



Registro Nacional de Asistencia Técnica a Establecimientos Educacionales

Revisión de Experiencias Gubernamentales en
Registros de Consultores



Ministerio de Educación
Gobierno de Chile

Centro de Estudios Organizacionales
Universidad Alberto Hurtado
Mayo de 2007



1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. DISEÑO Y OBJETIVOS	6
2.1 Objetivos específicos	8
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	8
4. Revisión de registros	11
4.2 Registro de Asistencias Técnicas MECESUP	11
4.2.1 Historia del Registro	11
4.2.3 Normas para la Selección y contratación de consultores por prestatarios del Banco Mundial. Principales Características.	12
4.2.4 Condiciones de Elegibilidad	14
4.2.4.1 Consultor Individual o Firma de Consultores	14
4.2.4.2 Conflicto de Interés	15
4.2.4.3 Funcionario Público	17
4.2.5 Mecanismos utilizados para asegurar la calidad de los consultores	17
4.2.5.1 Selección Basada en Calidad y Costo	18
4.2.5.3 Selección Basada en Calidad (SBC)	21
4.2.5.4 Selección Basada en Calificación de los consultores (SCC)	21
4.2.6 Mecanismos de Supervisión Durante la Ejecución del Trabajo	21
4.2.7 Sanciones ante Fraude y Corrupción	22
4.2.8 Mantenimiento y actualización de Consultoras en el Registro	24
4.2.9 Otros aspectos destacados	24
5. Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Capacitación - OTEC	26
5.1 Historia del Registro	26
5.2 Norma Chilena 2728. Principales Características.	29
5.3 Condiciones de Elegibilidad	33
5.4 Mecanismos utilizados para asegurar la calidad de los consultores	35
5.5 Mantenimiento y actualización de los OTEC en el Registro	36
5.6 Otros aspectos destacados	37
6. Registro Nacional de Consultores MINVU	39
6.2 Principales Características del Registro.	40
6.3 Condiciones de Elegibilidad	42
a) Calidad	45
b) Cumplimiento	46
c) Organización	46



6.4	Mantenimiento y actualización de Consultoras en el Registro	47
6.4	Otros aspectos destacados	48
7.	Registro Nacional de Consultores MOP	51
7.1	Historia del Registro	51
7.2	Modo de Operar y Principales Características.	51
7.2.1	Características operativas del registro:	51
7.3	Condiciones de Elegibilidad	53
7.4.1	Documentación Exigida.	54
7.5	Mantenimiento y actualización de Consultoras en el Registro	56
7.6	Otros aspectos destacados	57
8.	Directorio MECE MEDIA	58
8.1	Historia del Registro	58
8.2	Principales Características.	59
8.3	Condiciones de Elegibilidad	59
8.3.1	Persona Natural o Jurídica	59
8.3.2	Conflicto de Interés, Funcionarios del MINEDUC.	60
8.4	Mecanismos utilizados para asegurar la calidad de los consultores	60
8.4.1	Documentación Exigida	60
8.4.3	Evaluaciones al trabajo de los consultores	61
8.5	Mantenimiento y actualización de Consultoras en el Registro	62
8.6	Otros aspectos destacados	62
9.	Registro Nacional de Consultores CORFO	64
9.1	Historia del Registro	64
9.2	Principales Características.	65
9.3	Condiciones de Elegibilidad	66
9.4	Mecanismos utilizados para asegurar la calidad de los consultores	68
9.5	Mantenimiento y actualización de Consultoras en el Registro	69
9.6	Otros aspectos destacados	69
10.	RESULTADOS	71
10.1	LEVANTAMIENTO Y CONVOCATORIA DEL REGISTRO	71
10.2	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	71



10.3 TIPO DE INTEGRANTES DEL REGISTRO	72
10.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	73
11. PRINCIPALES RECOMENDACIONES	80



1. RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Educación ha proyectado la elaboración de un Registro Nacional de Asistencia Técnica en Educación (RNATE) para dar asesoría en las áreas de Gestión Pedagógica y Curricular, Gestión Institucional, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Dichas asesorías deben ser diseñadas a partir de la realidad de cada establecimiento educacional que lo requiera, bajo las condiciones dadas por la Ley de Subvención Preferencial.

El siguiente documento, que contempló la revisión de otros registros o directorios, así como documentos relacionados con la contratación de consultores en diferentes áreas, se desarrolla como insumo de base para el RNATE. Considerando que la elaboración de dicho registro se enmarca en el contexto de un desarrollo incipiente del mercado de consultores, asesores y relatores técnicos para establecimientos educacionales.

La revisión concluye que el futuro registro debe contar con una sólida estructura en cuanto a los requisitos de entrada, mantenimiento y expulsión del registro. La entrada debe certificar que un consultor cuenta con las competencias, experiencia e infraestructura (material o humana) para desarrollar el servicio que ofrece o del área o especialidad en la que está inscrito. El registro debiera tener establecido de antemano las distintas especialidades que requieren de asesoría, así como las áreas específicas que componen cada especialidad, y las competencias y experiencia que requiere tener el o los consultores que se presenten por cada área. El registro debe ser al mismo tiempo una estructura dinámica, que permita que los distintos asesores, mediante evaluaciones sistemáticas al trabajo que desarrollan, sean ubicados en escalas o categorías que certifiquen mayor o menor experiencia en un determinado ámbito. Finalmente, que el registro debiera constituirse de modo tal, que en el largo plazo permita a los asesores a introducir a sus propios procesos y responsabilidades el control de calidad de su servicio, de forma que el control externo que pueda ejercer el Ministerio vaya convirtiéndose en control interno, liberando de funciones al Ministerio y aumentando la responsabilidad y compromiso del



asistente técnico en cuanto a la calidad de sus procesos, avanzando así en el proceso de modernización del Estado.

Sobre el debate de incluir o no personas naturales en el registro, se concluye que la decisión recae en la capacidad técnica que tenga una sola persona para realizar el trabajo que se especifica. Para ello es necesario que de antemano exista un plan que calcule el tipo de trabajo que requerirá cada prestación, las competencias técnicas que se necesitan, y la experiencia necesaria del consultor. De esta forma, se estructura cuáles son las prestaciones que puede realizar una persona natural, y cuáles son las que necesariamente debe desarrollar un equipo de asesores.

Finalmente, es necesario que la pertenencia de un organismo técnico en el registro sea sinónimo de un estándar mínimo de calidad garantizada, sin perjuicio a que el mecanismo de adjudicación de un contrato sea mediante la competencia entre propuestas o vía adjudicación directa.

2. DISEÑO Y OBJETIVOS

El siguiente documento se elabora a partir de la necesidad, identificada por el Ministerio de Educación, de elaborar un Registro Nacional de personas o instituciones que puedan prestar asesoría a establecimientos educacionales y al propio MINEDUC en ciertas áreas de trabajo prioritarias. Esta iniciativa se comprende en el contexto de la implementación de la Ley de Subvención Escolar Preferencial y la exigencia que esta hace a los establecimientos que gocen de dicha subvención, de elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo, basado principalmente en el mejoramiento de la gestión del currículum, del liderazgo escolar, la convivencia escolar y la gestión de recursos del establecimiento.



A partir de estos requerimientos, el Centro de Estudios Organizacionales de la Universidad Alberto Hurtado ha desarrollado una primera versión para un Registro Nacional de Asistencia Técnica en Educación (RNAT) a fin de guiar su realización posterior.

Paralelamente, para potenciar que los procedimientos de realización del Registro y de funcionamiento del mismo, cuenten con el mayor margen de calidad posible, se recabó información de base a partir de otras experiencias de Directorios o Registros dependientes de otras unidades estatales, con características similares al que se espera elaborar.

La revisión de experiencias centró su observación en el diseño de los registros, la forma en que operaban y las experiencias logradas a lo largo del tiempo, las medidas que estos tomaban para asegurar la calidad de sus integrantes, y las recomendaciones que estas instituciones proponían al futuro registro. La importancia de este trabajo está en la posibilidad de iniciar el registro conociendo las experiencias, debates y argumentos que constituyeron la forma en que estos registros actualmente operan. Esta información se considera una fuente importante de conocimientos que permitirán la elaboración de un registro de forma más expedita y, esperamos, certera.

El siguiente documento se generó contemplando las condiciones iniciales sobre las cuales entraría a operar el eventual registro, es decir, el desarrollo insipiente del mercado de consultores, asesores y agentes técnicos en educación escolar, para las áreas que el Ministerio requiere. En este contexto, lo que se ha trabajado es el dilema de cómo contar con la mayor cantidad de oferta posible sin que esto merme los requisitos básicos de calidad con que debe operar cada ente del registro.



2.1 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la revisión de experiencias son los siguientes:

1. Identificar casos de Registros o Directorios que hayan sido realizados en los últimos 10 años en el área educacional, o bien, que garanticen acreditación de los consultores inscritos.
2. Indagar en la historia procesal de la elaboración del Directorio y en las evaluaciones que, a la luz de la experiencia, se hacen a dicho proceso.
3. Examinar si el Registro o Directorio incluye personas naturales como asesores o sólo personas jurídicas, así como los argumentos bajo los cuales se determinó el tipo de postulante.
4. Revisar todos aquellos mecanismos orientados a asegurar la confiabilidad del registro, la calidad de las asesorías que realicen sus participantes, y la calidad global del directorio en sí mismo.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 *Identificación de Experiencias de Directorios.*

La identificación de experiencias anteriores de directorios o registros de consultores/asesores se realizó principalmente a partir de informantes clave y revisión de documentos.

Se propusieron los siguientes criterios para la selección de casos de estudio:



1. Registros/Directorios de asesores para establecimientos educacionales, o realizados dentro de las divisiones del Ministerio de Educación, como los Directorios de Asistencia Técnica Mece Media, 1996 y 1998; el Registro Público Nacional de Perfeccionamiento CPEIP; el Registro de Asistencias Técnicas MECESUP, el Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Capacitación. El objetivo de este criterio es recabar experiencia desde el entorno educacional mismo y de las respuestas que se obtuvieron en los diferentes actores del sistema educacional.
2. Registros/Directorios de Organismos públicos cuyas instituciones o personas que lo conforman hayan pasado por procesos de selección, certificación y validación. Es decir, que se constituyen como garantes del trabajo que desarrollará el consultor o asesor. En esta materia se distingue el Registro Nacional de Consultores CORFO, el Registro técnico del MINVU (constituido por 6 directorios específicos), el Registro Nacional de Consultores y Contratistas del MOP. El objetivo es contar con información específica sobre mecanismos más adecuados para las distintas etapas de elaboración del directorio; asegurar la calidad y confiabilidad de los asesores que lo conforman mediante la definición de criterios de calidad; mecanismos para actualizarlo en el tiempo; definir cuáles son las etapas o procesos más relevantes del proceso de desarrollo del directorio o registro.

3.2 *Diseño Metodológico.*

La presente es una investigación exploratoria de carácter cualitativo, siendo su unidad de análisis los casos de Registro o Directorio localizados. El principal instrumento para el levantamiento de información fue la aplicación de una pauta semi estructurada de entrevista en profundidad a informantes clave para cada experiencia.



Directorio	Contacto	Cargo
Directorio Asistencia Técnica MECE MEDIA 1996 y 1998	Ana María Cerda, Carmen Guzmán, Isaura López	Realizadoras del Directorio
Registro de Asistencias Técnicas MECESUP	Loreto Fernández	Profesional Asistente de la unidad de actas y contratos de Mecesup
Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Capacitación OTEC	Jorge Olivo	Jefe de la Unidad de Organismos Capacitadores y del Registro.
Registro Nacional de Consultores CORFO	Beatriz Montes	Ex Gerencia de Fomento, estuvo en el proceso de creación del registro.
Registro Técnico MINVU	Fernando Velásquez	Jefe Nacional de la Coordinadora del registro Nacional de Contratistas
Registro Nacional de Consultores y Contratistas MOP	Erika Vélez	Jefe del Registro Nacional de Consultores y Contratistas MOP

Inicialmente se había contemplado incluir al Registro Público Nacional de Perfeccionamiento CPEIP, pero el único requisito para integrar este registro era estar constituido como OTEC y cumplir con los requisitos que se estudiaron en este registro. También se había contemplado el Registro Público de Ejecutores y Consultores FOSIS, pero éste no es un registro que controle la calidad del servicio de quienes integran el registro, es más bien una guía de consultores. La entrevista se realizó a Marcelle Cárcamo, encargada de informática del registro, pero la escasa información que proporcionó al estudio estaba ya indicada en otros registros.

Complementariamente se revisaron:

1. Normas de Selección y Contratación de Consultores por Prestatarios del Banco Mundial
2. Norma Chilena Nch 2728 (Establece los requisitos que deben cumplir los Organismos Técnicos de Capacitación para certificar su Sistema de Gestión de la Calidad (Ley 19.967).



Esta norma considera los requisitos de la norma ISO 9001:2000 orientándolos hacia el negocio de la capacitación).

3. Ley 19.518 CENSE
4. Instructivo de Consultores MOP
5. Reglamento de Consultores MOP
6. Requisitos Técnicos Consultores MOP
7. Reglamento Registro de Consultores MINVU

4. Revisión de registros

4.2 Registro de Asistencias Técnicas MECESUP

4.2.1 Historia del Registro

El año 1999, el Ministerio de Educación realizó la convocatoria al primer concurso del Fondo Competitivo correspondiente al Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior (MECESUP). Este concurso consiste en una convocatoria anual a las Universidades el Consejo de Rectores, a presentar proyectos en distintas áreas del desarrollo académico, los cuales serán evaluados y adjudicados para recibir recursos por parte del Fondo para su ejecución. Para financiar estas iniciativas el Gobierno de Chile recibió un préstamo de parte del Banco Mundial.

Con el Objetivo de cumplir con las exigencias establecidas en el convenio de préstamo suscrito entre el Gobierno y el Banco Mundial y de cautelar el buen uso de los recursos, el Ministerio de Educación definió una serie de procedimientos específicos que se deben seguir para la adquisición o contratación de bienes, obras o servicios contemplados en los proyectos financiados por el Fondo MECESUP. Así mismo, se creó una Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) a nivel del Mineduc para cautelar la correcta aplicación de estos procedimientos, el adecuado uso de los recursos y cumplimiento de los objetivos de cada proyecto individual. Finalmente se exigió a cada Universidad



establecer una Unidad de Coordinación Institucional (UCI) compuesta por un Coordinador, un encargado de seguimiento de objetivos, uno de adquisiciones y uno de finanzas, responsables de seguir de manera más cercana la ejecución de los proyectos en cada uno de estos temas.

Esta unidad ministerial se ha encargado de publicar en la página Web de MECESUP las consultoras que se han adjudicado los proyectos. A continuación se revisarán las normas que establece el Banco Mundial para el proceso de contratación.

4.2.3 Normas para la Selección y contratación de consultores por prestatarios del Banco Mundial. Principales Características.

El propósito de estas Normas es definir las políticas y procedimientos para contratar y supervisar los consultores cuyos servicios se requieren para proyectos financiados total o parcialmente con préstamos del Banco Mundial de Reconstrucción y Fomento (BIRF), con créditos o donaciones de la Asociación Internacional de Fomento (AIF), o con donaciones del Banco o fondos fiduciarios administrados por el Banco y ejecutados por el beneficiario.

Las Normas son sólo para regular el **proceso** de contratación, considerando algunos mecanismos de supervisión del mismo y del trabajo realizado por los consultores, pero no regula el servicio prestado. Los derechos y obligaciones del prestatario y del consultor se rigen por el pedido de Propuesta específico emitido por el prestatario y el contrato firmado por ambos.

El documento define como *consultores* a una “*amplia variedad de entidades públicas y privadas, entre ellas, firmas de consultores, empresas de ingeniería, administradoras de construcción de obras, empresas de administración, agentes de contrataciones, agentes de inspección, auditores, organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones multilaterales, bancos de inversiones, universidades, instituciones de investigación, organismos gubernamentales, organismos no*



*gubernamentales y consultores individuales*¹. A su vez, los servicios de consultoría a los que se aplican estas Normas son aquellos de carácter intelectual y de asesoramiento, no aplicándose a otros tipos de asesoramiento en que predominan aspectos físicos de la actividad.

