



The background features a stylized map of the Americas, showing the outlines of continents and countries. The map is overlaid with a grid of thin black lines. On the left side, there are two horizontal bars: an orange one at the top and a blue one below it. The text is positioned on the right side of the map.

## **Foro de Mejores Prácticas de las Américas**

Foro Interamericano sobre Compras Gubernamentales:  
Los casos de Chile, México y Costa Rica

SEDI / Organización de los Estados Americanos  
Washington, DC – Julio 2005

## **Best Practices Forum of the Americas**

Inter-American Forum on Government Procurement:  
Chile, Mexico and Costa Rica Case Studies

SEDI / Organization of American States  
Washington, DC – July 2005

Reporte Resumen realizado por Rodrigo Araya Dujisin

Editado por Miguel Angel Porrúa y Lina Maria Marmolejo  
Traducción al inglés: Jorge Durán

Organizado por  
Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI)  
Organización de los Estados Americanos (OEA)

Patrocinado por  
Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI)  
Instituto para la conectividad en las Américas (ICA)  
Misión permanente de los Estados Unidos ante la OEA

Diseño Gráfico de portada y páginas interiores: Claudia Saidon

Julio, 2005

Copyright © 2005 por OEA/OAS. Reservados todos los derechos.  
Esta publicación sólo podrá ser reproducida total o parcialmente con expresa y precisa indicación de la fuente.

Summary Report by Rodrigo Araya Dujisin

Miguel Angel Porrúa and Lina Maria Marmolejo, Editors  
Jorge Duran, English translation

Organized by The Executive Secretariat for integral Development (SEDI)  
Organization of American States (OAS)

Sponsored by  
Canadian International Development Agency (CIDA)  
Institute for Connectivity in the Americas (ICA)  
Permanent Mission of the United States to the OAS

Graphic Design of cover and interior pages: Claudia Saidon

July, 2005

Copyright © 2005 by OEA/OAS. All Rights Reserved.  
This publication may only be reproduced partially or in its entirety with the source clearly indicated.

## Índice de Contenidos

5	Resumen ejecutivo
7	Introducción: Los sistemas de compras en Chile, México y Costa Rica
8	Marco legal
9	Marco institucional y capacitación
10	Financiamiento
11	Tecnología
12	Impacto en el Comercio y el Desarrollo
13	Participación de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME)
15	Conclusiones
16	Documentos de referencia

## Table of Contents

17	Executive Summary
19	Introduction: Procurement Systems in Chile, Mexico and Costa Rica
20	Legal Framework
21	Institutional Framework and Training
22	Financing
23	Technology
24	Impact on Trade and Development
25	Micro, Small and Medium Sized Enterprises' (MSMEs) Participation in Electronic Governmental Procurement
27	Conclusions
25	Reference Documents



**Tomás Campero**  
*Director*  
*ChileCompra*



**Jeannette Solano**  
*Directora General de*  
*Administración de Bienes y*  
*Contratación Administrativa*



**Fadrique Gallegos Camacho**  
*Director General Adjunto de*  
*Operación de Servicios Electrónicos de*  
*la Unidad de Gobierno Electrónico y*  
*Política de Tecnologías de la*  
*Información*

# Resumen Ejecutivo

La Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI) a través del programa de Innovaciones y Alianzas para el Desarrollo<sup>1</sup>, en colaboración con la Oficina para el Comercio, Crecimiento y Competitividad y con el apoyo de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), realizó la tercera edición del Foro de Mejores Prácticas de las Américas, Foro Interamericano sobre Compras Gubernamentales. Esta edición contó además con el aporte de la Misión de los Estados Unidos ante la OEA y del Instituto para la Conectividad en las Américas (ICA), en una iniciativa de la Red Interamericana de E-Compras Gubernamentales.

Cada una de las tres sesiones en línea contó con la presencia de una institución invitada, que sirvió como referencia para guiar la discusión acerca de los temas seleccionados. Los casos que lideraron la discusión fueron: ChileCompra de Chile, representado por el Sr. Tomás Campero, Director de ChileCompra; Compranet de México, Sr. Fadrique Gallegos Camacho, Director General Adjunto de Operación de Servicios Electrónicos de la Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnologías de la Información en la Secretaría de la Función Pública, y CompraRed de Costa Rica, Sra. Jeannette Solano, Directora General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa. Cada uno de ellos compartió con altos oficiales de gobierno de toda América su experiencia en la implementación de sistemas electrónicos de compras gubernamentales en sus respectivos países.

La meta de este Foro es que los Estados miembros de la OEA tengan la oportunidad de compartir mejores prácticas y lecciones aprendidas, así como profundizar en el intercambio de experiencias comunes en todos los países de la región. En este informe resumimos las lecciones aprendidas durante este Foro y hacemos recomendaciones basadas en esas experiencias. Al hacerlo, tomamos información de la video presentación y documentación proporcionada por cada una de las instituciones participantes, así como, de las transcripciones de las sesiones en línea (Chile, el 10 de Noviembre del 2004, México el 15 de Diciembre del 2004 y Costa Rica el 16 de Febrero del 2005).

Entre las observaciones y recomendaciones hechas en este informe destacamos las siguientes:

- En las tres sesiones en línea realizadas se destacó la importancia del apoyo político y del marco institucional bajo el cual se insertan estos proyectos. Los tres sistemas de compras presentados comparten el hecho de formar parte de agendas políticas más amplias, lo que les da un respaldo que resulta fundamental para el desarrollo de reformas de esta envergadura.
- El liderazgo resulta de vital importancia para el desarrollo de estas iniciativas. Es fundamental contar con una entidad a cargo con la fuerza necesaria para implementar la reforma, así como con un equipo gerencial de alto nivel y con competencias en tecnología, compras y gestión comercial.
- Las empresas internacionales cuentan con mayor acceso a los contratos de compras públicas, como consecuencia de la accesibilidad a la información generada por las iniciativas de modernización de los sistemas de compras gubernamentales.

<sup>1</sup> <http://www.oelainnovacionesyalianzas.org>

- Los procesos de integración económica exigen a los gobiernos la armonización y estandarización de los sistemas de adquisiciones.
- La aplicación gradual de estas reformas, combinando obligatoriedad, incentivos y asistencia técnica resultan claves para el éxito de los proyectos.
- Si bien es necesario fortalecer el marco legal a lo largo del proceso de modernización de las compras gubernamentales, también es cierto que no resulta indispensable para iniciar el mismo.
- La capacitación ha sido un aspecto central en los tres casos debatidos durante el Foro, de ahí la importancia de este componente para el éxito de las iniciativas.
- Haciendo los sistemas más transparentes, se facilita el control ciudadano y se fortalece el funcionamiento de la democracia.
- La implementación de estos sistemas, promueve la transparencia y facilita el acceso a la información sobre las compras gubernamentales, lo cual, se traduce en importantes beneficios directos para la micro, pequeña y mediana empresa.

## ■ Introducción

# Los sistemas de Compras Gubernamentales en Chile, México y Costa Rica

Los sistemas de compras gubernamentales analizados en el Foro surgen en contextos similares y comparten gran parte de sus objetivos. Entre los cuales se destacan los siguientes, aumentar la transparencia y mejorar la eficiencia en las adquisiciones y contrataciones públicas, de manera que proveedores y ciudadanos puedan participar de las oportunidades de contratación del Estado.

Los casos de Chile, México y Costa Rica nos ofrecen una valiosa panorámica regional respecto a los avances y desafíos en este campo. La identificación de mejores prácticas, lecciones aprendidas, experiencias y dificultades es de especial utilidad para los gobiernos e instituciones involucradas, así como para aquellas otras entidades que se encuentran implementando sistemas de este tipo.

Las adquisiciones gubernamentales han sido identificadas como un ámbito de especial importancia para aumentar los niveles de transparencia en la gestión de los gobiernos, en tanto abren a la luz pública un inmenso mercado de oportunidades de negocios y permiten el control ciudadano de los procesos.

Al analizar los resultados, la implementación de los sistemas aquí examinados comparte una característica fundamental: escalabilidad y gradualidad en la aplicación, tanto desde el punto de vista funcional de los sistemas, como desde el punto de vista de la incorporación de usuarios y las adecuaciones legales e institucionales. La implementación puede ser gradual y firme, en tanto los procesos técnicos e institucionales pueden ir acompañados de reglamentaciones que establecen su obligatoriedad una vez incorporados a los respectivos sistemas. Un marco legal desarrollado favorece la transparencia de los

procesos de compra y fortalece la igualdad de oportunidades.

Ciertamente ha habido dificultades y obstáculos que superar, especialmente porque sistemas de estas características implican cambios profundos a nivel de la cultura organizacional en la administración pública. En los tres casos analizados y debatidos en las sesiones en línea hemos apreciado que la capacitación, difusión y respaldo político han sido factores clave en el desarrollo de los proyectos. A pesar de todas las dificultades enfrentadas por estas tres soluciones, las estadísticas de uso son sin duda alentadoras: ChileCompra cuenta con 90.000 proveedores registrados y Compranet con más de 32.000.

La estructura de este informe ha seguido el guión establecido para las sesiones en línea. Es importante subrayar que este documento sistematiza las discusiones sostenidas en el contexto del Foro de Mejores Prácticas de las Américas, Foro Interamericano sobre Compras Gubernamentales. Para conocer detalladamente los perfiles y características de los sistemas electrónicos de compras gubernamentales recomendamos recurrir a las propias fuentes de cada uno de los sistemas<sup>2</sup>, consultar el CD ROM adjunto a este reporte, así como, el documento de trabajo Perfiles de Sistemas Electrónicos de Compras Gubernamentales<sup>3</sup>.

Con el fin de facilitar la comprensión de estas experiencias, este documento se ha estructurado en torno a los siguientes temas: marco legal, marco institucional y capacitación, financiamiento, tecnología, impacto en el comercio y participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en las compras gubernamentales.

