hemos tenido un avance significativo en cuanto a eficiencia en los plazos y en los procesos, de tener una evaluación manual a tener hoy día una

evaluación en un 90% electrónica..." (Profesional, Departamento de Regulación y Desarrollo de Mercado).

- Mecanismos de sanción (Controles Ex Post): La aplicación de una boleta de garantía de seriedad de oferta y la nota 1 para el ejecutor que no firma convenios ha reducido la práctica de postular a muchos cursos y luego desistir y no firmar los convenios con la consecuente dificultad y demora que eso implica.

"...lo que establecimos a partir del año pasado, a fines del año pasado, fue que si un organismo no firmó la totalidad de convenios respecto a los cuales resultó seleccionado en el periodo anterior, obtiene un uno, entonces, eso ya bajó y todos aquellos organismos que tenían esa práctica habitual de postular a todos y dejarnos votados en buen chileno, ya no lo hace..." (Profesional, Departamento de Regulación y Desarrollo de Mercado).

- Estructura definida y cooperación: Los roles están bastante claros en su definición, y existe una cooperación entre áreas. Las bases administrativas y técnicas son reconocidas por los distintos actores como la normativa que influye más y son el documento rector del proceso. A esto se agrega que, a juicio de varios entrevistados, se ha logrado establecer una estructura definida y un lenguaje común entre los distintos departamentos, lo que facilita la cooperación entre áreas ya señalada.

"Facilitador es que ya tenemos una estructura definida [...] Y que ya tenemos como un lenguaje común entre jurídico, regulación de mercado y DECAP." (Profesional, Departamento de Capacitaciones a Personas).

- Manejo masivo de la oferta: El modelo de licitación actual permite habilitar y gestionar ofertas a gran escala, algo que anteriormente no era posible. Un ejemplo de ello es que las licitaciones más recientes han considerado hasta diez mil cupos, cifra significativamente superior a la de los procesos previos.

"...nosotros ahora tenemos una modalidad de multi llamado, donde nosotros, a modo de ejemplo, este año, en marzo, hicimos un llamado que licitamos siete programas, o sea, en el fondo, siete licitaciones las hicimos en un solo acto..." (Profesional, Departamento de Regulación y Desarrollo de Mercado).

- Agilidad operacional: La automatización del proceso de evaluación, habilitada por las plataformas tecnológicas propias de SENCE (como el SISCOM), es considerada la principal fortaleza y el cambio más significativo de la última década. Esta transición de tener una evaluación manual a tener hoy día una evaluación en un 90% electrónica ha generado una notable agilidad operacional.

El sistema permite procesar criterios de forma casi en un 100% automático, reduciendo los tiempos de evaluación de meses a semanas o incluso días. Esta eficiencia operativa es la razón clave por la que SENCE prefiere su modelo propio, ya que contrasta fuertemente con la alternativa de Mercado Público. Dicha plataforma es descrita como mucho más lenta precisamente porque su proceso es manual, requiriendo procesar miles de documentos en papel, una carga operativa inmensa (ej. descargar 5.000 archivos) que la automatización de SENCE evita.

"el mercado público, por ejemplo, la evaluación es manual [...] es mucho más lenta, grandes volúmenes, se complejiza, eso más que nada nos permite dar celeridad a los procesos, automatización, eso diría yo, esa es como la gran ventaja que tiene." (Profesional, Departamento de Regulación y Desarrollo de Mercado).

- Flexibilidad en la compra: Los funcionarios identifican como una fortaleza la flexibilidad normativa que posee SENCE para adquirir capacitación, lo que le permite no depender de un solo modelo. La Ley de Presupuesto es la norma habilitante clave, ya que autoriza explícitamente al servicio a operar mediante distintos mecanismos: el Concurso Público (el modelo propio, automatizado y dominante de SENCE), la Licitación Pública (vía Ley de Compras/Mercado Público) y la Transferencia Directa (como las TSP). Esta diversidad permite a SENCE seleccionar estratégicamente el mecanismo más eficiente para cada necesidad; por ejemplo, se utiliza el Concurso Público para compras masivas por su agilidad, automatización y mayores libertades, reservando la Licitación Pública, más manual y lenta, para casos específicos donde sus rigideces no son un impedimento.

"Facilitadores, bueno, una cosa que hoy día pasa es que tenemos más de una opción, porque podemos comprar por estos concursos internos que hemos visto, pero también podemos comprar algo por licitación pública, mercado público. [...] y también podríamos hacer una contratación directa tipo transferencia de recursos. Entonces, no estamos como atados a un solo modelo. Eso es bueno." (Profesional, Departamento de Capacitaciones a Personas).

En suma, las fortalezas identificadas por los funcionarios se centran en la modernización operativa y estratégica del proceso de compra. La automatización (evaluación en un 90% electrónica) es el pilar que permite la agilidad y la capacidad de gestionar volúmenes masivos de oferta (ej. siete licitaciones [...] en un solo acto), superando la lentitud del

modelo manual y de Mercado Público. Esta eficiencia tecnológica se complementa con una flexibilidad normativa (habilitada por la Ley de Presupuesto) que permite a SENCE no depender de un modelo único. Finalmente, el sistema ha madurado al incorporar controles ex-post (Boleta de Seriedad y nota 1) para gestionar las malas prácticas de los proveedores, y se apoya en una estructura definida donde las bases actúan como la "norma madre" que rige el proceso.

f) Principales dificultades encontradas

Las principales dificultades identificadas por los actores consultados se centran en la baja calidad de los datos que alimentan el sistema, la lentitud en la implementación tecnológica, y la debilidad del rol regional, situaciones que, se plantea genera un ciclo de ineficiencia y frustración en el personal técnico.

- Baja calidad e integración de los datos: La principal debilidad son los datos que se utilizan en el proceso de evaluación. Se agrega que es punto débil importante y uno de los mayores desafíos en este proceso. Lo anterior debido a que la información que se usa para evaluar proviene de múltiples departamentos (Fiscalización, Franquicia, DCAP) y se ingresa principalmente en regiones, dando paso a una mayor probabilidad de cometer errores humanos en la digitación de los datos, lo que genera repercusiones en las diversas fases del modelo de compras. Principalmente, su retraso.

"...nos dimos cuenta de que claro iba a ser automatizado, pero para que sea automatizado obviamente tú tienes que proveerle sus datos al sistema, pero si tú le provees información inexacta o errónea, obviamente el sistema por muy sistema que sea y por muy automatizado que sea te va a arrojar información inexacta o errónea y nos pasó en este llamado [...] acá se revisó y se dieron cuenta que efectivamente las bases de datos que habían cargado al sistema tenían un error, y por qué tenían un error, porque el que tenía que revisar la base de datos [...] o porque faltó información, o sea nuevamente error humano..." (Profesional, Departamento Jurídico).

- Falta de integración de sistemas (TI): Los sistemas SIC (ejecución) y SISCOM (compra) no se encuentran interconectados ni comparten información de manera efectiva. Esto obliga a la validación de manera manual y al uso de planillas en Excel, específicamente, en la fase de Evaluación y Selección de Ofertas. Se agrega además que la implementación de TI es lenta y que, por ejemplo, un requerimiento de Contraloría de 2024 estará listo en dos años más.

"los sistemas no están integrados en su totalidad, ya, entonces, cada sistema está de manera aislada, y eso, por eso hay que trabajar con planillas Excel, y

la planilla Excel tiene el riesgo de que si metí un cero de más, sabemos lo que pasa con el Excel, entonces, ahí quedan la embarrada..." (Profesional, Departamento de Regulación y Desarrollo de Mercado).

- Debilidad del rol regional: Los funcionarios describen una pérdida progresiva de poder y autonomía de las Direcciones Regionales en el proceso de compra, consolidando una centralización que es vista como una debilidad significativa. Se menciona que su rol actual en el proceso de selección centralizado es muy mínimo y es inicial o derechamente ninguno, limitándose a levantar la demanda de cursos al inicio y gestionar la ejecución al final (firma de convenios, supervisión). Esta poca participación en la definición de criterios o en la selección es un obstáculo clave, pues impide que el proceso se ajuste a las necesidades territoriales. El principal reclamo regional es la frustración de ver seleccionados a OTEC que ellos identifican como mal ejecutor, sin poder influir en esa decisión. La eliminación de la evaluación regional —un mecanismo que existía en modelos anteriores— es el factor central de esta debilidad, ya que eliminó la instancia formal que permitía incorporar el desempeño real del ejecutor en el territorio dentro de los criterios de selección.

"...señalar que siempre ha sido un requerimiento o un reclamo de las direcciones regionales, a ellos les gustaría igual tener mayor participación quizá en las definiciones de los criterios [...] siempre hay un reclamo, es como, ¿Este OTEC por qué quedó seleccionado si es mal ejecutor?" (Profesional, Departamento de Regulación y Desarrollo de Mercado).

- Falta de definición de calidad en capacitaciones: Se advierte que el servicio no cuenta con una definición clara y operativa de lo que se entiende por calidad en la capacitación, lo que se traduce en criterios de evaluación insuficientes para garantizar la calidad de los cursos. Esta ausencia de definición dificulta la pertinencia de la evaluación, ya que se aplican los mismos criterios de medición a todas las líneas de capacitación, sin considerar sus particularidades.

"...no tenemos hasta ahora algún criterio de evaluación que apunte a la calidad, en sí mismo no, el precio, pero tampoco el precio, no porque me estén cobrando X, hay un supuesto, pero no necesariamente se va a dar, no porque me cobren más plata, más caro, me van a dar un mejor servicio." (Profesional, Departamento de Regulación y Desarrollo de Mercado).

- Definición de roles y gobernanza: Una debilidad crítica identificada es la gobernanza y la coordinación interdepartamental. Si bien las entrevistas muestran que los roles y responsabilidades de cada departamento (DCAP como mandante técnico, Regulación como operador, Jurídico como control de

legalidad, DAF como control financiero) están altamente especializados y formalmente definidos, el problema reside en la débil interacción y coordinación entre estos silos. Los funcionarios señalan que falta de coordinación o descoordinación son habituales, indicando que las áreas no conversan lo suficiente en etapas tempranas, lo que genera inconsistencias (ej. Jurídico vs. DCAP sobre plazos). Esta fricción provoca que, cuando surgen problemas o retrasos, comienzan a derivar las responsabilidades de un departamento a otro, diluyendo la responsabilidad efectiva y obstaculizando la eficiencia del proceso.

"...suele ocurrir que, claro, uno a veces sabe que más o menos puede tener una idea de dónde se demora la cosa, pero en concreto nunca queda muy claro, porque finalmente ahí empiezan a tirarse las responsabilidades de un departamento a otro, o sea, DECAP dice, no, aquí la regulación de mercado se demoró en evaluar, regulación de mercado dice, no, que jurídico se demoró en analizar la resolución, jurídico dice, no, que yo le pedí más antecedentes de regulación de mercado, pero no me los envió, entonces al final se emplea como a pelotear un poco la responsabilidad..." (Profesional, Departamento de Administración y Finanzas).

En síntesis, estas dificultades revelan una profunda tensión en el modelo de compras. A pesar de los avances en automatización y consolidación (Multi llamado), la calidad de los datos y la integración de sistemas emergen como el "talón de Aquiles" que socava la eficiencia ganada. Esta debilidad tecnológica, combinada con una gobernanza interna fragmentada (silos departamentales que traspasan responsabilidades) y la centralización (que neutraliza el conocimiento territorial de las regiones), genera un ciclo de retrasos y errores. Finalmente, este panorama se agrava por la incapacidad de los criterios actuales para medir y asegurar la calidad de la capacitación, perpetuando la frustración interna y poniendo en riesgo el impacto final del servicio.

g) Mecanismos de Compra Externalizados: Becas Laborales (OTIC) y Transferencias al Sector Público (TSP)

A diferencia del modelo de Concursos Públicos o Multillamados (donde SENCE compra directamente), los programas de Becas Laborales (BL) y Transferencias al Sector Público (TSP) operan bajo un modelo de compra externalizada o tercerizada.

En estos mecanismos, SENCE no licita, evalúa ni contrata directamente a los OTEC. El modelo de Becas Laborales utiliza fondos de remanentes privados de las OTIC, y son

estas (las OTIC) quienes gestionan la licitación, selección y firma de contratos con los OTEC. De manera similar, en TSP, SENCE transfiere los fondos a otras entidades públicas para que ellas ejecuten la compra.

El rol de SENCE se limita a definir las bases generales y supervisar el cumplimiento administrativo global, pero no participa en la selección misma. El análisis de las entrevistas identifica que este modelo de tercerización, si bien ha funcionado de forma constante, presenta debilidades estructurales inherentes a su diseño.

- ***Debilidad 1: Pérdida de Control y Supervisión Directa***

La principal debilidad identificada es la pérdida de control que sufre SENCE al introducir un intermediario. Se genera una cadena de tres actores (SENCE -> OTIC -> OTEC), lo que diluye la capacidad de fiscalización y supervisión del Servicio sobre la calidad final de la ejecución.

Profesionales de diversos departamentos coinciden en este diagnóstico. Desde el Departamento Jurídico, una profesional explica la dificultad de este modelo:

"si tiene que ver con el punto de vista de cómo nosotros podemos resguardar esos fondos, no es más difícil, porque estamos en el fondo tercerizando... yo tengo la relación con el OTIC y a su vez el OTIC la tiene con el OTEC, entonces es mucho más difícil de fiscalizar, de supervisar, de llevar un control de esa de lo que se genera en ese proceso, es mucho más difícil que si fuera directo..." (Profesional, Departamento Jurídico).

Esta distancia inherente limita el rol de SENCE a revisar el cumplimiento administrativo macro, perdiendo visibilidad sobre la calidad y transparencia de la selección específica. Como se señala en las entrevistas, SENCE no ve las propuestas ni puede verificar la correcta asignación de notas. Esto alimenta la percepción reportada por los funcionarios de que ciertos intermediarios (OTIC) pueden tener "OTEC preferidos" y aplicar sanciones de forma dispar.

- ***Debilidad 2: Falta de Atribuciones e Incumplimiento de Plazos***

La consecuencia operativa más grave de esta falta de control es el incumplimiento de plazos por parte de los intermediarios. Los profesionales describen a la unidad SENCE a cargo de Becas Laborales como un actor con poder simbólico, pero sin capacidad efectiva de acción.

Esta debilidad no se atribuye a una falla de gestión de la unidad SENCE, sino al diseño mismo del programa: SENCE carece de las atribuciones necesarias para forzar al intermediario (OTIC) a cumplir con los cronogramas establecidos, generando retrasos que afectan la oportunidad de la capacitación.

