



MANUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS
ADJUDICADOS POR EL DEPARTAMENTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN



Contenido

1. ANTECEDENTES GENERALES	3
2. COMPROMISOS Y OBLIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD	4
3. GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN ACADÉMICA DEL PROYECTO	5
3.1. Reformulación del Proyecto	5
3.2. Ejecución de Actividades Académicas del Proyecto	5
i. Seguimiento Académico y su Impacto en la Institución	5
ii. Modificaciones y Cambios en las Memorias de Cálculo	6
iii. Cierre de Proyecto	6
3.3. Planificación y Ejecución de los Compromisos de Gastos	6
3.4. Informes de Avance y Final del Proyecto	7
4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO	8
4.1. Recursos Humanos	8
4.2. Servicios de Consultoría	10
4.3. Adquisición de Bienes	11
4.4. Contratación de Obras	12
4.5. Costos de Operación	14
5. GESTIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	15
5.1. Cuenta Corriente Bancaria	15
5.2. Garantías de los Proyectos	15
5.3. Rendición Financiera	15
5.4. Suspensión de Aportes y Término Anticipado	16
5.5. Transferencia y Administración de Recursos	17
5.6. Respaldo Físico de los Procedimientos	18
5.7. Sobre el Inventario	18
5.8. Auditorías	18
5.9. Reembolso de Excedentes	18
5.10. Otros aspectos	19
6. PROPUESTA DE ORGANISMO RESPONSABLE DE LA GESTIÓN CENTRALIZADA DE PROYECTOS	20
6.1. Nombre propuesto	20
6.2. Objetivos de la PMO	20
6.3. Modelo de PMO sugerido para su implementación	20
6.4. Algunas funciones de la PMO	21



1. ANTECEDENTES GENERALES

Desde el año 2012 a la fecha, el Departamento de Fortalecimiento Institucional (DFI) de la División de Educación Superior (DIVESUP) del Ministerio de Educación (MINEDUC), ha asignado recursos a las Instituciones de Educación Superior (IES), en función de los fondos disponibles en el presupuesto de la Nación.

Una vez adjudicados los recursos, ya sea por instrumentos concursables o por asignación directa en base a criterios establecidos, las Instituciones de Educación Superior (IES) suscriben Convenios con el MINEDUC, donde se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes.

La normativa general que rige la implementación de los diferentes instrumentos en las IES involucra lo establecido en el propio Convenio suscrito entre la Universidad y el MINEDUC, en las Bases Administrativas del Concurso respectivo y en las instrucciones y/o directrices que el MINEDUC imparta a través de la DIVESUP o a través del DFI.

El objetivo general de este Manual es definir el marco de ejecución de los proyectos para cumplir con los estándares de calidad y los principios de competencia y transparencia requeridos por el MINEDUC para el buen uso de los recursos públicos.

Finalmente se presenta una propuesta para organizar una unidad responsable de la gestión centralizada de proyectos de la Universidad de Concepción.



2. COMPROMISOS Y OBLIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD

En el marco del Convenio firmado entre el MINEDUC y la Universidad de Concepción para amparar la ejecución de cada uno de los Proyectos, la Universidad se ha comprometido a:

1. Entregar los informes de avance y final del Proyecto y rendir cuenta, según lo estipulado en diferentes cláusulas del Convenio.
2. Implementar y aplicar mecanismos de seguimiento del Proyecto.
3. Facilitar los mecanismos de monitoreo y seguimiento del MINEDUC, señalados en diferentes cláusulas del Convenio.
4. Utilizar los procedimientos de adquisición o contratación, financieros y contables propios de la Universidad, de acuerdo a la normativa vigente, de una manera adecuada para la efectiva gestión del proyecto y que permitan un buen y eficiente uso de los recursos públicos.
5. Otorgar oportunamente y mantener vigentes las garantías, a que se hace referencia en diferentes cláusulas del Convenio.

Además, a través del Convenio, el MINEDUC asume los siguientes compromisos y obligaciones:

1. Transferir los recursos referidos en las cláusulas del Convenio.
2. Asistir consultas, responder oportunamente a sugerencias y retroalimentar oportuna y sistemáticamente a la Universidad sobre la ejecución del proyecto.
3. Realizar el seguimiento del proyecto coordinando su monitoreo y evaluación, debiendo velar por el cumplimiento de sus objetivos.

La supervisión de la ejecución del proyecto (o seguimiento del proyecto) estará a cargo del MINEDUC, la que podrá incluir visitas programadas de supervisión y control de gestión, exposiciones de directivos del proyecto, análisis y evaluación del cumplimiento de compromisos contractuales, de informes de avance y demostración del avance y logro de objetivos, gestión financiera y de adquisiciones, evaluación del progreso e impacto del proyecto, difusión de los avances a las instancias pertinentes, encuestas de percepción y satisfacción, asesoría de especialistas nacionales o extranjeros, para la evaluación del progreso e impacto de las iniciativas, entre otras, que se consideren necesarias para la implementación y seguimiento del proyecto, con el fin de prever las acciones correctivas que sean necesarias.

A su vez, la Universidad deberá contar con un equipo responsable de monitorear la implementación del Proyecto, cuya organización deberá ser apropiada para asegurar el éxito de su ejecución.

A fin de facilitar la administración de cada instrumento que el Ministerio adjudique a la institución, se propone la instalación de una Unidad de Gestión / Coordinación de Proyectos Institucionales¹, que se establezca como el único canal de comunicación con el Departamento de Fortalecimiento Institucional del Ministerio, y que vele por el seguimiento y monitoreo de las iniciativas en los aspectos de Evaluación y Seguimiento, Gestión Financiera y de Adquisiciones.

Actualmente parte de este monitoreo recae en la Unidad de Gestión y Administración de Proyectos, específicamente la gestión administrativa y financiera y algunas acciones aisladas de seguimiento académico.

Para efectos de este documento, llamaremos Unidad Institucional de Proyectos a la instancia encargada de velar por la correcta ejecución del Proyecto.

¹ Ver propuesta de creación de Oficina de Gestión de Proyectos en las páginas finales.



3. GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN ACADÉMICA DEL PROYECTO

Para lograr la implementación académica de los proyectos, la Universidad de Concepción ha definido las siguientes funciones para el Director, las que serán apoyadas en su ejecución, por la Unidad Institucional de Proyectos:

1. Participar en la Reformulación del Proyecto.
2. Ejecutar las actividades académicas del Proyecto.
3. Planificar y ejecutar los compromisos de gastos del Proyecto, a través de los procedimientos de ejecución de acuerdo a la normativa correspondiente.
4. Confeccionar los Informes de Avance y Final del Proyecto.

1.1. *Reformulación del Proyecto*

- Director y Unidad Institucional de Proyectos revisan y/o modifican Proyecto en base a las observaciones recibidas del MINEDUC.
- Unidad Institucional de Proyectos revisa y coteja con el punto anterior, las modificaciones al Proyecto y las memorias de cálculo en términos de los gastos y las fuentes de financiamiento comprometidas.
- Unidad Institucional de Proyectos envía al MINEDUC los antecedentes para obtener la aprobación final de la reformulación.
- MINEDUC aprueba la Reformulación del Proyecto.
- Unidad Institucional de Proyectos ingresa la información general de cada Proyecto a la página web institucional correspondiente.
- Director ingresa la información específica de cada Proyecto a la página web institucional correspondiente.
- Paralelamente Unidad Institucional de Proyectos tramita la firma del Rector, para el Convenio que ampara el Proyecto.

1.2. *Ejecución de Actividades Académicas del Proyecto*

i. Seguimiento Académico y su Impacto en la Institución

Para lograr los objetivos del Proyecto, el Director de Proyecto tiene las siguientes funciones:

- Coordinar y/o ejecutar todas las acciones que permitan el cumplimiento oportuno de los objetivos y de las metas comprometidas en el Proyecto.
- Responder por el cumplimiento de la Carta Gantt.
- Mantener una comunicación estrecha con el Director Alterno del Proyecto.
- Monitorear en forma sistemática indicadores comprometidos.
- Dar cuenta oportunamente a la Unidad Institucional de Proyectos, de situaciones que puedan atentar al cumplimiento de objetivos.
- Interactuar con el Comité Asesor/Directivo del Proyecto, al menos 1 vez al año.
- Mantener actualizada la página web del Proyecto.
- Participar en las actividades de seguimiento del Proyecto, convocadas por la Unidad Institucional de Proyectos o el MINEDUC.
- Confeccionar anualmente la Lista de Bienes y Servicios del Proyecto, en colaboración con la Unidad Institucional de Proyectos.
- Confeccionar, semestralmente o para alguna actividad de seguimiento particular, el Informe de Avance, en colaboración con la Unidad Institucional de Proyectos.



ii. Modificaciones y Cambios en las Memorias de Cálculo

- Unidad Institucional de Proyectos y Director trabajan las posibles modificaciones y/o cambios de las memorias de cálculo, los cuales pueden ser dentro del mismo ítem o reitemizaciones.
- Unidad Institucional de Proyectos solicita al MINEDUC la autorización para hacer efectivos estos cambios.
- Unidad Institucional de Proyectos comunica al Director la resolución del MINEDUC y envía memoria de cálculo modificada.

iii. Cierre de Proyecto

- Al momento del término de la ejecución legal del Proyecto, el Director debe comenzar a preparar el Informe de Cierre, de acuerdo a formato establecido y en colaboración con la Unidad Institucional de Proyectos
- 15 días después del cierre, el Director debe hacer llegar el Informe de Cierre a la Unidad Institucional de Proyectos.
- Unidad Institucional de Proyectos revisa e interactúa con el Director hasta completar el Informe. La Unidad Institucional de Proyectos entrega la información financiera del Proyecto, la cual incorpora en el Informe.
- Unidad Institucional de Proyectos envía Informe de Cierre al MINEDUC. El plazo para hacer llegar el Informe es de 60 días después del cierre del Proyecto.
- Unidad Institucional de Proyectos recibe e introduce observaciones emanadas de revisión del MINEDUC, acción que se repite hasta que el Informe no presenta observaciones y puede ser firmado por el Sr. Rector.

Se adjunta formato de Informe de Cierre:



PMI_Formato_Cierre_CD_20-12-16.doc

1.3. Planificación y Ejecución de los Compromisos de Gastos

El Director, asesorado por la Unidad Institucional de Proyectos, planifica periódicamente las inversiones de los recursos del Proyecto, en relación a la disponibilidad de saldos; clasificación, pertinencia y elegibilidad de los gastos; presupuesto estimado, fuentes de financiamiento; procedimiento a utilizar, etc.

- a) Un gasto será elegible si considera los siguientes aspectos:
- Debe corresponder a una partida del Proyecto reformulado aprobado, es decir haber estado contemplado en algunas de las categorías de gastos definidas en la Bases Administrativas de la Convocatoria a concurso de proyectos o invitación a participar.
 - Debe ejecutarse dentro de la vigencia legal del Proyecto, esto es, desde el inicio legal establecido por la fecha de total tramitación que aprueba al respectivo convenio y hasta su término legal determinado por la duración establecida en el mismo Convenio. **Aún cuando se extiendan más allá de su término legal, las actividades deberán al menos iniciarse durante el período de vigencia, incluyendo el último día.** De no gastar o comprometer oportunamente los recursos a la fecha de término de la propuesta, se deben devolver al MINEDUC. Se entiende por “comprometer oportunamente”, aquellos compromisos realizados antes del término de la propuesta con un respaldo administrativo del gasto como contratos, órdenes de compra u otros actos administrativos equivalentes.



- Debe responder a criterios de economía y eficiencia en las adquisiciones y contrataciones programadas.

1.4. *Informes de Avance y Final del Proyecto*

La Universidad se compromete a entregar los Informes de Avance (cuyo contenido se referirá al avance de las actividades y logros previstos del proyecto) y Final del Proyecto (que tendrá como objetivo evaluar y determinar si la Universidad cumplió total y oportunamente con las actividades, procedimientos y los logros previstos, según las obligaciones asumidas) y rendir cuenta del uso de los recursos en el período, según lo estipulado en diferentes cláusulas del Convenio.