<sup>2</sup> Chile: <http://www.ChileCompra.cl> México: <http://www.Compranet.gob.mx> Costa Rica: <https://CompraRed.hacienda.go.cr>

<sup>3</sup> Perfiles de Sistemas Electrónicos de Compras Gubernamentales. Programa de Mejores Prácticas. Documento de trabajo. Organización de los Estados Americanos. Enero, 2003.

# Marco legal

Una de las características que comparten los casos de Chile, México y Costa Rica es la gradualidad con la que se han implementado los sistemas electrónicos de compras, así como las reformas y adecuaciones de los marcos legales que los sustentan. Combinando incentivos y progresiva obligatoriedad, los sistemas han ido superando las barreras y se han ido instalando y consolidando en las prácticas de los gobiernos y sus usuarios.

Hay coincidencia en que los aspectos legales no son requisito para comenzar proyectos de este tipo, ya que los marcos legales se pueden adaptar mientras los procesos de modernización van progresando.

En el caso de Chile, por ejemplo, ChileCompra comenzó como un proyecto piloto en 1998 que fue escalando en el tiempo. El marco legal y normativo fue avanzando simultáneamente, consolidando el proceso para llegar a la situación actual. En términos de los usuarios, la incorporación también fue progresiva. Los últimos sectores en ingresar a ChileCompra fueron los Municipios y las Fuerzas Armadas.

De acuerdo con Fadrique Gallegos, Director General Adjunto de Operación de Servicios Electrónicos, en el caso de México, la importancia y la magnitud presupuestal de las compras gubernamentales motivó a la Secretaría de la Función Pública a realizar en 1995 un diagnóstico de los procesos gubernamentales de contratación, para detectar la situación existente, las posibles deficiencias y las oportunidades de mejorar estos procesos. El proyecto se dividió en tres etapas: en 1996, contar con un módulo de información, en 1997, el acceso a las bases de licitación y su pago en bancos y, para 1998 iniciar el desarrollo del módulo de transacciones. El 11 de abril de 1997 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, un acuerdo en el cual se establece la información relativa a los procedimientos de licitación pública. A partir de este acuerdo las unidades compradoras deben enviar la información de sus procesos de contratación a Compranet.

Según Jeannette Solano, Directora General de Administración de bienes y Contratación Administrativa, Costa Rica partió de un análisis de diferentes países que habían iniciado reformas de este tipo y también se consideró la legislación para ver si lo permitía. Con base en esto, se dio el primer paso que consistió en poner en línea la información de las contrataciones. CompraRed partió del marco legal vigente en materia de

contratación administrativa y administración financiera, lo que permitió al gobierno de Costa Rica iniciar la introducción de los medios electrónicos aún cuando el proyecto de firma digital está todavía en el congreso. La ley de contratación administrativa establece que se puede enviar y recibir por medios electrónicos ofertas y demás procesos de la contratación. La ley entró en vigencia en el año 1996 y autoriza en forma general los medios electrónicos, por lo que facilitó el posterior desarrollo del sistema. No obstante, Jeannette Solano señala que la introducción del uso de los medios electrónicos en materia de contratación administrativa no estuvo exenta de dificultades. Actualmente es de uso obligatorio únicamente para toda la Administración Central, aunque está contemplado que el reglamento también sirva para otras instituciones del sector público. En Costa Rica el monto tramitado en compras a través de CompraRed fue de 2,961.042.00 millones de dólares en el 2004. El gobierno central representa el 25% de las compras totales del Estado.

Tomás Campero señala que en el caso de Chile, a pesar de que la firma electrónica está regulada con anterioridad a la Ley de Compras, se optó utilizar la firma electrónica simple (nombre de usuario y clave) con buenos resultados.

Respecto a la certificación, en México únicamente se exige a aquellos que deciden participar electrónicamente y existe un proceso de acreditación de la personalidad de las empresas. En Costa Rica, actualmente se encuentran implementando la unidad certificadora, que permitirá mayor seguridad.

En Chile actualmente existe un registro de proveedores con antecedentes básicos y la certificación la realiza cada organismo público. A partir de marzo del 2005 se puso en funcionamiento un registro electrónico general de proveedores del Estado. Este registro está indexado en línea a 15 bases de datos de fuentes oficiales de información por lo que los proveedores no tienen que entregar antecedentes, sólo se registran una vez. Los oferentes pueden participar en el sistema inscribiéndose gratuitamente, para lo cual es necesario llenar una ficha con sus datos incluyendo el correo electrónico para recibir las notificaciones.

En Costa Rica, existe un registro de proveedores único a nivel de la administración central, sin embargo, el resto de instituciones de la administración pública tienen su propio registro. Con el fin de aprovechar el uso de CompraRed, se presentó un

**El uso de los convenios marco ha sido una herramienta esencial para mantener la eficiencia de ChileCompra, así como para reducir costos, agilizar trámites administrativos y fomentar la competencia entre los proveedores.**

*Folleto Convenios Marco, ChileCompra, Septiembre 2004*



proyecto de ley sobre la contratación administrativa donde se pretende crear un registro único de proveedores centralizado para todas las instituciones del sector público.

El tema de los convenios marco generó una nutrida participación e interés en la sesión de ChileCompra.

Los convenios marco son “un convenio en el que se establecen precios y condiciones de compra determinados durante un periodo de tiempo definido. Al concitar varios Organismos que tienen una misma necesidad, y exponer su demanda por determinados productos, se genera un requerimiento más atractivo para el proveedor, quien ofrece mejores precios y condiciones para el Comprador.”<sup>4</sup>

## Marco institucional y capacitación

ChileCompra es un servicio público descentralizado, dependiente del Ministerio de Hacienda y tiene diversas facultades en materia de regulaciones y administración del sistema de compras. En la operación participa una empresa privada que se encarga de proveer la plataforma y las actualizaciones al sistema. Compranet depende de la Secretaría de Función Pública y la iniciativa privada no interviene en sus procesos operativos y legales, dado que la administración del sistema la realiza el mismo gobierno federal. CompraRed forma parte de los proyectos de gobierno digital impulsados por la Presidencia de la República y del proyecto de la hacienda digital. Actualmente la administración de los sistemas la realiza el Ministerio de Hacienda con el apoyo de contrataciones de servicios o consultorías.

En las tres sesiones en línea realizadas, se destacó la importancia del apoyo político y del marco institucional donde se insertan estos proyectos. Los tres sistemas de compras comparten el hecho de formar parte de agendas políticas más amplias, lo que les da un respaldo que resulta fundamental para emprender reformas de esta envergadura. En el caso de Chile, por ejemplo, el sistema electrónico de adquisiciones forma parte de distintas agendas y programas gubernamentales, a saber, la agenda pro-crecimiento, la agenda probidad y transparencia, el proyecto gobierno electrónico y es necesaria para cumplir con los capítulos de compras públicas contenidos en los acuerdos de libre comercio con Estados Unidos y la Unión Europea.

Respecto al apoyo institucional, en los tres países existió un gran consenso por favorecer estas iniciativas, lo que se tradujo en el respaldo político de los principales ministros, así como en el financiamiento necesario para llevarlas a cabo.

De acuerdo con Tomás Campero, otro elemento clave de éxito para estos sistemas es el liderazgo. Resulta de especial

Respecto a las protestas y reclamos, en Chile el proyecto contempla la creación de un Tribunal de Contratación Pública. Ante este tribunal podrán reclamar las empresas proveedoras de los actos u omisiones ilegales o arbitrarias que les afecten durante el desarrollo de los procesos de licitación. En el caso de México, existe un mecanismo que se llama inconformidad, el cual se puede presentar en cualquiera de las etapas de la licitación inclusive también existe de manera electrónica. El que promueve la inconformidad debe someter la documentación que sustente su petición. Los proveedores, asimismo, pueden presentar quejas basadas en el incumplimiento de los términos y condiciones pactados en los contratos que tengan celebrados con las dependencias y entidades.

importancia contar con una entidad a cargo con la fuerza necesaria para implementar la reforma (Ministerio de Hacienda), así como contar con un equipo gerencial de alto nivel y con competencias en tecnología, compras y gestión comercial.



En relación a las estructuras administrativas internas de los sistemas analizados, hay bastantes diferencias. Mientras los casos de México y Costa Rica son completamente públicos, en el caso de Chile se cuenta con una empresa privada en las operaciones. ChileCompra corresponde a dos organizaciones: la Dirección de Compras y Contratación Pública, dependiente del Ministerio de Hacienda, con 45 personas. También se cuenta con la asistencia de una empresa externa (Sonda-Iconstruye) que entrega diversos servicios: plataforma tecnológica y call center. Esta empresa cuenta con 60 personas dedicadas tiempo completo a este proyecto, de las cuales 22 son agentes telefónicos. Compranet está conformada por 50 personas, incluido el personal dedicado al call center. CompraRed, por su parte, tiene 10 funcionarios propios, además de contar con el apoyo técnico de la Dirección General de Informática.

<sup>4</sup> Folleto Convenios Marco, ChileCompra, Septiembre 2004

La capacitación ha sido un aspecto central en los tres casos debatidos en el Foro. El marco institucional establece un escenario donde se tienen que mover actores con nuevos roles, de ahí la importancia de este componente para el éxito de las iniciativas. En Compranet se capacita gratuitamente a unidades compradoras y proveedores. Durante el año 2004 se impartieron más de 100 cursos, en forma de talleres presenciales, tanto en las propias dependencias como en las provincias. En el 2005,

señala Fadrique Gallegos, iniciarán la capacitación electrónica.

En Costa Rica se ha requerido de apoyo y capacitación constante, desde el inicio hasta el final del proceso de contratación. En ChileCompra hay un programa de entrenamiento y formación a organismos públicos y empresas, además del soporte a través de Red Ejecutivos y del call center para resolver problemas y apoyar el uso del Sistema.

