



# PLAN ESTRATÉGICO 2013-2015



# ÍNDICE

1	CARTA DEL DIRECTOR .....	3
2	PRESENTACIÓN.....	4
2.1	QUIÉNES SOMOS.....	4
2.2	QUÉ HEMOS LOGRADO .....	5
3	ANÁLISIS INSTITUCIONAL .....	11
3.1	QUÉ DICEN NUESTROS STAKEHOLDERS .....	11
3.2	NUESTRA REFLEXIÓN .....	11
4	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS.....	13
	MISIÓN.....	13
	VISIÓN.....	14
	VALORES CHILECOMPRA.....	14
5	NUESTRA ESTRATEGIA.....	16
5.1	CÓMO PROYECTAMOS EL SISTEMA DE COMPRAS PÚBLICAS (PERSPECTIVA DE SISTEMA).....	17
5.2	CUÁL ES EL IMPACTO QUE ESPERAMOS CONSEGUIR (PERSPECTIVA DE IMPACTO) .....	17
5.3	QUÉ PROYECTAMOS A NUESTROS CLIENTES (PERSPECTIVA DE CLIENTES).....	19
5.4	CÓMO DESARROLLAMOS NUESTROS PROCESOS CRÍTICOS (PERSPECTIVA DE PROCESOS).....	20
5.5	CON QUÉ RECURSOS DESARROLLAMOS NUESTRA ESTRATEGIA (PERSPECTIVA DE INTANGIBLES) .....	23
5.6	NUESTRO MAPA ESTRATÉGICO .....	24
6	ORGANIZACIÓN PARA LA ESTRATEGIA.....	25
6.1	ÁREAS DE NEGOCIO.....	26
6.2	ÁREAS DE SOPORTE.....	27
6.3	ÁREAS DE APOYO.....	28
6.4	ÁREAS DE MONITOREO.....	29



## 1 CARTA DEL DIRECTOR

Hace una década era impensado avizorar 117 mil proveedores de 850 organismos públicos, con transacciones de más de 10 mil millones de dólares al año y una amplia participación de las micro y pequeñas empresas (MIPES) en el mercado público. Sin embargo, cuando en el 2003 se cambió la forma de hacer negocios con el Estado, fue el punto de inicio para una plataforma transparente, que promueve reglas claras, con probidad y de amplio acceso. Hoy tenemos altos niveles de transparencia: sabemos qué compran los organismos públicos en [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), cómo lo compran, a quiénes, por cuánto y en qué condiciones.

El modelo de compras públicas ya está consolidado. ¿Pero qué se nos viene? El sistema de comercio electrónico más grande del país necesita el compromiso de todos sus actores.

Ahora que la transparencia es un bien público adquirido, que podemos ver qué sucede en el mercado público, necesitamos ir más allá: lograr compras de mejor calidad, con actores mejor preparados. Con funcionarios compradores que liciten con bases claras, criterios de evaluación objetivos y pagos oportunos. Y con proveedores que entreguen productos y servicios de calidad, a buen precio y con eficiencia.

Tenemos aún muchos desafíos que estamos abordando y que se delinearán en este Plan Estratégico para el periodo 2013 – 2015. Estamos conscientes de que más probidad, fomentar mejores prácticas y requerimientos claros y objetivos, permite aumentar las oportunidades para las empresas de menor tamaño, que son el sector que le da dinamismo y competitividad a este mercado.

Queremos seguir introduciendo modernizaciones en el ciclo de abastecimiento, completarlo y facilitar el proceso de compra de los organismos públicos. Porque mejores bases son más oportunidades. Queremos contribuir al desarrollo del mercado público, del Estado y de las MIPES que son el motor de la economía chilena. Queremos crear lazos para convertirlos en proveedores para el futuro.

## 2 PRESENTACIÓN

### 2.1 QUIÉNES SOMOS

La Dirección de Compras y Contratación Pública –Dirección ChileCompra- es un Servicio Público descentralizado, que se relaciona con el Ministerio de Hacienda y sometido a la supervigilancia del Presidente de la República. Se creó con la Ley de Compras Públicas N° 19.886 y comenzó a operar formalmente el 29 de agosto de 2003.