En síntesis, los mecanismos de compra externalizados (Becas Laborales y TSP) operan bajo una paradoja estructural. Si bien este modelo de tercerización libera a SENCE de la carga administrativa de la licitación directa, las entrevistas a profesionales revelan que esta distancia genera dos debilidades críticas: una pérdida de control sobre la calidad y transparencia de la selección (abriendo espacio a favoritismos de los intermediarios) y una falta de atribuciones efectivas (poder simbólico) para hacer cumplir los plazos. El resultado es un modelo donde SENCE define las reglas generales, pero carece de las herramientas de intervención directa para garantizar la calidad o la oportunidad del servicio final.

IV. Identificación de buenas prácticas en modelos de compras públicas

Introducción

En este apartado se aborda el segundo objetivo específico en el cual se solicita “identificar buenas prácticas en modelos de compras públicas de servicios afines a los ámbitos de acción de la institución en materia de ejecución de cursos de capacitación y/o formación”.

Para el abordaje de este objetivo específico, el primer paso fue definir la lista de instituciones en las cuales se buscará identificar dichas buenas prácticas. Según los términos de referencia, estas instituciones deben ser entre 5 y 8. En el informe de instalación se presentó una propuesta de 8 instituciones que tienen modelos de compra a partir de los cuales pueden extraerse buenas prácticas relacionadas por ejemplo con distintos tipos de procedimientos asociados a dichos procesos, el volumen de las compras o la estabilidad de los proveedores, por nombrar algunas variables de interés.

El cuadro siguiente da cuenta de estas instituciones y la justificación asociada:

Tabla 3: Instituciones consideradas

Institución sugerida	Justificación
SERCOTEC	Actúa como un facilitador que entrega las herramientas o los recursos para que emprendedores y pymes accedan a la capacitación que necesitan. Por ejemplo, a través de sus programas concursables, otorga subsidios y financiamiento a emprendedores y micro y pequeñas empresas a través de programas como "Capital Abeja", "Capital Semilla" o "Crece"
Ministerio de Desarrollo Social y Familia	Licitan y adjudican programas sociales, como el "Programa Noche Digna", "Abriendo Caminos" y "Programa Calle", entre otros.
MINVU	Trabajan con registros de proveedores acreditados y evaluados en su capacidad económica y experticia técnica.
MOP	Trabajan con registros de proveedores acreditados y evaluados en su capacidad económica y experticia técnica.
INDAP	Licitan cursos dirigidos a las necesidades de los agricultores y son parte de la oferta de programas y convenios de INDAP para el desarrollo de

Institución sugerida	Justificación
	capacidades en el sector. Se incluyen también cursos de capacitación a propios funcionarios.

Fuente: Elaboración propia

Con el objeto de llevar a cabo las entrevistas en estas instituciones, el primer paso fue identificar a la persona más idónea en cada una de ellas para posteriormente contactar a la persona e intentar agendar la entrevista. Para ello se revisaron los sitios web de las instituciones y se dirigieron correos electrónicos a los posibles entrevistados, dando cuenta del estudio, sus objetivos y la importancia de contar con la visión de otras instituciones públicas. Finalmente, se llegó al siguiente listado de entrevistados/as:

Tabla 4: Instituciones entrevistadas

Institución	Cargo	Nombre
Subsecretaría de Obras Públicas	Jefe Departamento Estudio y Formación	Marcos Quijada
INDAP	Jefe Abastecimiento en DAF	Orlando Mancilla
SERCOTEC	Encargado de Adquisiciones	René Benavente Jaque

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, indicar que en el presente informe se incluyó la JUNAEB pero considerando sólo la revisión de información secundaria obtenida desde el sitio web institucional. Se está gestionando aun la entrevista con funcionarios pertinentes a partir de los cuales se pueda profundizar esta información.

Análisis

El abordaje de este objetivo se llevó a cabo con la información recogida a partir de la realización de las 5 entrevistas identificadas en el punto anterior. La información recogida mediante las entrevistas se presenta dando cuenta inicialmente de los antecedentes del modelo de compras de cada institución, identificando fortalezas y debilidades de este. Posteriormente se identifican buenas prácticas e innovaciones destacadas:

a) Antecedentes del modelo de compras por institución

(i) *Subsecretaría de Obras Públicas:*

El modelo de compras públicas del Ministerio de Obras Públicas (MOP) en Chile, al igual que todos los organismos estatales, se rige por la Ley N° 19.886 de Compras Públicas, y se caracteriza por la aplicación de las modalidades estándar del Estado chileno, diferenciadas principalmente por el objeto de la contratación (obras vs. bienes/servicios) y el monto.

El MOP utiliza las siguientes modalidades de contratación de manera regular:

- Licitación Pública (Regla General): Es el mecanismo principal y obligatorio para todas aquellas compras y contrataciones que superan un determinado umbral de Unidades Tributarias Mensuales (UTM). Se caracteriza por ser pública, transparente, competitiva y convocar a todos los interesados a presentar ofertas.
- Convenio Marco: Utilizado para la adquisición de bienes y servicios estandarizados que se encuentran disponibles en un catálogo electrónico, con precios y condiciones ya negociadas por la Dirección de Compras y Contratación Pública (ChileCompra). Es una modalidad ágil para compras de rutina.
- Licitación Privada y Trato Directo: Estas son modalidades excepcionales a la Licitación Pública y solo se realizan cuando se cumplen las causales legales expresamente establecidas (ej. proveedor único, licitaciones desiertas, montos muy reducidos, emergencias, etc.).

En este contexto, el MOP implementa un sistema que distingue entre compras descentralizadas (regulares) y compras centralizadas (estratégicas o de gran monto). En el primer caso, las direcciones regionales o departamentos realizan adquisiciones de bajo monto de forma directa, generalmente utilizando la modalidad compra ágil (hasta 100 utm) o convenio marco, para atender necesidades operativas inmediatas. Por otra parte, en el caso de compras centralizadas, para los bienes y servicios cuyos montos superan un umbral significativo (7.000 UTM según la normativa interna del MOP), la compra se gestiona de manera centralizada por la Subsecretaría de Obras Públicas (SOP), lo que implica, generalmente, el uso de Licitación Pública o Convenio Marco, para optimizar la compra a nivel institucional.

Registro de Proveedores

Dado que la función principal del MOP es la ejecución de Obras Públicas, el Ministerio mantiene su propio Registro de Contratistas, administrado por la Dirección General de Obras Públicas (DGOP). El MOP utiliza este registro específicamente en los siguientes casos:

- Contratos de Obras Mayores (sobre 6.000 UTM): Para participar en licitaciones de gran envergadura (como construcción de carreteras, aeropuertos, hospitales o grandes obras hidráulicas), el contratista debe estar inscrito en el Registro de Obras Mayores y acreditar la experiencia técnica y capacidad económica requeridas para la categoría y especialidad de la obra.
- Contratos de Obras Menores (inferiores a 6.000 UTM): Similarmente, para obras de menor escala, el proveedor debe estar inscrito en el Registro de Obras Menores.

Las obras y montajes se subdividen en registros particulares (especialidades) para asegurar que el contratista sea experto en el tipo de trabajo requerido. La categorización de proveedores de infraestructura (constructoras) impacta favorablemente el modelo de compras del MOP de las siguientes maneras:

1. Aseguramiento de Calidad y Expertise: Al exigir la inscripción en registros específicos (por ejemplo, Obras de Hormigón Estructural) y acreditar experiencia mínima, el MOP se asegura de que la empresa que licita tenga el conocimiento técnico, los profesionales y la experiencia para ejecutar ese tipo específico de obra, reduciendo el riesgo de fallas o mala calidad.
2. Control de Riesgos Financieros: Las categorías por capacidad económica evitan que empresas con solvencia limitada asuman proyectos de gran envergadura que podrían llevar a la quiebra del contratista y a la paralización de la obra.
3. Transparencia y Competencia: La clasificación transparenta el mercado, ya que solo las empresas que cumplen con los requisitos de la especialidad y categoría pueden postular. Esto focaliza la competencia entre pares calificados.
4. Agilización de Licitaciones: La existencia de un registro validado previamente agiliza la licitación, ya que el MOP puede asumir que los antecedentes técnicos, financieros y legales de la empresa inscrita están validados al momento de postular.

Estrategia administrativa

Respecto a la estrategia administrativa utilizada en dicho servicio, el mecanismo más utilizado es la compra ágil, por sobre la licitación. Sin embargo, la Subsecretaría está transitando hacia la eliminación de la compra ágil para la adquisición de cursos, talleres y estudios, con miras al año 2026.

La Compra Ágil generó problemas porque muchos institutos postulan sin tener las capacidades ni la experiencia necesarias para desarrollar bien los cursos. La compra ágil, diseñada para compras de menor complejidad como inmobiliario o computadores, obliga a adjudicar al menor valor si se cumplen los requisitos mínimos. Esto ha generado un deterioro en la calidad de las capacitaciones y ha producido muchos saldos presupuestarios debido a la obligatoriedad de adjudicar al menor valor.

Dentro de las principales fortalezas del Modelo de Compras de la Subsecretaría de Obras Públicas, es posible destacar:

1. Planificación Inicial: La principal fortaleza es el esfuerzo previo de levantamiento de necesidades que culmina en la elaboración de un Plan Anual. Este plan sirve como una "hoja de ruta" fundamental para la ejecución durante el año y para el seguimiento de los compromisos presupuestarios. Esta planificación no sólo aplica para procesos internos de capacitación, sino también es una práctica presente en la planificación y ejecución de obras públicas de pequeña y gran escala en las que se utiliza el registro de proveedores.
2. Uso de Convenios con Universidades Estatales: El modelo está fortaleciendo la estrategia de celebrar convenios con universidades estatales. Esta práctica, amparada por un dictamen de Contraloría, asegura la calidad de los servicios adquiridos (especialmente en temas complejos como compras públicas) y agiliza el proceso.
3. Innovación en Mecanismos de Compra (Licitaciones Coordinadas): La Subsecretaría está implementando la estrategia de realizar grandes licitaciones coordinadas por líneas temáticas (ej. herramientas tecnológicas, calidad de vida). Esto moderniza el sistema, permite una mejor evaluación de los proveedores y reduce la carga administrativa de tener múltiples procesos.
4. Aprovechamiento de Recursos Gratuitos: Se considera una buena práctica el recurrir a la oferta de cursos gratuitos de plataformas de otras instituciones del Estado (Contraloría, Servicio Civil, SERNAMEG). Esto no solo permite enfrentar emergencias o desfases, sino que también libera costos al ministerio.

Por otra parte, el entrevistado identifica, como debilidades del modelo, el hecho que éste ha dependido excesivamente de la compra ágil, lo cual es la principal debilidad. La obligación legal de adjudicar al menor valor ha generado dos problemas cruciales:

- Baja Calidad: Ha permitido la postulación de instituciones u Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) sin las capacidades requeridas, disminuyendo la calidad de los cursos.
- Problemas Presupuestarios: Ha generado mayores problemas administrativos y un alto nivel de saldos presupuestarios (dinero sin ejecutar) debido a la obligatoriedad de escoger el precio más bajo.

Además de lo anterior, la unidad ha tenido que operar en una zona gris al subir los requerimientos y complejizar las especificaciones técnicas en las compras ágiles. Esto se hace para mitigar el riesgo, pero entra en contradicción con el espíritu de ese mecanismo de compra. Finalmente, y pese a que se busca fortalecerla, la licitación pública sigue siendo un proceso inherentemente lento (con tiempos de 4 a 5 meses), lo que siempre representa un desafío para la agilidad de la gestión.

(ii) Indap

Respecto al análisis del modelo de compras de la **División de Administración y Finanzas de INDAP**, éste ofrece una perspectiva valiosa sobre la gestión de adquisiciones de servicios, incluyendo capacitación, en un organismo con una fuerte presencia territorial. El modelo, que prioriza la trazabilidad y la transparencia, enfrenta desafíos debido a la rigidez de sus sistemas y la alta carga administrativa.

El modelo de adquisición de servicios en INDAP, que incluye cursos de capacitación y asesoría técnica, está fuertemente anclado en la plataforma de Mercado Público y sus normativas asociadas, aunque interactúa con otros mecanismos específicos.

Las principales adquisiciones se centran en asesoría técnica y servicios especializados asociados para la agricultura. La capacitación se considera un servicio que se adquiere como cualquier otro, con un pago asociado al curso y no a la asistencia individual. El grueso de todo lo que es la gestión de abastecimiento pasa por ley de compras (Mercado Público). Existen otras modalidades, como convenios de colaboración con municipios o concursos propios para la entrega de beneficios a organizaciones campesinas.

El proceso de compras de capacitaciones en INDAP se genera a partir de la **identificación de las necesidades**, siguiendo un circuito administrativo que integra la Ley de Compras Públicas con las plataformas internas y los requerimientos específicos de sus usuarios (los pequeños productores). Los pasos secuenciales del modelo son los siguientes:

1. Detección de Necesidades

El proceso comienza con la identificación de lo que se necesita adquirir:

- Identificación Temática: La necesidad de capacitación se determina basándose en brechas de conocimiento, necesidades productivas y tendencias del mercado observadas en los pequeños productores atendidos por INDAP.
- Usuarios: Los destinatarios de la capacitación son los pequeños productores agrícolas y sus equipos.
- Planificación Anual: La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) se realiza anualmente y sirve como el punto de partida para la compra de cursos.

2. Elaboración de Bases y Requisitos

Una vez identificada la necesidad, se establece un marco formal para la compra:

- Especificación Técnica: El departamento de desarrollo productivo (DDP) de INDAP elabora las bases técnicas y los requisitos que deben cumplir las capacitaciones.
- Confección de Bases: Se trabaja en las bases con la unidad de compras, que define los requisitos administrativos y legales conforme a la Ley de Compras Públicas.

3. Mecanismo de Adquisición

La adquisición se realiza principalmente a través de la licitación pública, aunque se emplean otros métodos dependiendo del monto:

- Licitación Pública: Es el mecanismo más utilizado, especialmente para las compras de montos importantes.
- Compra Ágil: Se utiliza para compras de montos menores.
- Convenios Marco: Se usan para capacitaciones estandarizadas, como los cursos de Microsoft Office.

La tabla siguiente muestra estos métodos, su principal uso y los montos de referencia asociados:

Tabla 5: Mecanismos de Adquisición

Mecanismo de Adquisición	Uso Principal	Montos Asociados (Según Ley de Compras)
Licitación Pública	Es el mecanismo más utilizado , especialmente para las grandes compras o contrataciones de mayor envergadura o complejidad.	Generalmente, se utiliza para montos superiores a las 100 UTM (Licitación Menor a 1.000 UTM) y para las de mayor valor (Licitación Mayor a 1.000 UTM).
Compra Ágil	Se utiliza para la adquisición de bienes y servicios de montos menores .	Se aplica para compras que no exceden el monto de 30 UTM (Unidades Tributarias Mensuales).

Convenios Marco	<p>Se usa para la contratación de capacitaciones estandarizadas, como los cursos de Microsoft Office.</p>	<p>Se utiliza para aquellas compras que se encuentran en el Catálogo Electrónico de Convenios Marco, independientemente del monto, siempre que el bien o servicio esté disponible y la compra no exceda los límites de la Ley.</p>
------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

Todas estas adquisiciones se centralizan en la plataforma de Mercado Público, donde la Unidad de Compras de INDAP sube las licitaciones y realiza las adquisiciones.