**CompraRed ha contribuido a la descentralización y desconcentración de las adquisiciones gubernamentales en las ciudades capitales y en pocos proveedores, estimulando la integración regional y la adopción de un sistema común de compras estatales.**

*Manual CompraRed, <https://comprared.hacienda.go.cr>*

## Financiamiento

El financiamiento de los proyectos de compras gubernamentales está estrechamente vinculado al apoyo político e institucional a este tipo de reformas. En los tres casos debatidos durante el foro se han producido inversiones iniciales sustantivas, además de los costos operativos para el funcionamiento y mantenimiento de los sistemas.

En ChileCompra el presupuesto inicial del proyecto fue de 800.000 dólares, lo que incluyó los costos de la Dirección de Compras y de la primera versión de la plataforma. Actualmente, los costos de funcionamiento de la Dirección de Compras más los costos de la empresa ascienden a 5 millones de dólares anuales. Es importante subrayar que en el caso de ChileCompra la empresa externa realizó una importante inversión.

Compranet comenzó con una inversión de aproximadamente 6 millones de dólares. En un principio la inversión más grande fue realizada en equipos. Actualmente son los contratos de mantenimiento los que se llevan la mayor parte del presupuesto. Éstos se refieren a los servicios de las licencias, los servidores, comunicaciones, infraestructura, etc. La suma total para mantener el sistema es de aproximadamente 8 millones de dólares al año. Compranet tiene planificadas inversiones adicionales para la nueva versión, Compranet Plus, que los situaría a la vanguardia en el comercio electrónico. Se trata de rediseñar los procesos y la arquitectura tecnológica basados en recomendaciones del Banco Mundial y el BID. La nueva versión se entregará en dos etapas, una durante el año 2005 y la otra en el 2006.

En Costa Rica, la inversión para la primera etapa del proyecto se realizó con recursos propios del Ministerio de Hacienda que suman 60.000 dólares, además del apoyo adicional de un servicio de consultoría. La segunda etapa, fue financiada por el BID con un costo de 60.000 dólares y la tercera etapa requirió una inversión en consultoría de 145.000 dólares. Respecto a la

inversión tecnológica, se aprovechó la inversión realizada por la Dirección General de Informática para todos los proyectos de hacienda digital. En tecnología aproximadamente se invirtieron 2 millones de dólares, considerando que Hacienda le da el servicio a todo el Gobierno Central y algunas instituciones del Sector Público. El presupuesto anual, administrado por la Dirección General de Informática, es de algo más de 3.800.000 dólares para todos los sistemas del Ministerio de Hacienda, entre ellos CompraRed.



*Fuente: Participación de Tomás Campero y Fadrique Gallegos.*

Respecto al cobro por los servicios prestados, en ChileCompra y Compranet no hay cargos a los usuarios, exceptuando aquellos casos en que la obtención de las bases de licitación deben ser compradas. Los proveedores no tienen ningún costo por utilizar el sistema. En el caso de CompraRed existe un cargo asociado a la certificación que asciende a 60 dólares.

Como se observa, por el momento los gobiernos se muestran dispuestos a soportar el costo anual que genera el funcionamiento de la solución automatizada de compras en lugar de traspasarlo a los usuarios. Esto tiene una doble explicación,

manifestada por los directores de las diferentes soluciones. Por una parte, todas las soluciones están aún en la fase de atraer a la mayor cantidad de usuarios posibles a la misma y poner una tarifa de uso no ayudaría a esta causa. Por otra, todas las soluciones generan suficientes ahorros a sus respectivos gobiernos como para autofinanciarse, es más la inversión se torna ampliamente rentable.

Los ahorros más significativos se derivan del incremento de la competencia en los procesos de licitación. Esta es una premisa económica fundamental que indica que los precios de compra se están reduciendo en promedio un 5% sólo como resultado del aumento en el número de proveedores que compiten por ganar un contrato con el gobierno. Adicionalmente, la experiencia demuestra que los costos de transacción para ambos compradores y oferentes pueden ser reducidos hasta un 80%.<sup>5</sup>

De igual importancia, son los ahorros relacionados con la disminución de los niveles de corrupción. Uno de los efectos más poderosos de estas herramientas que estamos analizando es el poder supervisor que otorgan a la ciudadanía, la cual pasa a estar informada permanentemente sobre qué compra el gobierno, cómo lo compra, a quién lo compra y cuánto paga por ello. La experiencia demuestra que esto añade en promedio otro 10% a la cuenta de ahorros.

Pero existen además otros ahorros que son fáciles de deducir

cuando se observan los niveles de uso que han logrado ya las soluciones mostradas en este Foro. Estos ahorros son los que se producen al reducir el volumen de documentos a imprimir, la cantidad de personal que maneja cada proceso, el gasto publicitario que genera cada licitación y los plazos asociados a un proceso de compra pública. Más adelante se exponen algunos datos de uso de las herramientas que permiten hacer cálculos rápidos sobre los volúmenes de ahorro que ya están generando a sus gobiernos.

No importa cuán grande sea la inversión en las soluciones de compras gubernamentales, la experiencia ha demostrado que los beneficios son mayores que los costos. Sólo analizando algunas estadísticas de uso, se puede observar el positivo impacto que generan en las finanzas públicas las herramientas de e-compras gubernamentales.

ChileCompra procesa aproximadamente 2.500 millones de dólares en contratos de compras públicas anualmente. Si como se menciona anteriormente, los precios de compra se reducen en un 5% por efecto de la competitividad, esto se traducirá en 125 millones de dólares al año de ahorro para el gobierno chileno. En México, 600.000 documentos de licitación fueron procesados en el 2004. Suponiendo que cada documento de licitación costará en impresión y correo 3 dólares, el gobierno está ahorrando casi 2.4 millones de dólares por transacción o 1.44 millones al año solo en gastos de transacción.

## Tecnología

La tecnología utilizada en los sistemas electrónicos de compras varía en los tres casos revisados en el Foro.

En el caso de ChileCompra se licitó y contrató una plataforma que cumpliera con ciertos estándares y niveles de servicio sin determinar tecnologías específicas, siguiendo un principio generalizado en el gobierno de Chile de neutralidad tecnológica. En este sentido Tomás Campero señala que estaban abiertos a contratar una plataforma de código abierto, pero la mejor oferta técnica y económica estaba basada en tecnología .Net. A grandes rasgos los requerimientos solicitados por ChileCompra fueron los siguientes: tecnología .Net o java, independencia del buscador, estándares de seguridad y librerías de documentos electrónicos estándares. La plataforma funciona completamente por Internet, es decir, los usuarios trabajan sobre la web.

Por su parte, Compranet esta basado en una arquitectura cliente/servidor de tres capas. El sistema actual requiere un software para instalarlo en el computador del usuario, el cual es proporcionado por Compranet. La plataforma, en este caso, esta basada en J2EE sobre un servidor Sun Solaris. En el caso de CompraRed la plataforma esta bajo sistema operativo Windows 2003 y base de datos SQL.

Los requerimientos para utilizar la plataforma son mínimos en los distintos casos. En el caso de ChileCompra el único requerimiento es contar con conexión a Internet y cualquier cliente navegador. En el caso de Compranet se requiere instalar un software especial que es gratuito tanto para unidades compradoras como para los proveedores.

Para la integración con los sistemas internos de las instituciones, ChileCompra optó por generar documentos electrónicos sobre librería estándar y servicios web construidos para tales efectos de integración. Actualmente ChileCompra esta integrado, por ejemplo, con el Servicio de Impuestos Internos para la factura electrónica. Para otras transacciones se pueden descargar documentos XML (Lenguaje Extensible para el Formato de Documentos)<sup>6</sup>.

Gracias a la integración entre CompraRed y el Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (SIGAF), el proceso de compras inicia en SIGAF y el sistema actualiza la información en CompraRed. Desde la perspectiva de Jeannette Solano el uso de la tecnología en algunos campos todavía no es muy usual en Costa Rica, por lo que el gran desafío es demostrar los beneficios y buscar soluciones para que todos participen.

<sup>5</sup> Plan de Acción para la aplicación del marco jurídico de la contratación pública electrónica, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, Diciembre 13, 2004.

<sup>6</sup> Extensible Markup Language

Respecto a la propiedad del software también hay diferencias. En ChileCompra el software básico pertenece a la empresa Sonda y el software aplicativo es de co-propiedad. El sitio concede gran importancia a la escalabilidad y el contrato con la empresa establece que debe permitir que una nueva empresa pueda asumir la operación de la plataforma.

En el caso de Compranet el Gobierno es el dueño del software y los coautores del sistema donaron los derechos a la Secretaría de la Función Pública. El desarrollo del sistema se hizo en parte a través de subcontrataciones, aunque las últimas versiones son completamente del Estado, según señala Fadrique Gallegos.

Para las taxonomías de rubros ChileCompra utiliza el estándar UNSPC (Estándar de las Naciones Unidas para códigos de Productos y Servicios). No se han agregado productos, aunque sí se han realizado traducciones y se han añadido sinónimos. Tomás Campero señala que ha sido difícil para los usuarios acostumbrarse.

En Compranet se utiliza un catálogo que es propiedad del Gobierno Federal, aunque tienen contemplado migrarlo a uno estándar en el mediano plazo.

En Costa Rica desde el año 1994, a nivel del Poder Ejecutivo, se desarrolló un catálogo de mercancías basado en el clasificador del gasto. Este catálogo se ha venido utilizando hasta la fecha, no obstante, en la nueva versión de CompraRed se realizó una conversión al clasificador de Naciones Unidas. Además de lo anterior, CompraRed utiliza un sistema de notificación donde cada proveedor indica las categorías que le interesan y CompraRed le envía las bases de los concursos que tienen esas palabras seleccionadas. En la nueva versión del sistema se notificará automáticamente a todos los proveedores a través del correo electrónico y, si no tiene correo electrónico, por medio de fax.