Como Dirección ChileCompra, somos los encargados de administrar la plataforma de compras del Estado, [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), -la plataforma de comercio electrónico más grande del país- a través de la cual cerca de 850 organismos del Estado realizan de manera autónoma sus compras y contrataciones y participan activamente más de 117 mil empresas. Este Sistema de Compras Públicas funciona con un marco regulatorio único, basado en la transparencia, la eficiencia, la universalidad, la accesibilidad y la no discriminación.

Además de la plataforma transaccional, el mercado público cuenta con una tienda electrónica de convenios marco para que los compradores realicen sus compras habituales en forma rápida, eficiente y en mejores condiciones comerciales.

Finalmente, y como una forma de facilitar y potenciar el encuentro entre la oferta y la demanda en el mercado público, ofrecemos una serie de servicios dirigidos a compradores y proveedores, los que incluyen capacitaciones a distancia y presenciales, talleres, generación de material informativo, ferias, encuentros regionales, sectoriales y espacios de discusión entre actores relevantes, entre otros.

## 2.2 QUÉ HEMOS LOGRADO

Uno de los mayores logros en los 10 años de vida de la Dirección ChileCompra ha sido consolidar el portal [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) como la plataforma de comercio electrónico más grande del país. El nivel de transacción ha pasado desde algo más de US\$1.000 millones en el año 2003 a más de US\$9.100 millones en el 2012, tal como se observa en la figura.

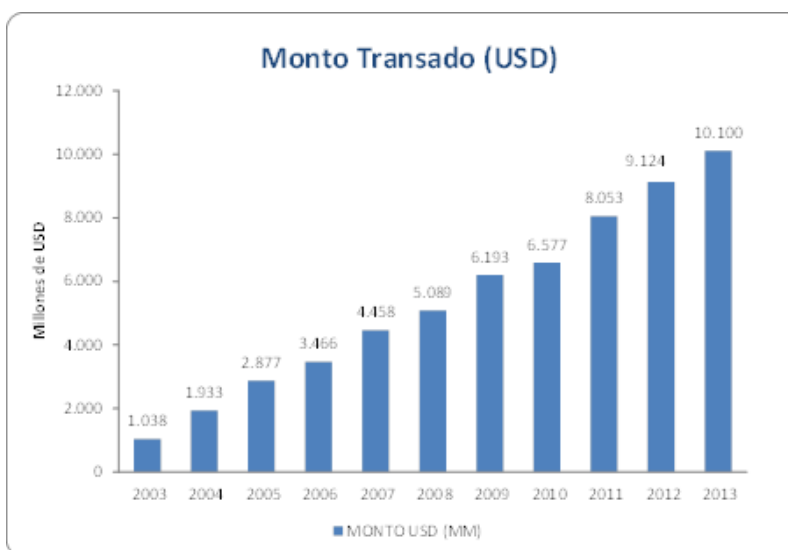


Gráfico 1: Monto Transado en el Mercado Público y Proyección 2013

Fuente: Área de Estudios e Inteligencia de Negocios – Dirección ChileCompra

Si bien alcanzar este nivel de transacción ha sido producto de un trabajo permanente con una visión de largo plazo, otro gran logro ha sido que el Sistema de Compras Públicas genere un volumen de ahorro que ha ascendido constantemente en estos 10 años y que el año 2012 alcanzó los US\$ 649 millones, cifra que, a modo de ilustración, permitiría la construcción de aproximadamente 42.000 viviendas sociales. Al respecto, cabe destacar que estos ahorros en los precios dentro del mercado público son producto de la mayor competencia en el mercado público y del incremento en la eficiencia de los procesos administrativos del Estado.