Los Informes serán catalogados de acuerdo a las siguientes categorías:

- Satisfactorio: El avance en el cumplimiento de los objetivos señalados va de acuerdo a lo planificado, evidenciando que podrá cumplir oportunamente con estos.
- Satisfactorio con Observaciones: Uno o más objetivos señalados presenta retrasos en el avance de su cumplimiento, pero sin comprometer el buen término del mismo.
- Insatisfactorio: Uno o más objetivos señalados presenta retrasos en el avance de su cumplimiento, comprometiendo el buen término del mismo.

La rendición de cuentas de los recursos aportados por el MINEDUC deberá presentarse periódicamente, de acuerdo a lo señalado en cada convenio que ampare la ejecución del proyecto, conforme a los procedimientos establecidos para estos efectos.

Además, la Universidad deberá presentar una rendición de cuentas final consolidada, conjuntamente con el Informe Final.



4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO

Comprende la gestión de todos los procedimientos de adquisición y contratación de los proyectos, velando por la pertinencia y elegibilidad de los gastos, de acuerdo a los procedimientos administrativos establecidos para estos efectos.

1.5. Recursos Humanos

El siguiente cuadro registra algunas modalidades de gastos en Recursos Humanos y algunas consideraciones al respecto:

Gastos	Consideraciones	Gastos a financiar	Personas elegibles
1. Contratación Temporal de Profesionales	Se deben establecer procesos transparentes de selección. Normalmente para la Contratación se requerirá de la ratificación (V ^o B ^o) del MINEDUC	Remuneración, honorarios	Técnicos y Profesionales.
2. Estadías de Especialización	Programas Elegibles: programas no conducentes a grado y con objetivos atingentes al Proyecto, a realizar en instituciones nacionales o extranjeras. Se deben establecer procesos transparentes de selección y asignación de estadías.	Pasaje, mantención	Personal involucrado en el Proyecto.
3. Asistencia a Reuniones Rutinarias	Gasto Elegible para reuniones de coordinación de la propuesta.	Pasaje, viático, traslado	Personal involucrado en el Proyecto.
4. Visitas de especialistas y profesores	Proveniente de una institución distinta de la que invita.	Pasaje, mantención (Costos totales no podrán superar lo USD350.- diarios)	Especialista altamente calificado con residencia nacional o en el extranjero.
5. Pasantías nacionales o en el extranjero para doctorandos en tesis	Programas Elegibles: programas con acreditación vigente y de reconocida calidad y prestigio.	Pasaje, mantención, seguros, asistencia a congresos	Estudiantes de Doctorado que hayan aprobado el examen de calificación

Cada Proyecto considera diferentes modalidades de gasto, indicadas en su memoria de cálculo, y no todas las enunciadas en el cuadro anterior son elegibles para todos los Proyectos.

En términos generales, el amparo administrativo financiero de los pagos cursados por los gastos en recursos humanos se realiza a través de la firma de un contrato, lo cual constituye la última etapa del procedimiento. El siguiente cuadro señala los aspectos operacionales del procedimiento, previos a la firma del contrato:

Modalidad de Gasto (de	Llamado a Concurso o Convocatoria	Ficha de suscripción de Contrato	Entrega de otros antecedentes	Firma de Contrato,
------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	--------------------



acuerdo a cuadro anterior)				Solicitud u Otro
1.	x		Convocatoria a Concurso Perfil del cargo y funciones Rúbrica de Evaluación CV's de los postulantes Acta de Selección	x
2.	x	x	Convocatoria a Concurso Rúbrica de Evaluación CV's de los postulantes Acta de Selección	x
3.				x
4.		x	CV	x
5.	x	x	Convocatoria a Concurso Rúbrica de Evaluación CV's de los postulantes Certificado de inscripción de tesis Acta de Selección	x

- **Llamado a Concurso o Convocatoria:** Este documento se genera de la interacción del Director y la Unidad Institucional de Proyectos, completándose con los antecedentes propios del proyecto y del procedimiento.

El Llamado a Concurso debe consignar, al menos, los siguientes aspectos: Antecedentes Generales (Nombre y código del Proyecto, Carrera o Programa involucrado, Departamento, Facultad y Resumen de los aspectos que se persiguen con el llamado), Requisitos de postulación (mencionar al menos 3 ó 4, que serán evaluados y ponderados en Acta de Selección y que permitirán diferenciar entre uno u otro postulante al momento de la adjudicación), Beneficios, Antecedentes requeridos para postular (incluir al menos el CV actualizado), Procedimiento de selección y evaluación de los antecedentes recibidos, Fecha Límite de Postulación y Entrega de Antecedentes, Fecha de entrega de los resultados del concurso, Nombre y dirección de la(s) persona(s) a donde se deben dirigir las consultas y/o solicitar información.

Se adjunta formato de Llamado a Concurso.



Documento de
Microsoft Office Word

- **Perfil del cargo y funciones:** debe contener las características del perfil deseado, por ejemplo: formación profesional, experiencia profesional, cargos desempeñados, etc., y las funciones que realizará al ser contratado en el marco del Proyecto.
- **Rúbrica de Evaluación:** debe contener los ítems que se evaluarán, una breve descripción de estos y su respectiva ponderación.
- **Acta de Selección:** debe contener, al menos, un cuadro resumen con el resultado de la aplicación de la rúbrica de evaluación, los motivos o razones de la selección de un candidato, o en su defecto, la declaración desierta del concurso firmada por los miembros del Comité de Selección.



- CV Actualizado: debe contener, al menos, nombre completo, N° de C.I. o pasaporte, nacionalidad, dirección actual, estado civil y profesión.
- Ficha de suscripción de Contrato: Este documento se genera en el Proyecto y debe ser enviado a la Unidad Institucional de Proyectos con el CV actualizado del beneficiario, cuando corresponda de acuerdo a la modalidad, según cuadro anterior. Esta ficha contiene toda la información mínima necesaria para confeccionar un contrato.

Se adjunta formato de Ficha de Suscripción de Contrato.