A pesar de ser una de las primeras soluciones de compras

electrónicas gubernamentales de la región, ChileCompra se ha mantenido siempre actualizada desde el punto de vista tecnológico. En su última versión, la tercera, ChileCompra ha sido transferida a tecnología moderna que permite un manejo flexible de la complejidad que rodea a los procesos de compra y que facilita el crecimiento de la solución dada su arquitectura fácilmente escalable. Como muestra el cuadro que se exhibe a continuación, la arquitectura de ChileCompra permite una integración segura que incorpora firma digital simple, de las múltiples funcionalidades relacionadas con un proceso de compra.

Respecto a los temas de seguridad, Tomás Campero señala que en Chile la firma electrónica está regulada con anterioridad a la Ley de Compras. No obstante, en ChileCompra se optó por no usar firma electrónica avanzada, sino la simple (usuario y clave). La firma electrónica simple ha dado buenos resultados y sólo se ha registrado un intento de fraude en 200.000 transacciones. La principal razón dada por Tomás Campero para no utilizar la firma avanzada radica en que su uso aún no es masivo, lo que implica mayores barreras de acceso, costos y aprendizaje de todos los usuarios. Por otro lado, señala que no se ven con claridad sus beneficios en esta etapa.

En Compranet se asegura la confidencialidad de las ofertas de los proveedores para los procesos de licitación por diferentes vías. Fadrique Gallegos indica que se utiliza la firma electrónica, criptografía de llave pública y privada, además de contar con una bóveda electrónica, que sólo se abre en tiempo y forma de la licitación electrónica.

Otro tema resaltado en los foros, en lo relativo a tecnología, se refiere a la necesidad de capacitación y acompañamiento en el proceso de cambio. En los tres casos revisados se puso de manifiesto la necesidad de apoyar con capacitación a las unidades de compra con el fin de superar lo que Fadrique Gallegos denomina “brechas culturales informáticas”.

**Según Tomás Campero, la firma electrónica simple ha dado buenos resultados y sólo se ha registrado un intento de fraude en 200.000 transacciones.**

## Impacto en el comercio y el desarrollo

La reforma a los sistemas de compras gubernamentales genera importantes impactos en el ámbito del comercio y el desarrollo. Entre los objetivos explícitamente buscados por este tipo de políticas está el aumento de la eficiencia y la transparencia de las compras públicas. Las discusiones en línea del Foro así lo reafirman.

Un ámbito de especial relevancia para el comercio y el desarrollo tiene que ver con la transparencia en el mercado de adquisiciones. El simple hecho de que cualquier ciudadano pueda saber quién compra a quién, es un avance significativo. De acuerdo a Tomás Campero, Chile está bien posicionado en el índice de corrupción de Transparencia Internacional, en buena medida gracias a

ChileCompra. Del mismo modo, en CompraRed, se publican todas las contrataciones públicas, desde licitaciones hasta contrataciones directas de escasa cuantía.

Fadrique Gallegos pone como ejemplo que desde el año 2001 hasta la fecha en Compranet se han puesto a disposición de la ciudadanía más de 100.000 licitaciones, de las cuales más de 25.000 son electrónicas y por lo tanto, sujetas al escrutinio público. Además de lo anterior, Compranet invita a observadores sociales a los procesos de licitación, desde universidades hasta cámaras de industrias para dar fe de la transparencia de los procesos. Esta situación estaría siendo percibida por el público, en tanto Compranet es un sistema reconocido por las empresas como eficiente y transparente, y dentro de los procesos de Calidad (ISO9000) existe el compromiso de evaluar los servicios con los usuarios, lo que está impactando la percepción pública de transparencia.

En el ámbito de la integración económica internacional también hay una tendencia a armonizar y estandarizar los sistemas de adquisiciones, al menos en términos de taxonomías y estándares de clasificación. Por su parte, Chile y México tienen amplia experiencia en esta materia, ya que han participado en diversos acuerdos de integración en los últimos años. En México es importante la integración ya que ha realizado diferentes acuerdos

comerciales, dentro de ellos con Chile, Japón, Canadá, Estados Unidos, Costa Rica, etc. Chile ha suscrito acuerdos con México, Estados Unidos, Unión Europea, Corea, etc. Mientras que en Chile, no se toman definiciones explícitas en esta materia en los acuerdos, no obstante hay cláusulas que obligan a la coordinación de estándares.

Otro ámbito de impacto en el área del comercio se refiere a las oportunidades que se abren para que empresas internacionales participen de las compras públicas. En México han participado empresas extranjeras, incluso algunas empresas lo han hecho de manera electrónica desde su país de origen. No obstante lo anterior, la participación extranjera en el mercado mexicano de adquisiciones no llega a ser significativa comparada con la participación de empresas nacionales.

Sobre el impacto en el comercio a través de CompraRed, se ha logrado un aumento considerable en la participación de los proveedores, dado que una de las quejas generalizadas hacia los procedimientos de compras gubernamentales era la poca disponibilidad de información que se tenía antes de CompraRed. Además de lo anterior, Jeannette Solano señala que con este tipo de herramientas se logra eliminar los monopolios, generando una mayor transparencia en las compras.

**En el mediano plazo, con la introducción de Compranet Plus las empresas registradas en el sistema podrán tener acceso al mercado de instituciones públicas con las cuales México ha firmado acuerdos comerciales.**

## Participación de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME)

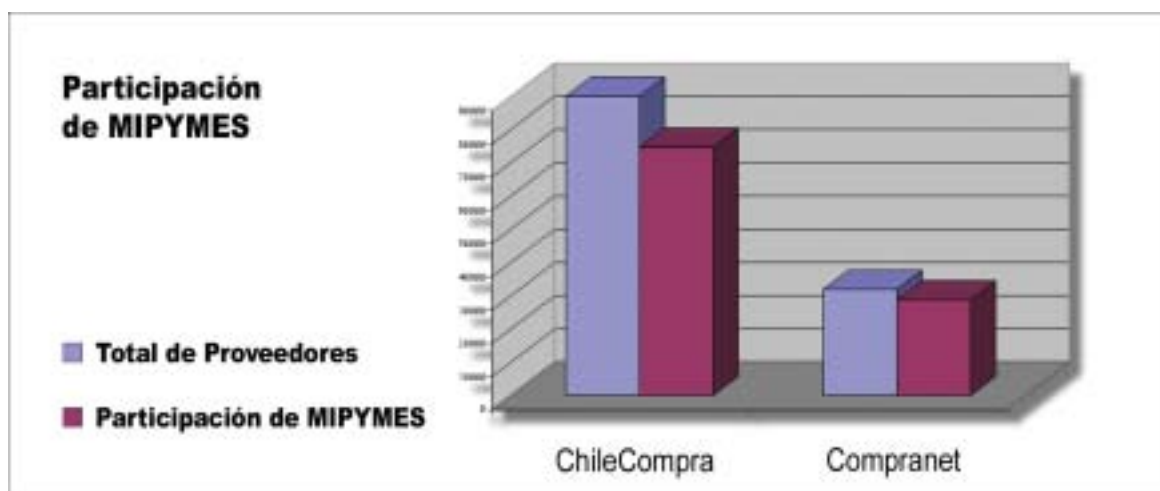
Los problemas de las Mipymes, desde la perspectiva de Tomás Campero, han sido el acceso a Internet, el cambio de prácticas, la desconfianza y la falta de conocimientos computacionales. Fadrique Gallegos lo plantea en términos de integración a la nueva cultura informática, confianza en el sistema y adaptación a los nuevos tiempos y formas de realizar un gobierno eficiente y transparente.

Para solucionar estos problemas ChileCompra ha establecido alianzas con gremios de Mipymes para promover el uso y beneficio del sistema. También se han realizado alianzas con instituciones de fomento a la pequeña empresa para dar asistencia a estas empresas. Además de lo anterior, se ha proporcionado capacitación y se han formado monitores en todo el país. En particular se ha fomentado el uso de infocentros y telecentros para el acceso y capacitación en el Sistema ChileCompra.

En Costa Rica también se han utilizado la capacitación y difusión para incorporar nuevos usuarios al sistema, especialmente micro, pequeñas y medianas empresas. Jeannette Solano señala que desde el año 2001 se ha dado un proceso de amplia divulgación en medios escritos, Internet y televisión, entre otros. Además se tiene programada una serie de nuevos eventos de divulgación, incluyendo la elaboración de un CD. También se apoya a los usuarios en el proceso de certificación.

En México el 90% de las empresas registradas en Compranet son Pymes y su participación ha sido lo que ha dado vida a las licitaciones electrónicas. Compranet cuenta con un programa de foros y talleres con los gobiernos de los Estados. Además, al igual que ChileCompra, ofrece materiales de capacitación en línea.

Respecto a la existencia de disposiciones legales o de política



Fuente: Participación de Tomás Campero y Fadrique Gallegos.

pública que promuevan la participación competitiva de las Mipymes, ya sea directamente o en asociaciones de empresas, en el caso de México existen, aunque son otros organismos gubernamentales los que realizan tales incentivos. En Chile, los Convenios Marco son una excelente oportunidad para las Mipymes, señala Tomás Campero, especialmente para aquellas localizadas en regiones y que compiten de mejor manera en cuanto a plazos de entrega y otros. No existe ninguna preferencia delineada, ni tampoco porcentajes que se deba comprar a las Mipymes. Cada Organismo es autónomo en cuanto al bien o servicio que compra.

En Costa Rica, por su parte, la ley de las Pymes indica que se les debe dar preferencia en las compras del Estado, sin embargo la Ley de Contratación Administrativa establece igualdad para todos, es por esto que se están buscando los métodos jurídicos para apoyar la participación del sector.

En México el incremento de participación de las Pymes en las compras públicas ha sido del 40%. En Chile el promedio de microempresarios inscritos es de un 74% (sobre el total de 90.000), luego viene la Pyme con un 24%. En promedio un 28% de las micro, pequeñas y medianas empresas se han adjudicado al menos una vez una adquisición en ChileCompra. Estas cifras expresan con claridad que ha habido un importante número de pequeños empresarios que han podido ingresar al mercado de las compras públicas.