El prestatario es el responsable de preparar y ejecutar el proyecto, por lo tanto, es responsable de la selección del consultor y de la adjudicación y posterior administración del contrato. Si bien las reglas y procedimientos específicos que han de guiar el contrato son definidos por el prestatario, la política de contratación del Banco está guiada por los siguientes criterios:

1. Necesidad de contar con servicios de **alta calidad**
2. Necesidad de **economía y eficiencia**
3. Necesidad de dar a los consultores calificados la **oportunidad de competir** para prestar servicios financiados por el Banco
4. Interés del Banco en **fomentar el desarrollo y empleo de consultoras** nacionales en los países miembros en desarrollo
5. Necesidad de que el proceso de **selección sea transparente**

El Banco estableció que la mejor manera de cumplir con estos criterios, es que la contratación de consultores se realice por medio de la competencia entre las firmas calificadas que integren una lista corta. También, que la selección entre estas esté basada en la calidad de la propuesta y, cuando así lo convenga, según el costo de los servicios que se han de suministrar. Para ello genera y recomienda el Método de Selección Basada en Calidad y Costo (MSBCC) que se describirá más adelante.

¹ Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. *Normas: Selección y Contratación de Consultores por Prestatarios del Banco Mundial*. Mayo 2004, Versión revisada en Octubre de 2006. Washington D.C., EE.UU. Párrafo 1.3, Pág. 1.



4.2.4 Condiciones de Elegibilidad

4.2.4.1 Consultor Individual o Firma de Consultores

El Banco permite participar en la adjudicación de proyectos a firmas o individuos de cualquier país, estableciendo que *“las condiciones para participar deben ser únicamente aquellas que sean esenciales para asegurar que la firma –o individuo- tenga capacidad para llevar a cabo los servicios del contrato de que se trate”*². Sin embargo, sólo las firmas pueden participar del proceso de adjudicación de proyectos mediante lista corta, en la cual se evalúan las propuestas mediante MSBCC. Los consultores individuales se rigen por otro mecanismo.

La contratación de consultores individuales es para aquellos servicios para los que a) no se necesitan equipos de personal, b) no se necesita apoyo profesional adicional externo (de una oficina central), y c) la experiencia y calificaciones de la persona son los requerimientos primordiales. Para un mismo proyecto se puede contratar a más de un consultor individual, sin embargo, cuando la coordinación, administración o la responsabilidad colectiva se hicieran difíciles, es preferible contratar una firma de consultores.

La selección entre consultores individuales no requiere que estos elaboren propuestas, sino que es la calificación con que cuenta el principal criterio de selección. Se puede seleccionar entre quienes tienen interés en realizar el trabajo, según sus calificaciones; o bien, el prestatario puede contactarlo directamente. Las personas consideradas en la comparación de calificaciones, deben cumplir con las mínimas calificaciones pertinentes y los que se seleccionen para ser contratados por el prestatario **deben ser los mejor calificados** y deben ser **plenamente capaces de realizar el trabajo**.

² *Ibíd.* Párrafo 1.11, Elegibilidad. Pág. 3.



La capacidad de los consultores se juzgará sobre la base de sus antecedentes académicos, su experiencia y, si corresponde, su conocimiento de las condiciones locales, como el idioma, la cultura, el sistema administrativo y la organización del gobierno (ver Evaluación de Calidad).

Los consultores pueden ser seleccionados directamente siempre que se justifique en casos excepcionales como: a) servicios que son la continuación de un trabajo previo que el consultor ha desempeñado y para el cual fue seleccionado competitivamente; b) servicios cuya duración total estimada es menor a seis meses; c) cuando la persona es la única calificada para la tarea.

En algunas ocasiones, los funcionarios permanentes o asociados de una firma de consultores pueden estar disponibles para trabajar como consultores independientes. En estos casos, las disposiciones de conflicto de intereses se deben aplicar a la empresa matriz.

Un primer criterio para la adjudicación de proyectos está dado por la capacidad de la firma o consultor individual de responder a la demanda. Superada esa etapa, un segundo criterio se relaciona con conflictos de interés que pudiesen sesgar la selección entre las firmas.

4.2.4.2 Conflicto de Interés

En la Sección I de las Normas se declara como política del Banco que los consultores otorguen “asesoramiento profesional, objetivo e imparcial”³, lo que implica entregar, en todo momento, máxima importancia a los intereses del contratante, sin consideración alguna de cualquier trabajo futuro y que, en la provisión de servicios, provengan conflictos con otros servicios que le sean asignados, o con los intereses de las instituciones a las que pertenecen. En este sentido la norma clarifica que **no se contratará** a consultores para servicios que puedan crear conflicto con sus obligaciones previas o vigentes con respecto a otros contratantes, o que puedan ponerlos en

³ *Ibíd.* Párrafo 1.9, Conflicto de Interés. Pág. 2.



situación de no poder prestar sus servicios en la forma que mejor convenga a los intereses del prestatario. Específicamente, establece que no se contratará a consultores en las siguientes circunstancias:

- a) Conflicto entre los servicios de consultoría y contratación de bienes, obra civil o servicios (distintos a los considerados en las Normas). Una firma contratada para prestar servicios de consultoría en la preparación o ejecución de un proyecto, así como ninguna de sus filiales, podrá posteriormente suministrar bienes o ejecutar obras o prestar servicios (distintos a los de consultoría que regulan las Normas) que se generen como resultado de los servicios de consultoría para la preparación o ejecución del mismo proyecto. Inversamente, ninguna firma contratada para suministrar bienes, ejecutar obras o prestar algún servicio podrá prestar servicios de consultoría relacionados con tales obras, bienes o servicios.
- b) Conflicto entre los servicios de consultoría asignados: ninguno de los consultores (incluyendo su personal y subconsultores) o cualesquiera de sus filiales, pueden ser contratados para proporcionar servicios que, por su naturaleza, puedan estar en conflicto con otros servicios asignados a los consultores. Es decir, una persona que participó de un proyecto, no puede ser contratado por otra firma para evaluar el mismo, o un profesional contratado para elaborar los términos de referencia de una propuesta no pueden ser contratados para realizar dicho proyecto.
- c) Relaciones con el personal del prestatario: los consultores, incluyendo su personal y sus consultores subcontratados, que tengan una relación de trabajo o de familia con algún miembro del personal del prestatario (o con el personal de la entidad ejecutora del proyecto o con algún beneficiario del préstamo) que estén directa o indirectamente involucrados con cualquier parte de: 1. la preparación de los términos de referencia del contrato, 2. el proceso de selección de dicho contrato, o



3. con la supervisión de dicho contrato, no pueden ser beneficiarios de la adjudicación del contrato, a menos que se resulta de manera aceptable para el Banco, el conflicto generado por esta relación.

4.2.4.3 Funcionario Público

Las Normas destacan además cómo se procederá en algunos casos específicos, como en la contratación de empresas estatales, Universidades como excepción a las egresas estatales, países en conflicto, funcionarios públicos o firmas declaradas inelegibles por el Banco. De todas estas, sólo es atingente destacar los requerimientos que hace para la contratación de funcionarios de gobierno, como consultores o como empleado de una consultora:

“Los funcionarios de Gobierno o servidores públicos pueden ser contratados como consultores individuales o como miembros de una firma consultora, siempre que: 1. esté en licencia sin goce de sueldo, 2. no sean contratados por la entidad en la que hayan trabajado durante el período inmediato anterior al que comenzaron la licencia, 3. su contratación no genere conflicto de intereses⁴”.

4.2.5 Mecanismos utilizados para asegurar la calidad de los consultores

Si bien las Normas no lo explicitan de la siguiente forma, analíticamente se puede distinguir tres mecanismos que ayudan a asegurar la calidad del trabajo realizado por los consultores: A. Elección del consultor a partir de una lista corta, principalmente según criterios de calidad. B. Estableciendo mecanismos de supervisión al servicio entregado por los consultores durante su realización. C. Estableciendo una política clara y sanciones firmes para evitar cualquier falta ética durante el proceso de selección y ejecución, tanto para consultores como para Prestatarios.

⁴ Ibíd. Párrafo 1.11 Elegibilidad. Pág. 4



4.2.5.1 Selección Basada en Calidad y Costo

El procedimiento de selección de un consultor para ejecutar un proyecto es a partir de la competencia de propuestas en una lista corta de consultoras. El principal mecanismo para seleccionar la mejor propuesta se basa en una evaluación de calidad y costo de la misma, supeditando siempre el precio a la calidad. Dicho procedimiento se encuentra especificado en el capítulo II de las Normas, detallando que el proceso de selección se inicia con la preparación de los términos de referencia e invitación a consultoras, incluye la recepción, evaluación técnica, evaluación financiera, evaluación total de las propuestas, hasta llegar a la negociación y adjudicación del contrato con la firma seleccionada.

Sobre la **lista corta** de consultores señala que debe ser elaborada por el prestatario, considerar primero a aquellas firmas interesadas en participar que cuenten con las calificaciones apropiadas. Debe incluir 6 firmas que representen una zona geográfica amplia. Hasta dos pueden ser de un mismo país, y al menos una de un país en vías de desarrollo⁵ siempre que ésta cuente con las calificaciones necesarias. El Banco acepta listas más pequeñas en caso de no existir más interesados o con las calificaciones necesarias.

Cuando el costo de la asesoría es menor a un techo establecido por el Banco, los consultores pueden pertenecer todos a un mismo país, siempre que los costos sean competitivos. Sin embargo, si hay firmas extranjeras que han demostrado interés, estas deben ser consideradas.

De preferencia, la lista corta debe incluir consultores de la misma categoría, con capacidad y objetivos empresariales similares. Es decir, normalmente se compondrá por firmas de experiencia similar o por organizaciones no lucrativas (ONG's, Universidades, Organismos ONU, etc.) que presten sus servicios en el mismo campo de experiencia. Si se incluyen firmas de diferentes campos

⁵ Si bien estos criterios parecen no tener relación con el registro que se intenta elaborar, nos abren la mirada a la posible conformación de listas cortas que obliguen a incluir a consultores regionales, consultores de otras regiones, al menos un consultor o firma que posea baja experiencia, etc.



de experiencia, se empleará ya sea el método de selección basado en calidad (SBC) o el de selección basada en las calificaciones de los consultores (SCC) para asignaciones menores. La lista corta no debe incluir consultores individuales.

Sobre la evaluación de las propuestas una vez recepcionadas, señala que debe ser realizada en dos etapas: primero de calidad, segundo de costo, y para ello, los evaluadores de calidad técnica no deben tener acceso a las propuestas financieras hasta concluida la evaluación técnica.

La **Evaluación de Calidad** se realiza por un comité de tres o más especialistas en el sector teniendo en cuenta a) la experiencia del consultor respecto de la tarea asignada, b) la calidad de la metodología propuesta, c) las calificaciones profesionales del personal clave propuesto, d) la transferencia de conocimientos, si así lo establecen los términos de referencia, e) participación de nacionales entre personal clave. Se evalúa cada criterio conforme a una escala 0 a 100, y luego se pondera cada calificación, según la siguiente propuesta (puede cambiar si, por ejemplo, la transferencia de conocimientos es el objetivo principal del servicio):

Experiencia específica del Consultor:	0 a 10 puntos
Metodología:	20 a 50 puntos
Personal Clave:	30 a 60 puntos
Transferencia de Conocimientos:	0 a 10 puntos
Participación de Nacionales:	0 a 10 puntos
Total:	100 puntos

Si la experiencia se tuvo en cuenta al incluir al consultor en la lista corta, puede asignarse baja ponderación a este criterio y aumentar ponderación metodología, por ejemplo.



Las Normas recomiendan evaluar únicamente al personal clave, puesto que éste determina en definitiva la calidad del desempeño del consultor. Es el prestatario quien examina la información sobre las calificaciones y la experiencia del personal clave propuesto que figura en sus *currículos*, los que deben ser fidedignos, completos, fechados y firmados por un funcionario autorizado de la firma de consultoría y por el consultor propuesto. A los consultores individuales se les calificará de acuerdo a los siguientes subcriterios, siempre que se aplique a los servicios:

- a) Calificaciones generales: educación general y capacitación, años de experiencia, cargos desempeñados, tiempo de permanencia como personal de la firma de consultores, experiencia en países en desarrollo, y otros similares;
- b) Idoneidad para los servicios: educación, capacitación y experiencia en el sector, en el campo profesional, en el tema de los servicios y otros aspectos concretos de importancia para los servicios de que se trate; y
- c) Experiencia en la región: conocimiento del idioma o dialecto local, la cultura, el sistema administrativo, organización del gobierno y similares.

El prestatario debe elaborar un informe sobre las debilidades y fortalezas de cada propuesta, el que será examinado por el Banco. Todos estos documentos deben conservarse hasta que el proyecto termine y se haya realizado la auditoría correspondiente.⁶

La evaluación combinada de calidad y costo debe hacerse teniendo en cuenta la complejidad de los servicios y la importancia relativa con respecto a calidad. Generalmente la ponderación asignada a costo debe ser de 20 puntos de un total de 100. Estas ponderaciones deben ser indicadas en el documento de pedido de propuestas.

⁶ Para información sobre Evaluación de costo ver: *Normas: Selección y Contratación de Consultores por Prestatarios del Banco Mundial*. Mayo 2004, Versión revisada en Octubre de 2006. Washington D.C., EE.UU. Párrafo 2.20, Pág. 12.



4.2.5.3 Selección Basada en Calidad (SBC)

La SBC permite que la selección se haga exclusivamente según la calidad de la propuesta, por lo que no se solicita propuesta financiera. O bien, en el pedido de propuesta se indica el presupuesto estimado. La metodología es la misma de la SBCC.

Se recomienda para los casos en que el trabajo solicitado es complejo o altamente especializado, en que los términos de referencia y la aportación que se requiere de los consultores son difíciles de precisar, y en que el contratante espera que los consultores demuestren innovación de sus propuestas. También se aplica a aquellos servicios que tendrán importantes repercusiones futuras, y en que el objetivo es contar con los mejores expertos. Por último, se aplica para aquellos servicios que se pueden ejecutar en formas sustancialmente distintas, de manera que las propuestas no son comparables.

4.2.5.4 Selección Basada en Calificación de los consultores (SCC)

Este método puede utilizarse para servicios menores, para los cuales no se justifica ni la preparación ni la evaluación de propuestas competitivas. Para tal caso el Prestatario prepara los Términos de referencia solicitando información sobre la experiencia y competencia de los consultores interesados, confeccionará una lista corta y seleccionará a la firma que tenga las calificaciones y competencias más apropiadas. A esta se le pedirá una propuesta técnica y financiera y se le invita a negociar el contrato.

4.2.6 Mecanismos de Supervisión Durante la Ejecución del Trabajo

Las Normas establecen las siguientes responsabilidades en términos de supervisión del trabajo del consultor mientras este se realiza:



1. El Prestatario es el principal responsable de supervisar el desempeño de los consultores, y de asegurarse que lleven a cabo los servicios que previamente se acordaron en el contrato.
2. Sin perjuicio de lo anterior, el personal del Banco (sin asumir las responsabilidades del Prestatario ni del consultor), debe vigilar los resultados de los servicios en la medida en que se requiera, con el fin de asegurarse que estos cuentan con el nivel de calidad apropiado y que se basan en datos aceptables.
3. También cuando corresponda, el personal del Banco puede tomar parte en las discusiones que tengan prestatario y consultores, y
4. Si es necesario, ayudar al prestatario a atender problemas relacionados con el servicio asignado a los consultores.
5. Por último, en los casos en que una parte importante de la preparación del proyecto se realice en las oficinas centrales de los consultores, previo acuerdo con el prestatario el personal del Banco puede visitar dichas oficinas para revisar las actividades de los consultores.

4.2.7 Sanciones ante Fraude y Corrupción

Finalmente, una tercera medida para el control de la calidad es el establecimiento de una política para casos de fraude y corrupción durante el proceso de selección y ejecución del proyecto, que sanciona tanto al consultor y subconsultores, como al prestatario de acuerdo a las responsabilidades.

Para ello define:

- i) **Práctica Corrupta:** ofrecimiento, suministro, aceptación o solicitud, directa o indirectamente, de cualquier cosa de valor, con el fin de influir impropriamente en la actuación de otra persona.