Documento de
Microsoft Office Word

- Pasos generales para comprometer gastos en Recursos Humanos:
 - Director entrega la primera información respecto de la actividad como intención de gasto, considerando plazos prudentes para la ejecución y pago de los recursos.
 - Unidad Institucional de Proyectos solicita antecedentes para la confección de los contratos, de acuerdo a los puntos anteriores.
 - Director envía antecedentes a Unidad Institucional de Proyectos.
 - Unidad Institucional de Proyectos confecciona contrato y lo remite a Director para la firma de las partes.
 - Unidad Institucional de Proyectos tramita contrato.
 - Unidad Institucional de Proyectos emite Orden de Pago.

1.6. *Servicios de Consultoría*

Se refiere a la contratación de Empresas Consultoras y/o de un Consultor Individual para la ejecución de servicios de consultoría/asistencias técnicas en temas enmarcados en los objetivos del Proyecto y que no puedan ser resueltos por la Universidad con sus propios recursos humanos.

Los Términos de Referencia (TdeR) para la contratación de servicios de consultoría deben incluir, a lo menos, Objetivos, Alcances, Resultados, Productos, Metodología, Plazos, Entrega de Informes, Forma de Pago y Perfil del consultor.

A continuación se establece el proceso de selección y contratación de un Consultor Individual, velando por la transparencia y competitividad del mismo:

- Director prepara y envía a Unidad Institucional de Proyectos, primera versión de los TdeR.
- Unidad Institucional de Proyectos revisa y colabora en la preparación de la versión final de los TdeR. De ser necesario, Unidad Institucional de Proyectos envía al MINEDUC los antecedentes para V°B°.
- Director toma contacto con los posibles consultores.
- Director envía a Unidad Institucional de Proyectos, al menos, 3 CV's de posibles consultores o personas que puedan llevar a cabo el servicio. Además, adjunta Acta firmada por Director y Director Alterno, o quienes estos estimen pertinente, donde se establece selección de la persona y las razones técnicas que la amparan.
- Director envía a Unidad Institucional de Proyectos los antecedentes económicos de la propuesta, para que se confeccione el contrato correspondiente.
- Director y consultor firman contrato que ampara la prestación de los servicios.



- El Director solicita cursar los pagos por los servicios correspondientes, de acuerdo a lo establecido en el contrato, adjuntando al menos los siguientes antecedentes: carta o correo electrónico donde señala su conformidad con el producto recibido, versión electrónica del producto recibido, boleta de honorarios del Consultor.

Se adjunta formato de Términos de Referencia (TdeR), Acta de Selección y Modelo de Contrato.



Documento de
Microsoft Office Word



Documento de
Microsoft Office Word



Documento de
Microsoft Office Word

1.7. *Adquisición de Bienes*

La adquisición de bienes se llevará a cabo a través del procedimiento de “Comparación de Precios o Cotizaciones”, el cual consta de 3 etapas: (i) preparación de las Especificaciones Técnicas (ET), (ii) envío de Solicitud de Cotización a los proveedores y (iii) recepción conforme y pago de los bienes.

Las etapas anteriores pueden abreviarse o ampliarse de acuerdo al monto y a la complejidad de la adquisición, situación que la Unidad Institucional de Proyectos definirá al conocer las ET de la adquisición.

Preparación de las Especificaciones Técnicas

- Director prepara las ET de los bienes a adquirir y las envía a la Unidad Institucional de Proyectos para su revisión y V^oB^o.
- Director prepara lista de posibles proveedores y la envía a la Unidad Institucional de Proyectos para su conocimiento.
- Unidad Institucional de Proyectos otorga V^oB^o a las ET.

Envío de Solicitud de Cotización

- Director envía la Solicitud de Cotización por escrito a los proveedores adjuntando las ET. La Solicitud de Cotización debe proporcionar al proveedor, al menos, los siguientes antecedentes del proceso: Nombre y código del Proyecto, Carrera o Programa involucrado, Departamento y/o Facultad, nombre y contacto de la persona que recibirá las ofertas, fecha y lugar de presentación de las ofertas y las condiciones de la compra a realizar.
- **Director debe recibir al menos 3 ofertas de diferentes proveedores.**
- Director evalúa técnica y económicamente las ofertas recibidas.



- Director envía a la Unidad Institucional de Proyectos las cotizaciones recibidas y su evaluación, proponiendo adjudicación de una oferta a través de Acta de Adjudicación con firma(s) responsable(s).
- Unidad Institucional de Proyectos revisa procedimiento de adquisición y da respuesta autorizando gasto.
- Unidad Institucional de Proyectos emite orden de compra.
- Director firma, en representación de la Universidad, la orden de compra correspondiente y la hace llegar al proveedor.

Se adjunta formato de Solicitud de Cotización:



Documento de
Microsoft Office Word

Consideraciones

- ✓ Se deberá dejar un período razonable de tiempo, de acuerdo al monto y complejidad de la adquisición, para que los proveedores estudien las ET y preparen sus ofertas.
- ✓ Antes de la apertura de las ofertas, los proveedores podrán hacer consultas por escrito, las que serán respondidas también por escrito a todos los proveedores, sin identificar el origen de la consulta.
- ✓ El Director podrá modificar o aclarar ciertos aspectos de las ET, mediante el envío, previo a la apertura de las ofertas, de una Carta Aclaratoria.

Casos Excepcionales

- ✓ Adjudicación con comparación de 2 ofertas: En Acta de Adjudicación se deberá registrar el nombre de cada uno de los proveedores invitados, **mencionando las instancias e intentos de contactos, ya sea telefónico, correos electrónicos, etc.** Con ello se dejará en evidencia la falta de interés de los proveedores como justificación para poder realizar comparación con sólo 2 ofertas.
- ✓ Adjudicación con 1 oferta: Idem al anterior. **Adicionalmente, los antecedentes se enviarán al MINEDUC para solicitar autorización de la adjudicación.**
- ✓ Compra Directa: procedimiento excepcional que corresponde a una contratación sin competencia (una sola fuente) sin solicitud de cotización a varios proveedores. **Todos los antecedentes se enviarán al MINEDUC para solicitar autorización de la adquisición.**

Recepción conforme y pago de los bienes

- Director recibe factura directamente del proveedor, la cual debe contrastar con adjudicación autorizada.
- Director envía a Unidad Institucional de Proyectos los antecedentes para cursar pago: correo electrónico adjuntando factura, alta de bienes (Inventario Institucional) y acta de recepción conforme.
- Unidad Institucional de Proyectos emite Orden de Pago.