De acuerdo a Jeannette Solano, a la fecha no disponen de la información sobre la participación de Pymes en el sistema CompraRed, no obstante en la nueva versión podrán identificar los tipos de empresas y así dar inicio al programa de capacitación y apoyo a las Pymes en contratación administrativa.

**Al primer trimestre del 2004, las micro y pequeñas empresas representan el 83% del total de proveedores inscritos en [www.ChileCompra.cl](http://www.ChileCompra.cl) con una participación en las ventas del 25% en los montos transados.**

Folleto ChileCompra, Agosto 2004

# Conclusiones

---

Los gobiernos de América Latina y el Caribe han sido frecuentemente cuestionados por la falta de transparencia en la gestión pública, lo cual, en muchos casos ha afectado a la credibilidad internacional del país y a la capacidad de sus empresas para hacer negocios. La introducción de las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión de las compras gubernamentales ha permitido realizar en las mismas un proceso de modernización cuyo resultado más visible es la transparencia. La publicación en internet de todo lo que rodea a un proceso de compra ha convertido al ciudadano en auditor permanente del mismo. Además, la introducción de tecnología se ha convertido en elemento promotor de procesos de modernización que han corregido costosas ineficiencias.

Por otra parte, como respuesta a los nuevos desafíos impuestos por la multiplicación de los acuerdos de integración regional y de libre comercio, los gobiernos centrales se han visto obligados a implementar estrategias de modernización de los sistemas de compras y contrataciones públicas poniendo énfasis en la incorporación de herramientas tecnológicas. Es así como, transparencia y eficiencia en el sector público son, por lo tanto, los dos mensajes más importantes que llevan consigo soluciones como ChileCompra, Compranet o CompraRed y, por ende, dos razones de peso para que los gobiernos de la región se embarquen en procesos de modernización similares.

Dada la complejidad y el costo de este tipo de proyectos, el intercambio de conocimiento y lecciones aprendidas, se constituye en un mecanismo clave para las personas involucradas en los procesos de toma de decisiones ya que les permite conocer las experiencias de implementación de otros programas, con el fin de evitar obstáculos y utilizar mejor los recursos disponibles.

Al debatir las experiencias de Chile, México y Costa Rica, nos encontramos con numerosas características comunes, a pesar de sus diferencias en las circunstancias históricas, presupuestos, dimensión y bagaje cultural. Coinciden en la aplicación gradual de las reformas en los sistemas de compras, combinando obligatoriedad, incentivos y asistencia técnica. Al mismo tiempo, resulta fundamental el apoyo político para el desarrollo de estas estrategias, además de la necesidad de liderazgo y de una entidad responsable con la necesaria capacidad de decisión y ejecución para implementar reformas. En esta línea, los tres sistemas de compras comparten el hecho de formar parte de agendas políticas más amplias, lo que les concede un respaldo fundamental para emprender reformas de esta envergadura.

Uno de los aspectos que fue resaltado a lo largo del Foro es la importancia de la participación del sector privado, que en el caso de Chile, se ha convertido en un socio en el desarrollo y la gestión de la solución. Esto permite ahorrar inversión inicial y facilita la actualización tecnológica de la solución.

La adaptación del marco legal no es requisito sine qua non para iniciar un proceso de modernización de las compras públicas incorporando tecnología. En los tres casos estudiados, el proceso de modificación legal se produce de forma paralela o posterior al de la introducción de herramientas de modernización.

En lo relacionado con la seguridad del uso de la solución, las opciones son variadas. Chile, por ejemplo, ha optado por una solución sencilla y México por una más sofisticada pero los números expuestos a lo largo del Foro indican que las diferentes herramientas mostradas operan de forma absolutamente segura. Solo para ilustrar la fiabilidad de las tecnologías detrás de estas soluciones, vale la pena mencionar que ChileCompra procesa más de 400.000 oportunidades de negocio por año y más de 600.000 son tramitadas a través de Compranet.

Un elemento especialmente relevante del análisis realizado durante el Foro es el impacto de la modernización de las compras gubernamentales en la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa. La necesidad de favorecer el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe, convierte este aspecto en un tema clave de discusión y, felizmente, los datos mostrados en los tres casos indican que la modernización y la apertura que la tecnología lleva a los procesos gubernamentales de compra, inciden muy positivamente en la participación de las Mipymes en este componente de la actividad económica del país.

# Documentos de referencia

- **Centro Internacional en Gestión y Compras Públicas de la Universidad de Chile.**

Alvaro V. Ramírez Alujas, Noviembre 2004.

- **Programa de Modernización de la Gestión Pública (PROMOGES)**

Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Noviembre 2004.

- **Perfiles de Sistemas Electrónicos de Compras Gubernamentales.**

Documento de Trabajo, IACD/OEA, Enero 2003.

- **E-Procurement: Transforming Government into a Digital Enterprise.**

American Management Systems (AMS), November 2002.

- **E-Government Experiences and Lessons: Case Study Chile**  
Digital Opportunities for Development

- **Strategic Electronic Government Procurement**

Asian Development Bank (ADB), Inter-American Development Bank (IADB), World Bank (WB), March 2004.

- **Internet Based Reserve Auctions by the Brazilian Government.**

The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries (EJISDC), 2002.

- **The New Performance: E-Commerce.**

CEPAL

- **Plan de Acción para la aplicación del marco jurídico de la contratación pública electrónica**

Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, Diciembre 13, 2004.

## Documentos de Apoyo, información corporativa, manuales y reglamentos compartidos durante el Foro

- **ChileCompra**

Folletos

- Bienvenida - ChileCompra
- Borrador Reglamento - Ley 19.886
- Convenios Marco: Vía directa para las compras publicas
- Ley de Compras
- Reglamentos
- Folleto ChileCompra

Guías

- Cómo me inscribo si soy proveedor?
- Cómo Oferto?
- Cómo modifico mis rubros?
- Cómo veo el detalle de una adquisición?
- Cómo veo un acta de Adjudicación?
- Cómo veo un acta de Apertura?

- **Compranet**

Folletos

- Obtener el certificado legal
- Envío de propuestas por Internet

Presentaciones

- Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales

Leyes

- Ley de Adquisiciones
- Ley de Obras Pública
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas

Acuerdos

- Acuerdo para el uso de medios remotos de comunicación electrónica en el envío de propuestas de licitaciones públicas.
- Acuerdo que establece la información a remitir durante los procedimientos de licitación pública.

Manuales

- Manual del Usuario - Módulo Licitante
- Manual del Usuario - Módulo Convocante

- **CompraRed**

- Generalidades sobre CompraRed
- Ley 8131: Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos
- Ley 7494: Contratación Administrativa
- Reglamento General de Contratación Administrativa
- Reglamento de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos
- Reglamento para el Funcionamiento de las Provededurías Institucionales de los Ministerios del Gobierno



# Executive Summary

The Executive Secretariat for Integral Development (SEDI), through the Innovations and Alliances for Development Program<sup>1</sup>, in collaboration with the Office of Trade, Growth and Competitiveness and with the support of the Canadian International Development Agency (CIDA), organized the third edition of the Best Practices Forum of the Americas, the Inter-American Forum on Government Procurement. This edition also relied on contributions from the United States Permanent Mission to the OAS and the Institute for Connectivity in the Americas (ICA) in the context of an initiative of the Inter-American Government Procurement Network.

Each of the three on-line sessions featured an invited institution that served as a reference to guide the discussion on selected topics. The case studies that led the discussions were: ChileCompra, represented by its Director, Mr. Tomás Campero; Mexico's Compranet, represented by Mr. Fadrique Gallegos Camacho, Deputy Director General of Electronic Services from the Electronic Government and Information Technology Policy Unit of the Ministry of Public Service; and, Costa Rica's ComprRed, represented by Mrs. Jeannette Solano, Director General for Goods Management and Administrative Contracting. Each one of these individuals shared their experience in the implementation of electronic government procurement systems with high level public officials from all over the Americas.

The goal of this Forum is for the OAS Member States to have an opportunity to share best practices and lessons learned, as well as to strengthen the exchange of common experiences. This report includes the lessons learned in the Forum as well as recommendations for those who are interested in implementing similar projects. This summary was produced by using information from the video presentations, the documentation provided by each of the participating institutions and the transcriptions of the on-line sessions (Chile, November 10, 2004; Mexico, December 15, 2004; and, Costa Rica, February 16, 2005).

Among the comments and recommendations contained in this report, the following deserve special attention:

- In all three on-line sessions, the importance of political support and the institutional framework under which these projects were carried out was emphasized. The three featured procurement systems share the fact that they are all part of larger political agendas, which gives them a support that is fundamental for the development of the reforms needed for the success of this type of initiative.
- Adequate leadership is vital for the development of this type of initiative. It is fundamental to have an agency in charge that has both the necessary strength to implement it, as well as a high-level management team with skills in technology, procurement and commerce.
- International firms have greater access to government procurement contracts as a consequence of the accessibility of information generated by government procurement modernization initiatives.
- International economic integration requires governments to harmonize and standardize procurement systems.
- Gradual application of these reforms, including mandatory procedures, incentives and technical assistance, is essential in order to ensure the success of these projects.

<sup>1</sup> <http://www.oasinnovationsandpartnerships.org>

- Even though it is necessary to strengthen the legal framework throughout the modernization of governmental procurement, it is also true that it is not essential in order to begin.
- Training has been a central aspect in the three cases presented in the Forum, demonstrating its importance for the success of this type of projects.
- The increased transparency of these systems augments citizen control and strengthens the democratic process.
- The implementation of these systems promotes transparency and facilitates the access to information on governmental procurement, which translates into important direct benefits for micro, small and medium sized enterprises.