- ii) Práctica Fraudulenta⁷: cualquiera actuación u omisión, incluyendo una tergiversación de los hechos que, astuta o descuidadamente, desorienta o intenta desorientar a otra persona con el fin de obtener un beneficio financiero o de otra índole, o para evitar una obligación;
- iii) Práctica de Colusión⁸: arreglo de dos o más personas diseñado para lograr un propósito impropio, incluyendo influenciar impropriamente las acciones de otra persona;
- iv) Práctica Coercitiva⁹: significa el daño o amenazas para dañar, directa o indirectamente, a cualquiera persona, o las propiedades de una persona, para influenciar impropriamente sus actuaciones.
- v) Práctica de Obstrucción significa
 - (aa) la destrucción, falsificación, alteración o escondimiento deliberados de evidencia material relativa a una investigación o brindar testimonios falsos a los investigadores para impedir materialmente una investigación por parte del Banco, de alegaciones de prácticas corruptas, fraudulentas, coercitivas o de colusión; y/o la amenaza, persecución o intimidación de cualquier persona para evitar que pueda revelar lo que conoce sobre asuntos relevantes a la investigación o lleve a cabo la investigación, o
 - (bb) las actuaciones dirigidas a impedir materialmente el ejercicio de los derechos del Banco a inspeccionar y auditar de conformidad con el párrafo 1.14 (e) de las Normas.

⁷ Para los fines de estas Normas, “persona” significa un funcionario público; los términos “beneficio” y “obligación” se refieren al proceso de contratación o a la ejecución del contrato; y el término “actuación u omisión” debe estar dirigida a influenciar el proceso de contratación o la ejecución de un contrato.

⁸ Para los fines de estas Normas, “personas” se refiere a los participantes en el proceso de contratación (incluyendo a funcionarios públicos) que intentan establecer precios de oferta a niveles artificiales y no competitivos.

⁹ Para los fines de estas Normas, “persona” se refiere a un participante en el proceso de contratación o en la ejecución de un contrato.



Para dichos casos, declara que se procederá a rechazar la propuesta de adjudicación para competir por el contrato de que se trate; se anulará la porción del préstamo asignada a un contrato si en cualquier momento se determina que los representantes del Prestatario o de un beneficiario del préstamo han participado de estas prácticas, sin que haya adoptado medidas para corregirlas de manera satisfactoria y oportuna; sancionará a una firma o persona, incluyendo su declaración como inelegible, en forma indefinida o por un período de tiempo determinado¹⁰, para la adjudicación de un contrato financiado por el Banco; tiene derecho a exigir que en los contratos se incluya una disposición que exija a proveedores y contratistas permitir que el Banco revise las cuentas y archivos relacionados con el cumplimiento del contrato y someterlos a verificación por auditores designados por el Banco.

4.2.8 Mantención y actualización de Consultoras en el Registro

Para el caso de las contrataciones con fondos del Banco Mundial, puede asignarse a cualquier consultoría, para cada cual se evaluará las condiciones técnicas de la propuesta, del consultor y de los profesionales clave. Sólo en aquellos casos en que se pruebe acciones como las descritas en el punto 1.4.C o incumplimiento total o parcial del contrato, las personas responsables, así como las firmas involucradas serán publicadas en la lista de inelegibilidad emitida por el Banco.

4.2.9 Otros aspectos destacados

Las normas de contratación incluyen un aspecto que se considera enriquecedor para el modo de operar del Registro de Asesoría Técnica, relativo a la posibilidad que tienen dos o más firmas o consultores de asociarse para un determinado proyecto. Al respecto, en el punto 1.13 de las normas se establece:

“Los consultores pueden asociarse entre sí, ya sea formando una asociación en participación o consorcio (Joint Venture) o mediante un acuerdo de sub-consultoría con el fin de complementar sus

¹⁰ El Banco posee una lista de consultores individuales y firmas declarados inelegibles, que no pueden participar en la adjudicación de proyectos en que intervengan sus fondos.



respectivas áreas de especialización, fortalecer la capacidad técnica de sus propuestas, y poner a disposición del Prestatario un grupo más amplio de expertos, proveer mejores enfoques y metodologías y, en algunos casos, ofrecer precios más bajos”¹¹

En el párrafo se especifica que este tipo de asociaciones puede ser independiente de cualquier trabajo en particular, es decir, de largo plazo; o para hacer un trabajo específico. Ahora, si el Prestatario contrata a una asociación en participación, éste debe nombrar a una de las firmas como representante de la asociación, no obstante que **“todos los miembros de la asociación en participación firmarán el contrato y deben ser responsables mancomunados y solidariamente en la totalidad del trabajo”¹²**.

¹¹ *Ibíd.* Párrafo 1.13 Asociaciones entre Firms Consultoras. Pág. 4.

¹² *Ibíd.*



5. Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Capacitación - OTEC¹³

5.1 Historia del Registro

El año 1997, mediante la promulgación de la Ley 19.518, se crea el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE; organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público. Junto con a él, se crea el Reglamento que regula las relaciones contractuales entre SENCE y las empresas capacitadoras y el Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Capacitación.

EL objetivo de SENCE, tal como lo señala el artículo primero de la misma ley, es “promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y las empresas, así como la calidad de los procesos y productos”; lo cual, en materia de capacitación, se traduce en las siguientes acciones:

1. Fomentar y promover la calidad de los servicios que prestan las instituciones intermedias y ejecutoras de capacitación, así como las acciones que organizan o ejecutan;
2. Estimular y supervigilar las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas, de acuerdo con las disposiciones contempladas en la ley;
3. Formular, financiar y evaluar programas y acciones de capacitación desarrolladas por medio de los organismos competentes, destinados a mejorar la calificación laboral de los beneficiarios del sistema que cumplan con los requisitos que establece la ley.

Siendo los beneficiarios del sistema los trabajadores que se encuentran en actividad, los cesantes y los desempleados que buscan trabajo por primera vez.

¹³ La descripción fue realizada en base a la entrevista a don Jorge Olivo, Director Nacional del Registro, y mediante la revisión de la Nch2728 – 2002 *Organismos Técnicos de Capacitación – Requisitos*. Y la Ley 19.518 sobre la creación del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.



La misma Ley estableció que el Servicio Nacional debía llevar un **Registro Nacional de Organismos Técnicos de Capacitación**, de carácter público, cuyos objetivos fueran:

1º Registrar los organismos habilitados para ejecutar las acciones de capacitación contempladas en la ley 19.518, y

2º Informar acerca de los organismos técnicos de capacitación según sus características y el desempeño que exhiban al interior del sistema.

Los organismos inscritos pueden ejecutar: a) Acciones de capacitación para empresas, que den derecho a beneficios tributarios que contempla esta ley, o b) Acciones de capacitación cuyo financiamiento provenga del Fondo Nacional de Capacitación, o c) Acciones de capacitación cuyo financiamiento provenga de los presupuestos de los organismos públicos para la capacitación de sus funcionarios.

Además de elaborar y mantener el registro, el Servicio Nacional debe velar para que los organismos se comporten de acuerdo a las disposiciones de dicha ley, del reglamento, así como también fiscalizar sus actividades. Sobre los atributos que contempla dicha fiscalización ver renglón 2.4.

Habiéndose establecido el Registro, comienza a producirse una importante explosión, tanto de organismos que ofrecían servicios de capacitación, como de empresas que los demandaban. Si en 1999 eran alrededor de 17 mil las empresas que hacían uso de la franquicia tributaria para contratar servicios de capacitación, el 2002 esta cifra había aumentado a 120 mil. Pero al mismo tiempo que el sistema crece, comienza a aumentar el espacio para malas prácticas, de ambas partes de la relación.



Una de las razones que existen para explicar el desorden, se asocia a la facilidad que tenían las personas para crear organismos de capacitación y la falta de control sobre la calidad de los servicios que estas entregaban. Esta situación, que sale a la luz definitivamente entre los años 2003/2004, comienza a revertirse categóricamente a través de la decisión de hacer obligatoria la certificación de gestión de calidad de procesos de los organismos capacitadores, a través de la Norma chilena 2728. Esta norma se había creado el año 2002, siendo voluntaria desde entonces.

Habiendo sido el SENCE la primera unidad estatal en certificar sus procesos de calidad bajo la Nch 9001 - ISO 9001, deciden elaborar, en conjunto con el Instituto Nacional de Normalización (INN), y basándose en estas mismas normas, la Norma Chilena para la certificación calidad de los procesos para organismos de capacitación. El año 2004 se hace obligatoria para todo organismo de capacitación que desee ofrecer servicios mediante franquicia tributaria, constituyéndose en el primer sector y agente de la economía que el Estado obliga a certificar sus procesos. Todas las restantes normas de gestión de calidad son voluntarias.

La certificación es el proceso mediante el cual un organismo independiente –debidamente acreditado- reconoce y certifica que una determinada organización cumple con un estándar determinado, en este caso, certifica que una OTEC cumple con los requisitos del sistema de gestión de calidad indicados en la Norma Chilena 2728. Uno de los aspectos que más destaca el director de este Registro es precisamente el hecho que la empresa certificadora es un ente autónomo, independiente del Estado. La importancia de este punto se comprende desde la perspectiva del proceso de modernización del Estado, que dentro de sus lineamientos incorpora que las auditorias, tanto de las políticas públicas como de sus procesos, vayan externalizándose cada vez más.

La obligatoriedad de cumplir con la Nch2728 implicó una gran disminución de organismos al interior del Registro. De las 6240 instituciones que formaban parte del registro en 1997, hoy cuenta con 1951. Las municipalidades, que son 150, están incorporadas, pero tienen dos años para certificar sus procesos.



Actualmente se puede conocer este registro a través de la página www.cense.cl/cursos_sence.htm. Tiene dos buscadores, uno por cursos y otro por OTEC. Permite buscar por región del país, área de capacitación y palabras clave. El buscador despliega una lista de cursos relacionados, con indicaciones breves pero resaltando los que están con la Nch 2728 vigente. Si se *pincha* el Curso, se obtiene información de los profesores, sus nombres y profesiones, costos del curso, información sobre multas, amonestaciones y sanciones que tiene la OTEC, datos específicos del curso, y las capacitaciones que la empresa ha realizado los últimos años, cuál fue el valor que tuvieron, etc. Información muy completa sobre el Organismo que imparte el curso, el curso, los relatores, y la organización de la OTEC.

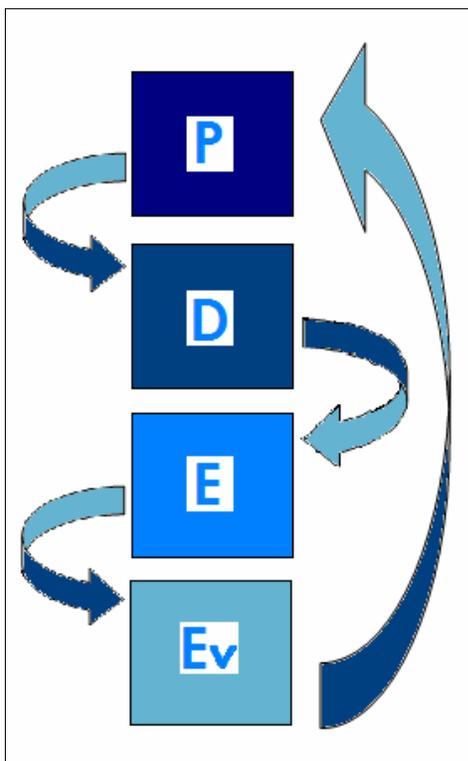
5. 2 Norma Chilena 2728. Principales Características.

La Norma Chilena 2728 establece los requisitos que debe cumplir un OTEC para adecuar sus procesos al sistema de gestión de calidad, basándose en la Nch9001 - ISO9001.

La norma define *proceso* como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar insumos en resultados. De esta forma, la aplicación de la Norma permite:

1. Estandarizar los procesos de los distintos organismos técnicos de capacitación según el Sistema de Gestión de Calidad.
2. Un sistema continuo de mejoramiento de los servicios y procesos de cada organismo técnico de capacitación, sobre la base de que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes, existen presiones competitivas y continuamente se están actualizando los avances técnicos.

La adopción de la norma implica, por una parte, reorganizar los procesos internos de la organización: generar una política de calidad y establecer objetivos de calidad que sean fuertemente impulsados por la alta gerencia organizacional. Para el cumplimiento de estos objetivos, se deben proporcionar los recursos necesarios, así como asignar responsables. Para identificar los objetivos de calidad, es decir, las oportunidades de mejora de los procesos, es necesario establecer métodos que midan la eficacia y la eficiencia de cada proceso existente, aplicar estos métodos, evaluarlos y buscar mecanismos para mejorarlos. Para poder medir estos procesos, se requiere que se estandaricen procesos de documentación y registro, así como de control de documentación y control de registro, lo que permita realizar auditoría interna de estos procedimientos. También implica algunos requisitos administrativos y de infraestructura que permitan responder a las necesidades anteriores, tales como que el personal cuente con todas las herramientas y competencias necesarias para desarrollar su trabajo, contar con un clima laboral adecuado que permita un personal comprometido con el servicio, etc.



Las mediciones de los procesos generan nuevos desafíos que hay que reincorporar en los objetivos de calidad, lo que implica cambiar procesos, volver a evaluarlos, y volver a mejorarlos. El mejoramiento entonces, adquiere forma recursiva, en tanto son siempre los resultados de las mediciones y evaluaciones los que van delineando nuevos objetivos y procesos, que volverán a ser evaluados, volverán a definir nuevos objetivos de calidad, y así sucesivamente.

La relación con el cliente es uno más de los cambios internos que debe hacer la organización, sin



embargo, se trata también de un sistema de procesos transversal a los procesos internos, orientados hacia el cliente, pero que genera los insumos a partir de los cuales la organización evalúa sus procesos. Por lo tanto, adoptar la Norma implica reestructurar y estandarizar la forma como se provee de un servicio al cliente. Estos cambios se pueden observar en 4 etapas:

1. **Planificación** de la realización del servicio: La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del servicio, la cual debe ser consistente con los requisitos del sistema de gestión de calidad. En la planificación el Organismo Técnico debe determinar:

a. Internamente: Objetivos de calidad y requisitos para el servicio; establecer procesos, documentos, y recursos necesarios para desarrollar el servicio; actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayos requeridos para el servicio, así como los criterios de aceptación del mismo; registros necesarios para evidenciar que los procesos y el servicio cumplen con los requisitos.

b. Hacia el cliente: determinar los requisitos especificados por el cliente, requisitos no especificados por el cliente, requisitos legales y reglamentarios, y cualquier requisito adicional determinado por el Organismo Técnico; revisar requisitos, resolver las diferencias entre cliente y Organismo Técnico, antes de aceptar el contrato, asegurar la capacidad del organismo de responder al contrato, registrando todo este proceso –ante cualquier cambio, el Organismo debe asegurarse de que quede debidamente documentado; determinar e implementar canales de comunicación con el cliente para informarle sobre el servicio, consultas, contratos, retroalimentación, y reclamos.

2. **Diseño**: la organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del servicio, para lo que debe determinar:

a. Responsables y actividades de cada proceso, así como responsabilidades y autoridades en cada etapa de diseño;



- b. Identificar la información necesaria que pueda facilitar el desempeño eficaz de los procesos¹⁴.
- c. Resultados del diseño¹⁵
- d. Revisión, verificación y validación del Diseño.¹⁶: deben realizarse revisiones para verificar que el diseño van de acuerdo a la planificación.

3. **Ejecución** del Servicio: el organismo técnico de capacitación debe establecer procedimientos para controlar la prestación del servicio (ejemplo, sistema en que se realizarán las evaluaciones y la forma en que se comunicarán los resultados), validar aquellos procesos que no puedan ser verificados a través de seguimientos o mediciones. El organismo también debe tener procedimientos que permitan tener información relevante (ejemplo, asistencia de los participantes) que ayude a evaluar la trazabilidad de los resultados. Paralelamente, el organismo tiene que salvaguardar los bienes del cliente y el propio producto del servicio, en todo momento. Realizar seguimiento y mediciones mientras el servicio se ejecuta, para corregir posibles desajustes o desvíos en lo planificado. Todas las mediciones y cambios deben quedar debidamente documentadas.