1.8. Contratación de Obras



Se refiere a la contratación de obras menores de remodelación y alhajamiento de espacios destinados al aprendizaje de los estudiantes, por ejemplo: instalación de luminarias, equipamiento de climatización, alfombras, cortinas, persianas, etc.

□ Obras menores

Todas las acciones que conlleva un procedimiento de contratación de obras menores se llevan a cabo con la colaboración y supervisión de la Dirección de Servicios de la Universidad.

Esta contratación se lleva a cabo en 3 etapas: (i) preparación de las especificaciones técnicas, (ii) licitación de la obra y (iii) ejecución de la obra.

Preparación de las Especificaciones Técnicas

- Dirección de Servicios, con la colaboración del Director, desarrollan los planos o diseños de ingeniería y arquitectura, proyectos de especialidades y especificaciones técnicas de la obra.
- Dirección de Servicios tramita los antecedentes ante la municipalidad respectiva para obtener el Permiso de Edificación correspondiente.
- Dirección de Servicios prepara el Presupuesto Oficial de la obra.
- Dirección de Servicios, con la colaboración de la Unidad Institucional de Proyectos, prepara las Bases Administrativas para llamar a licitación.
- Dirección de Servicios prepara lista de empresas que se invitarán a participar de la licitación. Eventualmente se pueden agregar otras empresas a esta lista que permitan mejorar la competitividad del proceso.

Licitación de la obra

- Dirección de Servicios cursa las invitaciones por escrito a las empresas de la lista. Esta invitación debe proporcionar los antecedentes mínimos necesarios respecto de la obra a contratar, tales como la fecha y lugar de la visita a terreno, fecha y lugar de presentación de las ofertas, las condiciones de la contratación y, además, debe adjuntar las especificaciones técnicas, planos y todo documento necesario para que las empresas preparen sus ofertas.
- Dirección de Servicios y Unidad Institucional de Proyectos, responden consultas de los oferentes, reciben las ofertas (en lo posible al menos 3 ofertas), evalúan técnica y económicamente estas propuestas, adjudican la contratación, preparan contrato y gestionan la firma de éste.

Consideraciones

- ✓ Se podrá **Declarar Desierta** una licitación si: (i) no se presentan ofertas, o (ii) no se presentan ofertas válidas.
- ✓ Se podrán **Rechazar todas las Ofertas** de una licitación si: (i) se detectan errores en los documentos de la licitación, después de la apertura, que alteren los objetivos de la licitación, o (ii) el presupuesto oficial asignado no es suficiente, a pesar de la eventual reducción permitida en los documentos de licitación. En este caso, la institución deberá examinar las causas que motivaron el rechazo y considerar la posibilidad de modificar las condiciones del contrato, los planos y especificaciones, el alcance del contrato o efectuar una combinación de ambas, antes de llamar a una nueva licitación considerando que no deberán rechazarse todas las ofertas y llamarse a nueva licitación sobre la base de las mismas especificaciones.
- ✓ En ambas situaciones (declarar desierta y rechazo de ofertas) la Universidad deberá notificar a los oferentes su decisión, sin necesidad de explicar las razones de ésta.



Ejecución de la obra

- Dirección de Servicios hace entrega de las instalaciones donde se llevará a cabo la obra.
- Dirección de Servicios recibe los estados de pago de la obra, los revisa y autoriza, previa consulta al Director.
- Dirección de Servicios envía a Unidad Institucional de Proyectos los antecedentes para cursar pago: Memo conductor, factura, y acta de recepción conforme. Ésta última cuando la obra se haya terminado de ejecutar.
- Unidad Institucional de Proyectos emite Orden de Pago.
- Dirección de Servicios tramita Recepción Definitiva de la obra ante la municipalidad respectiva, y remite copia de este documento a la Unidad Institucional de Proyectos.

Alhajamiento

Corresponde a la habilitación de espacios destinados al aprendizaje de los estudiantes, por ejemplo: instalación de luminarias, equipamiento de climatización, alfombras, cortinas, persianas, etc. Si el Director estima pertinente y necesario, el alhajamiento puede ser llevado a cabo con la colaboración y supervisión de la Dirección de Servicios de la Universidad.

De lo contrario, corresponderá al Director de la propuesta:

- Preparar las ET y las envía a la Unidad Institucional de Proyectos para su conocimiento.
- Director prepara lista de posibles proveedores/contratistas y la envía a la Unidad Institucional de Proyectos para su conocimiento.
- Director envía la Solicitud de Cotización por escrito a los proveedores/contratistas adjuntando las ET. La Solicitud de Cotización debe proporcionar al proveedor/contratista, al menos, los siguientes antecedentes del proceso: Nombre y código del Proyecto, Carrera o Programa involucrado, Departamento y/o Facultad, nombre y contacto de la persona que recibirá las ofertas, fecha y lugar de presentación de las ofertas y las condiciones de la contratación.
- **Director debe recibir al menos 3 ofertas de diferentes proveedores/contratistas.**
- Director evalúa técnica y económicamente las ofertas recibidas.
- Director envía a la Unidad Institucional de Proyectos las cotizaciones recibidas y su evaluación, proponiendo adjudicación de una oferta a través de Acta de Adjudicación con firma(s) responsable(s).
- Unidad Institucional de Proyectos revisa procedimiento de adquisición y da respuesta autorizando gasto.
- Unidad Institucional de Proyectos emite orden de compra.
- Director firma, en representación de la Universidad la orden de compra correspondiente y la hace llegar al proveedor.
- Dirección hace entrega de las instalaciones donde se llevará a cabo la obra.
- Dirección recibe, revisa y autoriza los pagos.
- Dirección envía a Unidad Institucional de Proyectos los antecedentes para cursar pago: correo electrónico adjuntando factura, y acta de recepción conforme.
- Unidad Institucional de Proyectos emite Orden de Pago.

Es posible utilizar el formato de Solicitud de Cotización anexo para la Adquisición de Bienes.