4. Adjudicación y Ejecución

La decisión de compra no se basa únicamente en el costo, sino en la evaluación de calidad:

- Criterio de Calidad: La adjudicación se determina en un equilibrio entre precio y calidad, donde la calidad tiene un peso preponderante. El peso específico de esta preponderancia (el porcentaje de ponderación) varía en función del tipo de compra, bien o servicio licitado, y se establece detalladamente en las bases de licitación para cada proceso, priorizando la propuesta técnica (calidad) sobre la económica (precio). Por ejemplo, en el caso de licitaciones de servicios de asesoría técnica (SAT), los criterios técnicos/de calidad han llegado a representar hasta el 80% del puntaje total de la evaluación, mientras que el Precio ha representado tan solo un 5%. En otras licitaciones para la contratación de servicios, la propuesta económica se ha ponderado en un 25%, lo que implica que el restante 75% está destinado a la evaluación de la calidad y la propuesta técnica del oferente.

En resumen, el peso preponderante de la calidad suele sumar una ponderación de al menos el 75% y, en algunos casos, pueden alcanzar hasta el 80% del puntaje total de la evaluación.

- Comisión de Evaluación: La selección del proveedor recae en una comisión de evaluación.
- Experiencia Requerida: Para asegurar la calidad, se exige a los oferentes tener una experiencia mínima en la materia a capacitar (por ejemplo, tres a cinco años).
- Garantía: Se exige la entrega de una boleta de garantía que cubre un porcentaje del costo total del servicio. El porcentaje que INDAP exige para la boleta de garantía de fiel cumplimiento del contrato en sus procesos de licitación sigue las normativas generales de la ley de compras públicas de Chile, que establecen un marco flexible. El monto de la garantía de fiel cumplimiento del contrato se fija generalmente en el 10% del monto total del contrato.

5. Recepción y Evaluación del Servicio

El proceso finaliza con el control de calidad y la rendición:

- Recepción Conforme: Una vez ejecutado el curso, la unidad que solicitó la capacitación debe emitir la recepción conforme.
- Certificación: El proveedor debe entregar los certificados individuales a los participantes.
- Rendición de Cuentas: La unidad de compras exige toda la documentación para la rendición de cuentas.
- Evaluación y Retroalimentación: Los equipos técnicos de INDAP realizan una evaluación de la capacitación para recoger la retroalimentación de los usuarios.

Finalmente, las principales dificultades identificadas en la implementación del proceso de compras son de índole administrativa, legal y de gestión de recursos humanos. En efecto, existe una dificultad significativa para llegar a acuerdos entre la unidad requirente (Desarrollo Productivo) y la unidad de control (Abastecimiento/Finanzas) al momento de elaborar las bases de licitación. Esto lleva a un proceso de iteración constante que retrasa la publicación. En un caso específico, el proceso se demoró entre dos y tres meses en poder sacar una licitación, debido a descoordinaciones entre departamentos.

Esta demora afecta la agilidad y el cumplimiento de los plazos. Esto hace que el entrevistado perciba el modelo de compras de INDAP como "un tanto rígido" debido a las dinámicas administrativas internas y las limitaciones de la Ley de Compras Públicas. Esta rigidez se manifiesta en la lentitud para resolver problemas y en la dificultad para agilizar ciertos procesos. La rigidez del modelo de compras se debe entonces a la fricción entre las áreas internas y la falta de capacidad jurídica resolutiva:

1. Iteración y Fricción Interna: La principal causa de rigidez es el proceso de iteración (ir y venir constante) entre la unidad que requiere el servicio (Desarrollo Productivo) y la unidad de control (Abastecimiento/Finanzas) al momento de elaborar las bases de licitación. En un caso, esta iteración demoró el proceso entre dos y tres meses, ya que las partes no lograban que los requisitos quedaran totalmente claros para ambos.
2. Falta de Capacidad Jurídica Expedita: La lentitud y la iteración se ven agravadas por la falta de un equipo de abogados internos fortalecido que pueda resolver las dudas y los problemas legales de las bases de forma inmediata. Esto hace que los problemas se demoren y se posterguen.
3. Límites de la Ley de Compras Públicas: Implícitamente, la rigidez viene dada por la necesidad de cumplir estrictamente con los requisitos de la Ley de Compras, lo que exige un alto nivel de detalle y justificación en las bases para evitar observaciones posteriores.

(iii) Sercotec

Los mecanismos de compra más relevantes que emplea SERCOTEC son la Licitación Pública, el Convenio Marco y, para compras de menor cuantía, la Compra Ágil. Dentro de ellos, la Licitación Pública y el Convenio Marco son los utilizados para la mayor parte del presupuesto de grandes servicios y proyectos. El modelo de compras de SERCOTEC, éste se enfoca en la adquisición de servicios para la operación de plataformas de apoyo al emprendimiento y en la gestión de conocimiento a través de servicios de consultoría, diferenciándose de una compra directa de cursos de capacitación.

El modelo de Compras de SERCOTEC se articula en torno a la adquisición de servicios para su función de fomento al emprendimiento:

- Adquisición de Servicios para Plataformas: El foco principal de las compras de la unidad es la licitación de servicios para la mantención y desarrollo de las dos plataformas principales de capacitación y apoyo al emprendimiento: "El Portal de SERCOTEC" y "El Portal de Creación de Empresas".
- Gestión del Conocimiento (*Know-how*): Se realizan compras de servicios de consultoría para adquirir el conocimiento o *know-how* necesario para el desarrollo de nuevas iniciativas o instrumentos. Este conocimiento es luego internalizado en la institución, lo que permite a SERCOTEC ejecutar los servicios directamente o a través de sus oficinas.
- Mecanismo de Compra: El principal mecanismo de adquisición de estos servicios es la Licitación Pública.
- Detección de Necesidades: La identificación de los requerimientos de los pequeños empresarios (Puntos MIPE) se realiza a través de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), de las Direcciones Regionales, y de los ejecutivos de fomento, quienes levantan información directamente con los empresarios.

El mecanismo de compra que SERCOTEC más utiliza para adquirir servicios (como la operación de plataformas de capacitación y la creación o actualización de cursos) es la Licitación Pública. Este es el mecanismo principal, ya que todos los servicios que superan ciertos niveles de uso de recursos deben ser comprados por esta vía, a través de Mercado Público. El entrevistado de SERCOTEC señaló que, hasta el momento de la entrevista, no habían ejecutado *compras ágiles* (un mecanismo para montos menores), aunque tenían previsto realizar una para la adquisición de cursos con un monto que no superaba los 5 millones de pesos.

A continuación, se detallan las características centrales, ventajas y desventajas de los principales mecanismos de compra disponibles para SERCOTEC:

- a) La Licitación Pública es el procedimiento principal de contratación, obligatorio para las compras que superen un determinado monto y cuando no existen Convenios Marco disponibles para el bien o servicio:

Tabla 6: Mecanismos de Compra SERCOTEC / Licitación pública

Aspecto	Características Centrales	Ventajas (Para el Estado)	Desventajas (Para el Estado y Proveedor)
Definición	Convocatoria pública abierta a todos los proveedores interesados, donde se evalúan las ofertas según criterios objetivos definidos en las bases.	Competencia y Transparencia: Garantiza la máxima concurrencia de oferentes, asegurando mejores condiciones y precio.	Tiempo: Es el proceso más lento y formal, con plazos definidos legalmente para cada etapa (llamado, consultas, apertura, adjudicación).
Aplicación	Contratación de servicios complejos (como la mantención de plataformas de capacitación) y adquisición de bienes por montos significativos.	Legalidad: Entrega la mayor certeza jurídica y minimiza los riesgos de discrecionalidad o corrupción.	Rigidez: Las bases no permiten flexibilidad una vez publicado el proceso, lo que puede dificultar la adaptación a necesidades imprevistas.

Fuente: Elaboración propia

- b) El Convenio Marco es una modalidad simplificada de compra de bienes y servicios estandarizados, disponible en un catálogo electrónico administrado por ChileCompra:

Tabla 7: Mecanismos de Compra SERCOTEC / Convenio Marco

Aspecto	Características Centrales	Ventajas (Para el Estado)	Desventajas (Para el Estado)
Definición	Catálogo electrónico donde los organismos públicos seleccionan productos o servicios ya contratados y adjudicados por ChileCompra, comprando "con un clic" (como un e-commerce).	Agilidad y Eficiencia: Ahorra tiempo en el proceso de compra, ya que la selección del proveedor ya fue realizada previamente.	Dependencia: La institución debe limitarse a los productos o servicios que ya se encuentran catalogados y con las condiciones comerciales preestablecidas.
Aplicación	Adquisición de bienes de uso transversal y estandarizado (ej. equipos de oficina,	Ahorro: Permite acceder a precios convenientes negociados a gran	Gran Compra: Para montos superiores a 1.000 UTM, obliga a realizar un proceso de "Gran Compra" dentro del

Aspecto	Características Centrales	Ventajas (Para el Estado)	Desventajas (Para el Estado)
	software genérico, pasajes aéreos).	escala por ChileCompra.	Convenio Marco para evaluar a todos los proveedores de la categoría.

Fuente: Elaboración propia

c) La Compra Ágil es una modalidad simplificada para compras de bajo monto:

Tabla 8: Mecanismos de Compra SERCOTEC / Compra ágil

Aspecto	Características Centrales	Ventajas (Para el Estado y Proveedor)	Desventajas (Para el Estado)
Definición	Proceso simplificado para adquirir bienes o servicios hasta un límite de 100 UTM (Unidades Tributarias Mensuales), con un mínimo de 24 horas.	Inclusión Pyme: Facilita la participación de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y proveedores locales.	Monto Limitado: Solo aplicable para compras de muy baja cuantía.
Aplicación	Compras menores y urgentes que no superan el límite de 100 UTM.	Rapidez: Permite la contratación en un mínimo de tiempo (24 horas) para necesidades menores.	Justificación: Si no se elige la oferta más económica entre las solicitadas (mínimo 3), se debe justificar el motivo en la Orden de Compra.

Fuente: Elaboración propia

La principal fortaleza es que el modelo de compra está directamente alineado con la **misión de fomento** de la institución. Al licitar el desarrollo y la mantención de las plataformas, SERCOTEC asegura que su principal herramienta de apoyo (la capacitación en línea) esté operativa y evolucione. Por otra parte, la estrategia de comprar servicios de consultoría para adquirir *know-how* permite a SERCOTEC desarrollar conocimiento interno, en lugar de depender constantemente de terceros para ejecutar su rol, potenciando su capacidad institucional.

Respecto a las debilidades identificadas, el entrevistado señala que los riesgos críticos en la operación de sus plataformas están cubiertos y, gracias a su factor de prevención y control constante, nunca han tenido que cancelar un contrato ni cobrar la garantía a un proveedor por incumplimiento. A su juicio, la clave de este éxito es el seguimiento riguroso que realizan sus ejecutivos y profesionales, asegurando la operación de las plataformas de manera proactiva. Cuentan además con la OIRS (a través de los Puntos MIPE) para la detección inmediata de problemas de uso. En caso de interrupción del

servicio, las plataformas están sujetas a multa, siempre y cuando la falla sea responsabilidad directa de la empresa y no por causas de fuerza mayor o catástrofes naturales.

Por otra parte, y aunque la licitación es el mecanismo principal, el proceso puede ser lento, lo que es un desafío al momento de generar nuevos instrumentos o mantener las plataformas al día con la velocidad de los cambios en el ecosistema emprendedor.

(iv) JunaeB

El modelo de compras de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) se caracteriza por ser un sistema de compra pública masiva y compleja con un fuerte énfasis en el cumplimiento de exigencias nutricionales y sociales.

Debido a la magnitud de sus programas principales, como el Programa de Alimentación Escolar (PAE), JUNAEB utiliza principalmente la modalidad de Licitación Pública a gran escala, a través de la plataforma de Mercado Público, para contratar los servicios.

Mecanismos de Compra Principales

JUNAEB opera con dos modelos de compra distintos para sus programas de alimentación más grandes:

A. Programa de Alimentación Escolar (PAE y PAP)

Este es el proceso más grande y complejo, centrado en la compra del servicio de suministro diario de raciones alimenticias (desayuno, almuerzo, cena, etc.) para estudiantes del sistema escolar. Corresponde a licitaciones públicas de grandes montos (superior a 5.000 UTM). Son contratos de largo plazo (generalmente de tres o cuatro años), donde se licita aproximadamente un tercio de los servicios a nivel nacional cada año. Finalmente indicar que se trata de la contratación del servicio completo, que incluye el suministro, la preparación de alimentos y la distribución en las Unidades Territoriales (regiones o agrupaciones de comunas).

B. Beca de Alimentación para la Educación Superior (BAES)

Este programa se centra en la compra del servicio de administración de transferencias electrónicas (tarjeta o app) que permite a los estudiantes realizar sus propias compras de alimentos en una red de comercios asociados. Es una licitación pública de grandes montos a nivel nacional, a menudo dividida en zonas geográficas. Se contrata a un operador privado (e.g., Pluxee o Edenred) para proveer la red de canje (supermercados y restaurantes) y el sistema transaccional para los fondos de la beca.

El modelo de compra de JUNAEB se distingue por los siguientes elementos:

- Escala Masiva: Sus licitaciones son de las más grandes del Estado chileno, involucrando millones de raciones diarias (PAE) o la administración de beneficios para cientos de miles de estudiantes (BAES). Esto requiere un proceso de contratación de alta complejidad técnica y jurídica.
- Foco Nutricional Estricto: Las bases de licitación incluyen exigencias detalladas para asegurar que las raciones sean: Seguras, Armónicas (equilibradas nutricionalmente), Satisfactorias (agradables) y Asequibles. Las compras están estrictamente reguladas por la Ley de Etiquetado de Alimentos (Nº 20.606), restringiendo la venta de productos con exceso de sellos ("Altos en").
- Evaluación por Modelo de Optimización: Para el PAE, la adjudicación de las ofertas no se basa solo en el precio más bajo, sino en un modelo lineal de optimización que selecciona la combinación de oferentes que cubre todas las unidades territoriales, cumpliendo primero con las exigencias técnicas y nutricionales, y minimizando el costo total, buscando la combinación más ventajosa
- Unidades territoriales reducidas: Las licitaciones recientes del PAE han buscado reducir el tamaño de las unidades territoriales. Esto tiene como objetivo facilitar la participación de empresas de menor tamaño y diversificar el mercado, fortaleciendo potencialmente a las economías locales.
- Integración de productos locales: Existe un esfuerzo por incorporar productos de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) en las raciones diarias (ej. papas nativas, verduras de hortalizadas locales), vinculando el programa de alimentación con el desarrollo económico regional.