4. **Evaluación**: los procesos de seguimiento, medición y análisis son necesarios para demostrar la conformidad del servicio, del sistema de gestión de calidad, y mejorar eficacia del sistema de gestión de calidad. Se debe realizar seguimiento y medición a la satisfacción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos por parte del organismo; se deben realizar auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de calidad está conforme a lo planificado, y si se ha implementado de manera eficaz; se debe realizar seguimiento y medición de los procesos y del

¹⁴ Pueden ser externas (las exigencias de alguna autoridad competente, las necesidades y expectativas del cliente, requerimientos tecnológicos del servicio, estado del arte de los conocimientos, tecnología y similares) e internas (políticas y objetivos; necesidades y expectativas del personal del Organismo Técnico, incluyendo aquellas que reciben los resultados de otros procesos; requisitos de competencia para el personal; información procedente de experiencias previas; resultados de otros procesos de servicio; entre otros).

¹⁵ Se deben entregar en un formulario que permita su posterior verificación, debe cumplir con los requisitos y proporcionar información apropiada para la entrega del servicio, referirse a los criterios de aceptación del servicio y especificar las características del servicio.

¹⁶ Se debe revisar que el diseño sea coherente con los requisitos y con la planificación del servicio.



servicio, analizar los datos y comenzar fase reflexiva para el mejoramiento continuo, proponiendo acciones correctivas.

“El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a los organismos técnicos a analizar los requisitos de sus clientes, definir los procesos que contribuyen al logro de servicios aceptables por el cliente y otras partes interesadas. Proporciona confianza, tanto en la institución como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar servicios que satisfagan los requisitos de forma coherente”.

Nch 2728 Introducción

5.3 Condiciones de Elegibilidad

Para inscribirse en el Registro los organismos deben cumplir con los siguientes requisitos (Art. 21 Ley 19.518):

1. Contar con personalidad jurídica.
2. Disponer en forma permanente de una oficina administrativa en la región en la cual se solicita su inscripción en el registro, acreditada según lo establece el reglamento.
3. Acompañar los antecedentes y documentos que se requieran para los efectos de proporcionar la información pública (áreas de capacitación en que desarrollarán o han ejecutado su actividad, información sobre los medios humanos y materiales de que disponen para ello, los antecedentes de su desempeño en cuanto al número de acciones ejecutadas y trabajadores capacitados en los dos últimos años en dichas áreas.

A partir del año 2002, además de los requisitos anteriores, es necesario que el organismo haya certificado sus procesos según la Nch2728, que, por las características que se han descrito, requiere



de personal estable, administrativo y profesional, que permita responder a las exigencias del servicio y del sistema de gestión de la calidad.

Las personas naturales pueden participar de las capacitaciones con código SENCE, pero contratados para realizar capacitación interna en alguna empresa. Cuando una persona es contratada como relator por otra empresa, “ya no puede hacer lo que se le ocurra sino cumplir con los requerimientos que pide la empresa. Y ese es el mecanismo de control” señala Jorge Olivo.

Sin embargo, las personas naturales que sean contratadas como relatores, pronto tendrán que certificarse también. Actualmente se está trabajando en un perfil básico de relatores, que permita asegurar la calidad de su trabajo. El 9% de las capacitaciones que se hacen a través de franquicia tributaria es capacitación interna. El resto son OTEC. “Al tener un registro (*de relatores*), obligatoriamente vamos a tener que certificar a ese personaje, ver sus capacitaciones, por ejemplo si son en competencia informática (...), alguien le va a tener que certificar a este señor las competencias que tiene. Obligatoriamente, tener un registro es certificar que algo es (*y que está dentro del registro*) y que algo no es. Registrar sin certificar no sirve de nada. Y si yo soy juez y parte, tampoco sirve, por eso debe haber un certificador externo.”

Para Olivo, no es posible que personas naturales o empresas individuales de responsabilidad privada, sean parte del registro, principalmente debido a motivos estructurales. Para obtener la certificación debe realizar los cuatro procesos descritos en la norma, para lo que necesariamente va a requerir personal de apoyo contratado.

Otro requisito de elegibilidad actual, es que los organismos, excepto Municipalidades y Universidades, tengan como objeto único la capacitación: “antes, las empresas (OTEC) se dedicaban a vender lechugas, tomates, chicoria, carne molida y capacitación. Ahora el objeto único es capacitación.”



5.4 Mecanismos utilizados para asegurar la calidad de los consultores

La idea de calidad que está detrás del registro es transparentar y visibilizar los procesos mediante los cuales se ejecutan los servicios, así como estandarizarlos a un determinado nivel de calidad. Principalmente, este mecanismo permite crear certidumbre, tanto al cliente como a SENCE, de que los procedimientos se hicieron conforme a las demandas y expectativas del cliente, a una planificación y diseño que tradujeron estas necesidades en acciones, y en evaluaciones que midieron los efectos reales que tuvieron las acciones, todo mediado por un sólido proceso de registro, documentación, mediciones y evaluaciones.

El cumplimiento de la adecuación de los procesos a los requisitos de la norma se verifica año a año, cada vez que los organismos técnicos de capacitación realizan sus procesos de recertificación, en el cual la empresa certificadora realiza una auditoría interna revisando que los procesos se estén llevando a cabo de la forma adecuada. Si esto es así, el organismo mantiene su certificación, y por lo tanto, permanece en el registro. Si no es así, se le suspende del registro hasta que haya obtenido nuevamente la certificación.

Cuando se hizo obligatorio el cumplimiento de la Nch2728 y la capacitación como objeto único, se retiraron alrededor del 70% de los Organismos Técnicos del Registro. Según Olivo “los vicios que había antes era que existían empresas que eran demasiado livianas, que se dedicaban a muchas cosas, que su expertise era cualquier cosa (...) Y acá, para poder certificarse, hay que tener como 4 millones de pesos, arrendar una oficina que cuesta como 5 millones de pesos, pagarle a un personal para que te ayude con los procesos... O te dedicas a hacerlo bien, o te dedicas a hacerlo bien”.

Que el objeto único de los organismos de capacitación sea la capacitación asegura que la estrategia, misión y visión están enteramente volcadas a este objetivo, su desarrollo y mejoramiento.



Por lo tanto, el Registro Nacional de OTEC tiene tres mecanismos para asegurar la calidad del servicio: tener a la capacitación por objeto único, cumplir con la norma chilena 2728, y certificar anualmente sus procesos por una empresa competente para ello.

5.5 *Mantenimiento y actualización de los OTEC en el Registro*

Para mantenerse en el registro, principalmente el organismo debe cumplir con la mantención de su certificación de la Nch2728. Para ello la empresa certificadora realiza una visita anual, con la que mantiene o suspende la certificación del organismo, según si está o no cumpliendo adecuadamente los requisitos de la Norma.

Existen otros mecanismos de eliminación, descritos en el Art. 77 de la Ley 19.518.

“Los organismos técnicos de capacitación podrán ser sancionados con la cancelación de su inscripción en el Registro Nacional, cuando incurran en alguna de las siguientes causales:

- a) Cuando dejaren de cumplir con alguno de los requisitos exigidos para estar inscritos en el Registro.
- b) Por incumplimiento grave o reiterado de las normas de la ley 19.518, el Reglamento o de las instrucciones generales impartidas por el Servicio Nacional;
- c) Cuando, en el ejercicio de sus acciones de capacitación, incurran en actos de discriminación arbitraria según sexo, edad, raza, condición social, religión, ideología o afiliación sindical. En ningún caso les está permitido desarrollar acciones de proselitismo o fomento de estas discriminaciones;
- d) Por la utilización de la autorización del Servicio Nacional en acciones o cursos diversos a los comprendidos en ella o en condiciones distintas a las aprobadas;
- e) Si dejare de prestar servicios al Sistema por más de tres años, y
- f) Si proporcionare información falsa o engañosa acerca de las características y el desempeño que exhiba al interior del Sistema.



Para ello, el Servicio Nacional también posee las competencias para examinar las operaciones, bienes, libros, cuentas, archivos y documentos de los organismos que participan del registro, así como requerir de sus administradores y personal, las explicaciones y antecedentes que juzgue necesarios sobre su funcionamiento, utilización de los recursos y, en general, respecto de cualquier situación que sea necesario esclarecer.

Las entidades a quienes se les cancele la inscripción en el Registro Nacional de Organismos Técnicos de Capacitación, no podrán inscribirse nuevamente sino después de transcurrido un año, contado desde la fecha de la cancelación.

Respecto del inciso e), Jorge Olivo nos explica que esto es así porque si en tres años no se ha realizado servicio de capacitación alguno, la empresa certificadora está imposibilitada para certificar procesos. El proceso de mejoramiento de la calidad se estancaría en tres años: "Qué aprendizajes se pueden mejorar en tres años sin ofrecer servicios. (...) Entonces si tu no compites, no puedo mantener la certificación, y se elimina automáticamente del registro", señala Olivo.

5.6 Otros aspectos destacados

Uno de los aspectos que más destacó Jorge Olivo es que una de las empresas certificadoras sea un organismo ajeno al Estado, confirmando un avance en la modernización del Estado. Junto a ello, rescatar lo extremadamente prolijo que es el proceso de control de calidad del servicio, al mismo tiempo que este control es realizado internamente. La empresa certificadora sólo viene a ver que todo esté en orden, pero es el mismo organismo quien debe velar por cumplir con todos los requisitos de calidad.

"Estos sistemas funcionan cuando se cometen errores, porque los errores del sistema de calidad son oportunidades. Estos sistemas funcionan cuando se verifica la trazabilidad desde el primer momento



que se conectó la empresa con la OTEC, hasta el momento que se culminó, cuando se van verificando los procesos. Estos procesos de calidad van a tener consistencia cuando las empresas, cuando los encargados de recursos humanos, los departamentos, los trabajadores, todos los actores van pidiendo que esto vaya funcionando, porque, ¿qué es la calidad? Es la definición que hace un conjunto de actores que están en un ámbito determinado y que definen las características que tiene que tener. Y estas características se van estandarizando y se van permanentemente mejorando, es lo que se llama “mejora continua”. No son sistemas que busquen la perfección, porque nadie es perfecto, son sistemas que van mejorando permanentemente, y para que mejores permanentemente tiene que haber capacidad (de auditoría) instalada por dentro y por fuera”.

Jorge Olivo
Director Registro Nacional OTEC.



6. Registro Nacional de Consultores MINVU

6.1 Historia del Registro

El Registro Nacional de Consultores del Ministerio de Vivienda y Urbanismo es uno de los 6 registros con que cuenta actualmente. Este fue aprobado en 1978 mediante el Decreto Supremo 135.

El objeto de crear un registro único de consultores era que el Ministerio de Vivienda y Urbanismo y los Servicios de Vivienda y Urbanización pudiesen contratar “mediante un sistema selectivo debidamente reglamentado”¹⁷, los estudios, asesorías y proyectos que precisen para el cumplimiento de sus funciones. Por su parte, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo sólo puede contratar a consultores inscritos en este registro.

Por la fecha en que fue elaborado, no se cuenta con información respecto a cómo se hizo el llamado a participar del registro a los consultores.

Si bien la jurisdicción del Registro abarca todo el territorio del país, para su administración el Registro opera descentralizadamente, a través de las Secretarías Regionales del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. La inscripción puede ser realizada ante cualquier Secretaría Regional del MINVU, una vez que sea ratificada por la Dirección del Registro tiene validez para todo el país.

Las funciones de la Dirección del Registro son:

1.- Recibir la información de las distintas Secretarías Regionales del Ministerio de Vivienda y Urbanismo sobre inscripciones, calificaciones, sanciones y demás hechos que se produzcan en cualquiera de las regiones, así como sus modificaciones; procesar dicha información y comunicarla a las diferentes Secretarías Regionales.

¹⁷ D.S.135 (V. y U.) de 1978. División Jurídica MINVU.



-
- 2.- Ratificar las solicitudes de inscripción de acuerdo a los requisitos que establece el Reglamento.
 - 3.- Supervigilar el cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento e impartir las normas e instrucciones necesarias para el conveniente desempeño de dichas Secretarías Regionales en esta materia.
 - 4.- Resolver las dudas que se presenten sobre cualquier aspecto técnico o de funcionamiento administrativo del Registro.
 - 5.- Coordinar la información del Registro con la de los otros registros similares existentes en el país.
 - 6.- Comunicar a los Colegios Profesionales y a las Asociaciones de Consultores respectivas, las sanciones aplicadas a los miembros de dichos Colegios o Asociaciones por faltas graves, reiteradas o en caso de suspensiones o eliminaciones del Registro y, en todo caso, una vez resueltas las apelaciones del afectado.
 - 7.- Calificar el ingreso a la subespecialidad solicitada cuando se trate de profesionales que posean postítulos o los grados académicos de magíster o doctor.

6.2 Principales Características del Registro.

El registro se divide primeramente en 4 rubros o áreas de consultoría: estudios generales, estudios de proyectos, de prestaciones de asistencia técnica, estudios de administración. Cada rubro se divide en especialidades, por ejemplo, el rubro de estudios generales tiene seis especialidades:



estudios de planificación, estudios económicos y financieros, estudios sociológicos, estudios tecnológicos, estudios de computación y otros estudios. Las especialidades, a su vez, están conformadas por sub-especialidades, como:

ESPECIALIDAD	COD	SUBESPECIALIDAD	REQUISITOS PROFESIONALES	EXPERIENCIA TÉCNICA		
				1ª CAT.	2ª CAT.	3ª CAT
1) PLANIFICACIÓN	1000	Vivienda y equipamiento	Sociedades de Consultores integradas por Arquitectos, Ingenieros Civiles y/o Ingenieros Comerciales	6 Estudios	3 Estudios	
	1001	Desarrollo Urbano				
	1002	Recursos a nivel nacional				-
	1103	Otros				

Para cada sub-especialidad están indicados los requisitos profesionales que debe tener el consultor, es decir, si debe pertenecer a una asociación o ser profesional, persona natural.

Finalmente el registro especifica la categoría en la que se encuentra un determinado consultor. Si está en primera, segunda o tercera categoría, eso sólo lo especifica la experiencia acumulada por el consultor. En este caso, un consultor que lleva 6 estudios en esta materia se encuentra en primera categoría. Para la tercera categoría no se requiere acreditar experiencia técnica.

Cuando se hace llamado a las consultoras debe especificarse la especialidad, la sub-especialidad y la categoría. A mayor categoría, mayores son los montos por los que se licitan proyectos. Son de mayor envergadura y cuentan con más recursos.



Los consultores pueden solicitar su inscripción y su calificación en cada uno de los rubros, especialidades y subespecialidades en que postulan de acuerdo a los antecedentes, experiencia y solvencia que acreditan

La inscripción en una determinada subespecialidad habilita para participar, exclusivamente, en los estudios, proyectos, asesorías y confección de informes que comprenda dicha subespecialidad.

Si la complejidad del estudio que se encomienda exige la participación de dos o más subespecialidades, sólo podrán participar en él consultores que estén inscritos en la totalidad de las respectivas subespecialidades.

Si el consultor precisa o desea subcontratar algunas de las subespecialidades que incluye su contrato, sólo puede hacerlo con consultores inscritos en el Registro, con mención en la subespecialidad y categoría que en cada caso corresponda. Previa autorización de la Institución, también puede hacerlo con profesionales o expertos, nacionales o extranjeros, no inscritos en el Registro, siempre que sus antecedentes lo justifiquen.

6.3 Condiciones de Elegibilidad

Para poder ingresar al registro hay que cumplir con los requerimientos técnicos – profesionales que se indican para cada caso. Pueden ser personas Naturales o Jurídicas. Para cada caso está estipulado por decreto qué profesionales se destinan a cada área, y si la especialidad puede ser llevada por un profesional independiente o por una sociedad profesional. A juicio del director del registro, esto se debe, por una parte, a que muchos proyectos requieren de profesionales de más de un tipo, es decir, cierta interdisciplinariedad, aun cuando el que se registra es sólo uno de los



empleados. Y también por la capacidad de respuesta que se requiere del consultor para determinado proyecto. Cuando son de gran envergadura, se requiere que sean grupos de profesionales y no estos por si solos.