Las acciones anteriores pueden abreviarse de acuerdo al monto y a la complejidad del alhajamiento, situación que la Unidad Institucional de Proyectos definirá al conocer las ET de la adquisición.

Aplican las mismas "Consideraciones" de la sección de Obras Menores y de la Adquisición de Bienes y los "Casos Excepcionales" de la Adquisición de Bienes, exceptuando la Contratación Directa.



1.9. *Costos de Operación*

Se refiere a gastos necesarios para la implementación de la propuesta. En general, se aceptan gastos de operación en su definición más amplia, siempre que estén relacionados directamente con la ejecución de la propuesta. La Unidad Institucional de Proyectos velará para que este tipo de gastos sean pertinentes y se ajusten a los requerimientos del Proyecto. Los costos de operación no requieren el uso de los procedimientos anteriormente establecidos. **Se solicita consultar previamente a la Unidad Institucional de Proyectos para evitar el rechazo de pagos ya cursados.**



5. GESTIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Comprende la gestión de los recursos financieros de las iniciativas, tanto los provenientes del MINEDUC como los institucionales, para que sean destinados exclusivamente al desarrollo del proyecto y su consiguiente rendición de cuentas, amparada en la Resolución N° 759/2003 de la Contraloría General de la República que fija Normas de Procedimientos sobre Rendición de Cuentas.

Entre los principales aspectos que aborda esta gestión se incluyen:

1.10. Cuenta Corriente Bancaria

Corresponde a la Unidad Institucional de Proyectos gestionar la apertura de la cuenta corriente bancaria que la Universidad deberá abrir, mantener y destinar exclusivamente al manejo de los recursos financieros de cada proyecto. En esta cuenta se deberán depositar exclusivamente los aportes que el MINEDUC transfiera a la Institución y los aportes propios de contraparte institucional para facilitar una buena gestión, orden y transparencia.

Internamente esta Unidad gestiona también la creación de la(s) correspondiente(s) Unidad(es) de Registro y Cuenta Contable asociadas a la cuenta bancaria.

1.11. Garantías de los Proyectos

La Universidad tendrá que entregar y mantener vigentes las siguientes garantías:

- a) De fiel cumplimiento de convenio: consistirá en Boleta de Garantía Bancaria a la vista o Póliza de seguro de ejecución inmediata, a nombre del MINEDUC por la suma equivalente a un % del valor total del aporte que efectúa el Ministerio de Educación al proyecto.
- b) Garantías por los recursos que el MINEDUC transfiere con cargo a su aporte: Consistirá en Boleta de Garantía Bancaria a la vista o Póliza de seguro de ejecución inmediata a nombre del MINEDUC, por un valor equivalente al 100% de cada transferencia. Para el caso de la renovación de garantía por recursos transferidos, la Universidad emitirá las pólizas considerando los recursos financieros disponibles presentados en la última rendición financiera.

Durante la vigencia del proyecto, la Universidad deberá mantener permanentemente caucionados el valor total de los recursos que le transfiere el MINEDUC y que se encuentren pendientes de rendición de cuentas o efectuada dicha rendición, mientras ésta no haya sido aprobada. Los plazos de vigencia de las garantías estarán definidos por lo que indica cada Convenio. Estas garantías deberán estar siempre vigentes y renovadas 15 días de antelación a su vencimiento.

1.12. Rendición Financiera

La Universidad tendrá la obligación de rendir todos los ingresos y gastos con cargo a los recursos transferidos por el MINEDUC y los recursos en efectivo que aporte la Institución (contraparte institucional). Para cumplir con lo anterior, deberá llevar un registro financiero y mantener ordenada y a disposición de eventuales revisiones, toda la documentación que respalde dichos movimientos (contratos, órdenes de compra, facturas, liquidaciones de sueldos, boletas de honorarios, ingresos, egresos, traspasos, etc.) incluidos los documentos que acrediten la recepción conforme de los bienes y servicios adquiridos por el proyecto.

Para facilitar el envío de la rendición, eventualmente el MINEDUC pondrá a disposición de la



Universidad, un software de administración financiera que permitirá llevar registros diferenciados de la contabilidad Institucional y emitir reportes de rendición de cuentas de cada uno de los proyectos, los que deberán ser enviados periódicamente al DFI del MINEDUC. Estos reportes incluyen un resumen de ingresos y gastos (financiamiento Mineduc y contraparte institucional) y deberán ser firmados por los responsables institucionales acreditando la veracidad de los antecedentes enviados. La periodicidad de los informes para las IES privadas, como la UdeC, se establecerá en los respectivos convenios.

La rendición financiera incluye tres reportes, cartolas bancarias y archivo digital del sistema, según se detalla a continuación:

1. Reportes

- 1.1. Declaración Oficial de Ingresos: Incluye los aportes realizados en cada periodo rendido, separados por fuente de financiamiento (MINEDUC y contraparte Institucional).
- 1.2. Declaración Oficial de Gastos: Incluye los gastos efectivos (totales) realizados en cada periodo rendido, clasificados por tipo de gasto y acumulados, tanto por el aporte de MINEDUC como por los de contraparte institucional.
- 1.3. Conciliación Bancaria: Este reporte permite al coordinador financiero de los proyectos en la Universidad, verificar la conciliación bancaria al comprobar la coincidencia del saldo disponible del proyecto con el saldo en la última cartola bancaria proporcionada por el Banco donde la Universidad mantiene la cuenta corriente exclusiva del proyecto (las cartolas se deben adjuntar a este reporte).

2. Cartolas Bancarias

Las cartolas bancarias de la cuenta corriente de cada proyecto deberán ser incluidas en cada proceso de rendición junto con el reporte de Conciliación Bancaria.

3. Archivo Digital del Sistema (Base de datos Archivo Plan Cta. UCI)

Corresponde al archivo que contiene la información del software de Administración Financiera de los recursos de cada proyecto, proporcionado por el DFI, que deberá ser enviado por la IES al DFI a través de un e-mail.