Finalmente, damos cuenta de las ventajas y desventajas que se desprenden de este modelo:

Tabla 9: Ventajas y desventajas modelo de compras Junaeb

Aspecto	Ventajas	Desventajas
Transparencia y Competencia	La licitación pública asegura la máxima concurrencia de oferentes (más de 20 empresas en algunos procesos) y la transparencia de un proceso regulado por ChileCompra.	Judicialización y Riesgo Legal: Dada la magnitud de los montos, los procesos de licitación suelen enfrentar recursos judiciales (como recursos de amparo económico) o denuncias, lo que puede

Aspecto	Ventajas	Desventajas
		retrasar o complicar la adjudicación del servicio.
Calidad Nutricional	La estricta regulación de las bases garantiza que los alimentos entregados cumplan con altos estándares de inocuidad y balance dietético, esencial para el desarrollo de los beneficiarios.	Burocracia y Rigidz: La complejidad y el gran volumen de la compra pueden hacer que el proceso de licitación sea lento, generando incertidumbre en el inicio del año escolar si no se cumplen los plazos.
Diversificación de Proveedores	La división en unidades territoriales más pequeñas y la inclusión de productos AFC fomenta la participación de Mipymes y productores locales, disminuyendo la concentración del mercado en grandes empresas.	Problemas de Ejecución: El modelo, al delegar la ejecución a empresas privadas, ha enfrentado en el pasado denuncias de incumplimiento, irregularidades y problemas en el control de la entrega (como el uso de sistemas biométricos en el pasado).

Fuente: Elaboración propia

b) Buenas prácticas en los mecanismos de compra de otras instituciones públicas

En términos generales, existe una clara tendencia a buscar soluciones para la calidad, la trazabilidad y la agilización del proceso, a menudo a través de la formalización y el fortalecimiento de la colaboración. A continuación, se plantean aspectos destacados de los procesos de compra, mencionados por los actores entrevistados:

1. **Inversión en Trazabilidad y Software:** En INDAP la inversión está focalizada en mejorar la gestión de la cadena productiva y la eficiencia administrativa. Se está invirtiendo en trazabilidad de productos para asegurar la calidad de lo que producen los pequeños agricultores. Complementariamente, se han desarrollado e implementado nuevos softwares para automatizar y optimizar la gestión institucional. Un ejemplo es un software que fue diseñado para el área de abastecimiento y financiero, con el objetivo de mejorar la eficiencia en los procesos.

Aunque la inversión en tecnología no modifica los mecanismos de compra (que siguen siendo licitación, compra ágil y convenio marco), su impacto se centra en la mejora de la gestión interna que respalda estos procesos. En efecto, la implementación de softwares en áreas clave como Abastecimiento y Finanzas se espera que acelere la gestión de los

documentos, las aprobaciones y las rendiciones. Esto reduce los cuellos de botella administrativos que hoy causan demoras de dos a tres meses en procesos como la publicación de una licitación.

Al digitalizar y automatizar los procesos financieros y de abastecimiento, la institución puede avanzar en la delegación de funciones (como la ampliación de tramos de firma para compras menores), pero con la seguridad de que los riesgos están siendo controlados por un sistema más robusto. Los beneficios de esta inversión en trazabilidad y softwares son:

- Mejora de la Producción: La trazabilidad asegura la calidad del producto final de los pequeños productores, facilitando su inserción en el mercado.
- Optimización de Recursos Humanos: Los softwares liberan a los funcionarios de tareas manuales, permitiendo que se enfoquen en su rol profesional y técnico, en lugar de perder tiempo en labores administrativas.
- Agilidad en el Gasto: Al mejorar la eficiencia de la División de Administración y Finanzas, se espera que INDAP pueda gastar los recursos de manera más rápida y eficiente para el desarrollo de los programas.

2. **Vínculos de Calidad:** El MOP ha encontrado una buena práctica en los convenios con universidades del Estado, mientras que la transición en el MOP apunta a utilizar grandes licitaciones que aglutinen varias líneas de capacitación. El proceso está marcado por la transición desde la compra ágil hacia modelos de licitaciones coordinadas y convenios con universidades estatales, buscando resguardar la calidad frente a la obligatoriedad de adjudicar al menor valor.

En el modelo anterior, éste tenía puesto el foco en la compra ágil, el que había sido el mecanismo más utilizado, pero que ha presentado distintas complejidades. La compra ágil no es adecuada para servicios complejos como la capacitación, ya que exige que las especificaciones técnicas sean de menor complejidad, obligando a adjudicar al que tenga el menor valor, lo que perjudica la calidad.

En este sentido, la estrategia futura es avanzar hacia la licitación pública, pero concentrando varios cursos o líneas de capacitación en una sola gran licitación con varias líneas de capacitación. Este modelo de licitación por coordinación busca simplificar la gestión. En efecto el MOP utiliza la figura de convenios con universidades del Estado (como la U. de Chile y la USACH) para cursos de alta especialización (ej. compras públicas, estatuto administrativo, vialidad). Este mecanismo se sustenta en un dictamen de Contraloría que reconoce el rol de las universidades estatales en la

docencia para entes públicos. A su vez, esta subsecretaría ha implementado un mecanismo para intentar asegurar la calidad en las compras ágiles a través de la "zona gris" de aumentar los requerimientos en las especificaciones técnicas (exigiendo experiencia, diplomados o magíster). Cuando se detectan incumplimientos graves, éstos se notifican al Servicio Civil y a Mercado Público, inhabilitando al proveedor hasta que sane el problema.

A modo de resumen es posible indicar que el MOP ha identificado en los convenios de colaboración con universidades estatales una buena práctica y una fortaleza creciente en su modelo de compras:

- Fundamento Legal y de Calidad: La utilización de estos convenios está respaldada por un dictamen de Contraloría que permite a los servicios públicos celebrar este tipo de acuerdos con universidades estatales para la adquisición de docencia y capacitación.
- Enfoque en *Expertise*: Este mecanismo se prioriza para comprar cursos o servicios que requieren un alto nivel de *expertise*, como la capacitación en compras públicas.
- Estrategia de Inversión: La Subsecretaría apunta a aumentar el porcentaje de su presupuesto que se destina a estos convenios. La meta es pasar del 10% en 2025 al 20% en 2026, lo que evidencia la confianza en la calidad y la eficiencia de este modelo.

Respecto al aseguramiento de la calidad, el uso del dictamen de Contraloría para formalizar convenios con universidades estatales es una práctica que asegura la calidad y la agilidad en la compra de cursos complejos y especializados. Se identifica como una práctica a potenciar la apertura a fondos concursables para el sector público (como becas para diplomados o magíster). Además, utilizan la vinculación con plataformas de otras instituciones públicas (Contraloría, SernamEG) para acceder a cursos virtuales gratuitos y aliviar costos.

3. **Registro de Contratistas y Consultores del Ministerio de Obras Públicas:** Tal como vimos previamente, el MOP clasifica a las empresas y profesionales en su registro según la magnitud de la obra, la especialidad técnica y la capacidad económica. Este sistema, considerada una buena práctica, tiene como objetivo principal asegurar que solo empresas con la experiencia y solvencia adecuada puedan postular a licitaciones complejas.

La inscripción en el Registro de Contratistas del MOP es, por tanto, una condición indispensable para que una empresa constructora o consultora pueda participar en las propuestas públicas y ejecutar contratos de obras para el Ministerio. En este sentido, el uso del registro de proveedores es un pilar del sistema de compras públicas y ofrece ventajas fundamentales para el MOP:

- Garantía de habilitación: asegura que los contratistas y proveedores cumplen con los requisitos legales y comerciales para contratar con el estado (ej. no tener deudas laborales, no estar inhabilitado por sanciones, etc.).
- Calificación y experiencia (MOP específico): en el registro de contratistas, permite al MOP clasificar y calificar a las empresas según su capacidad financiera y experiencia técnica previa, asegurando que solo postulen a las licitaciones aquellas con la solvencia adecuada para el proyecto.
- Transparencia: el registro y los datos asociados están en el portal de mercado público, promoviendo la transparencia y la trazabilidad de quién está contratando con el MOP.
- Eficiencia en el proceso: simplifica la etapa de evaluación de antecedentes, ya que gran parte de la información legal y financiera de los oferentes ya está validada previamente.

En esencia, este sistema permite al MOP licitar sabiendo que está tratando con proveedores cuya capacidad profesional y experiencia ya ha sido certificada por el propio Ministerio.

Ahora bien, al trabajar con un registro propio de contratistas, se encuentran también algunas dificultades que es importante considerar. A continuación, se da cuenta de las principales:

1. Altos Requisitos de Calificación (Especialmente MOP Obras)

El Registro de Contratistas del MOP exige altos umbrales de experiencia técnica, clasificación y capacidad económica. Esto actúa como una barrera de entrada para las empresas de menor tamaño (EMT) o empresas nuevas, limitando la competencia a un grupo reducido de grandes contratistas. Lo anterior tiene como consecuencia que se reduce la cantidad de oferentes y dificulta la postulación de nuevos actores que podrían ser innovadores o más competitivos en precio.

2. Fragmentación y Descentralización de Compras (Bienes y Servicios):

En el modelo regular del MOP que se está tratando de superar (ej. en capacitación), la compra descentralizada y por bajo monto (mediante Compra Ágil o licitación pequeña)

resulta en la fragmentación de la demanda. Aunque los proveedores estén registrados, el hecho de tener que participar en múltiples procesos pequeños en distintas regiones genera inefficiencia y no permite economías de escala.

3. Lentitud de los procesos internos:

El proceso de compra, aunque use el registro, puede ralentizarse significativamente por la tramitación administrativa y la revisión legal. Como se menciona en la experiencia de INDAP, las licitaciones pueden tardar dos o tres meses en ser publicadas debido a la necesidad de "iterar" los documentos con fiscalía y equipos jurídicos para asegurar que las bases sean transparentes y cumplan con la ley. Esto tiene como consecuencia un retraso en la ejecución de proyectos y la provisión de bienes o servicios necesarios.

4. **Planificación y Gestión Estratégica:** Las instituciones están invirtiendo en la fase previa a la compra para mejorar la eficiencia y el control. Se identifica como una buena práctica cuando las instituciones definen el plan anual de capacitación como la "hoja de ruta del año", una práctica que asegura la ejecución presupuestaria y permite hacer ajustes a mediados de año en caso de ser necesarios. Esta planificación estratégica se traduce en una comunicación coordinada a nivel interno para evitar correr para ejecutar el presupuesto. En esta línea, hay un consenso en que el proceso de compra inicia con un requerimiento de alta calidad. En el caso MOP, dicha institución busca formalizar la base de la compra, asegurando un requerimiento bien solicitado, con el mayor detalle de información posible. De esta manera, la selección y la justificación tienen mayores grados de eficiencia.

5. **Prevención, el control y la gestión de la calidad:** El modelo de compras y gestión de servicios de SERCOTEC, particularmente en la contratación de servicios de capacitación y plataformas, incluye prácticas centradas en la prevención, el control y la gestión de la calidad del servicio contratado, lo que aparecen como buenas prácticas a tener en cuenta:

(i) *Control de Ejecución Riguroso y Oportuno*

SERCOTEC implementa un modelo de control contractual que prioriza la prevención y la detección temprana de fallas:

- Seguimiento proactivo y continuo: El servicio asegura la operación de sus plataformas y servicios mediante un seguimiento constante y riguroso por parte de sus ejecutivos y profesionales.
- Detección de problemas en el momento: La clave es levantar los problemas en el momento que estos ocurren, en lugar de esperar hasta el final de la ejecución

para evaluar los productos. Esto previene que el incumplimiento se acumule y se vuelva crítico.

- Cobertura de riesgos críticos: Se garantiza que todos los aspectos que podrían ser críticos para la operación de las plataformas están cubiertos, lo que ha resultado en que, según el entrevistado, no se ha tenido que cancelar un contrato ni cobrar la garantía por incumplimiento.

(ii) Mecanismos de Retroalimentación y Multas

El modelo utiliza herramientas específicas para medir y penalizar el desempeño, asegurando la calidad del servicio al usuario final:

- Detección de fallas directa del usuario (OIRS/Puntos MIPE): Se utilizan los sistemas de requerimientos a través de la OIRS y los Puntos MIPE para que la detección de problemas en el uso de las plataformas sea inmediata y esté vinculada directamente a la experiencia del usuario.
- Incentivo de cumplimiento a través de multas: Los contratos incluyen cláusulas de multa. Específicamente, si las plataformas dejan de funcionar durante un tiempo determinado debido a responsabilidad de la empresa (excluyendo catástrofes naturales), están sujetas a una sanción, lo que incentiva al proveedor a mantener la disponibilidad y calidad del servicio.

(iii) Evaluación de Necesidades para la Oferta

Respecto al diseño de la oferta de capacitación, se establece un sistema de retroalimentación para la pertinencia de los cursos:

- Recolección sistemática de requerimientos: Se pide periódicamente la opinión y los requerimientos de las direcciones regionales, ejecutivos de fomento, y la OIRS para la formulación de nuevos cursos.
- Contacto directo con el empresariado: Se encarga a los ejecutivos que levanten información directamente con los empresarios (usuarios finales) para asegurar que la oferta de capacitación sea pertinente a sus necesidades.

En resumen, las buenas prácticas del modelo de compras de SERCOTEC se enfocan en la alineación estratégica de las adquisiciones con su misión de fomento y en la gestión eficiente del conocimiento. En esta línea tienen un enfoque de compra en plataformas

tecnológicas clave. El foco principal de las compras de la unidad es la licitación de servicios para el desarrollo y la mantención de sus plataformas principales, como el portal de SERCOTEC y el portal de creación de empresas. Esta práctica asegura que la principal herramienta de capacitación y apoyo al emprendedor (la tecnología) esté operativa y en constante evolución. Esto es fundamental para la misión de SERCOTEC, ya que la plataforma actúa como el canal central para llegar a su público objetivo, los micro y pequeños empresarios (Puntos MIPE).

Junto a lo anterior, se utilizan canales de atención y gestión de la información —como los Puntos MIPE, las Direcciones Regionales y las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS)— para recopilar información y opinar sobre los requerimientos que tienen los pequeños empresarios. Esto garantiza que las compras futuras de consultoría, servicios y desarrollo de plataformas se basen en una necesidad real y pertinente, levantada directamente desde la voz y la experiencia de su público objetivo.

6. JUNAEB:

A partir de la revisión de información sobre el modelo de compras de JUNAEB, especialmente en el contexto del Programa de Alimentación Escolar (PAE), es posible identificar algunos elementos que a nuestro juicio constituyen buenas prácticas en el ámbito de la contratación pública, que presentamos a continuación:

- **Priorización de la Calidad sobre el Precio con el Modelo de Optimización**

Una de las prácticas más avanzadas es la adopción de un modelo lineal de optimización para la adjudicación de las grandes licitaciones del PAE. La decisión de compra no se basa únicamente en la oferta económica más baja. En su lugar, se prioriza el cumplimiento de exigencias técnicas, nutricionales y de calidad del servicio.