El sistema de registro nacional de consultores del MINVU solicita a los contratistas interesados en incorporarse a su registro, una serie de documentos con el fin de dar un marco que regule quienes ingresan, y por lo tanto, tener un mayor control de los mismos. El registro solicita antecedentes y documentos diferenciando si los consultores postulantes son *personas naturales* o *jurídicas colectivas*. Los antecedentes permiten al registro dejar constancia e identificar quienes son parte del registro.

Para *personas naturales*, se debe contar con datos básicos tales como nombre de la persona, nacionalidad, domicilio y situación ante Impuestos Internos. Para la acreditación de estos datos el postulante debe presentar cédula de identidad, Rol Único Nacional y comprobante de Impuestos Internos. En segundo lugar, se debe acreditar profesión, para lo cual ha presentarse una copia del título profesional, expedido por una universidad del Estado, y certificado de inscripción vigente en el Colegio Profesional respectivo. En tercer lugar, para acreditar experiencia de trabajos realizados, el postulante debe presentar un certificado emitido por la autoridad o por un ministro de fe, de la entidad que lo contrató para realizar el estudio, proyecto, asesoría. Este certificado debe mencionar: Nombre y RUT de la entidad contratante; tipo de estudio, proyecto, asesoría, y una breve descripción de lo realizado; fecha de ejecución; monto del honorario pagado; grado de cumplimiento del contrato y constancia de la aprobación del proyecto por el organismo legalmente encargado de su control.

En el caso de consultores se debe presentar además, un currículum vitae, certificado bancario de cuenta bien llevada. Y acreditar que se encuentra instalado y cuenta con equipos y recursos suficientes para el desempeño de su labor.



En el caso de *personas jurídicas* colectivas se debe acreditar tipo de sociedad y verificar razón social, para lo cual se solicita escritura de constitución de la sociedad y la certificación de las modificaciones posteriores de la misma. Además de una copia de la inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces, con anotaciones marginales y certificado de vigencia y publicación de los respectivos extractos en el Diario Oficial. En cuanto a la nómina de los socios y del personal directivo superior, se debe presentar en el caso de sociedades anónimas, los miembros del Consejo Directivo, de los cuales se requiere información que permita identificarlos a ellos y sus respectivas profesiones, además señalar cargo que ocupa en la sociedad. Para los demás profesionales integrados, éstos deben cumplir con las exigencias profesionales y experiencia técnica, a través de la presentación de antecedentes exigidos para personas naturales.

El registro también se preocupa de verificar el área financiera de las personas jurídicas colectivas, para lo cual solicita un certificado bancario de capital comprobado o certificado bancario de cuenta bien llevada, además, una copia del último balance o, en su defecto, certificado de iniciación de actividades.

Cabe destacar que todos los certificados deberán ser presentados en original o fotocopia autorizada ante Notario, para evitar falsificación de los antecedentes.

6.3 Mecanismos utilizados para asegurar la calidad de los consultores

Un primer mecanismo de aseguramiento de la calidad de este registro tiene su antecedente en el DFL 458, que establece qué profesionales están capacitados para realizar los distintos tipos de trabajo en construcción de obras. Qué compete a un arquitecto, qué puede hacer un constructor civil, etc. por lo tanto, una primera subdivisión del registro de consultores está hecha de acuerdo a estas especificaciones. Entonces, por área de trabajo se exigen ciertos currículos profesionales. Un segundo requisito será la experiencia exigible para que pueda desarrollar el trabajo.



Sin embargo, los documentos que solicitan para verificar formación profesional y experiencia no son verificados. Como nos señala el Director del registro, si alguien ha incurrido en falseamiento de la información entregada, suele ser denunciado por otros contratistas, pero no es el mismo registro el que verifica esa información, porque sería “inmanejable” –señala. Tampoco es publicada esta información en la página Web del registro. Sólo aparecen los nombres de los consultores y de sus empresas, pero no muestra información sobre su formación profesional o su experiencia.

El segundo mecanismo de calidad es, por una parte, acreditar la experiencia que tiene los consultores en una determinada área. Es la misma experiencia que ellos van adquiriendo dentro del registro lo que les ubica en categorías, según las cuales se mide la complejidad de los proyectos a los que pueden postular.

Un tercer mecanismo para asegurara la calidad de los consultores se refiere al sistema de evaluación, que se realiza una vez que los trabajos han sido terminados. Por cada servicio se designa una comisión que está compuesta por al menos tres profesionales colegiados.

La calificación se realiza considerando los siguientes rubros:

a) Calidad

- a.1. Cumplimiento de los objetivos propuestos.
- a.2. Calidad y relevancia de los trabajos.
- a.3. Profundidad con que han sido tratadas las materias.
- a.4. Ordenamiento y claridad del trabajo.
- a.5. Introducción de nuevas técnicas.



b) Cumplimiento

- b.1. Cumplimiento de los plazos, tanto parciales como finales.
- b.2. Cooperación y coordinación con la Institución.

c) Organización

- c.1. Idoneidad del personal técnico.
- c.2. Organización del equipo consultor.
- c.3. Presentación del trabajo tanto de las etapas parciales como final.

Los puntajes que puede obtener el consultor por cada rubro se indican en el cuadro siguiente, señalando su significado.

Rubro	Malo	Acceptable	Bueno
<hr/>			
a) Calidad	60		
a.1. Cump. objetivo	15	1 - 6	7 - 11 12 - 15
a.2. Calidad	15	1 - 6	7 - 11 12 - 15
a.3. Profundidad	10	1 - 4	5 - 7 8 - 10
a.4. Ord. y claridad	12	1 - 5	6 - 9 10 - 12
a.5. Tecnología	8	1 - 3	4 - 6 7 - 8
b) Cumplimiento	20		
b.1. Plazos	12	1 - 5	6 - 9 10 - 12



b.2. Cooperación	8	1 - 3	4 - 6	7 - 8
------------------	---	-------	-------	-------

c) Organización 20

c.1. Idoneidad	8	1 - 3	4 - 6	7 - 8
c.2. Organización	6	1 - 2	3 - 4	5 - 6
c.3. Presentación	6	1 - 2	3 - 4	5 - 6

Para efectos de calificar el rubro "plazos" se descontará un punto en la calificación por cada dos puntos de porcentaje en el atraso. Sólo si el consultor no tiene atraso, se le calificará con el puntaje máximo del rubro.

Cuando proceda, se considerará para esta calificación tanto el cumplimiento de los plazos de las etapas parciales como de la entrega final. En estos casos, el puntaje se determinará promediando el puntaje obtenido al término del trabajo con el promedio de los puntajes obtenidos por este concepto en las etapas parciales.

6.4 Mantención y actualización de Consultoras en el Registro

Respecto de la permanencia en el registro, existen causales para poner término a la permanencia en el registro de un determinado prestador de servicios. Por ejemplo: a un contratista que se le liquida anticipadamente el contrato, bien sea porque no lo terminó o lo estaba haciendo mal, es eliminado del registro por 5 años. Sólo puede solicitar reinscripción a contar de dos años de eliminado. Pero entra en una categoría menor. En caso de reincidencia, es eliminado definitivamente del registro.



Por su parte, los consultores que están inscritos en el registro y operan debidamente, tienen que actualizar sus datos cada 6 años. Entonces deben renovar todos los documentos, excepto los documentos económicos (declaración de impuestos, balance comercial, certificado de antecedentes comerciales, etc.).

6.4 Otros aspectos destacados

Uno de los aspectos que se destacan en este registro es el funcionamiento de las calificaciones obtenidas por los consultores:

1.- Sanciones.

a) El consultor que estando inscrito en la 1ª y/o 2ª categoría obtenga menos de 75 puntos y más de 60 en dos contratos, consecutivos o no, durante el período de vigencia de su inscripción, será rebajado a 2ª y/o 3ª categoría de la respectiva subespecialidad en que se encuentre inscrito.

b) El consultor que en dos contratos, consecutivos o no, obtenga 60 puntos o menos en cada uno, será eliminado del Registro.

c) El consultor que en un trabajo obtenga 49 puntos o menos, de los cuales el rubro calidad represente 29 puntos o menos, será eliminado del Registro.

2.- Estímulos.

a) El consultor que estando inscrito en 2ª y/o 3ª categoría, en dos contratos consecutivos obtenga un mínimo de 92 puntos en cada uno, previa solicitud calificada por el Secretario Regional Ministerial de



Vivienda y Urbanismo, podrá ser ascendido a 1ª y/o 2ª categoría en las subespecialidades en que estuviere inscrito y que hubiesen sido exigidas para los contratos en que obtuviere tal calificación.

Para obtener el ascenso, será mérito suficiente las calificaciones señaladas en el inciso anterior y el consultor no precisará acreditar mayor experiencia.

Requisitos para subir de categoría.

El consultor que solicite su inscripción en la categoría superior de las subespecialidades en que se encuentra inscrito, deberá cumplir con las disposiciones contenidas en el artículo 26¹⁸ del Reglamento y acreditar calificaciones iguales o superiores a 85 puntos en cada contrato.

Además de las sanciones señaladas en el artículo precedente, se aplicará a los consultores inscritos las que a continuación se señalan, en los casos que se indican:

- a. El consultor a quien se liquide anticipadamente un contrato por causa que le sea imputable, será suspendido del Registro por un período de 3 años, a contar de la fecha de la resolución que disponga la liquidación. En caso de reincidencia será eliminado definitivamente del Registro.
- b. El consultor que demande a las Instituciones contratantes y sus demandas hubiesen sido dos veces rechazadas por sentencia ejecutoriada, será suspendido del Registro por un período de 3 años. En caso de reincidencia, será eliminado definitivamente.
- c. En caso de errores graves que comprometiesen la seriedad y/o veracidad de las informaciones proporcionadas, o la seguridad de las obras cuando se refiera a estudios de proyectos, previa comprobación de los hechos, el consultor será eliminado del Registro.

¹⁸ Art. 26: Los consultores podrán solicitar el cambio de categoría y/o subespecialidad cada vez que acrediten el cumplimiento de los requisitos correspondientes. Para ello deberán acompañar los antecedentes que justifiquen el cambio de categoría y/o de subespecialidad, siguiéndose en estos casos el mismo trámite señalado en este Título. Los consultores que no hubieren tenido contratos con alguna de las instituciones del Sector Vivienda, podrán ascender de Categoría acreditando la mayor experiencia que corresponda de acuerdo al artículo 12°. En caso contrario, deberán cumplir con los requisitos de calificación indicados en el presente Reglamento



-
- d. El consultor que se desista de una oferta presentada, no suscriba el contrato, no presente la garantía respectiva dentro de los plazos establecidos si se exigiere, o adjudicado el contrato se desista de llevarlo a término y por este hecho la Institución contratante dejare sin efecto la resolución que adjudicó el contrato, será suspendido del Registro por un período de 3 años. En caso de reincidencia, será eliminado definitivamente.
 - e. En caso de reincidencia serán eliminados definitivamente del mismo.
 - f. El consultor podrá ser suspendido del Registro, por el período que proponga la autoridad correspondiente, en los casos en que dicha autoridad estime que el incumplimiento de una instrucción impartida no es tan grave como para poner término administrativamente al respectivo contrato.



7. Registro Nacional de Consultores MOP

7.1 Historia del Registro

Este registro se encuentra operando desde hace 30 años el de contratistas y hace 25 el de consultores. El registro, al igual que el de MINVU, tiene por objetivo satisfacer las demandas de contratistas y consultores que requiere el propio Ministerio. Por lo tanto, salvo excepciones que debe permitir el Ministro, todos los contratos que realice el Ministerio para el desarrollo de obras públicas, en cualquiera de sus procesos, deben ser a través de consultoras o empresas inscritas en el registro. El rol del Ministerio de Obras Públicas es fiscalizar que las obras se hayan realizado de acuerdo a los requisitos del contrato y a los estándares de calidad que se exigieron.

7.2 Modo de Operar y Principales Características.

7.2.1 Características operativas del registro:

El esquema de contratación de consultores o contratistas es el siguiente:

- 1) Existe inicialmente un registro de consultores y contratistas. En el se inscriben las personas, las que son contratadas en base a dos reglamentos. Uno es el reglamento de contrato para obras públicas, que se refiere a la construcción de las obras. Y también está el reglamento de contratación de consultores, que realizan trabajo intelectual para el desarrollo de las obras: evaluaciones ambientales, evaluaciones de impacto, mediciones. Ambos reglamentos se encuentran en la página web del Ministerio.
- 2) Estos reglamentos hacen referencia a una serie de requisitos técnicos, legales y financieros que deben cumplir para poder inscribirse. A los consultores no se les mide la capacidad económica, el respaldo financiero. Pero sí se les revisa que tengan antecedentes económicos en orden (que no tengan protestos, deudas, papeles al día).



Una vez que están inscritos en el registro, significa que la empresa o la persona cumple las condiciones mínimas para participar en procesos de licitación y en una determinada categoría, pero no dice nada sobre la calidad de su trabajo.

- 3) Son los servicios operativos del Ministerio (obras portuarias, obras hidráulicas, obras viales, etc.) los que llaman a realizar estudios o trabajos de construcción. Para cada llamado se publican los requisitos y especificaciones técnicas que deben cumplir los contratistas o consultores que deseen participar. Por ejemplo, estar inscrito en el registro en la primera categoría de la especialidad de obras de puentes. Las empresas que quieren adjudicarse el proyecto deben presentar junto a su propuesta el certificado de que están al día en el registro.
- 4) El registro es totalmente dinámico. En el transcurso de una mañana pueden haberse inscrito y eliminado personas o empresas del registro, por lo que se está actualizando en todo momento. Esto es así, porque cada vez que un contratista o consultor (en adelante Proveedor) está realizando un trabajo, es visitado por un analista del Ministerio o contratado externamente, que evalúa la calidad del trabajo, y aplica las sanciones necesarias para cada caso cuando corresponda, las que pueden significar la suspensión o eliminación del registro. Otra vía por la que un proveedor puede quedar fuera del registro es por no actualizar sus datos. Cada Proveedor del registro debe actualizar sus datos una vez al año. Si no ha cumplido con la actualización de sus antecedentes en la fecha que se ha indicado para ello, es suspendido temporalmente hasta que realice en forma satisfactoria todo el proceso de actualización.
- 5) Una vez que se hacen las licitaciones y se adjudica el trabajo, viene el desarrollo del contrato, que es distinto si es para una obra o consultoría. Una vez que se contrata la obra se le asigna un **inspector fiscal**, que es funcionario del Ministerio. Cuando las obras son de gran envergadura, se contrata una asesoría para el inspector fiscal, para que ayude a evaluar la obra, puesto que por lo general el inspector fiscal está evaluando varios contratos a la vez. Estas asesorías son las que hacen los consultores del registro, en alguna de sus especialidades. Una vez terminado el servicio, es el inspector fiscal



quien cierra la obra ha concluido de acuerdo a todas las especificaciones señaladas en el contrato, e informa al servicio interno que el trabajo ha concluido y que es efectivamente válido.

- 6) Terminado el trabajo del inspector fiscal, el director del servicio que contrató el trabajo, designa a una comisión de recepción que califica el trabajo del contratista y del consultor, en la cual participa el inspector fiscal, pero sólo como informante, no califica el trabajo. Una vez que la comisión califica a los proveedores, esta nota ingresa al registro. Si el proveedor fue calificado con nota igual o menos a 4.5, es bajado de categoría. Si la nota es mayor, no le sucede nada. La sanción es al Rut y a la razón social de la empresa (datos que aparecen en el registro), esto porque es muy común que las empresas cambien de razón social, para que así desprenderse de este tipo de sanciones. Esta evaluación está disponible en el registro on line, en el cual aparecen los trabajos que se ha adjudicado la empresa y las evaluaciones que ha tenido por cada una. Por otra parte, si un proveedor es calificado durante tres veces sucesivas con nota superior a 6.5, éste es ascendido en el registro. También existen algunos incentivos, pero para acceder a ellos hay que cumplir más requisitos, como estar inscrito en el registro por más de tres años, haber cumplido con el staff profesional, entre otros. Lo que se premia es la experiencia. Entonces, tanto las evaluaciones, como las sanciones y eliminaciones son datos que el registro debe actualizar constantemente, lo que lo convierte en un **registro dinámico** y de **mejoramiento continuo**.