El DFI aprobará la rendición de cuentas si la Universidad cumple con lo siguiente:

- Enviar la totalidad de los antecedentes del proceso de rendición, en el plazo señalado.
- Que el archivo y reportes contengan los ingresos y egresos realizados exclusivamente en el periodo a rendir, tanto con recursos aportados por el de MINEDUC como de contraparte institucional.
- Que el archivo digital sea enviado por correo electrónico y la(s) cartola(s) y los reportes impresos, vía correo tradicional. Estos últimos deben enviarse firmados en original por los responsables de cada proyecto.
- Que la Conciliación bancaria se encuentre sin diferencias. En caso contrario, que incluya la justificación que fundamente la divergencia. Las diferencias en la conciliación no podrán mantenerse por dos periodos consecutivos de rendición, a menos que exista una autorización desde la Unidad de Finanzas del DFI.

1.13. *Suspensión de Aportes y Término Anticipado*

El MINEDUC podrá determinar la continuidad, suspensión o término de las transferencias de los recursos comprometidos, según sea el estado de avance en el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la Universidad en el proyecto.



En el caso de cumplimiento insatisfactorio, la Universidad deberá realizar ajustes, a satisfacción del MINEDUC, o enfrentar su término definitivo.

1. Casos en que procede la suspensión de los aportes a la Universidad:
 - 1.1. Incumplimiento de las acciones y metas establecidas en el proyecto;
 - 1.2. No realizar acciones internas para subsanar los incumplimientos;
 - 1.3. No realizar las acciones requeridas por el MINEDUC para subsanar los incumplimientos en los plazos que se establecen para ello;
 - 1.4. Incumplimiento de la mantención y vigencia de las garantías, en la forma y plazos que se indican en los proyectos;
 - 1.5. Atraso en la presentación de los informes de avance, de medio término, final y de rendición de cuentas, en la forma y plazos indicados en los proyectos, o de las medidas para dar solución a las observaciones formuladas por el MINEDUC respecto de los informes;
 - 1.6. No presentación de la documentación en original o copias legalizadas, en los casos que el MINEDUC lo solicite, de gastos y/o procedimientos efectuados por la Universidad en la ejecución del proyecto, según corresponda, de acuerdo a la normativa aplicable;
 - 1.7. No implementación de los procedimientos financieros o de adquisiciones y contrataciones que le impone la ejecución del proyecto;
 - 1.8. Incumplimiento alguno de los compromisos establecidos en las bases y en el proyecto.
2. Casos en que procede el término anticipado del Convenio (incumplimiento de carácter grave y/o reiterado):
 - 2.1. Retraso reiterado de cualquiera de los casos citados en la suspensión de la ejecución del proyecto. Se entenderá por retraso reiterado cuando esta situación ocurra en más de 3 (tres) oportunidades.
 - 2.2. Haber destinado la Universidad los recursos aportados por ambas partes al financiamiento del proyecto, a una finalidad distinta a la comprometida.
 - 2.3. No subsanar definitivamente dentro de los plazos, las observaciones efectuadas a la rendición de cuentas.
 - 2.4. Pérdida de la acreditación institucional de acuerdo a la Ley N° 20.129.
 - 2.5. No haber presentado la rendición de cuentas en el plazo establecidos en los convenios.

En el evento que el MINEDUC por resolución fundada adopte la decisión de poner término anticipado al proyecto, la Universidad deberá proceder a la restitución de los recursos percibidos que hayan sido observados, no rendidos y/o no ejecutados, en la duración del proyecto, dentro del plazo establecido en los convenios.

1.14. *Transferencia y Administración de Recursos*

El Convenio que ampara la ejecución del proyecto, establece los aportes del MINEDUC y de la Universidad para la implementación del mismo. El aporte del MINEDUC será realizado en una o varias cuotas, según se establezca en las correspondientes Bases Administrativas.

Los recursos que aporta el MINEDUC, serán transferidos directamente desde la Tesorería General de la República a la cuenta corriente institucional previamente acreditada por este mismo organismo, debiendo la Universidad gestionar la transferencia de recursos desde la cuenta corriente institucional a la cuenta corriente exclusiva del Proyecto, en un plazo máximo de 5 días. Posteriormente, la Universidad debe enviar por correo tradicional o electrónico una copia del depósito o cartola bancaria que acredite que los recursos se encuentran en la respectiva cuenta corriente exclusiva.

Existiendo algunas diferencias entre lo especificado en los diferentes tipos de proyectos y sus Bases Administrativas, en general es posible establecer que:



- La primera cuota, se transferirá una vez que:
 - a. Se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el Proyecto;
 - b. Exista disponibilidad presupuestaria en la Ley de Presupuesto del año respectivo;
 - c. Que se haya entregado a completa satisfacción del MINEDUC las garantías correspondientes;
 - d. Se haya informado a completa satisfacción del MINEDUC la apertura de la cuenta corriente exclusiva para la administración de los recursos del Proyecto.

- La segunda y sucesivas cuotas, en caso de que el Proyecto lo contemple, serán transferidas una vez que:
 - a. Se encuentre aprobado el último Informe de Avance;
 - b. Se encuentre presentada la última rendición de cuentas;
 - c. Se encuentren vigentes las garantías correspondientes;
 - d. Se haya cumplido con las obligaciones establecidas en el Proyecto;
 - e. Se haya presentado en el plazo establecido y aprobado la Lista Anual de Bienes y Servicios, cuando proceda;
 - f. Exista disponibilidad de recursos en la Ley de Presupuestos respectiva.

1.15. Respaldo Físico de los Procedimientos

La Universidad deberá mantener archivos físicos con la documentación que respalda cada uno de los procedimientos de compra y contratación ejecutados, aún cuando no hubiesen sido sometidos a revisión previa, de manera de estar disponibles para su revisión en cualquier momento, tanto por integrantes del DFI como de la Contraloría u otra instancia de control que lo requiera.

1.16. Sobre el Inventario

Los bienes y obras que la Universidad adquiera o contrate durante la ejecución e implementación del proyecto ingresarán a su patrimonio. Para tales efectos la Universidad deberá mantener inventarios actualizados, los que deberán estar disponibles para el seguimiento y revisión y deberán ser presentados al cierre administrativo del proyecto.

1.17. Auditorías

El DFI y/o la Contraloría General de la República y/u otra instancia de control, podrá realizar actividades de monitoreo, seguimiento o auditoría en la Universidad, quien dará las facilidades para el acceso a documentos y respaldos pertinentes.