El modelo matemático selecciona la combinación de ofertas que cubre todas las unidades territoriales requeridas, ha cumplido con los mínimos de calidad, y resulta en la combinación más ventajosa para el Estado en términos de costo y eficiencia. Esto asegura que la calidad y la cobertura no sean sacrificadas por un precio marginalmente más bajo.

- **Inclusión Económica y Diversificación del Mercado**

JUNAEB ha implementado mecanismos para reducir la concentración del mercado y fomentar la participación de actores más pequeños. La práctica de establecer unidades territoriales más pequeñas facilita el ingreso de empresas de menor tamaño al mercado de la alimentación escolar, ya que requieren menor capacidad operativa y financiera para postular. Por otra parte, la articulación con la agricultura familiar campesina para integrar productos locales y frescos en las raciones escolares. Esto no solo mejora la calidad

nutricional, sino que también utiliza la compra pública como una herramienta para el desarrollo económico regional y el encadenamiento productivo.

- **Rigurosidad en el Estándar del Producto**

Dado que el producto final impacta directamente en la salud y nutrición de los estudiantes, la definición del servicio es extremadamente estricta. La exigencia de que las raciones sean seguras, equilibradas y satisfactorias, y el estricto cumplimiento de la Ley de Etiquetados de Alimentos (Ley N° 20.606) en los productos que se compran y ofrecen hace que las bases deban ser inflexibles. Esto convierte la compra pública en una poderosa palanca de política pública de salud.

- **Planificación y Estabilidad de la Provisión**

La realización de licitaciones para el PAE con una duración de tres o cuatro años permite a las empresas concesionarias planificar inversiones en infraestructura, tecnología y capacitación de personal, asegurando una mayor estabilidad y continuidad del servicio, lo cual es fundamental para un programa que opera a nivel nacional de forma diaria.

V. Caracterización de la participación de los proveedores de capacitación

Introducción

Para el abordaje de este objetivo se consideró principalmente la revisión de información secundaria. Al respecto se revisaron, sistematizaron y analizaron documentos tales como las bases administrativas de todos los programas sociales considerados en esta consultoría (últimos 10 años), el registro nacional y especial de proveedores, los registros de procesos de fiscalización, y aquellos administrativos del proceso de evaluación de ofertas.

A partir de esta revisión se generó un análisis estadístico de la participación de proveedores, incluyendo su frecuencia de participación entre años y programas, presencia regional, magnitud de coberturas, diferencias entre adjudicación y ejecución, comportamiento, entre otros. Además, se generó una tipología de proveedores, considerando elementos como datos de ejecución, territorialidad, atención a poblaciones especiales, áreas de capacitación específicas, y modalidad de entrega de la capacitación.

Caracterización de los proveedores

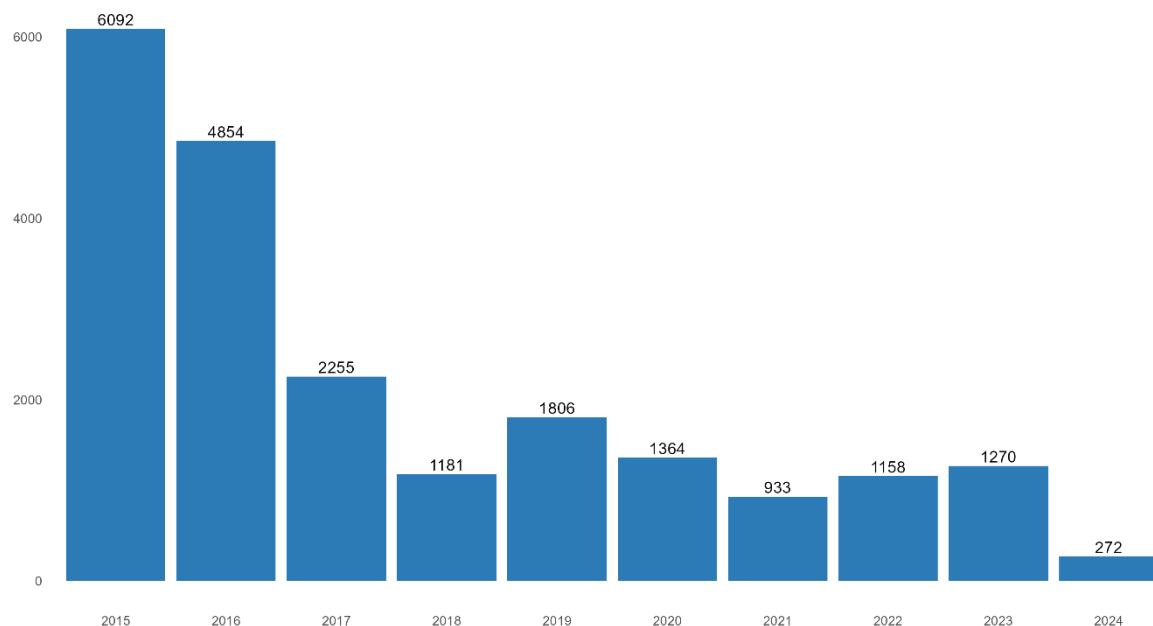
El análisis descriptivo de los procesos de adjudicaciones se aboca a aquellas capacitaciones – entendidas como cada código único de curso – que se encuentran con el proceso de fase lectiva visado, excluyendo a todos aquellos procesos que han visto irrumplida dicha fase o que han quedado sujetos a términos previo a lo estipulado en el proceso de licitación.

En este contexto se presentan las capacitaciones, desarrolladas bajo los términos planteados anteriormente, de los últimos 10 años. Durante este periodo se han visado un total de 21.185 cursos de capacitación impartidas por 1.065 ejecutores, presentando el mayor número de cursos en el año 2015 con un total de 6.092, seguido por el año 2016 con 4.854.

Esta cantidad de cursos de capacitación visadas en su fase lectiva comienzan a sufrir una reducción llegando a las 2.255 capacitaciones en el año 2017 y que en años posteriores no superan el umbral de los 2.000, siendo el mínimo histórico alcanzado en

el año 2021 donde sólo 933 cursos de capacitación fueron visados en su fase lectiva. Se omite en este sentido el año 2024, entendiendo la existencia de procesos que se encuentran en estado de visado.

Gráfico 1: Cantidad de Cursos de capacitación por año

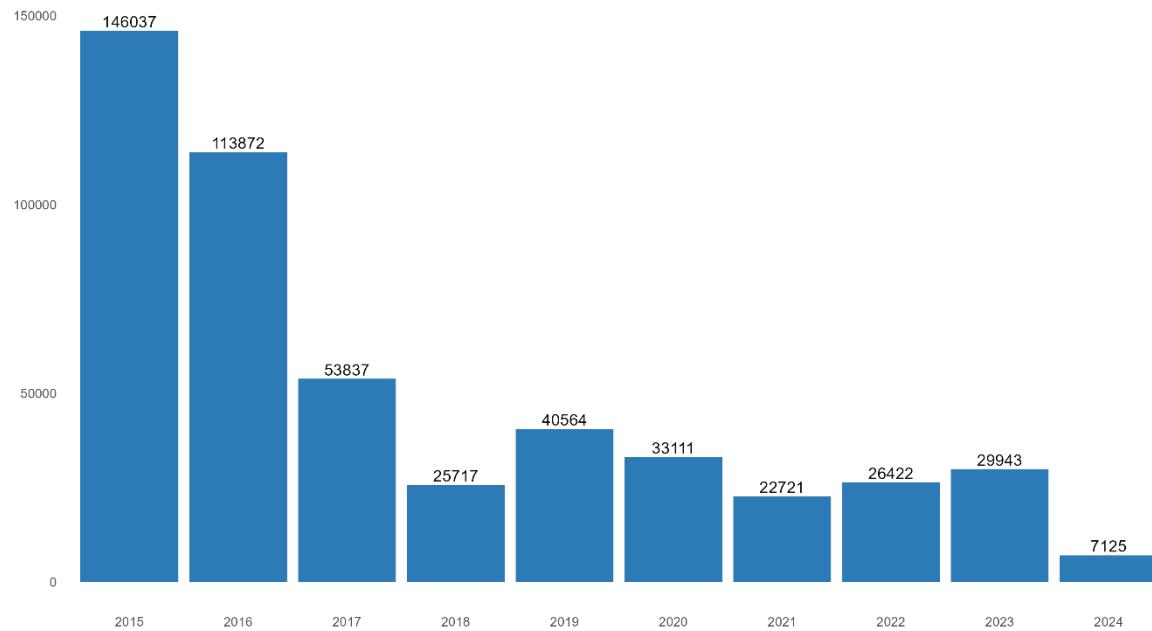


Fuente: Elaboración propia base a proyectos con código único de curso cuya fase lectiva se encuentra validada y visada.

En la misma línea se analiza la cantidad de personas a capacitar por los procesos licitados contemplados anteriormente. Para lo cual fueron considerados los cupos iniciales por los que fueron licitados cada uno de los proyectos en cuestión. Se observa una tendencia similar a la derivada de la cantidad de procesos de capacitaciones con fase lectiva visada, donde son los años 2015 y 2016 los con mayor cantidad de personas a capacitar siendo de 146.037 cupos para el año 2015 y de 113.872 para el año 2016.

Para el año 2015, se observa de igual forma una reducción del número de cupos de las capacitaciones, llegando a 53.837 valor que no logra ser superado durante los años anteriores y que llega a su punto más bajo en el año 2021 donde solo hubo 22.721 cupos asociados a capacitaciones con fases lectivas finalizadas.

Gráfico 2: Cantidad de cupos disponibles en cursos de capacitación por año



Fuente: Elaboración propia base a proyectos con código único de curso cuya fase lectiva se encuentra validada y visada.

Al agrupar los programas analizados según el coste asociado a cada uno de ellos, se configuraron 3 grandes grupos en función de la distribución de los cuartiles, siendo el primer grupo el primer cuartil con cursos de capacitación que tienen un valor de 14.700.000 pesos o menos. El segundo grupo, compuesto por el segundo y tercer cuartil, con proyectos que van desde los 14.700.000 pesos hasta los 40.175.000 pesos y finalmente, aquellos que cuentan con valores por sobre los 40.175.000 pesos.

En el gráfico 2 por tanto se puede observar como para el año 2015 existe una predominancia de proyectos licitados con fases lectivas visadas, en segundo grupo siendo un 71% de los proyectos analizados, mientras que el 22% corresponden al grupo de proyectos de mayor valor y siendo el 7% restante atribuidos a los proyectos de menor costo.

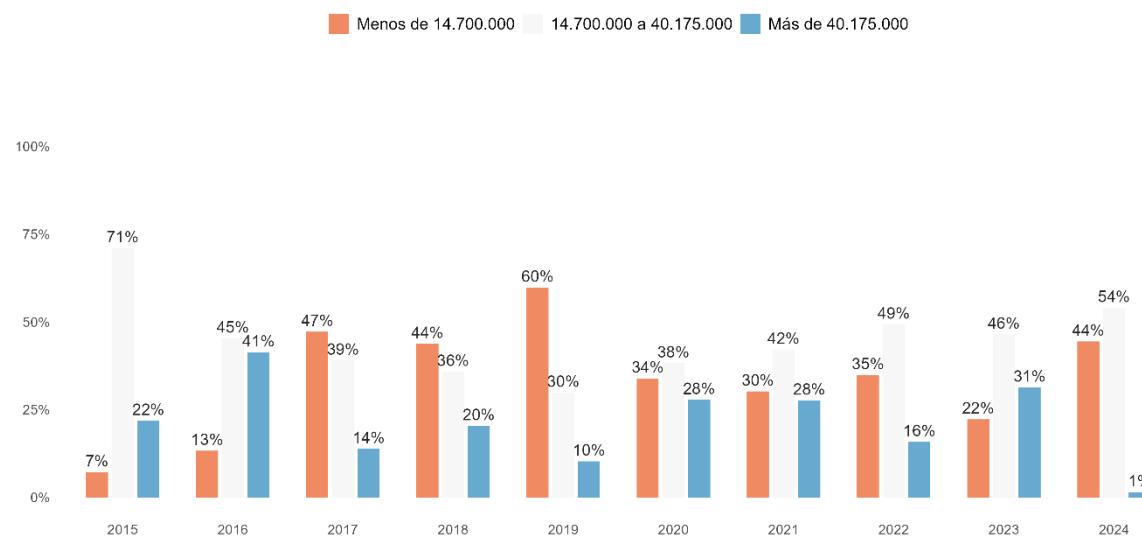
Para el año 2019 se puede apreciar cómo, de manera similar, se observa una predominancia de proyectos de menor costo acumulando un 60%, seguido de un 30% para proyectos de costo medio y el 10% restante para proyectos de alto costo.

Fuera de las particularidades mencionadas en los 2 años anteriores donde la preponderancia sobre los costos de un tipo de proyecto en particular se encontraba en

un grupo específico, en el resto de los períodos analizados se observa una mayor estabilidad en la distribución de los porcentajes para costos de los proyectos analizados.

Sin embargo, es importante mencionar el fenómeno observado en el año 2024, que pese a tener una menor cantidad de procesos lectivos ya visados presenta una distribución relativamente equitativa entre proyectos de menor costo y costo medio, relegando solo un 1% de los procesos a proyectos de alto costo, fenómeno no observado con anterioridad, siendo el valor mínimo observado para el año 2017 con 10% para proyectos con alto costo.

Gráfico 3: Porcentaje de cursos de capacitación según coste asociado por año.



Fuente: Elaboración propia base a proyectos con código único de curso cuya fase lectiva se encuentra validada y visada.

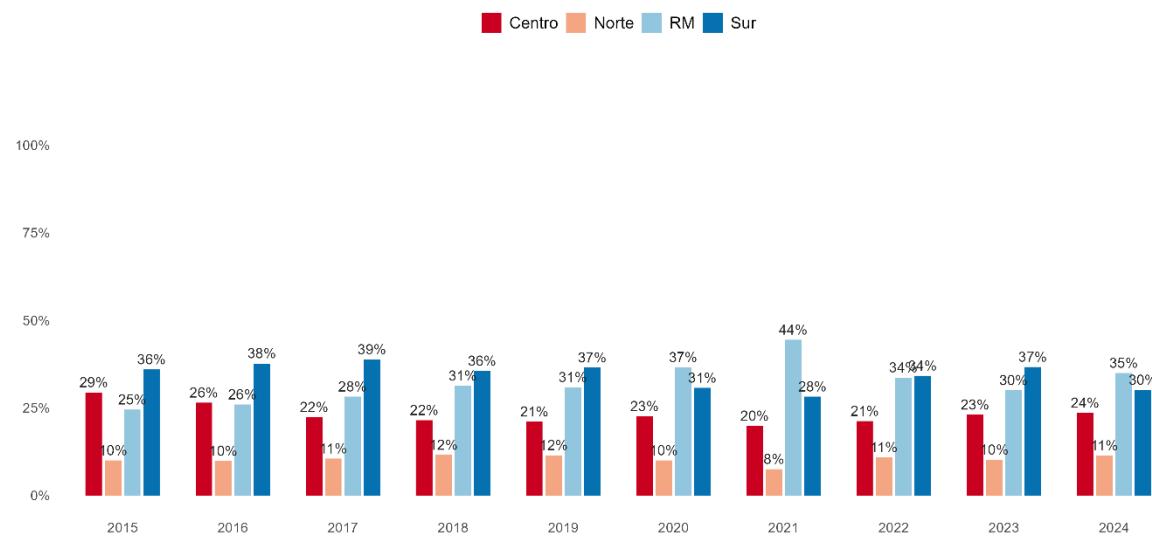
Al momento de segmentar los proyectos de licitación con fases lectivas visadas por las distintas macrozonas del país se puede observar estable tendencia en cuanto a la distribución de estos. Se observa una tendencia en donde la macrozona norte tiende a concentrar el 10% de los procesos de capacitación visados con un margen de 2 puntos porcentuales.