7.3 Condiciones de Elegibilidad

El registro puede ser integrado tanto por personas naturales como por personas jurídicas. Es el mismo reglamento el que define qué tipo de servicios puede prestar uno u otro, según especialidad y subespecialidad del servicio que se quiera contratar. Estos valores se encuentran especificados en el Reglamento.



Una vez más, la decisión de incluir o no a personas naturales en el registro recae sobre el criterio, debidamente fundamentado (está en el DFL) acerca de cuáles son las funciones que puede cumplir cada cual.

7.4 Mecanismos utilizados para asegurar la calidad de los consultores

7.4.1 Documentación Exigida.

Como ya se ha señalado, el Registro de Contratistas y Consultores del MOP contempla la inscripción de personas naturales o jurídicas. Para personas naturales sólo se solicitan antecedentes técnicos, mientras que para personas jurídicas, deben presentar antecedentes legales y técnicos. Con el fin de hacer más rápida la revisión de los antecedentes entregados, se estipula que los documentos deben ser presentados en diferentes carpetas. Los antecedentes técnicos serán entregados en una carpeta de color azul, mientras los antecedentes legales en una de color gris. Toda la documentación debe ser original o copias legalizadas ante notario, salvo el certificado de título profesional, que debe ser original. Si los documentos fueron emitidos en el extranjero, deben ser presentados con la visación de los organismos protocolares como consulados, ministerio de RREE.

Para personas naturales, se debe presentar una carta dirigida al Jefe del departamento de registro de obras mayores y consultores, que indica la intención de inscribirse en el registro, firmada por el propio consultor; la factura de derecho de inscripción o la fotocopia legalizada de ésta; el Formulario F1 con los antecedentes del consultor; certificado de antecedentes del consultor con una vigencia no superior de 30 días; y la presentación del certificado de título profesional en original. Para respaldar su experiencia, el consultor debe presentar un certificado otorgado por las personas o instituciones públicas o privadas que contrataron estos servicios. Estos certificados deben ser emitidos por el solicitante del servicio, donde se establece el monto total del trabajo, la descripción del mismo y el



porcentaje de incidencia del trabajo de cada una de las especialidades. Si quién requirió los servicios fue alguna unidad del MOP, el certificado debe ser firmado por el Director de esa unidad. En el caso de que los servicios fueron prestados a una entidad privada, se debe presentar el contrato entre las partes o en su defecto, la fotocopia legalizada de las boletas o facturas de honorarios cobradas. Si el consultor realizó algún trabajo como parte de un consorcio, debe presentar una declaración jurada ante notario entre los socios donde se establezca el porcentaje de participación.

Para personas jurídicas el registro solicita los mismos documentos que para personas naturales, con las siguientes diferencias. El certificado de antecedentes presentados debe ser de todos los socios, directores y representantes legales; además del formulario F1 se debe llenar el formulario F2; así mismo se debe presentar el certificado de título en original de todos los profesionales. Además debe informar de los registros en los cuales se encuentre inscrito en otras instituciones, señalando especialidad y categoría, esto se acredita con un certificado emitido por la institución en la que se encuentra inscrito. Si se quiere acreditar experiencia por medio de un certificado de empresa privada, se debe respaldar con los contratos, boletas o facturas que confirmen los montos estipulados en el certificado correspondiente.

En cuanto a los antecedentes legales solicitados sólo para personas jurídicas, se requiere los siguientes documentos para todo tipo de sociedades:

Copia de la escritura pública de constitución de la sociedad, lo que permite que se identifique la sociedad en cuestión, como su nombre o razón social, domicilio, socios que la constituyen, nacionalidad y sus representantes y administrativos; copia de inscripción en el registro de comercio del conservador de bienes raíces, donde estén todas las anotaciones marginales que tenga hasta hoy, documento que no debe tener más de 90 días de vigencia. Así mismo, se debe presentar un certificado de vigencia de la sociedad, emitido por el registro de comercio del conservador de bienes raíces, con una fecha de vigencia no superior a 90 días.



Otro punto importante en los antecedentes antes solicitados, es verificar si la sociedad ha experimentado cambios de sus socios, para esto se solicita una copia de la escritura pública de modificación, copia de su inscripción en extracto en el registro de comercio del conservador de bienes raíces y una copia de la publicación en el diario oficial. Se debe presentar un certificado emitido por el administrador de la sociedad que señale si se integraron socios, estos deben estar identificados por su Rut, y la participación de cada socio en el capital social. Esto último, es relevante ya que la experiencia de los socios es considerada en función de la participación porcentual en el capital social.

Otro aspecto que se relaciona con la calidad de los consultores, mencionado por la Jefa del registro como una de las ventajas del mismo, era la posibilidad que este tenía de operar con autonomía, sin presiones de ningún tipo. Esto ocurría porque el registro depende de la Dirección General de Obras, por lo que se ubica en uno de los mayores niveles jerárquicos del ministerio. Esto facilita que grandes empresas constructoras no puedan presionar por ser contratadas. Junto a ello, se destacó que la jefa era funcionaria de carrera, por lo que mantenía su grado 4 dentro o fuera del registro. Esta situación también influía en que ella se mantuviera protegida ante presiones de algunos contratistas.

7.5 Mantención y actualización de Consultoras en el Registro

Una vez que un contratista o consultor se inscribe en el registro, debe hacer un pago por \$180.000 o \$38.000 respectivamente. Pero en las renovaciones el monto desciende a \$100.000 para las primeras y \$20.000 para las segundas.

Cada empresa contratista o consultora debe presentar, anualmente, una solicitud de Renovación de registro. En esta solicitud la empresa debe informar los cambios ocurridos en su constitución legal,



en su experiencia acumulada, o en la constitución o aporte de la experiencia de su equipo gestor o su staff profesional.

7.6 Otros aspectos destacados

Un aspecto que la Jefa del Registro destaca mucho es que las sanciones son aplicadas al Rut y a la razón social de la empresa. Este es un aprendizaje logrado a través de la experiencia del tiempo, puesto que anteriormente sólo se sancionaba la razón social, la cual simplemente era cambiada por otra, liberándose de la sanción.



8. Directorio MECE MEDIA

8.1 Historia del Registro

El MECE MEDIA fue una estrategia del Ministerio de Educación para reformar y mejorar la calidad de la educación media, principalmente en los liceos del país. Implicaba desde el mejoramiento de la infraestructura de los establecimientos hasta la introducción del nuevo currículum. Este proceso implicó que los establecimientos, para colaborar en su proceso de reestructuración, podían acceder a asistencia técnica en ciertas áreas que eran relevantes para el Mece Media, como pedagogía didáctica, jóvenes y gestión escolar.

Como los establecimientos no tenían experiencia en contratar asistencia técnica, comenzaron a implementarse una serie de acciones para desarrollar la capacidad del director y del equipo directivo del establecimiento para gestionar, contratar y asumir como contraparte del servicio. Sin embargo, pese a estos intentos por movilizar una efectiva contratación de servicios, el diagnóstico que hace Ana María Cerda es que los Directivos seguían percibiendo la instancia como un curso del cual participaban, y no como actores impulsores del movimiento. Las dificultades se cristalizaron en dos ámbitos: cuando derechamente el directivo no hacía uso del beneficio de poder contratar asistencia técnica, especialmente por no comprender el proceso de diagnóstico que se debía hacer al interior del establecimiento; o cuando, habiendo contratado la asistencia, no ejercía plenamente su derecho de demandante del servicio, y por lo tanto, a exigir un nivel de calidad mínimo en el servicio.

Paralelamente se comenzó a realizar el Directorio de Asistencia Técnica, en el cual trabajaron básicamente 4 personas, y posteriormente se agregó una quinta. El llamado a instituciones para participar se hizo mediante una publicación en el diario El Mercurio, tanto en Santiago como en la red regional; pero también se hicieron invitaciones directas a ciertas instituciones a participar (como universidades u otras de prestigio).



Las encargadas de levantar el directorio señalan que tuvieron poco tiempo para definir los criterios de calidad que regirían el Directorio. Más que exigir un determinado nivel, lo que se hizo fue adecuar lo que había en el mercado a las necesidades de Mece Media, mediante un diálogo entre el directorio y los postulantes: mirando sus antecedentes académicos y laborales, ¿en qué área podría desarrollar su trabajo? ¿A qué zonas geográficas usted podría llegar? Finalmente toda la información se volcó en un libro.

8.2 Principales Características.

El establecimiento era el que, mediante un diagnóstico de necesidades, debía buscar y contratar una institución que realizara una asistencia técnica correspondiente. El rol del Ministerio estaba asociado a proveer el recurso económico y a la evaluación ex – post del trabajo, sin intermediar el proceso.

El directorio contenía información muy básica de los consultores. Ante todo su formato era un libro impreso, que estaba dividido en tres secciones: Jóvenes, Gestión, pedagogía didáctica. Para cada área aparecía un recuadro de 10 x 20 Cm. con la siguiente información: Un recuadro con las regiones en las que prestaba servicios, los nombres de los consultores y los temas específicos en las que habían trabajado relacionados con el área. Nombres (sin currículos), teléfonos y dirección de correo electrónico. El formato no permitía incorporar cambios, ni evaluaciones, ni actualizaciones. Tampoco contenía información relevante para que el establecimiento pudiese tomar decisiones entre la calidad de una y otra consultora.

8.3 Condiciones de Elegibilidad

8.3.1 Persona Natural o Jurídica

Ninguna de las tres entrevistadas para este directorio recordaban los motivos por los cuales se había dejado fuera del registro a personas naturales. Pero tienen la sensación de no habría sido



conveniente porque se habría prestado para que se contratara según favor político o contacto en vez que por la idoneidad del profesional, y que por ser una persona sola, su trabajo sería más difícil de evaluar que el de un equipo que se compromete con una propuesta integral.

8.3.2 Conflicto de Interés, Funcionario s del MINEDUC.

A partir de la experiencia del Directorio, un tema que habría que limitar es la participación de los funcionarios del Mineduc en las asesorías. Si bien legalmente pueden trabajar en ellas, fuera del horario de trabajo, en la práctica no ocurre así. Están en una situación de ventaja respecto de otros participantes por tener apoyo al interior de la institución que evalúa las asesorías (por ejemplo: en algunos casos ocurrió que a veces era el mismo supervisor el que era contratado para realizar asesorías en currículum, lo que generó una gran discusión respecto de si era o no legal esta relación. Incluso, cuentan que una de las instituciones que eliminaron del Registro había sido una en la que trabajaba un funcionario del ministerio, que pidió un año de permiso, armó toda una red ministerial para que le hicieran textos, y posteriormente hacía cursos a distancia. “entonces cómo lo haces, lo vas a estar siguiendo y evaluando en términos de calidad si es tu amigo y tú lo metiste” – señala Ana María Cerda.

8.4 Mecanismos utilizados para asegurar la calidad de los consultores

8.4.1 Documentación Exigida

La documentación que exigía el registro para poder postular, eran papeles que documentaran la existencia de la personalidad jurídica de la empresa, certificados de título de los representantes de la empresa y documentos financieros. Pero, para medir la calidad de los consultores, se establecieron como unidad de medida la experiencia que tuvieran en capacitación, investigación y publicación. Estos documentos podían venir en el formato original, en el caso de que hubiese sido editado, o



como documento firmado por la empresa para la cual se realizó el servicio. Esta decisión implicó que cada postulante al registro llegara con una caja llena de documentos, demostrando su experiencia en el tema. La revisión de los documentos tomó además muchísimo tiempo fue un gran desgaste para el equipo del Directorio. Además, los postulantes enviaron mucha información y documentos falsos. Que la verificación haya sido más expedita se debe a que las personas que revisaban los documentos habían trabajado en el PIE y por lo tanto, tenían un bagaje más bien amplio de lo que se había publicado en el tema.

La experiencia que tuvieron con el Directorio demuestra que la documentación exigida y los controles de calidad para el ingreso no fueron los suficientes. En parte porque muchas empresas se habían constituido exclusivamente para participar en el Directorio, pero no tenían trayectoria alguna en la materia, por lo que al poco tiempo ya se habían disuelto. Hubo otras, que tampoco contaban con la infraestructura adecuada para una empresa de personalidad jurídica, ya que muchas veces la dirección que tenían era la de las casas particulares de sus representantes, e incluso hubo casos en que se dieron direcciones falsas.

Esto implicó un doble trabajo para el equipo, en parte porque tuvo que revisar una gran cantidad de documentación, sobre la cual sus conocimientos en la materia eran el único indicador de confiabilidad, y porque hubo que hacer un exhaustivo control de veracidad de la información entregada por los organismos postulantes. El proceso de revisión duró 9 meses.

8.4.3 Evaluaciones al trabajo de los consultores

Una vez que el trabajo de asistencia técnica o asesoría había concluido, el ministerio realizaba una evaluación del servicio entregado por los consultores. La herramienta de evaluación era una encuesta cuantitativa de satisfacción. El resultado global de esta evaluación era muy positivo. El promedio de notas había sido muy cercano a la máxima ponderación. Sin embargo, los resultados



de esta evaluación no eran consistentes con la percepción que tenían del funcionamiento de los organismos asesores. Esta percepción estaba dada principalmente por la gran cantidad de reclamos que les llegaban sobre el trabajo realizado. Sin embargo, se decidió cambiar el instrumento de medición a uno cualitativo, entrevistas en profundidad a los establecimientos consultándoles sobre el servicio. La evaluación disminuyó considerablemente. Una de las justificaciones recurrentes para explicar este diferencial entre una y otra evaluación, era que los establecimientos tomaban la asistencia como un favor, como un regalo que les estaban haciendo, y no como un servicio por el que estaban pagando y ante el cual les debían responder con la calidad esperada y la propuesta convenida. Habían contratado a una universidad, pero llegaban a trabajar los alumnos en práctica; les habían prometido un material que nunca llegaría; los resultados de las asesorías no se veían reflejados; etc. Sin embargo, hoy existen las posibilidades tecnológicas para superar todas estas barreras.

Dentro de las sanciones del directorio, estaba que si el organismo era mal evaluado por tres veces, era eliminado del Registro. Sin embargo, los requisitos de entrada al directorio y los de mantenimiento eran bastante laxos, por lo que hubo muchos problemas de calidad en el trabajo realizado por los asesores.

8.5 Mantención y actualización de Consultoras en el Registro

No hay información sobre el procedimiento de actualización del Directorio.

8.6 Otros aspectos destacados

Las entrevistadas recomiendan la importancia de la evaluación como mecanismo de control de la calidad. Señalan que el proceso de entrada asegura muy poco la calidad de los organismos



Asistentes, y que estas cualidades se ven fielmente en el trabajo realizado. Es por lo mismo que las evaluaciones debieran ser a lo largo del trabajo realizado, para no esperar el o los años que dure la asesoría para decir, este trabajo está mal hecho.

Una de las recomendaciones es la idoneidad que debe tener el personal que selecciona la entrada de los Organismos de Asistencia Técnica. Cuando la especialidad de los trabajos a desarrollar no es parte del trabajo histórico de la profesión, sino que eran áreas nuevas de desarrollo -como era el caso de MECE Media (no existían instituciones que asesoraran a establecimientos educacionales de enseñanza media en Gestión Escolar, Jóvenes y pedagogía didáctica)- y que no respondían a las competencias de una determinada profesión en particular: ¿qué profesional es el más competente para desarrollar asesorías en gestión escolar? ¿Un sociólogo, un psicólogo, un historiador con experiencia en desarrollo de proyectos, un docente con postítulo en gestión, un ingeniero comercial, un contador? Esto no ocurre en los directorios de MOP y MINVU, cuyo registro especifica qué tipo de profesional es el capacitado para realizar cada área de trabajo, también especificada. Las áreas de trabajo son también parte del trabajo cotidiano de un ingeniero, de un arquitecto o de un constructor.