1.18. Reembolso de Excedentes

En caso de que la ejecución del proyecto no se realice, o se haga imposible su ejecución dentro de los plazos previstos, la Universidad deberá rembolsar la totalidad de los recursos asignados por el MINEDUC para la ejecución e implementación del mismo, la que deberá realizarse dentro del plazo que indica cada proyecto, contados desde la notificación de la Resolución fundada que ponga término al convenio.



Si luego de la ejecución del Proyecto quedaren saldos de recursos aportados por el MINEDUC, en razón de no haber sido utilizados o comprometidos mediante los contratos, ordenes de compras o actos administrativos correspondientes, aprobados por el MINEDUC, estos deben ser devueltos al MINEDUC dentro del plazo establecido en el Convenio, contados desde la comunicación por escrito de la aprobación del informe final.

Todos los reembolsos que deba hacer la Universidad al MINEDUC en virtud de lo precedentemente señalado, los efectuará según las instrucciones que entregue el DFI.

1.19. *Otros aspectos*

- Revisar y apoyar la gestión de todos los procedimientos de adquisición y contratación de los proyectos, velando por la pertinencia y elegibilidad de los gastos.
- Realizar las ordenes de pago a proveedores a través de confección de nóminas de pago, posteriormente autorizadas por Tesorería. Los pagos por actividades del Proyecto son cursados a través de transferencias electrónicas a la cuenta bancaria del beneficiario/proveedor. Si el beneficiario/proveedor no posee cuenta bancaria, se emite un Vale Vista.
- Apoyar la implementación de mecanismos de seguimiento y control de metas financieras de los proyectos.
- Generar reportes que permitan el seguimiento de las iniciativas a través de la entrega periódica de la ejecución financiera de éstas.
- Mantener la información de los amparos financieros de los pagos, para que ésta se encuentre organizada y sistematizada, de manera que pueda ser de fácil búsqueda, acceso y revisión.
- Apoyar la confección de los inventarios de los bienes adquiridos, manteniendo registros actualizados y disponibles para su revisión en todo momento.
- Ingresar datos a los diferentes sistemas de información que apoyan la administración de los proyectos.
- Realizar periódicamente la rendición financiera de las iniciativas.
- Realizar cierre administrativo - financiero de los proyectos.



6. PROPUESTA DE ORGANISMO RESPONSABLE DE LA GESTIÓN CENTRALIZADA DE PROYECTOS

1.20. Nombre propuesto

Oficina de Gestión de Proyectos, conocida como PMO (por sus siglas en inglés "Project Management Office")

La PMO es una unidad dentro de la organización, encargada de establecer criterios comunes para gestionar y coordinar proyectos, y de definir pautas para mantener los estándares deseados o requeridos para los procesos de gestión de proyectos.

1.21. Objetivos de la PMO

El objetivo de una PMO es estandarizar y optimizar procesos en la ejecución de proyectos, sincronizando necesidades, objetivos y lineamientos institucionales, para lo cual se requiere gran conocimiento de la cultura de la organización y de los estándares aplicables. **La idea es otorgar valor agregado a la organización, generando hábitos de trabajo sustentables y perdurables a largo plazo.**

Ventajas de la implementación de una PMO (Aplicables como objetivos específicos)

- Integración de los **procesos de gestión de proyectos**, facilitando el seguimiento de la vida del proyecto, desde su aprobación hasta el cierre del mismo;
- Gestión de los proyectos apoyada en metodologías para los procesos repetibles, gestión del conocimiento y desarrollo de habilidades y competencias en el equipo que le permitan hacer un trabajo más eficiente y entregar mejores resultados;
- Entrega mayor visibilidad del estado de los proyectos de la organización, lo que permitirá tomar acciones correctivas y priorizar, minimizando los riesgos de fracaso.
- Permite **planificar y coordinar el uso de los recursos humanos** necesarios para administrar el conjunto de proyectos, ya que a medida que se definen, mejoran e implementan los procesos de gestión de proyectos adecuados, esta gestión se ve simplificada.
- Permite la implementación de mejores prácticas de gestión, ya que se **aprovecha la información** y conocimientos generados en los proyectos.
- En definitiva, **su implementación debe asegurar un exitoso término de proyecto, cumpliendo con los objetivos propuestos en éste, en el tiempo correspondiente y dentro del presupuesto.**

1.22. Modelo de PMO sugerido para su implementación

Considerando responder a preguntas básicas, tales como: ¿Cuál es el estado actual del proyecto? ¿Qué grado de cumplimiento de los objetivos iniciales se ha alcanzado ya? ¿En qué se ha invertido o a qué se han dedicado concretamente los recursos? ¿El presupuesto previsto es suficiente? ¿Cuánto del total presupuestado inicialmente se ha gastado ya en este momento? ¿Cuáles son los principales riesgos o problemas que se pueden presentar durante la ejecución del proyecto?, **el modelo de PMO debería ser uno cuya misión sea entregar información objetiva, bien estructurada y comparable.**

En una organización multiproyectos como la UdeC, este modelo netamente informativo, debe ser complementado con uno de apoyo y monitoreo de los proyectos, cuyo objetivo sea la detección de



problemas y la propuesta de medidas correctoras para garantizar que el proyecto se ajusta a unos estándares establecidos.

1.23. *Algunas funciones de la PMO*

- Alinear proyectos con objetivos institucionales para minimizar riesgos diversos.
- Establecer estándares para la gestión de proyectos.
- Implementar indicadores de gestión de proyectos.
- Definir los procesos de gestión y seguimiento de proyectos en la organización, de tal forma que se establezca un marco de trabajo común para todos los directores de proyecto.
- Documentar los procesos y metodologías de gestión de proyectos.
- Supervisar la aplicación de los procesos de gestión de proyectos definidos, aplicando la mejora continua para ir adaptando y mejorando estos a lo largo del tiempo.
- Actuar como formador en estos temas para mejorar el rendimiento de los directores de proyectos.
- Apoyar la gestión y administración financiera de los proyectos.
- Generar reportes a los diferentes niveles de la organización.
- Otras que le sean de su competencia.