En cuanto a la macrozona centro, mantiene en los distintos períodos analizados valores relativamente estables que oscilan entre el 29% y 20% valores alcanzados en los años 2015 y 2021 respectivamente. Por su parte la macrozona sur cuenta con valores entre el 39% y 28% valores alcanzados en los años 2017 y 2021.

En cuanto a la región Metropolitana, esta cuenta con valores entre el 25% para el año 2015 y un 37% obtenido el año 2020. Es importante destacar el fenómeno acontecido en

año 2021 donde la región concentra un 44% de las capacitaciones visadas, valor que se escapa a la tendencia observada, donde ninguna de las macrozonas concentraba sobre el 40% de las capacitaciones visadas.

Gráfico 4: Porcentaje de cursos de capacitación según macrozona por año



Fuente: Elaboración propia en base a proyectos con código único de curso cuya fase lectiva se encuentra validada y visada.

Construcción de Tipología y Caracterización de Proveedores

En la construcción de una tipología de proveedores se orientó un análisis que contempló la identificación de perfiles conductuales y financieros en torno al vínculo que los prestadores de servicio mantienen con el Estado por medio de los procesos de adjudicación. El principal objetivo se enfoca en detectar patrones en torno a los niveles de participación, la estructura financiera y la performance desarrollada en aras de orientar el desarrollo informado de la gestión de los mecanismos de adjudicación.

Para lo anterior se emplearon dos principales fuentes de datos. La primera de ellas alude a los registros de todos los procesos de adjudicación cuyas fases lectivas se encontrarán en un estado finalizado y visado. Mientras que la segunda responde a los registros de deudas contraídas por las empresas prestadoras de servicios en los diversos proyectos adjudicados.

En base a esta información el proceso de segmentación fue desarrollado aplicando el algoritmo de clusterización K-means en variables estandarizadas, representando la

actividad de las compañías proveedoras. El número agrupaciones para la construcción de tipologías fue establecido en cuatro ($k = 4$) procurando congeniar la validez interna de los constructos, así como la interpretabilidad de estos en base a las siguientes variables:

Tabla 10: Variables consideradas en configuración de tipologías.

Variable	Descripción
Adjudicaciones anuales	Promedio de procesos adjudicados por año
Costos anuales	Costo total de los procesos adjudicados por año
Costo medio de adjudicación	Promedio de los costos de los procesos adjudicados
Tasa de deuda ²	Tasa entre la deuda total del proveedor y el costo de los proyectos adjudicados
Tasa de aprobación	Promedio de las tasas de aprobación con relación al total de participantes de cada proyecto adjudicado
Años de actividad	Años de funcionamiento como proveedor de servicios para el sector público

Fuente: Elaboración propia

La incorporación de estas 6 variables permite reflejar las competencias y eficiencia dentro de los procesos de adjudicación. En conjunción permiten capturar la magnitud del vínculo económico, el riesgo financiero, la longevidad de la relación y la efectividad de operacional de los procesos de capacitación.

La siguiente tabla indica cómo se generaron estas variables y a partir de qué información:

Tabla 11: Construcción de variables empleadas en la configuración de tipologías.

Variable	Descripción	Construcción
Adjudicaciones anuales	Promedio de procesos adjudicados por año	Cantidad de adjudicaciones [fase lectiva visada] / Años de actividad
Costos anuales	Costo total de los procesos adjudicados por año	Σ Costo del programa / Años de actividad
Costo medio de adjudicación	Promedio de los costos de los procesos adjudicados	Σ Costo del programa / Cantidad de adjudicaciones
Tasa de deuda	Tasa entre la deuda total del proveedor y el costo de los proyectos adjudicados	Σ Deuda / Σ Costo del programa

² La tasa de deuda corresponde a la tasa entre la deuda total del proveedor y el costo de los proyectos adjudicados

Tasa de aprobación	Promedio de las tasas de aprobación con relación al total de participantes de cada proyecto adjudicado	$\sum(\text{TOTAL.APROBADOS}/\text{TOTAL.PARTICIPANTES}) / \text{Cantidad de adjudicaciones}$
Años de actividad	Años de funcionamiento como proveedor de servicios para el sector público	$(\max(\text{ANNO.LLAMADO}) - \min(\text{ANNO.LLAMADO})) + 1$

Fuente: Elaboración propia

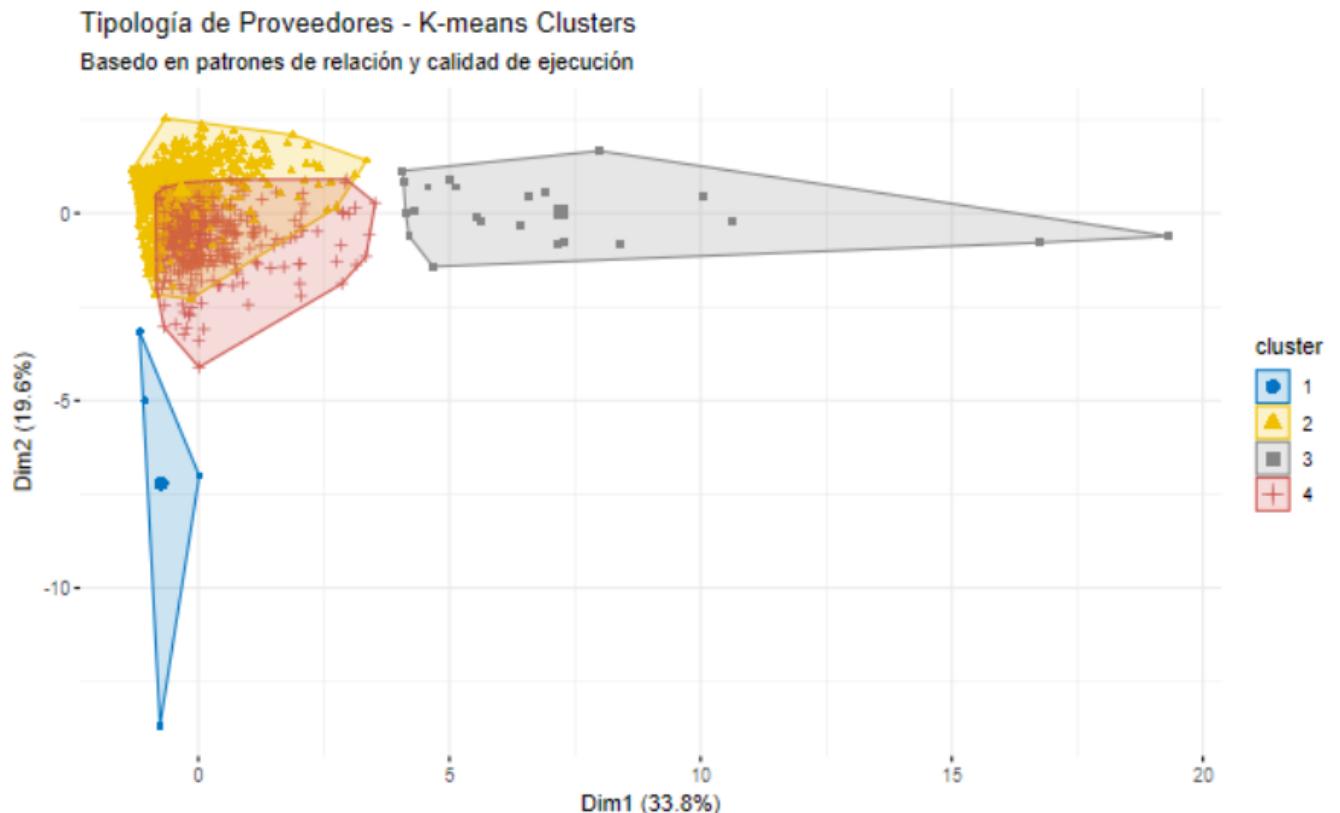
Comportamiento descriptivo de los clústeres

En el siguiente gráfico se muestra la tipología de proveedores identificada mediante un análisis de K-means, donde las dos principales dimensiones vinculadas a patrones de relación y calidad de ejecución explican conjuntamente un 53,4 % de la varianza total (Dim1: 33,8 % y Dim2: 19,6 %) del comportamiento de los organismos ejecutores.

Esto nos permite visualizar una segmentación por medio de polígonos donde al interior de cuyas áreas se encuentran dispuestas aquellas organizaciones que configuran un perfil en particular.

Al considerar que Dim1 está compuesto principalmente por los indicadores relacionados al comportamiento financiero y Dim2 con los indicadores asociados a la temporalidad de la relación, se desprende que los clústeres 2 y 4 presentan ciertos niveles de similitud en estos aspectos. Mientras que al observar los clústeres 1 y 3 nos encontramos con organismos con comportamientos más atípicos dentro de los parámetros observados.

Figura 2: Tipología de proveedores – K-means Clusters



Fuente: Elaboración propia base a proyectos con código único de curso cuya fase lectiva se encuentra validada y visada.

Clúster 1 – Proveedores emergentes y de escala reducida

Este grupo está compuesto por apenas cuatro empresas que muestran una participación incipiente y limitada en el sistema. En promedio, poseen solo un año de antigüedad, con alrededor de dos adjudicaciones anuales y montos medios cercanos a 45 millones. La mediana de adjudicación anual, de 11,9 millones, evidencia que se trata de operaciones de bajo costo y escasa recurrencia, mientras que su ratio de deuda es elevado (0,61), señalando fragilidad financiera. En conjunto, este perfil representa a proveedores recién incorporados o con escasa capacidad operativa, posiblemente microempresas o consultores que comienzan a ofrecer servicios al Estado.

Si bien es cierto en este grupo hay sólo 4 empresas, nos parece relevante dar cuenta de él ya que da cuenta de que los proveedores que no cumplen con los requerimientos de las licitaciones no siguen participando de los concursos ni haciendo otro tipo de capacitaciones. En esa línea releva la eficiencia del método de selección de los concursos donde la deuda de los participantes aparece como un restrictivo

Clúster 2 – Proveedores consolidados de escala reducida

Con 527 empresas, este clúster constituye la base operativa más amplia y estable del sistema. Las organizaciones que lo integran cuentan con una antigüedad promedio de 3,9 años y participan en unas cinco adjudicaciones por año, con un monto promedio de 95 millones de pesos anuales. Su deuda promedio es prácticamente nula, lo que denota un buen comportamiento financiero, y presentan una tasa de aprobación promedio de 0,80, una de las más altas del conjunto, lo que evidencia alta eficacia competitiva y capacidad para cumplir con los requisitos de licitación. Representan el núcleo competitivo y sostenible del ecosistema, con potencial de crecimiento mediante apoyo técnico y diversificación de servicios.

Clúster 3 – Proveedores consolidados y de alto volumen

Este grupo, compuesto por 22 empresas, concentra la mayor proporción del gasto total. Presenta una antigüedad promedio de 4,1 años, con más de 50 adjudicaciones por año y un monto medio cercano a 1.950 millones de pesos anuales, siendo la mediana de 1.650 millones. Estos actores poseen una capacidad operativa muy superior al promedio, lo que les permite competir exitosamente en grandes licitaciones o programas complejos. Su ratio de deuda es muy bajo (0,006), y su tasa media de aprobación (0,74) indica un buen nivel de desempeño competitivo, aunque ligeramente menor que el del grupo 2. Se trata de empresas estratégicas, con recursos humanos y financieros sólidos, cuya concentración plantea un riesgo potencial de dependencia institucional, pero también una garantía de continuidad y calidad de ejecución.

Clúster 4 – Proveedores incipientes y de alto costo

El cuarto clúster agrupa 511 empresas con una antigüedad media de 1,7 años, que obtienen en torno a 4,5 adjudicaciones anuales por un promedio de 175 millones de pesos por año. Aunque su nivel de experiencia es bajo, su volumen económico es significativamente mayor que el de los proveedores más nuevos. La deuda promedio es mínima (0,004) y la tasa de aprobación (0,76) muestra un nivel de éxito competitivo

considerable, pese a su corta trayectoria. Este perfil sugiere la presencia de empresas emergentes especializadas, que operan en segmentos de alto valor o complejidad técnica. Su participación es menos frecuente pero más rentable por adjudicación, lo que las convierte en actores clave para la innovación y diversificación de la oferta pública.

A continuación, se presenta una tabla resumen con las características de cada tipología de proveedores anteriormente expuesta:

Tabla 12: Resumen de las características de cada tipología de proveedores

Clúster	Cantidad de empresas	Prom. años activos	Mediana años activos	Prom. adj./año	Mediana adj.	Prom. monto anual	Mediana monto anual	Prom. Deuda	Prom. Tasa de aprobación
1	4	1.0	1	2.0	1.5	45.0 M	11.9 M	0.61	0.63
2	527	3.9	3	5.2	3.0	95.4 M	46.1 M	0.00	0.80
3	22	4.1	2	50.7	42.2	1.950 M	1.650 M	0.01	0.74
4	511	1.7	1	4.5	3.0	175 M	113 M	0.00	0.76

Fuente: Elaboración propia

Anexo

Sistematización de fuentes secundarias

A continuación, presentamos una matriz que sistematiza, para cada año considerado en el estudio, la información de mayor relevancia respecto a las bases de licitación, las normativas u orientaciones que rigen dichas bases, y los manuales o documentación complementaria a ellas asociadas a la implementación de lo estipulado en las distintas resoluciones.