9. Registro Nacional de Consultores CORFO

9.1 Historia del Registro

El registro se inicia en 1993, respondiendo a la creación del Programa de Cofinanciamiento de CORFO, una política orientada a apoyar a las empresas existentes en materia de gestión (RRHH, finanzas, planificación estratégica, etc.). Se diagnosticó que existían en el país grandes consultoras, que hacían servicios a grandes empresas, pero no había un mercado para Pymes. Sin embargo, existían profesionales independientes que podrían asesorarlas en estas áreas. Junto a la elaboración de una política de subvención compartida de consultoría (el Estado financia el 50% del Servicio), se elabora entonces un registro para que pequeños y medianos empresarios puedan saber dónde encontrar profesionales para los servicios que requieren.

De esta forma, el objetivo de este registro era acercar a los pequeños y mediano empresarios con consultores adecuados al nivel de desarrollo y tamaño de su empresa.

Cuando se decide crear el directorio como instancia de centralización de estos posibles consultores, se contrató una empresa para poder medir las competencias que requerían las personas que participaban.

El llamado a participar se hizo en dos etapas, ambas de llamado abierto. Respectivamente, se abrió un plazo de postulación, el cual fue comunicado mediante la publicación de avisos en el Diario El Mercurio y sus cedes regionales. El plazo de postulación se definió en base a un estimado de cuánto tardaría una persona en obtener los documentos que se solicitaban, desde que los pedía hasta que se los entregaban. Una vez que el registro ya se ha constituido, la postulación se puede hacer en cualquier momento, a través de la ventanilla única.



9.2 Principales Características.

El Registro Nacional de Consultores en programas de cofinanciamiento CORFO es una nómina que contiene a los consultores habilitados para prestar consultoría especializada a través de diversos instrumentos de fomento.

Son consultores:

- a) empresas consultoras; personas jurídicas, colectivas o individuales, que prestarán asesoría a través de personas naturales, denominadas jefe de proyecto.
- b) Consultores independientes: personas naturales que prestarán servicios a través de sí mismos, en calidad de jefes de proyecto.

Además el registro cuenta con los siguientes requisitos para los consultores:

- 1. El consultor no puede tener más de una consultoría mal evaluada por el beneficiario (empresa) el Agente operador o la Dirección Regional.
- 2. Los jefes de proyecto pueden realizar un máximo de tres consultorías simultáneas.
- 3. El consultor debe realizar al menos una consultoría en la especialidad en que está inscrito cada dos años.
- 4. el consultor debe mantener sus documentos actualizados e irreprochable conducta comercial.

También establece que un consultor no puede ser contratado como tal por una empresa que lo tiene contratado para algún otro servicio, o tampoco si es socio, representante legal o directivo de la misma. Tampoco si tuviera, él o su cónyuge, relación de parentesco con alguno de éstos, o con un agente operador.



El consultor puede subcontratar servicios, pero estos no pueden superar el 50% del costo del servicio por el que se adjudicó el contrato. En todo caso, esta contratación debe ser siempre informada y aceptada por el Agente Operador.

Existe una instancia denominada Comité de Asignación de Fondos, quién estructura el registro según especialidades, áreas y ámbitos para cada instrumento, encargada de los pagos por incorporación, normalizar los contratos y establecer o modificar requisitos. También puede asignar más servicios a un jefe de proyecto o las condiciones de subcontratación si las condiciones geográficas, la especialidad, u otro motivo así lo requiera.

La postulación al registro se hace a través de un procedimiento público, con bases de postulación establecidas previamente por la Gerencia de Fomento, conforme a los requisitos aprobados por el CAF.

La postulación se depreciona en la Dirección Regional, facultada para recomendar su aprobación cuando cumple con los requisitos, o rechazarla. La postulación recomendada debe ser aprobada o rechazada por el Comité de Asignación Zonal de Fondos (CAZ).

Los jefes de proyecto pueden postular a un máximo de dos áreas del registro por cada especialidad o instrumento de fomento. Así como no puede una persona ser jefe de proyecto en más de una consultora.

9.3 Condiciones de Elegibilidad

Para el caso de este registro, se incluyen personas naturales porque como el servicio es para empresas chicas, una persona natural, un solo profesional, puede perfectamente desarrollar el trabajo. Incluso, aún cuando se trata de una personalidad jurídica la que realiza el servicio, el énfasis



está puesto en su jefe de proyecto, evaluando sus antecedentes académicos, laborales y económicos.

Vemos en este caso la visión opuesta a la del Registro de OTEC. En dicho registro lo más importante eran las personas jurídicas, puesto que tenían una organización con la que debían organizarse, establecer métodos y estrategias, dividir las funciones. Este caso es distinto debido a que la envergadura del trabajo es menor. La asesoría la hace para una o un pequeño grupo de personas, y no se trata de un servicio de capacitación más amplio. Segundo, como este registro no puede verificar cómo hace el consultor sus procesos de consultoría, necesita exigir como prueba de calidad la experiencia y conocimiento técnico de una persona que se responsabiliza por llevar adelante el trabajo.

Sobre los requisitos de postulación al registro, las personas jurídicas colectivas deben presentar informes comerciales, acreditando que no existe ninguno de sus socios con documentos protestados. Constitución y personería de la empresa, vale decir, demostrar que la empresa esta legalmente constituida. Formación académica del jefe del proyecto, a través de un título universitario otorgado por una universidad reconocida por el MINEDUC o alguna otra extranjera reconocida por CORFO. Por último, documentar la experiencia a través de un certificado que debe emanar de la empresa donde se realizó los servicios en la materia. Para el consultor individual son los mismos antecedentes menos los documentos relativos a demostrar la existencia de la empresa.

La decisión de adjudicar o no una especialidad a una consultora se realiza mediante una evaluación entre los antecedentes académicos y laborales del postulante. No se exige una cierta profesión para realizar una determinada especialidad, pero el currículum debe ser consistente con la especialidad para la cual se ofrece.



9.4 Mecanismos utilizados para asegurar la calidad de los consultores

El registro de CORFO, la figura central para el aseguramiento de la calidad del servicio y fiscalización es el **Agente Operador**. Este es un funcionario de CORFO, con conocimientos técnicos en la materia, que actúa como mediador entre la empresa que contrata el servicio de asesoría, la empresa asesora y CORFO, que provee los recursos para que el contrato se desarrolle. Es la figura de un supervisor. En primera instancia, el Agente Operador evalúa si el diagnóstico que la consultora hizo de la empresa es real y prioritario para ella. En segunda instancia, está presente el contrato y en los pagos, así como tiene derecho a evaluar el trabajo de la consultora en distintas etapas del proceso, realizar encuestas de satisfacción del cliente, evaluar si el trabajo realizado se hizo o no de acuerdo a la propuesta que se diseñó, los objetivos, actividades que con que se elaboró el plan de trabajo, el cumplimiento de los indicadores, etc. La decisión del agente operador puede recaer en el no pago del trabajo al consultor si esto no cumple con los requisitos trazados inicialmente.

Uno de los aprendizajes más importantes de este registro fue controlar las atribuciones de este agente operador, que inicialmente era él quien buscaba el organismo consultor para una determinada empresa “como el agente era el que evaluaba al consultor, el consultor iba con la marraqueta bajo el brazo”¹⁹. Luego de ello se hicieron una serie de modificaciones al reglamento que permitieron que la adjudicación de la consultoría fuese hecha por concurso público, a partir de una lista corta.

Otro de los aprendizajes se relaciona con establecer pagos para ingresar al registro, debido a que postulaba una gran cantidad de entes, muchos de ellos presentando documentación falsa. CORFO subsanó este problema, en gran medida, mediante el cobro de una cuota de incorporación por cada persona y empresa (entre 2 y 3 UF por persona más 1 UF por empresa consultora para postular, también hay cuota de incorporación pero es más alta). Este mecanismo, según señaló la

¹⁹ Entrevista Beatriz Montes, Anexo.



entrevistada, permite que una empresa que no está tan segura de poder responder al requerimiento que se le ha hecho, desista de postular. Esta medida logró disminuir considerablemente el número de postulantes al registro.

Por último, para este registro, la figura central del servicio prestado es el **jefe de Proyecto**. Esto significa que la evaluación del trabajo y quien responde por los resultados es una persona natural, independiente de la consultora. De la misma forma, cuando se contrata una responsabilidad individual, también se contrata un dominio técnico específico. Las competencias que posee una determinada persona son las que se contratan.

Esto significa que si el jefe de proyecto deja de trabajar en el servicio que está dando, para que otra persona pueda continuar con el trabajo debe pasar por todo el proceso de evaluación para ver si está realmente capacitado para responsabilizarse por el proyecto.

9.5 Mantención y actualización de Consultoras en el Registro

Para que las consultoras se mantengan en registro deben cumplir con los requisitos del registro y actualizar anualmente sus antecedentes comerciales, y pagar anualmente por estar inscrito. El costo es de 3 UF por empresa y 1UF adicional por cada jefe de proyecto inscrito. Los consultores independientes deben cancelar 4 UF.

9.6 Otros aspectos destacados

Uno de los aspectos destacados de este registro fue el aprendizaje de que los agentes operadores no realizaran la evaluación de consultoras para ingresar al registro. Inicialmente eran los 20 agentes operadores los que, a nivel nacional, reclutaban a los consultores, pedían sus antecedentes y hacían la evaluación. Esto dio pie para que el agente operador, recibiera incentivos por parte de las



consultoras para ser incorporadas y por adjudicarles servicios. Esta estructura implicaba dar mucha centralidad al Agente operador a lo largo de todo el proceso, quedando como única instancia que evaluaba y tomaba decisiones, sin contraparte. Actualmente el Agente operador es independiente de todo el proceso de selección de consultoras al registro, y la selección de la consultora que realizará un servicio para una empresa, es ahora responsabilidad del mismo empresario. Una vez que la selección se ha hecho, entra el Agente Operador a verificar que tanto el servicio como el contrato este de acuerdo a los requisitos y especificaciones de la demanda.

Otro de los aprendizajes se relaciona con establecer pagos para ingresar al registro, lo cual se integró para frenar la enorme cantidad de personas que postulaban al registro. Los criterios que justifican esta decisión son, por una parte, que es un beneficio para el consultor ser parte del registro porque le permite acceder a una amplia oferta de trabajos. Segundo, porque si el costo de participar del registro es alto, quienes se inscriben tienen más compromiso con la realización de un buen trabajo, existe mayor compromiso. Esta medida también permitió limitar los casos en que los postulantes entregaban información falsa para postular al registro. CORFO subsanó este problema, en gran medida, mediante el cobro dos pagos, uno para postular y otro para ingresar al registro. El costo de la postulación es de 1 UF por empresa, 2UF adicionales por cada jefe de proyecto, y los consultores independientes 3 UF. Una vez que se ha aceptado la postulación, los pagos son de 3 UF por empresa, 1 UF adicional por cada jefe de proyecto, y 4 UF por cada consultor independiente.

Este mecanismo, según señaló la entrevistada, permite que una empresa que no está tan segura de poder responder al requerimiento que se le ha hecho, desista de postular. Según la entrevistada, esta medida se convirtió en un excelente filtro y les ha dado muy buenos resultados.



10. RESULTADOS

10.1 LEVANTAMIENTO Y CONVOCATORIA DEL REGISTRO

Para todos los casos estudiados se indagó sobre el proceso de construcción del Registro, pero en los casos de los registros MOP y MINVU, estos fueron elaborados hace más de dos décadas, por lo que no queda registro de antecedentes de este proceso.

En el caso de CORFO el llamado para que los consultores se inscribieran fue a través de un aviso por el diario El Mercurio y su red de diarios regionales. En el caso de Mece Media, el llamado se hizo mediante invitación directa. Se le envió carta a los posibles interesados ofreciéndoles participar. El tiempo de plazo mínimo para inscribirse en el registro se determinó según una estimación de la demora en que podía incurrir para reunir toda la documentación requerida.

En el caso del Directorio Mece Media, su elaboración tardó 9 meses, pero bajo un ritmo de trabajo que no podría ser imitado. Las realizadoras sostienen que pudieron hacerlo en dicho plazo principalmente porque ellas contaban con la experiencia suficiente como para verificar la documentación en base a sus propios conocimientos de las personas, sus publicaciones, sus títulos, o bien, lo que se había publicado en cada tema.

10.2 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

En términos generales, los registros nacionales sea en el área de la educación o en otras áreas similares, solicitan documentos y antecedentes que responden a una estructura más o menos definida, variando según la especialización y área de trabajo a la cual respondan.



Los registros de organismos tales como MOP, MINVU y CORFO, tienen cuatro áreas de interés a la hora de solicitar antecedentes. En primer lugar, verificar datos básicos de identificación de los encargados de las instituciones y legalidad de las mismas. En segundo lugar, acreditar el estado profesional de la persona a cargo y de los profesionales contratados por la persona jurídica. En tercer lugar, acreditar el grado de experiencia profesional de los involucrados. Y en cuarto lugar, la situación comercial o financiera del encargado o de los socios de las instituciones. Estas cuatro áreas de interés tendrán mayor o menor énfasis dependiendo de la especificidad de los mismos registros y de su experiencia en la formación del directorio a través de los años.

El registro de OTEC maneja amplia información de los Organismos, desde antes que existiera el registro. Una vez al año se les solicita actualizar toda la información.

10.3 TIPO DE INTEGRANTES DEL REGISTRO

Sobre este dilema, el Directorio MECE Media excluyó personas naturales de formar parte del directorio. Las razones de su exclusión no las recuerdan bien, pero asocian mucho el tema a que sería más difícil controlar la calidad del trabajo de un consultor independiente, dado que su trabajo sería de menor envergadura y por lo tanto existiría menor control, o bien porque se prestaría para favores políticos o económicos. Ellas tampoco participaron plenamente del debate porque venía de los lineamientos de Mece Media que el Directorio debía ser sólo para instituciones.

En el caso del registro CORFO, MOP y MINVU, estos incluyen tanto personas naturales como jurídicas, puesto que existen determinados trabajos, de pequeña envergadura, que pueden ser realizados por un consultor independiente. A su vez, las personas jurídicas pueden desarrollar cualquier tipo de asesoría. En el caso de CORFO, la responsabilidad del buen desarrollo de la asesoría recae siempre en el jefe del proyecto, razón por la que pone mucho énfasis en que cada proyecto debe tener un jefe que se responsabiliza personalmente de los resultados obtenidos,



incluso si pertenece a una persona jurídica colectiva, pues “los conocimientos técnicos pertenecen a una persona y no a una consultora”²⁰.

El Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Capacitación OTEC sólo está diseñado para instituciones. Las personas naturales o jurídicas individuales sólo pueden participar como relatores, contratados a honorarios por una empresa, pero no pueden constituir una OTEC. Sin embargo, actualmente se está ideando un mecanismo para incorporarlas, de forma que estas también estén sujetas a control de calidad de su gestión.

Como se puede ver, los motivos para incorporar o excluir personas naturales de este tipo de registros están únicamente asociados a la capacidad de la misma de responder, estructural y profesionalmente a los requisitos del trabajo ofrecido. Si el trabajo puede ser realizado por una persona individual –trabajos que están plenamente especificados en las leyes y normas de los registros- esta puede formar parte del registro. De todas maneras, personas jurídicas pueden acceder a un tipo de Servicios que no están permitidos para el primero. Por lo tanto, si bien ambas participan del registro, lo hacen en niveles paralelos.

10.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Como se ha visto, los casos estudiados cuentan con distintos grados de complejidad cada uno. Años de desarrollo han permitido que se vayan moldeando en un proceso continuo hacia un operar cada vez más efectivo. En este proceso de aseguramiento de la calidad cabe destacar las experiencias de MOP, MINVU, SENCE y CORFO. Se incluyen además algunas de las normativas que el Banco Mundial tiene para la contratación de consultoras, y el caso de OTEC como un proceso totalmente distinto de certificar calidad.

²⁰ Beatriz Montes. Anexo entrevistas.



El Directorio Mece Media no contaba con mecanismos de control de calidad. Las evaluaciones se hacían post asesoría, teniendo bajo nivel fiscalizador.