## ■ Introduction

# Government Procurement Systems in Chile, Mexico and Costa Rica

The governmental procurement systems analyzed in the Forum appear in similar contexts and share many of their objectives. Among the most significant ones was increasing transparency and efficiency in procurement and public contracts so that providers and citizens may participate in the state's bidding systems and contractual opportunities.

The cases of Chile, Mexico and Costa Rica provided a valuable regional perspective in regard to the advances and challenges in this field. The identification of best practices, lessons learned, experiences and obstacles is of special usefulness to governments, as well as to other institutions involved in the implementation of these systems.

Governmental acquisitions have been identified as an area of critical importance to increase the government's transparency levels in as much as they open an immense market of business opportunities to public scrutiny and allow for citizen control over the different processes that comprise them.

Upon final analysis, the implementation of the systems addressed here shared fundamental characteristics: scalability and gradual application, both in terms of their functionality and the incorporation of users and legal and institutional amendments or adaptations. Implementation may be gradual and steady and the technical and institutional processes may be accompanied by regulations that establish their mandatory nature once incorporated into the systems. A firmly developed legal framework favors transparency in procurement processes and strengthens the equality of opportunities.

Certainly there have been many difficulties and obstacles to overcome, especially because systems with these characteristics imply profound changes in the organizational culture of public administrations. In all three cases debated in the on-line sessions, adequate training, promotion and political support have been critical factors for the projects' adequate development. Despite all the challenges faced by these three solutions, usage figures are certainly encouraging: ChileCompra has 90,000 providers registered and Compranet over 32,000.

The structure of this report follows the agenda set for the on-line sessions. It is important to mention that this document systematizes the discussions that took place in the context of the Best Practices Forum of the Americas on Governmental Procurement. In order to obtain the particular features and characteristics of these electronic governmental procurement systems, please refer to each of the systems directly<sup>2</sup>, consult the CD-Rom attached to this report and the working paper Profiles of e-Procurement Systems for Governments (Perfiles de Sistemas Electrónicos de Compras Gubernamentales)<sup>3</sup>.

In order to facilitate the understanding of these experiences, this document has been structured around the following topics: legal framework, institutional framework and training, financing, technology, impact in trade and participation of micro, small and medium enterprises (MSME) in governmental procurement.

One of the features shared by Chile, Mexico and Costa Rica was the gradual pace of implementation in which electronic

<sup>2</sup>Chile: <http://www.ChileCompra.cl> México: <http://www.Compranet.gob.mx> Costa Rica: <https://CompraRed.hacienda.go.cr>

<sup>3</sup> Perfiles de Sistemas Electrónicos de Compras Gubernamentales. Programa de Mejores Prácticas. Documento de trabajo. Organización de los Estados Americanos. Enero, 2003.

# Legal Framework

procurement systems have been implemented. Another was the reforms and amendments of the legal frameworks that supported them. By combining incentives and progressive mandatory guidelines, these systems have overcome existing barriers and have consolidated themselves.

There is a consensus that legal aspects are not necessarily prerequisites to begin this type of project because legal frameworks may be adapted while the modernization process progresses.

In the case of Chile, for instance, ChileCompra began as a pilot project in 1998 and was scaled up as the legal and regulatory frameworks were advanced in parallel, thus consolidating the process. The incorporation of the users was also of a progressive nature; the last sectors to be incorporated into ChileCompra were the municipal and the Armed Forces.

According to Fadrique Gallegos, Deputy Director General of Electronic Services, in the case of Mexico, the importance and the budgetary magnitude of governmental procurement motivated the Ministry of Public Service to undertake in 1995 a diagnostic of the governmental contractual processes to determine the current situation, as well as identify shortcomings and opportunities to improve these processes. The project was divided in three stages: in 1996, to have an information module; in 1997, to establish access to bidding guidelines and direct payment through banks; and, in 1998, to begin the development of the transaction module. On April 11, 1997, the Government's Official Gazette published the official guidelines for the public bidding process, which called for the purchasing agencies to send information on their contractual processes to Compranet.

Jeannette Solano, Director General for Goods Management and Administrative Contracting, stated that Costa Rica's e-procurement process began with an analysis of different countries that had implemented this type of system and also reviewed the necessary legislation that would support it. Based on this, the first step was to put contractual information on-line. ComprareRed began operations based on the then current contractual and financial legal frameworks, which enabled Costa Rica to begin the introduction of electronic means even though the Bill for digital signature and contracting was still in Congress. Despite some setbacks, the Bill became law in 1996 and it states

that offers and other contractual information may be sent through electronic means, which facilitated the subsequent development of the system. Although there are plans to extend it to other areas of government, it is currently mandatory only for the central administration. In 2004, the amount billed through ComprareRed was US\$2.96 billion but the central government only represents 25% of all governmental procurement.

Tomás Campero points out that, in the case of Chile, despite the fact that electronic signature was passed into law before procurement; the government opted to use a simpler version (username and password) with good results.

In regard to certification, Mexico only requires it for those who decide to participate electronically and these firms are required to pass an accreditation process. Costa Rica is currently implementing a certification process that will make the system more secure.

Currently in Chile there is a registry of providers with basic information and certification is done by each government agency. As of March 2005, an electronic registry of general government providers began operations. This registry is linked on-line to 15 data bases of official sources which means that providers do not have to provide background information once they register. Providers may register for free by filling out a form in which they must include their email address to receive notifications.

At the central administration level, Costa Rica has a registry for providers. However, the rest of the government agencies have their own. To take advantage of ComprareRed, a Bill on governmental contracting was submitted to congress. If passed, this Bill will create a sole centralized provider registry for all public sector agencies.

The topic of framework agreements generated an active discussion in the ChileCompra session.

The framework agreements are "agreements that establish or set precise purchasing prices and conditions for a specific period of time. By grouping several organizations that have comparable requirements and demand for similar products, a provider may offer a better and more attractive offer to the buyer."<sup>4</sup>

**The use of framework agreements has been an essential tool to maintain ChileCompra's efficiency, as well as to reduce costs, speed transactions and procedures and to promote competition among providers.**

*Brochure Framework Agreements, ChileCompra, September 2004*

<sup>4</sup>Brochure Framework Agreements, ChileCompra,

Regarding user complaints, Chile is contemplating the creation of a Public Contracting Tribunal for providers to present evidence of misdeeds, omissions, arbitrary and/ or illegal or actions that may have affected them during the bidding process. In the case of Mexico, there is a mechanism, called an unconformity, available on-line, through which complaints

about any of the bidding stages may be submitted. The government agency that presents an unconformity has to provide supporting documentation for its claim. Providers may also submit claims based on a non-compliance with the terms of reference or conditions contained in the contracts with government institutions or agencies.

## Institutional Framework and Training

ChileCompra is a decentralized public service managed under the Ministry of the Treasury and has several regulatory and administrative attributions in regard to the procurement system. A private firm is responsible for the technological platform and the system's maintenance. Compranet is part of the Ministry of Public Service and because the system's management is carried out by the federal government, the private sector does not intervene in its operations or legal procedures. CompraRed is part of the e-government projects promoted by the country's Presidential office. Currently, the management of the system is done by the Ministry of the Treasury with the support of contractors and consultants.

In all three on-line sessions, the presenters emphasized the importance of political support and the institutional framework in which these projects are inserted. Because the three procurement systems are part of larger political agendas, which gives them critical support, they are able to initiate the in depth reforms that must be enacted for them to function properly. In Chile's case, for instance, the electronic procurement system is integrated into more specific governmental agendas and programs, such as the pro-growth agenda, the anti-corruption and transparency agenda and the e-government project. This procurement system was necessary to comply with several of the conditions contained in the governmental procurement chapters in the Free Trade Agreements with the United States and Europe.

As far as institutional support, all three countries obtained a solid consensus in favor of these initiatives, which, in turn, translated itself into political backing by the responsible Ministers as well as the approval of the requested budget. According to Tomás Campero, another key element for success

of these systems is appropriate leadership. It is essential that the agency in charge has the necessary power and conviction to implement the reform (Ministry of the Treasury). Furthermore, it must have a high-level management team with the necessary technological, procurement and business skills.



There are, however, several differences regarding the internal administrative structures of these systems. While Mexico and Costa Rica have entirely public systems, Chile has a private firm involved in operations. ChileCompra is comprised of two organizations: on the public side, the Ministry of the Treasury's Direction of Procurement and Public Contracts has a staff of 45; and, on the private side (Sonda-Iconstruye), a firm that provides the technological platform and operates the call center, has 60 full-time employees devoted to this project, of which 22 are responsible for telephone calls. Compranet is staffed by 50 people, including the call center. Finally,

**CompraRed has contributed to the decentralization and de-concentration of governmental procurement in capital cities and has increased the number of providers, thus helping to promote regional integration and the adoption of a common system in state procurement.**

*Manual CompraRed, <https://Comprared.hacienda.go.cr>*

CompraRed has a smaller staff of 10; but, has the technical support of the General Direction of Data Processing.

Training has been a key factor for success in all three cases. Because the institutional framework sets a stage in which new actors have to perform new roles, the importance of the training component is evident. Compranet provides free training for both purchasing units and providers. During 2004, over 100 courses and/or workshops were offered for the central government and provincial agencies. Fadrique Gallegos pointed

out that in 2005 electronic or distance learning will begin operations.

From the beginning to the end of the contracting process, Costa Rica has needed constant training and support. ChileCompra, in addition to the support provided by the Network for Executives and the call center for problem resolution and help in using the system, has a training program offered to public agencies and private firms.

## Financing

Financing for governmental procurement projects is closely linked to their institutional and political support. In all three cases discussed in the Forum, in addition to operation and maintenance costs, substantial investments have been made.