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria
2015	<p>Objeto de la Licitación Adquisición de la ejecución de cursos de capacitación, en este caso, cursos de oficios, que incluyen una fase de formación teórica y una fase de práctica laboral.</p> <p>Modalidad de Pago El pago se realiza contra el servicio efectivamente prestado y según el cumplimiento de los hitos y condiciones establecidos en las bases, como el número de participantes con asistencia mínima y la realización de las fases de formación y práctica.</p> <p>Criterios de Evaluación Las bases establecen criterios de evaluación que, en general, ponderan la propuesta técnica y la oferta económica, con subcriterios específicos para cada uno.</p>	<p>Resolución Exenta N° 2161 (06/05/2015) Aprueba la realización de llamados a licitación pública y las bases administrativas y técnicas que regirán el proceso de adquisición de cursos para el año 2015.</p> <p>Resolución Exenta N° 2939 (2015) Aclara, complementa y/o modifica las bases administrativas y técnicas aprobadas previamente por la Resolución Exenta N° 2161, lo que demuestra un proceso de ajuste normativo durante la ejecución</p> <p>Ley de Compras Públicas (Ley N° 19.886) Rige el procedimiento de licitación pública a través del Mercado Público, asegurando principios de libre concurrencia, igualdad de oferentes y transparencia</p>	<p>Manual del Facilitador Dirigido a Facilitadores/Relatores y OTEC. Sigue como guía pedagógica y metodológica para la ejecución de la fase teórica de los cursos. Contiene lineamientos sobre la planificación de clases, el rol del relator, y la estructura de los módulos a impartir.</p> <p>Manual para Emprendedoras Dirigido a Participantes/ y beneficiarios. Es un material de apoyo directo a las participantes con enfoque en las herramientas y conocimientos para el emprendimiento. Contiene conceptos y ejercicios para desarrollar la idea de negocio y la gestión inicial de un emprendimiento.</p> <p>Plan Formativo/Diseño Curricular</p>

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria
	<p>Requisitos de Admisibilidad del OTEC Se exige que los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) estén inscritos en el Registro Nacional de OTEC de SENCE y cumplan con la Norma Chilena de Calidad (NCh), lo que asegura su habilitación legal y técnica.</p> <p>Hitos Contractuales Clave Las bases rigen la relación contractual entre el SENCE y el OTEC, estableciendo plazos para el inicio de los cursos, la gestión de la práctica laboral, la entrega de la documentación y la solicitud de pagos.</p>	<p>Regulación de OTEC y Franquicia Tributaria Las bases se enmarcan en la normativa que rige el Sistema Nacional de Capacitación, estableciendo la obligatoriedad de que los OTEC cumplan con las normas de calidad (NCh) y los requisitos de acreditación del SENCE.</p>	Dirigido a OTEC y SENCE. Aunque no es un manual, el Plan Formativo es el instrumento clave que las bases de licitación exigen para validar la pertinencia técnica de la oferta, definiendo los objetivos, contenidos y duración de cada curso.
2016	<p>Objeto de la Adquisición Adquisición de la ejecución de cursos de oficios (fase lectiva y práctica) en el marco del Programa Capacitación en Oficios (PCO). Los llamados se aprueban para licitaciones públicas.</p> <p>Mecanismo de Convocatoria Se utiliza el Concurso Público para la habilitación de la oferta de cursos. Existen convocatorias para Primer Concurso (RE N° 1327 y RE N° 1941) y Segundo Concurso (RE N° 1873), lo que indica múltiples momentos de compra en el año.</p>	<p>Resolución Exenta N° 2189 (2016) Aprueba la realización de Llamados a Licitación Pública de los distintos programas de capacitación (incluyendo PCO) y establece las bases que rigen dichos llamados.</p> <p>Resolución Exenta N° 5380 (25/11/2016) Aprueba las instrucciones para la ejecución y rendición de gastos de Aprestos Laborales y de Habilitación de la Práctica Laboral. Esto formaliza aspectos clave de la fase inicial y de colocación del programa.</p>	<p>Bases Administrativas PCO Dirigida a OTEC y Personal de SENCE. Documento rector que fija las reglas, condiciones, derechos y obligaciones de los OTEC en el marco del Programa Capacitación en Oficios. Incluye los anexos con los formatos de la documentación requerida.</p> <p>Guía Operativa / Guías Operativas Dirigida a Personal de SENCE (Nivel Central y Regional). Proporciona las instrucciones detalladas sobre la gestión, administración, y supervisión de los cursos. Sirve para estandarizar la ejecución</p>

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria
	<p>Requisitos del OTEC El OTEC debe estar inscrito en el Registro Nacional de OTEC de SENCE y contar con la certificación de la Norma Chilena de Calidad (NCh 2728) vigente.</p> <p>Estructura de la Evaluación Las bases establecen criterios que evalúan la Capacidad y Experiencia del OTEC, la Propuesta Metodológica y Curricular, y la Oferta Económica.</p> <p>Plazo de Postulación Las convocatorias establecen plazos perentorios específicos para la presentación de propuestas, por ejemplo: desde el 20 de mayo hasta el 3 de junio de 2016 para el Primer Concurso</p>	<p>Instructivo Complementario de Pago (20/07/2016) Establece las instrucciones específicas para el pago de los cursos financiados por el Fondo Nacional de Capacitación, incluyendo el PCO. Menciona procedimientos aplicables a programas como "Carrera Continuidad + Capaz", indicando la coexistencia y articulación de diversas líneas de financiamiento.</p> <p>Resolución Exenta Nº 2899 (11/07/2016) Aprueba las Bases y Convocatoria para el Primer Concurso del Programa "Más Capaz, Mujer Emprendedora" (MCD). Esto demuestra que la Dirección Nacional aprueba las reglas específicas para cada programa de capacitación</p>	del programa en todo el territorio. <p>Documentación de Aprestos Laborales Dirigida a OTEC y Personal de SENCE. Complementa las bases, detallando los procedimientos para la ejecución de la fase de apresto laboral (preparación para la práctica/inserción) y su respectiva rendición de gastos </p>
2017	<p>Objeto de la Adquisición Adquisición de la ejecución de cursos de capacitación, incluyendo la Modalidad Cerrada Regular (MCR) y la Modalidad Cerrada Nivelación de Estudios (MCNIV-17-01).</p> <p>Tipos de Programas Se aprueban bases para distintos programas, incluyendo: Fondo de Cesantía Solidario (FCS), Becas</p>	<p>Resolución Exenta Nº 1644 (18/04/2017) Aprueba la realización de llamados a concurso y sus bases administrativas, técnicas y Anexos, indicando el procedimiento formal para la adquisición de cursos.</p> <p>Resolución Exenta Nº 1800 (28/04/2017) Aprueba específicamente las bases del Primer Concurso de</p>	<p>Documento Complementario Guías y Anexo Dirigido a OTEC y Unidades Regionales de SENCE. Contiene las guías, anexos y formatos necesarios para la presentación y posterior gestión de las propuestas.</p> <p>Guía Presentación de Propuestas Dirigido a OTEC Postulantes. Detalla paso a paso la forma</p>

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria
	<p>Emprendimiento y Negocios (BEN), y Modalidades de Cursos Cerrados.</p> <p>Estructura de la Evaluación Las bases del concurso MCNIV-17-01 (Nivelación de Estudios) establecen una evaluación de la oferta que incluye: Monto del Precio, Experiencia y Capacidad de Gestión, y Aspectos Metodológicos del Curso.</p> <p>Valoración de Criterios El criterio Precio se pondera con un 40%, y el criterio Capacidad y Experiencia se pondera con un 30%.</p> <p>Requisitos de Admisibilidad Se exige la inscripción vigente en el Registro Nacional de OTEC de SENCE y el cumplimiento de la Norma Chilena de Calidad (NCh 2728).</p>	<p>la Modalidad Cerrada Regular (MCR).</p> <p>Resolución Exenta N° 279 Establece el Instructivo de Ejecución aplicable a las modalidades MCR, Línea de Transferencia al Sector Público (LTP), y Modalidad de Capacitación Cerrada (MCC). Esto estandariza las reglas operativas y de rendición para los OTEC adjudicados.</p> <p>Resolución Exenta N° 5778 y N° 649 Aprueban las bases y convocatorias para los programas específicos Becas FCS y Becas BEN, respectivamente, lo que confirma la diversificación de líneas de compra con bases específicas.</p> <p>Ley N° 19.886 Rige el procedimiento general de adquisición a través de licitaciones o concursos públicos, asegurando la transparencia y probidad.</p>	<p>correcta de elaborar y presentar la oferta a los concursos, asegurando que se cumplan todos los requisitos de admisibilidad.</p> <p>Bases Administrativas MCNIV-17-01 (Anexos) Dirigida a OTEC. El anexo contiene el detalle de los formatos de garantía que deben presentar los OTEC y la documentación de respaldo para acreditar los criterios de evaluación (experiencia, capacidad de gestión).</p>
2018	<p>Objeto de la Adquisición Adquisición de la ejecución de cursos de capacitación a través del Primer Concurso Modalidad Cerrada del año 2018. La RE N° 1997 aprueba la realización de llamados a</p>	<p>Resolución Exenta N° 0564 (2018) Aprueba las bases administrativas y técnicas del Primer Concurso Modalidad Cerrada 2018.</p>	<p>Bases Administrativas y Técnicas (Anexos) Dirigida a OTEC y Unidades Regionales de SENCE. Contiene la documentación detallada sobre los formatos de garantía, los documentos de</p>

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria
	<p>licitación pública de cursos de oficios, lo que confirma que el Concurso Público sigue siendo el principal mecanismo.</p> <p>Estructura de la Evaluación Las bases aprueban los criterios, ponderaciones y subcriterios de evaluación de las propuestas. La RE Nº 0564 aprueba las bases administrativas y técnicas para la adquisición de la ejecución de los cursos.</p> <p>Requisitos del OTEC Se exige la inscripción en el Registro Nacional de OTEC de SENCE y la acreditación de la Norma Chilena de Calidad (NCh 2728).</p>	<p>Resolución Exenta Nº 1997 (2018) Aprueba la realización de llamados a licitación pública para el Programa de Capacitación en Oficios y sus bases administrativas y técnicas.</p> <p>Resolución Exenta Nº 0954 (2018) Aprueba las Instrucciones Generales de Ejecución, Monitoreo y Supervisión para los programas Becas Emprendimiento y Negocios (BEN) y Becas Fondo de Cesantía Solidario (FCS) para el año 2018. Esto estandariza las reglas operacionales para programas financiados por fondos distintos al PCO.</p>	<p>respaldo para la postulación, y los procedimientos de rendición específicos para el año.</p> <p>Instrucciones Generales de Ejecución Dirigida a OTEC y Unidades de SENCE. Detallan los protocolos de gestión operativa de los cursos, incluyendo el monitoreo, la fiscalización, y las reglas para la justificación de gastos en programas como BEN y FCS.</p>
2019	<p>Objeto de la Adquisición Adquisición de la ejecución de cursos de capacitación a través de llamados a licitación pública y sus bases administrativas y técnicas. La RE Nº 2298 aprueba específicamente la realización de llamados para Programas de Becas Laborales.</p> <p>Mecanismo de Compra El principal mecanismo de adquisición para el Fondo Nacional de Capacitación (FONCAP) sigue siendo la Licitación Pública a través de</p>	<p>Resolución Exenta Nº 2298 (2019) Aprueba la realización de llamados a licitación pública, junto a sus bases administrativas y técnicas y anexos, para los Programas de Becas Laborales.</p> <p>Resolución Exenta Nº 0022 (03/01/2019) Aprueba el Nuevo Manual de Procesos Transversales (MPT) para los programas de capacitación. Este manual busca estandarizar, formalizar</p>	<p>Bases Administrativas y Técnicas (Anexos) Dirigida a OTEC Postulantes. Incluyen el detalle de la documentación requerida para la postulación y los formatos de las garantías (boletas o pólizas) que deben presentar para asegurar la seriedad de la oferta.</p> <p>Manual de Procesos Transversales (MPT) Dirigido a personal de SENCE (Nivel Central y Regional). Es el instrumento interno de gestión que estandariza las reglas</p>

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria
	<p>Concursos. La RE N° 2298 se refiere a la aprobación de las bases y anexos correspondientes a las licitaciones.</p> <p>Estructura de Evaluación Las bases administrativas y técnicas contienen la pauta de evaluación que los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) deben cumplir en sus propuestas.</p> <p>Requisitos de Admisibilidad Se exige la inscripción vigente en el Registro Nacional de OTEC de SENCE y el cumplimiento de la Norma Chilena de Calidad (NCh 2728), además de los requisitos específicos de la licitación.</p>	<p>y hacer más eficiente la gestión interna de los programas.</p> <p>Manual de Procesos Transversales (MPT) Establece el procedimiento formal y estandarizado que deben seguir todas las unidades del SENCE involucradas en la gestión, ejecución y administración de los programas de capacitación, incluyendo el flujo de documentación y rendiciones.</p>	operacionales para las áreas de capacitación, administración y finanzas, buscando mejorar la coordinación y el cumplimiento normativo en la gestión diaria de los programas.
2020	<p>Objeto de la Adquisición Adquisición de la ejecución de cursos de capacitación a través de Concurso Público y Licitación Pública. Se aprueban bases para programas específicos como Reversión Laboral 2020, Modalidad Mixta, y bases que rigen la adquisición de cursos.</p> <p>Modalidad de Ejecución Se formalizan las bases para la adquisición de cursos en Modalidad Mixta y se aprueban</p>	<p>Resolución Exenta N° 0779 y N° 0374 Aprueban las bases administrativas, técnicas y anexos para concursos específicos (Modalidad Mixta y Reversión Laboral).</p> <p>Resolución Exenta N° 4459 Aprueba el Instructivo de Ejecución, Supervisión, y Rendición de Cuentas para Cursos E-Learning. Esta normativa es clave para la adaptación a la pandemia,</p>	<p>Manual de Operación de Procesos Transversales (MPT) Dirigida a personal de SENCE (Central y Regional). Es el instrumento interno de gestión que establece los flujos de documentación, las responsabilidades y los procedimientos estandarizados para la ejecución de los programas, incluyendo la gestión de pagos y rendiciones.</p>