El registro de CORFO, la figura central para el aseguramiento de la calidad del servicio y fiscalización es el Agente Operador, Profesional entendido en la materia, funcionario de CORFO, que actúa como mediador entre la empresa que contrata el servicio de asesoría, la empresa asesora y CORFO, que provee los recursos para que el contrato se desarrolle. Su figura es similar a la del Supervisor de los establecimientos educacionales. En primera instancia, el Agente Operador evalúa si el diagnóstico que la consultora hizo de la empresa es real y prioritario para ella. En segunda instancia, está presente el contrato y en los pagos, así como tiene derecho a evaluar el trabajo de la consultora en distintas etapas del proceso, realizar encuestas de satisfacción del cliente, evaluar si el trabajo realizado se hizo o no de acuerdo a la propuesta que se diseñó, los objetivos, actividades que con que se elaboró el plan de trabajo, el cumplimiento de los indicadores, etc. La decisión del agente operador puede recaer en el no pago del trabajo al consultor si esto no cumple con los requisitos trazados inicialmente.

Uno de los aprendizajes más importantes de este registro fue controlar las atribuciones de este agente operador, que inicialmente era él quien buscaba el organismo consultor para una determinada empresa “como el agente era el que evaluaba al consultor, el consultor iba con la marraqueta bajo el brazo”²¹. Luego de ello se hicieron una serie de modificaciones al reglamento que permitieron que la adjudicación de la consultoría fuese hecha por concurso público, a partir de una lista corta.

Otro de los aprendizajes se relaciona con establecer pagos para ingresar al registro, debido a que postulaba una gran cantidad de entes, muchos de ellos presentando documentación falsa. CORFO subsanó este problema, en gran medida, mediante el cobro de una cuota de incorporación por cada persona y empresa (entre 2 y 3 UF por persona más 1 UF por empresa consultora para postular,

²¹ Entrevista Beatriz Montes, Anexo.



también hay cuota de incorporación pero es más alta). Este mecanismo, según señaló la entrevistada, permite que una empresa que no está tan segura de poder responder al requerimiento que se le ha hecho, desista de postular. Esta medida logró disminuir considerablemente el número de postulantes al registro.

Por último, este registro no cuenta con evaluaciones a las consultoras. Sólo se le pide rendición de cuenta al jefe de proyecto, bajo costo de no recibir el pago en caso que el trabajo esté mal hecho.

El caso de MINVU, posterior a cada trabajo los consultores son evaluados. Esta evaluación recae en un alza o una baja en la categoría en la que la empresa puede prestar servicios. Bajas calificaciones conducen a una baja de categoría, buenas calificaciones, a un aumento en el escalafón. En caso de reiteradas bajas calificaciones, la consultora es eliminada del registro. En el criterio de evaluación de MINVU es muy positivo que la calificación no se utilice sólo para sancionar un mal servicio, sino que también para promover a los que están realizando un buen trabajo. Junto con ello, son los años de experiencia dentro del registro los que también permiten la promoción del nivel en que la consultora puede prestar servicios, convirtiéndose en un gran incentivo para que las empresas mejoren la calidad de su trabajo.

El Registro del MOP es similar al de MINVU, pero el sistema de evaluación está presente no sólo al final del trabajo realizado por la consultora, sino durante el mismo. Es un sistema de evaluación dinámico que se va actualizando minuto a minuto al interior del registro. Además, estar en el registro del MOP o de MINVU tienen el beneficio adicional que cuentan con reconocimiento no sólo de las empresas públicas, sino también de las privadas, las que en sus licitaciones suelen pedir certificado de registro. Este aspecto también opera como incentivo para que las consultoras que se encuentran en el registro busquen mantener su permanencia mediante un compromiso real con la calidad del servicio, y también de mejoras en sus procesos, a fin de ser ascendidos de categoría y también de mantener intachable su registro, puesto que conductas ímprobas también son registradas. Específicamente en el registro del MOP y OTEC, la consultora u Organismo Técnico perteneciente al



registro no puede estar inactiva en servicios por más de un determinado período de tiempo (tres años), de lo contrario queda suspendida del registro. Esto es así porque mantenerse fuera de actividades no permite tener información actualizada que permita evaluar sus trabajos. En el caso de MOP el riesgo de contratar una empresa inactiva es muy alto, y en caso de OTEC, eso imposibilita la recertificación de procesos.

Las eliminaciones del registro MOP son causadas principalmente por incumplimiento de contrato, y pueden ser temporales o definitivas. Un aspecto a destacar es que los proyectos son adjudicados finalmente por una persona, cuyo nombre y RUT aparecen en la página Web del registro, señalando las calificaciones que ha obtenido en los trabajos que ha desarrollado. La calificación y los motivos de esta son públicamente conocidos.

Otra característica del registro del MOP es que la fiscalización y evaluación del trabajo de las consultoras es evaluado por otras empresas dedicadas exclusivamente a la fiscalización de obras. El diagnóstico entregado por estas es evaluado en una tercera instancia por el propio Ministerio, dependiendo de la envergadura del proyecto adjudicado.

En referencia al registro que el MINEDUC desea elaborar, es de destacar el sistema jerarquizado de consultores que tienen los registros MINVU Y MOP. Este sistema por categorías permite que la entrada al registro sea medianamente simple. Más que la calidad del trabajo de la consultora, su inclusión señala que la persona posee las competencias técnicas para realizar el trabajo que ofrece, y cierta experiencia que lo avala. Pero es dentro del registro que esta persona o empresa puede ir adquiriendo experiencia, crecer, mejorar sus procesos, lo que se ve compensado por el mismo operar del registro al permitir acceder a cada vez mejores demandas, proyectos de mayor envergadura o de mayor presupuesto.

Esta característica permitiría al Registro MINEDUC abrir sus puertas a una mayor cantidad de consultores, la mayoría de los cuales no tendrán mayor experiencia por tratarse de un mercado que



estaría recién abriéndose, al mismo tiempo que les daría la oportunidad de ir demostrando que pueden desarrollar trabajos de calidad y ser promovidos a categorías superiores, que les permitan acceder a otros beneficios por contar con mayor calidad demostrable, acceder a mayores remuneraciones, etc. Lo anterior requiere necesariamente de un sistema de evaluación continuo y cercano a la consultora, sus objetivos, metas y logros, a fin de localizar tempranamente aquellos casos en que no estén dando un servicio adecuado, sin esperar a que termine de desarrollar el Plan de Mejoramiento Educativo impulsado por el establecimiento.

Por último, el registro de OTEC provee de un mecanismo de aseguramiento de la calidad completamente diferente a los anteriores, basado en un proceso de Gestión de Calidad de los Procesos. Como lo señala la Nch 2728, los organismos técnicos de capacitación deben ofrecer servicios que se adapten a las necesidades y expectativas de capacitación de sus clientes. Estas deben ser especificadas en el servicio, denominadas como Requisitos del Cliente. Los requisitos del cliente pueden estar definidos en el contrato o ser determinados por el organismo técnico. La forma de operar mediante el sistema de gestión de la calidad se basa principalmente en que las necesidades y expectativas del cliente son cambiantes, lo que requiere retroalimentación continua para ajustarse a ellas. Este proceso, que busca mejorar en forma continua el servicio y los procesos con que opera el OTEC comprende diferentes etapas.

Este mismo enfoque permite mantener y mejorar los estándares de calidad ya existentes. La ventaja de este sistema de Gestión de la Calidad, es que enfatiza el profundo análisis de las necesidades del cliente por parte de la consultora, definir los procesos que contribuyen al logro de servicios aceptables por el cliente y mantener estos procesos bajo control.

Este sistema permite pasar de un eje de fiscalización externa a un eje de fiscalización interna y continua. Cada tres años se revisa todo lo que ha realizado la empresa consultora o capacitadora en el período, y si cumple con los requisitos, se vuelve a certificar. Este mecanismo parece ideal a primera vista, pues permite que la función fiscalizadora del estado se reduzca a su mínima



expresión, ya que los organismos certificadores no son estatales ni gubernamentales. Sin embargo, tiene como contraparte el enorme costo que tiene para una consultora realizar su proceso de certificación: sólo por que venga el organismo fiscalizador a certificar los procesos debe pagarse entre 3 y 5 millones de pesos dependiendo del tamaño de la empresa, cada tres años. Esto sin contar los costos de mantener el sistema de documentación de procesos que requiere el sistema de gestión de calidad, y la preparación del informe para lograr la certificación.

Esta barrera es sólo entendible en el contexto de la necesidad de dar facilidades a las instituciones para que comiencen a desarrollar el mercado de asistencia técnica a establecimientos educacionales. Sin embargo, no debe desestimarse. Como se ha señalado anteriormente, el objetivo del RNATE debiera ser, al menos en su etapa inicial, conjugar calidad del servicio con oportunidades para desarrollarse como asesor técnico, adquirir experiencia, conocimientos y especialización. Por lo tanto, este debiera dar facilidades iniciales, pero a medida que el organismo vaya ascendiendo de categoría y accediendo a mayores beneficios, debe ir aumentando la responsabilidad individual de auto control y auto fiscalización de sus procesos, de modo tal que en el largo plazo se logre un sistema de registro cada vez más operativo, más eficaz, y menos regulador.

La norma de contratación de consultores del Banco Mundial, que utiliza MECESUP para fiscalizar la correcta contratación de estos servicios financiados con dineros del BM, también aporta elementos interesantes para el aseguramiento de la calidad de los servicios. Sin embargo, estos están referidos exclusivamente a la forma en que se debe llevar a cabo el proceso de contratación, de modo tal que sea un procedimiento transparente, que no de espacios para conflictos de interés entre el cliente y el consultor, ni provea de ventajas o competencia desleal entre los consultores, etc. Los términos del contrato no son el tema central de este documento por lo que no se profundizará mayormente en estos aspectos, pero si cabe señalar esta documento como un aporte importante para enriquecer este aspecto del registro. Lo que sí se destacará es que da a los consultores la posibilidad de asociarse entre sí, ya sea formando una asociación en participación o consorcio (Joint Venture) o mediante un acuerdo de sub – consultoría, con el fin de complementar áreas de especialización de



cada una de las partes, y ofrecer propuestas con mayor fortaleza técnica, poniendo a disposición del cliente un mayor número de expertos.

Esta misma idea de Joint – Venture podría aplicarse a los establecimientos educacionales, los que, pudiendo tener diagnósticos similares sobre gestión escolar, por ejemplo, podrían unirse para recibir capacitación/asesoría de forma conjunta por parte de un equipo de asistencia técnica. Este tipo de experiencias se ve fortalecido por la retroalimentación que se pueden aportar los establecimientos, en parte por estar en un mismo contexto, pero especialmente compartiendo las formas que cada uno adopta para superar esa condición inicial, compartir acciones efectivas, etc. Los aprendizajes más efectivos no siempre provienen de un capacitador/asesor externo, sino que también existen dentro de los establecimientos, y a veces compartirlos genera procesos mucho más enriquecedores que enfrentarse a la solución teórica.

A modo de síntesis, se desprende que un mecanismo de aseguramiento de calidad debe tener como principal característica ser un proceso en forma de circuito continuo. Es decir, no basta con establecer requisitos de entrada al registro como mecanismo para disminuir el riesgo de un servicio insatisfactorio.

Los requisitos de entrada debieran asegurar que la persona, natural o jurídica que se está ofreciendo como consultor, cuente con las competencias necesarias para diseñar, ejecutar y lograr resultados efectivos y eficaces, pero no dice nada acerca de cómo asegurar que, teniendo los certificados de competencia, logrará generar resultados eficaces y atingentes con la intervención.

Para ello es necesario el diseño de un Registro dinámico y flexible, que permita con identificar con rapidez la situación en que se encuentran los consultores, que penalice duramente cualquier tipo de infracción a la probidad del registro y de alguno de sus actores involucrados, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente flexible para entender que los errores son también oportunidades de



mejora, por lo que es necesario que existan mecanismos de evaluación y retroalimentación continuos, tanto entre el ministerios con los consultores, como entre consultores y sus clientes.

11. PRINCIPALES RECOMENDACIONES

A partir de la información obtenida en las entrevistas y de las mismas recomendaciones que los entrevistados hicieron para el registro del MINEDUC, se pueden destacar los siguientes puntos:

Para MOP una de las recomendaciones centrales en el tema de la formación del registro, tiene que ver con que la unidad o departamento debe contar con la independencia requerida para llevar cabo su trabajo sin presiones provenientes del ámbito público o privado. La unidad de registro, además de ser un ente independiente, debe estar posicionada dentro de la alta jerarquía ministerial, para poder actuar con independencia y autonomía, disminuyendo las posibilidades de recibir presiones que vayan en contra de la integridad del registro. Este debe mantenerse siempre como una unidad merecedora del máximo respeto de la ciudadanía y la comunidad educacional en general. Esta idea hace mucho sentido con la promoción del Ministerio de Educación por consolidar la Superintendencia. Una instancia de este tipo sería el actor ideal para resguardar que los contratos entre establecimientos y consultoras sean realizados de acuerdo a las normas y requisitos que se establezcan para ello, dando con ello un fuerte impulso a la transparencia estatal de procesos.

Paralelamente, es necesario velar por la objetividad de las decisiones tomadas en el interior del departamento o unidad de registro, las reglas, normas y directrices del registro, deben ser absolutamente claras, y no dejar nada a la interpretación de la persona encargada. Vale decir, que existan criterios de transparencia hacia dentro (reglamento claro) y hacia fuera (independencia de la unidad de registro/superintendencia)



Otra de las recomendaciones importantes señaladas por los informantes entrevistados, se relaciona con la idoneidad del departamento o unidad encargada de analizar los documentos y ver que tipo de consultoría se realizarán en los establecimientos. En lo posible las personas deben ser, idealmente, los mejores especialistas en el tema. Esto por dos motivos: se debe tener criterios para establecer si una persona natural o jefe de proyecto que se presenta como especialista en el servicio requerido, lo sea realmente, y por otro lado, velar por la calidad de las consultorías.

CORFO solucionó esto con la contratación de una institución que apoyó el desarrollo de las especialidades y áreas en varios aspectos, la evaluación de consultores para las especialidades que se ofrecían, asesorar en el diseño de los requisitos necesarios para ingresar al registro, definir los aspectos que se iban a evaluar, y después hacerse cargo de la evaluación propiamente tal. De modo que todas las postulaciones eran evaluadas por la institución. También en CORFO esta institución apoyó en el proceso de capacitación de los funcionarios de la institución.

También es clave destacar la importancia que debe tener un actor que opere como intermediario cercano entre el establecimiento educacional, que vele por el cumplimiento de la estrategia proyectada y su relación contractual con el establecimiento. Esto responde a la experiencia de MECE MEDIA, en que los establecimientos tenían escasas actitudes de exigir un servicio de calidad por el que estaban pagando, acostumbrados a ser siempre beneficiarios de las asesorías educacionales. Este actor debe velar porque la propuesta sea realmente atingente al diagnóstico del establecimiento, pues puede darse que el consultor tienda a ofrecer servicios inclinándose por su expertise. También es necesario que evalúe la calidad del trabajo, tanto el diseño como las etapas de ejecución, así como el trabajo completo. Que se constituya como apoyo del establecimiento para exigir el nivel de calidad pactada en el contrato, y que no se aproveche de las carencias técnicas del establecimiento para ofrecer un mal servicio. La actual figura del supervisor se perfila como uno de los actores ideales para llevar a cabo este proceso, sin embargo es necesario que se prevean las dificultades que tuvo Mece Media con este actor, y que tuvo CORFO con las atribuciones iniciales que tuvo el Agente Operador, y que ha solucionado, al parecer, satisfactoriamente.



Sobre los aprendizajes de CORFO Y Banco Mundial, se recomienda que la consultoría sea asignada mediante concurso público. Una lista mínima de postulantes que concurse mediante propuestas de trabajo, costo y servicios de calidad.

Otro aspecto importante es la mantención de una Web que se actualice constantemente y que contenga el máximo de información de los consultores, tales como su currículum, experiencia, trabajos desarrollados dentro del registro con contactos de demandantes de trabajo anteriores, evaluaciones por cada proyecto, responsables de cada proyecto, etc.

Finalmente, reiterar la importancia de que el consultor tenga oportunidades para potenciar sus competencias o desarrollar nuevas dentro del registro, aprendiendo de sus errores y ganando en experiencia y calidad de sus servicios, al mismo tiempo que el Ministerio de Educación vaya ganando en autonomía, y un menor control de procesos posible. A medida que el consultor vaya avanzando en calidad, asuma el auto control de la misma.