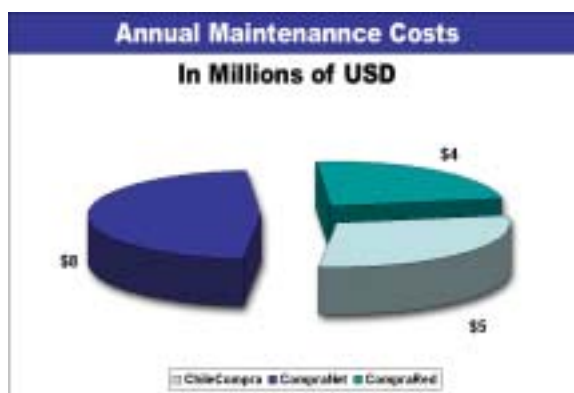
For their original setup, ChileCompra's initial budget was US\$ 800,000, which included the costs for the Procurement Department and the first version of the technological platform. Currently, the yearly costs of the Department and the private firm total US\$ 5 million. It is important to note that in this case, the private firm also made an important investment.

Compranet began with an initial investment of US\$6 million, most of which went for hardware. Currently, the largest part of the budget is for maintenance contracts, which include license fees, servers, communications and infrastructure, among others. The current yearly budget is US\$8 million and a significant investment is planned for the new version (Compranet Plus), which will put it at the forefront of electronic commerce. The objective is to redesign the procedures and technological architecture based on recommendations made by the World Bank and the Inter-American Development Bank (IDB). The new version will be delivered in two stages, one in 2005 and the other during 2006.

In Costa Rica, the investment for the project's first stage was done with US\$ 60,000 from the Ministry of the Treasury's resources; as well as additional support from a consulting company. The second stage was financed by the IDB with a contribution of US\$60,000; while the third stage required a consulting investment of US\$145,000. The technological platform amounted to US\$2 million, considering that it is the same one used for other e-government initiatives. The annual budget for all e-government projects, including CompraRed, is just over US\$3.8 million and it is administered by the Direction General of Informatics.

ChileCompra and Compranet do not charge users for services rendered, except for those in which the bidding guidelines have to be purchased.

Providers do not get charged any fees whatsoever for using the system. In contrast, CompraRed has a US\$60 certification charge. As can be seen, for the moment governments are willing to assume the annual costs of doing business through the systems instead of passing them over to the users.



Source: Participation of Tomás Campero and Fadrique Gallegos

This is based on two important reasons as expressed by all project managers. The first is that, all projects are still in a stage in which they have to attract the most users and charging for services would discourage their use. Secondly, all solutions generate enough savings for their respective portals to be self-sustainable; in fact, they even see returns on the original investments.

The most substantial savings come from the increase in competition in the bidding processes. This fundamental economic premise indicates that purchasing prices experience an average reduction of 5% solely as a result of the increase in the number of providers that compete to receive a government contract. In addition, experience shows that transaction costs for both buyers and suppliers can be reduced up to 80%.<sup>5</sup>

Equally important, are the savings related to the decrease in

<sup>5</sup> Action Plan for the implementation of the legal framework for electronic public procurement, Commission of the European Communities, Brussels, December 13, 2004.

the levels of corruption. One of the most powerful effects stemming from these tools is the supervisory quality that they provide to the citizenry, which is now permanently informed on what the government purchases, how it procures it, from whom and how much it pays for it.

As can be seen through the Forum, there are still other savings that are easy to achieve when one observes the levels of use achieved by these tools. These savings result from the reduction in the volume of documents that need to be printed, the number of personnel involved in handling each transaction, the reduced expenses in disseminating the biddings and the time associated in the public bidding process. Later, some of the data that show how these calculations in the volume of savings for the governments are made will be presented.

No matter how big the investment in a government procurement solution may be, experience is showing that the benefits are worth the cost. Just by looking at some usage figures, one can clearly see the positive impact on public finances that e-procurement tools generate.

ChileCompra processes approximately US\$ 2.5 billion worth of procurement contracts annually. If, as mentioned above, purchasing prices decrease by 5% due to increased competition, this would translate into US\$125 million in yearly savings for the Chilean government. In Mexico, 600,000 bidding documents were processed in 2004. Supposing that each bidding document costs US\$3 for printing and mailing, the Mexican government is saving almost US\$2.4 million per transaction or US\$1.44 million per year just in transaction expenses.

## Technology

The three cases discussed differ in the technology that they use.

Following the Chilean government's principle of technological neutrality, ChileCompra opened up a bidding process and selected a platform that met certain standards and levels of service without focusing on specific technologies. Tomás Campero points out that the objective was to select what worked best for their purposes and they were open to non-proprietary, Net open source technology. In a broad sense the requirements were: Net technology or Java; independent browser; security and document electronic standards. The technological platform functions entirely over the Internet, that is, users work on the web.

Compranet, on the other hand, is based on three stage client/server architecture. The current system requires software, provided by Compranet that must be installed in the user's PC. The platform is based on J2EE on a Sun Solaris server. Compranet's platform is based on Windows 2003 and SQL data base.

In all three cases, the requirements to use the platform are minimal. ChileCompra's sole requirement is an Internet connection and will work with any browser. Compranet requires the installation of special software by both providers and buyers.

For the integration with the internal systems of the different government agencies, ChileCompra opted for generating electronic documents on a standard electronic library and web services constructed for those specific integration purposes. For example, ChileCompra is currently integrated with the Internal Revenue Service for electronic invoicing, while for other transactions ChileCompra uses XML (Extensible Markup Language).

Thanks to the integration between Compranet and the Integrated Management System of Financial Administration (SIGAF), the procurement process starts in SIGAF, who is also constantly updating the information in Compranet. From Jeannette Solano's perspective, the use of technology in certain fields in Costa Rica is still not very common, which is why the challenge is to show its benefits and look for solutions so that everyone can participate.

There are also differences in regard to the software's proprietary rights. In ChileCompra, the basic software belongs to Sonda and applications have co-proprietary rights. The site attributes great importance to scalability; and, the contract with the firm states that a new company may take over the platform's operation.

In the case of Compranet, the government owns the software and the system's co-authors donated the rights to the Ministry of Public Service. According to Fadrique Gallegos, the system was developed through subcontracting; but, the latest versions are exclusive property of the state.

For item classification, ChileCompra uses the UNSPC Standard (United Nations' Service and Product Codes). Even though no products have been added, translations and synonyms have been included. Tomás Campero points out that it has been difficult for the users to become accustomed to it. Compranet uses a catalogue that is property of the Mexican Federal Government, but there are plans to migrate to a standard format in the near future.

At the executive level, in 1994 Costa Rica developed a merchandise catalogue based on the type of expenditure that is still in use today. Nevertheless, in Compranet's new version,

it was converted to the UNSPC format. In addition, CompraRed uses a notification system where each provider selects the categories that are of interest and CompraRed sends the provider the bidding bases that include the selected categories. In the new version, providers will receive automatic notifications via email or fax.

Even though it was one of the first electronic procurement solutions in the region, ChileCompra has always been technologically updated. In its third and latest version, ChileCompra has incorporated modern technology that allows for flexibility in the procurement processes and, given its scalable architecture also facilitates its growth. As the following graph shows, ChileCompra's architecture allows for a secure integration that incorporates simple digital signature, among other features necessary for a purchase.

In regard to security issues, Tomás Campero points out that the electronic signature was in place before the Procurement Law. Nevertheless, ChileCompra opted for using simple (username and password) instead of advanced, electronic

signature. This has had good results and only one attempt at fraud has been detected in over 200,000 transactions. The main reason given by Tomás Campero for not using the advanced signature was that because its use is not yet widespread, and using it would mean more barriers in terms of access, costs and learning for all users, it is not yet clear what additional benefits could be derived from it.

In Compranet, confidentiality of the offers made by providers in the different stages of the bidding processes is ensured through several means. Fadrique Gallegos declared that, in addition to having an electronic vault that only opens at the time of particular electronic bid, other security measures like electronic signature, cryptography of public and private keys are also used.

Training and monitoring modification processes were other important topics that came out of the Forum. In the three cases discussed, there was a clear need to provide training for the purchasing agencies with the objective of overcoming what Fadrique Gallegos calls "information technology cultural gaps".

**According to Tomás Campero, simple electronic signature has had good results and only one fraud has been attempted in over 200,000 transactions.**

## Impact on Trade and Development

The reforms in governmental procurement systems have a significant impact on trade and development. Among the objectives specifically sought by these types of policies is an increase in the efficiency and transparency of the public procurement process.

The transparency in procurement or purchasing processes is of special relevance for trade and development. The mere fact that any citizen may find out who is buying what from whom, is significant progress in this direction. Tomás Campero asserts that Chile's good position in the International Transparency Index is by large measure a result of ChileCompra. In the same way, CompraRed publishes all public transactions, from bids to direct contracts.

Fadrique Gallegos mentioned that since 2001 Compranet carried out over 100,000 bids of which 25,000 were electronic and therefore subject to public scrutiny. In addition, Compranet invites the public, from universities to industrial chambers, to bidding processes to attest to their transparency. This situation is being perceived by the general public as Compranet is a system

recognized as efficient and transparent by the private sector. The obligation of conducting user evaluations in the quality processes (ISO9000) is also increasing the public's perception of transparency.

Within the context of international economic integration there is also a trend to harmonize and standardize procurement systems, at least in terms of classification standards. Chile and Mexico have ample experience in this matter since they have taken part in several integration agreements in recent years. For Mexico integration processes are important since it has signed several trade agreements with Chile, Japan, Canada, the United States, and Costa Rica, just to name a few. Despite the fact that Chile has agreements with, among others, Mexico, the United States, the European Union, South Korea, etc., no explicit definitions in this topic are included in them; but, there are clauses that make coordination among standards mandatory.

Another impact in trade refers to the opportunities created for international firms to participate in the public procurement process. In Mexico many foreign firms have participated in



this process electronically from their countries of origin. However, foreign participation in the Mexican market remains marginal when compared with that of domestic firms.