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria
	<p>las bases del programa Despegá.</p> <p>Requisitos de Admisibilidad Se exige la inscripción en el Registro Nacional de OTEC de SENCE y la acreditación de la Norma Chilena de Calidad (NCh 2728).</p> <p>Evaluación de Ofertas (CFT/OTT) Se aprueba un procedimiento específico para la presentación, evaluación y selección de ofertas realizadas por Centros de Formación Técnica (CFT) y Organismos Técnicos de Capacitación (OTT).</p>	<p>formalizando los cursos en línea.</p> <p>Resolución Exenta N° 0009 Aprueba el Instructivo de Becas Fondo de Cesantía Solidario (FCS).</p> <p>Resolución Exenta N° 2571 (05/11/2020) Aprueba el procedimiento para la presentación, evaluación y selección de ofertas de CFT y OTT, centralizando y estandarizando la forma en que se evalúan las propuestas de estos organismos.</p> <p>Resolución Exenta N° 4035 (21/11/2019) Aprueba el Manual de Operación de Procesos Transversales. Este manual entra en vigencia y rige la gestión operativa de los programas.</p>	<p>Instructivo de Cursos E-Learning. Dirigido a OTEC y Unidades Regionales de SENCE. Detalla las reglas específicas de ejecución y rendición aplicables a los cursos impartidos totalmente a distancia, incluyendo requerimientos técnicos y pedagógicos.</p> <p>Bases Administrativas y Técnicas (Anexos) Dirigido a OTEC Postulantes. Contienen la documentación de respaldo, formatos y la pauta de evaluación detallada que se utilizará para la selección de las ofertas</p>
2021	<p>Objeto de la Adquisición Adquisición de la ejecución de cursos de capacitación mediante Licitación Pública a través de concursos. Se aprueban bases para programas específicos como Registro Especial, Emprendimiento, Reconversion Laboral, y Despegá Mype.</p> <p>Modalidad de Evaluación</p>	<p>Resolución Exenta N° 2158 (01/09/2020) Aprueba el Manual de Procesos Transversales (MPT) 2021. Este instrumento rige la gestión interna estandarizada de los programas durante el año.</p> <p>Resolución Exenta N° 2161 (02/09/2020) Aprueba el Instructivo del Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT) 2021. Este</p>	<p>Manual de Procesos Transversales (MPT) Dirigido a Personal de SENCE (Central y Regional). Es el manual operativo clave para la gestión de los programas. Estandariza los procedimientos internos y el flujo de la documentación y rendiciones.</p>

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria
	<p>Se mantiene la estructura de evaluación en dos etapas (Técnica y Económica) y se utilizan los criterios de evaluación y subcriterios definidos en las bases para seleccionar las ofertas.</p> <p>Énfasis en MYPE y PYME Se aprueban bases específicas para programas enfocados en el segmento MYPE/PYME, como Despegar Mype</p> <p>Registro de Ofertas Se aprueban las bases del Registro Especial, un mecanismo que permite la inscripción de propuestas metodológicas (cursos) para ser validadas previamente a la licitación.</p>	<p>instructivo formaliza la supervisión técnica y pedagógica de la ejecución de los cursos.</p> <p>Resolución Exenta N° 460 (05/03/2021) Aprueba la realización de llamados a concurso para la adquisición de cursos, estableciendo la facultad legal para iniciar los procesos de compra.</p> <p>Resolución Exenta N° 3443 (2021) Modifica la Resolución N° 2637, que a su vez modifica las bases del concurso Despegar Mype, reflejando la flexibilidad y los ajustes normativos continuos durante la ejecución.</p>	<p>Instructivo Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT) Dirigido a Unidades Regionales de SENCE y Supervisores. Establece la metodología, criterios y protocolos para la supervisión técnica, administrativa y pedagógica de los cursos, esencial para evaluar la calidad de la ejecución.</p> <p>Bases Administrativas y Técnicas (Anexos) Dirigido a OTEC Postulantes. Contienen los formatos detallados para la presentación de la oferta, incluyendo los requerimientos para acreditar la experiencia, capacidad técnica y el monto del precio.</p>
2022	<p>Objeto de la Adquisición Adquisición de la ejecución de cursos a través de Concurso Público y Licitación Pública. Se aprueban bases específicas para el Programa Emprende 2022, Capacitación en Oficios/Registro Especial 2022, y la Línea Sectorial Transportes 2022.</p> <p>Criterios de Evaluación Las bases contienen los criterios y subcriterios para la evaluación de las propuestas,</p>	<p>Resolución Exenta N° 2709 (01/09/2021) Aprueba el Manual de Operaciones de Procesos Transversales (MPT), un instrumento que rige la gestión de los programas.</p> <p>Resolución Exenta N° 2124 (2022) Modifica la Resolución Exenta N° 2709, que aprobó el MPT. Esto evidencia la adaptación continua de los procesos internos de gestión del DCAP.</p>	<p>Manual de Operaciones de Procesos Transversales (MPT) Dirigida a Personal de SENCE (Central y Regional). Instrumento de gestión interna que establece los procedimientos estandarizados del SENCE, esencial para la coordinación administrativa y financiera.</p> <p>Instructivo del Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT)</p>

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria
	<p>incluyendo aspectos técnicos y económicos.</p> <p>Énfasis Sectorial La aprobación de bases para el Sectorial Transportes subraya la importancia de la adquisición de cursos alineados con necesidades productivas específicas.</p> <p>Requisitos de Admisibilidad Los oferentes deben estar inscritos en el Registro Nacional de OTEC de SENCE y cumplir con la Norma Chilena de Calidad (NCh).</p>	<p>Resolución Exenta N° 2651 (25/08/2021) Aprueba el Instructivo del Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT). Este instructivo formaliza los procedimientos de supervisión y monitoreo de la calidad de la ejecución de los cursos.</p> <p>Resolución Exenta N° 3179 (19/10/2021) Aprueba el Instructivo de Ejecución, Supervisión y Rendición de Cuentas para Cursos E-Learning. Esta normativa rige la modalidad a distancia.</p> <p>Resolución Exenta N° 2930 (24/09/2021) Aprueba la Guía de Acompañamiento de la Práctica Laboral.</p>	<p>Dirigido a Unidades Regionales de SENCE y Supervisores. Define el marco metodológico para la supervisión y evaluación de la ejecución de los cursos, centrado en la calidad pedagógica y técnica.</p> <p>Guía de Acompañamiento de la Práctica Laboral Dirigida a OTEC y Unidades Regionales de SENCE. Establece los protocolos y actividades que deben realizarse para la correcta gestión y apoyo de los participantes durante la fase de práctica.</p>
2023	<p>Objeto de la Adquisición Adquisición de la ejecución de cursos de capacitación a través de Licitación Pública mediante concursos cerrados o públicos. La RE N° 2009 aprueba las bases administrativas y técnicas. Se aprueban bases específicas para programas segmentados como Despegar Mype 2023 y la Línea Sectorial Cuidados 2023.</p>	<p>Resoluciones Exentas N° 610, N° 620, N° 623, N° 878, N° 889, N° 1224, N° 1267 Aprueban las bases administrativas y técnicas para cada línea de programa específica (FCS, Reconversion/Talento Digital, Discapacidad, Emprendimiento, Transporte, Construcción, Registro Especial).</p>	<p>Bases Administrativas y Técnicas (Anexos) Dirigido a OTEC Postulantes. Incluyen la documentación de respaldo, formatos, y los criterios de evaluación detallados (incluyendo aspectos técnicos, experiencia y económicos) para cada línea de programa específica.</p> <p>Manual de Procesos Transversales/Instructivos</p>

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria
	<p>Diversificación de Líneas Se aprueban bases específicas para: Fondo de Cesantía Solidario (FCS) en modalidad mixta, Reconversión Laboral/Talento Digital, Capacitación en Oficios Línea Sectorial Transporte, Capacitación en Oficios Línea Emprendimiento, Línea Construcción, Línea Discapacidad y Personas Afectadas (Formate para el Trabajo), y Línea Registro Especial.</p> <p>Énfasis Sectorial y de Inclusión Se formalizan bases para la Línea Sectorial Cuidados y se mantiene el enfoque en la Mype, reflejando la priorización de la oferta en áreas estratégicas.</p> <p>Criterios de Evaluación Las bases administrativas y técnicas contienen los criterios, ponderaciones y subcriterios de evaluación que los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) deben cumplir en sus propuestas, continuando con la estructura de evaluación establecida en años anteriores.</p> <p>Modalidad de Ejecución</p>	<p>Resolución Exenta N° 4340 (27/12/2022) Aprueba las Bases Administrativas y Técnicas del Programa Reinventate, lo que demuestra que los llamados a concurso se extienden al término del año calendario.</p> <p>Resolución Exenta N° 2009 (2023) Aprueba la realización de llamados a licitación pública y sus bases, actuando como la resolución marco que faculta legalmente al SENCE para realizar las compras de cursos.</p> <p>Resolución Exenta N° 4315 (22/12/2022) Aprueba la renovación del Manual de Procesos Transversales (MPT) 2023. Este manual rige la gestión interna estandarizada de los programas.</p> <p>Resolución Exenta N° 3902 (14/11/2022) Aprueba la renovación del Instructivo del Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT) 2023. Este instructivo formaliza la supervisión técnica, administrativa y pedagógica de los cursos.</p>	<p>Dirigido a Personal de SENCE (Central y Regional). Rige la gestión interna estandarizada de los programas (monitoreo, supervisión, rendiciones), garantizando la uniformidad operativa en todas las líneas de capacitación.</p> <p>Instructivo Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT) Dirigido a Unidades Regionales de SENCE y Supervisores. Define la metodología y criterios para la supervisión técnica y pedagógica de la ejecución de los cursos.</p> <p>Instructivo de Apoyo a la Búsqueda de Empleo (ASL) Dirigido a OTEC y Unidades Regionales de SENCE. Establece los protocolos y actividades que deben realizarse para apoyar a los participantes en su proceso de búsqueda de empleo o inserción laboral.</p>

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria
	<p>Predominio de la modalidad mixta (clases presenciales y a distancia) en programas como FCS y Discapacidad.</p> <p>Modificación de Bases La RE N° 1628 modifica la RE N° 1224, que aprobó las bases de Capacitación en Oficios, Línea Registro Especial, reflejando ajustes normativos durante el proceso.</p> <p>Requisitos de Admisibilidad Los oferentes deben estar inscritos en el Registro Nacional de OTEC de SENCE y cumplir con la Norma Chilena de Calidad (NCh 2728).</p>	<p>Resolución Exenta N° 4027 (23/11/2022) Aprueba la renovación del Instructivo de Ejecución, Supervisión y Rendición de Cuentas para Cursos E-Learning 2023.</p> <p>Resolución Exenta N° 4072 (25/11/2022) Aprueba el Instructivo de Apoyo a la Búsqueda de Empleo (ASL). Este nuevo instructivo formaliza los procedimientos de apoyo a la inserción laboral de los participantes.</p>	
2024	<p>Objeto de la Adquisición Adquisición de la ejecución de cursos de capacitación a través de Licitación Pública mediante concursos. Las bases aprueban llamados para programas específicos como Talento Digital (TD), Sectorial Transporte, Becas FCS (Fondo de Cesantía Solidario) y Despegar Mype (DMipe).</p> <p>Diversificación de Concursos Se evidencia la realización de múltiples concursos segmentados (p. ej., Segundo Concurso para FCS y DMipe, y Tercer Llamado para TD y Transporte). La RE N° 3056</p>	<p>Resolución Exenta N° 1113 (18/03/2024) Aprueba la renovación del Manual de Procesos Transversales (MPT) 2024. Este manual rige la gestión interna estandarizada de los programas.</p> <p>Resolución Exenta N° 1114 (18/03/2024) Aprueba la renovación del Instructivo del Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT) 2024. Este instructivo formaliza la supervisión técnica y pedagógica de los cursos.</p>	<p>Manual de Procesos Transversales (MPT) 2024 Dirigida a Personal de SENCE (Central y Regional). Es el instrumento de gestión interna estandarizada que rige el flujo de documentación, las responsabilidades y los procedimientos operativos para el año.</p> <p>Instructivo Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT) 2024 Dirigido a Unidades Regionales de SENCE y Supervisores. Define la metodología y criterios para la supervisión técnica y pedagógica de la</p>

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria	
	<p>aprueba bases administrativas y técnicas adicionales.</p> <p>Estructura de Evaluación Las bases administrativas y técnicas contienen los criterios, ponderaciones y subcriterios de evaluación que los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) deben cumplir en sus propuestas.</p> <p>Requisitos de Admisibilidad Se exige la inscripción en el Registro Nacional de OTEC de SENCE y el cumplimiento de la Norma Chilena de Calidad (NCh 2728).</p>	<p>Resolución Exenta N° 1116 (18/03/2024) Aprueba la renovación del Instructivo de Ejecución, Supervisión y Rendición de Cuentas para Cursos E-Learning 2024.</p> <p>Resolución Exenta N° 1190 y N° 1517 Aprueban la realización de llamados a licitación pública y las bases administrativas y técnicas que los rigen, facultando legalmente al SENCE para las adquisiciones.</p>	ejecución de los cursos, fundamental para la evaluación de la calidad.	<p>Instructivo E-Learning 2024 Dirigido a OTEC y Unidades Regionales de SENCE. Rige las reglas de ejecución y rendición para los cursos impartidos en modalidad a distancia.</p> <p>Bases Administrativas y Técnicas (Anexos) Dirigida a OTEC Postulantes. Contienen los formatos detallados para la presentación de la oferta y la documentación de respaldo requerida para la postulación a los concursos específicos.</p>
2025	<p>Objeto de la Adquisición Adquisición de la ejecución de cursos de capacitación a través de Licitación Pública mediante el Primer Multi Llamado 2025 y concursos específicos como el de la Línea Registro Especial (RE).</p> <p>Mecanismo Centralizado Se consolida el uso del "Multi Llamado" como principal mecanismo de adquisición. La RE N° 1124 aprueba la realización de llamados a licitación pública y sus bases administrativas y técnicas.</p>	<p>Resolución Exenta N° 3684 (11/12/2024) Aprueba el Manual de Procesos Transversales (MPT) 2025. Resolución Exenta N° 260 (24/01/2025) Aprueba el Manual de Procesos Transversales (MPT) 2025 (similar a RE N° 3684, indica renovación normativa).</p> <p>Resolución Exenta N° 3393 (15/11/2024) Aprueba el Instructivo del Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT) 2025.</p>	<p>Manual de Procesos Transversales (MPT) 2025 Dirigido a Personal de SENCE (Central y Regional). Es el instrumento de gestión interna estandarizada que rige el flujo de documentación, las responsabilidades y los procedimientos operativos para el año.</p> <p>Instructivo Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT) 2025 Dirigido a Unidades Regionales de SENCE y Supervisores. Define la metodología y criterios para la supervisión</p>	

Año	Bases de licitación	Normativas y orientaciones	Manuales y documentación complementaria
	<p>Requisitos de Admisibilidad Se exige la inscripción en el Registro Nacional de OTEC de SENCE y el cumplimiento de la Norma Chilena de Calidad (NCh 2728).</p> <p>Estructura de Evaluación Las bases administrativas y técnicas contienen los criterios, ponderaciones y subcriterios de evaluación que los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) deben cumplir en sus propuestas.</p>	<p>Resolución Exenta N° 3394 (15/11/2024) Aprueba el Instructivo de Ejecución, Supervisión y Rendición de Cuentas para Cursos E-Learning 2025.</p> <p>Resolución Exenta N° 755 (2025) Aprueba las bases del Primer Multi Llamado 2025.</p>	técnica y pedagógica de la ejecución de los cursos. Instructivo E-Learning 2025 Dirigido a OTEC y Unidades Regionales de SENCE. Rige las reglas de ejecución y rendición para los cursos impartidos en modalidad a distancia. Bases Administrativas y Técnicas (Anexos) Dirigido a OTEC Postulantes. Contienen los formatos detallados para la presentación de la oferta y la documentación de respaldo para la postulación a los concursos específicos.