Before the implementation of ComprareD, one of the main complaints on Costa Rican governmental procurement

processes was the lack of information. A positive impact on trade, thanks to more information available, has been a considerable increase in the participation of providers. In addition, Jeannette Solano points out that this type of tool helps to eliminate monopolistic behavior by generating increased transparency in procurements.

**In the medium-term, with the introduction of Compranet Plus, firms that are registered in the system will have access to the market of public institutions from countries with which Mexico has signed trade agreements.**

## Micro, Small and Medium Sized Enterprises (MSMEs) Participation in Electronic Governmental Procurement

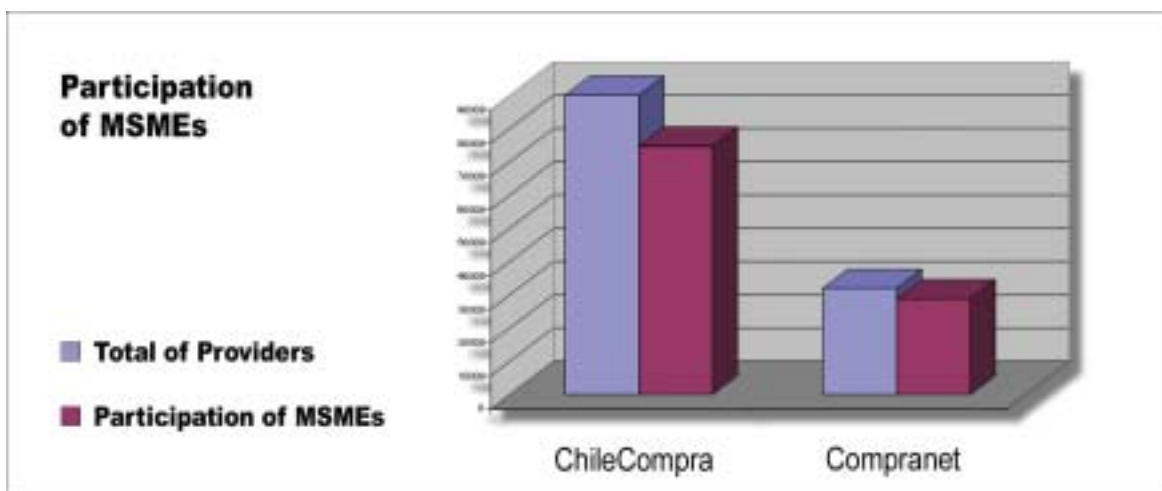
From Tomás Campero's perspective, MSMEs problems include access to the Internet, change of practices, distrust of computers and poor computer skills. Fadrique Gallegos talks about a lack of integration to the new information culture, mistrust of the system and adaptation to the new ways of making an efficient and transparent government.

To overcome these problems, ChileCompra has established alliances with MSMEs to promote the use of the system. Alliances have also been established with institutions that provide support and assistance to MSMEs. In addition, training has been offered throughout the country, and a special effort has been made in promoting the use of telecenters to access

and train in ChileCompra.

Costa Rica has also used training and promotion to incorporate new users into the system, with a special emphasis on MSMEs. Jeannette Solano indicates that since 2001 there has been an intensive dissemination effort through the national press, television and the Internet. A series of promotional events is also planned, including the production of a special CD. ComprareD also provides user support during the certification process.

In Mexico, 90% of registered firms in Compranet are MSMEs and their participation has been the life-blood of the system.



Source: Participation of Tomás Campero and Fadrique Gallegos

In collaboration with the states' governments Compranet has a forum and workshop program and, like ChileCompra, it also offers on line training materials.

In regard to the existence of laws and public policies that promote the competitive participation of MSMEs, be it directly or through associations, Mexico has governmental organizations for this very purpose. In Chile, framework agreements are an excellent opportunity for MSMEs, especially for those located outside the capital city, to compete better in terms of delivery dates. There is no marked preference or specific percentages that have to be assigned to MSMEs as each government entity is free to procure its required goods or services from the best offer only. In Costa Rica, on the one hand, MSMEs Law indicates that they must be given preference by the state, but on the other, the Administrative Contracting Law prevents

favoritism.

Mexico has seen a 40% increase in the participation of MSMEs in public procurement. Out of 90,000 registered firms in Chile, 74% are micro enterprises and 24% are SMEs; on average 28% of MSMEs have obtained at least one contract from ChileCompra. These numbers clearly reflect that there is a substantial proportion of small enterprises that have been able to enter the public procurement market.

According to Jeannette Solano, to date Costa Rica does not have information on the participation of SMEs in ComprareD, but with the new version the type of businesses will be identified and they will be able to begin training and support programs for MSMEs in earnest.

**During the first trimester of 2004, 83% of all providers registered in [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl) were micro and small enterprises and they represented 25% of the transactions.**

*Brochure ChileCompra, August 2004*

# Conclusions

---

The governments of Latin America and the Caribbean have been frequently questioned for the lack of transparency in public management which, in most cases, has had a negative impact on the international credibility of each country and the capability of their firms to do business. The introduction of information and communication technologies in governmental procurement has enabled a modernization process of which one of the most obvious consequences has been increased transparency. The publication on the Internet of everything surrounding public procurement has made the citizenry a permanent auditor of these transactions. In addition, the introduction of technology itself has become a catalyst for other modernization processes that have corrected expensive inefficiencies.

In addition, as a response to new challenges created by the myriad of regional integration agreements central governments have had to implement modernization strategies in procurement systems and public contracting incorporating information and communication technologies. Therefore, transparency and efficiency in the public sector are two of the most important results from the implementation of solutions like ChileCompra, Compranet and CompraRed, and they also constitute two strong reasons why governments in the region should embark on similar modernization processes.

Due to the cost and complexities inherent to this type of project and with the purpose of better overcoming obstacles and use available resources, the need for the exchange of experiences and knowledge is of special importance for individuals involved in the decision-making process since it allows them to learn from the implementation of other programs.

Despite their different historical backgrounds, budgets, scale and cultural practices, as the experiences of Chile, Mexico and Costa Rica were discussed; a number of common characteristics became evident. They all exhibited a gradual application of the reforms needed to implement new procurement systems and combining obligatory or mandatory participation with incentives and technical assistance. At the same time, in addition to leadership and a responsible agency with the necessary decision making and execution capabilities for implementing the projects, sufficient political support is also fundamental. In this sense, all three systems share the characteristic of being part of larger political agendas.

Another of the aspects highlighted over the Forum was the participation of the private sector because it saves money on the initial investment and facilitates the solution's technological updating. In the case of Chile, the private sector has actually become a partner in the development and management of the solution.

Making the necessary amendments to the legal framework is not seen as a requirement to begin the process of modernizing governmental procurement using technology. In the three cases, the process of adapting or changing the laws was undertaken parallel to or after introducing the modernization tools.

In regard to the systems' security features there were several options. Chile opted for a simple solution and Mexico for a more sophisticated one but the data given throughout the Forum indicate that the three tools operate in a secure fashion. Just to illustrate the reliability of the technologies behind these solutions it is worthwhile to mention that ChileCompra processes more than 400,000 business opportunities per year and over 600,000 are processed through Compranet.

A particularly relevant element discussed was the impact that the modernization of governmental procurement has in promoting micro, small and medium sized enterprises. The need to favor economic and social development in Latin American and the Caribbean places special emphasis on this issue; and, the information shared by the three countries points to the conclusion that these solutions actively promoted the participation of MSMEs in this sphere of economic activity.

# Reference Documents

- **Centro Internacional en Gestión y Compras Públicas de la Universidad de Chile.**

Alvaro V. Ramírez Alujas, Noviembre 2004.

- **Programa de Modernización de la Gestión Pública (PROMOGES)**

Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Noviembre 2004.

- **Perfiles de Sistemas Electrónicos de Compras Gubernamentales.**

Documento de Trabajo, IACD/OEA, Enero 2003.

- **E-Procurement: Transforming Government into a Digital Enterprise.**

American Management Systems (AMS), November 2002.

- **E-Government Experiences and Lessons: Case Study Chile**

Digital Opportunities for Development

- **Strategic Electronic Government Procurement**

Asian Development Bank (ADB), Inter-American Development Bank (IADB), World Bank (WB), March 2004.

- **Internet Based Reserve Auctions by the Brazilian Government.**

The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries (EJISDC), 2002.

- **The New Performance: E-Commerce.**

CEPAL

- **Action Plan for the implementation of the legal framework for electronic public procurement.**

Commission of the European Communities, Brussels, December 13, 2004.

## **Support documents; corporate information manuals; and regulations shared in the Forum.**

### **ChileCompra**

#### Brochures

- Welcome - ChileCompra
- Law number 19,886 Rules (draft)
- Framework Agreements: A Direct line for public procurement
- Procurement Laws
- Regulations
- ChileCompra Brochure
- What is ChileCompra?

#### Guides

- How do I register if I am a Provider?
- How do I make a bid?
- How do I modify my categories?
- How do I check a purchase's details?
- How do I see an Adjudication Act?
- How do I see an Opening Act?

### **Compranet**

#### Brochures

- Obtaining a legal certificate
- Sending bids through the Internet

#### Presentations

- Electronic System for Government Procurement (English)

#### Laws

- Procurement Law
- Public Works Law
- Regulations of the Procurement, Rental and Public Sector Services Law
- Regulations of the Public Works Law and related services.

#### Agreements

- Agreement for the use of electronic means of communication for sending proposals to public bids.
- Agreement that sets the information to be submitted during public bids procedures

#### Manuals

- User Manual – Supplier's Module
- User Manual – Buyer's Module

### **CompraRed**

- CompraRed Overview
- Law 8131: Financial Management of the Republic and Public Budgets
- Law 7494: Administrative Contracting
- General Regulations of Administrative Contracting
- Regulations of the Law for Financial Management of the Republic and Public Budgets
- Regulations for the Operation of Institutional Providers to Governmental Ministries