El sistema ha mostrado altos niveles de competitividad, evidenciándose un aumento sostenido de los que ofertan sus productos y servicios a través del Sistema, pasando de 76.500 el año 2004 a cerca de 117.000 en el 2013<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Medido en base a los proveedores que transan: proveedores enviando ofertas y/o recibiendo órdenes de compra en un año.

En los últimos años se evidencia una evolución positiva de la competencia, lo que queda reflejado en el número de ofertas promedio por licitación, incrementándose desde 1,7 ofertas por proceso el año 2003 a 6,2 el año 2012.

Por otra parte, de las 112.000 empresas que transaron el año 2012, 72.468 recibieron órdenes de compra. Es decir, 2 de cada 3 empresas que participan se adjudican negocios con el Estado.

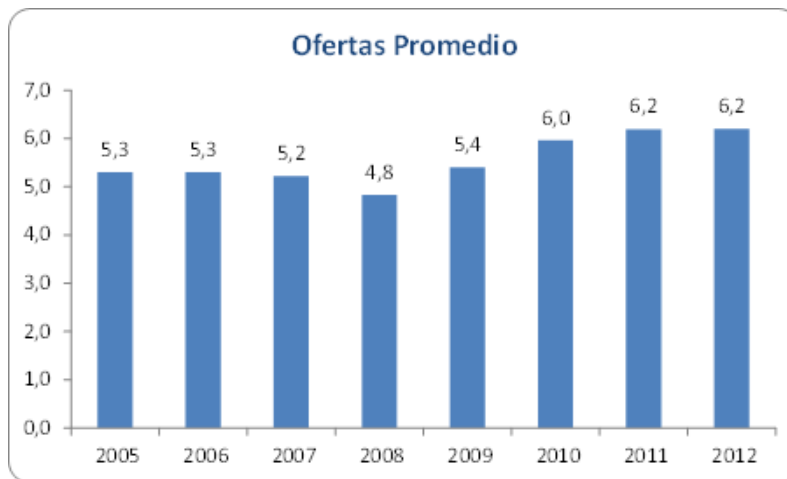


Gráfico 2: Ofertas Promedio por Licitación en Mercado Público  
Fuente: Área de Estudios e Inteligencia de Negocios – Dirección ChileCompra

Con el objeto de facilitar el acceso a las oportunidades de negocio con el Estado para las empresas, ChileCompra ofrece una serie de cursos gratuitos presenciales y a distancia dirigidos a empresarios, profesionales y personas naturales, los que están orientados a entregar conocimientos básicos para entender el mercado de las compras públicas, sus mecanismos de adquisición y cómo operar en la plataforma para aumentar sus probabilidades de éxito en los negocios.

Adicionalmente, se ha perfeccionado en estos diez años de existencia el reglamento de la ley de compras públicas con el objeto de disminuir las barreras de entrada a los pequeños emprendedores, resumiéndose en los siguientes beneficios:

- aumento de los plazos de publicación de licitaciones para que los proveedores tengan más tiempo para participar en el llamado público y preparar sus ofertas;
- se libera la obligación de generar contratos para licitaciones entre 100 y 1.000 UTM para bienes de simple y objetiva especificación, disminuyendo así la burocracia del proceso y la carga administrativa que implica;

- se permite que la garantía pueda ser fraccionada y liberada parcialmente según hitos de cumplimiento del contrato, disminuyendo así los costos de transacción de realizar negocios con el Estado;
- se reducen de los montos de las deudas tributarias, entre otros.

Estos esfuerzos se reflejan en el aumento constante de la participación de la micro y pequeña empresa (Mipe) en el mercado público, que durante el año 2012 registró cerca de un 42% de la participación del mercado, en términos del monto transado; lo anterior equivale a que los pequeños emprendedores del país ganaron cerca de US\$ 3.900 millones a través de [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) durante el año 2012. En comparación, la participación Mipe en el mercado público es cinco veces mayor al del total la economía nacional, correspondiente a un 9,4% en el 2012, lo que refleja el alto potencial de generación de negocios para este segmento. En las compras públicas europeas, la participación de la MIPE oscila entre un 10% y un 20%.

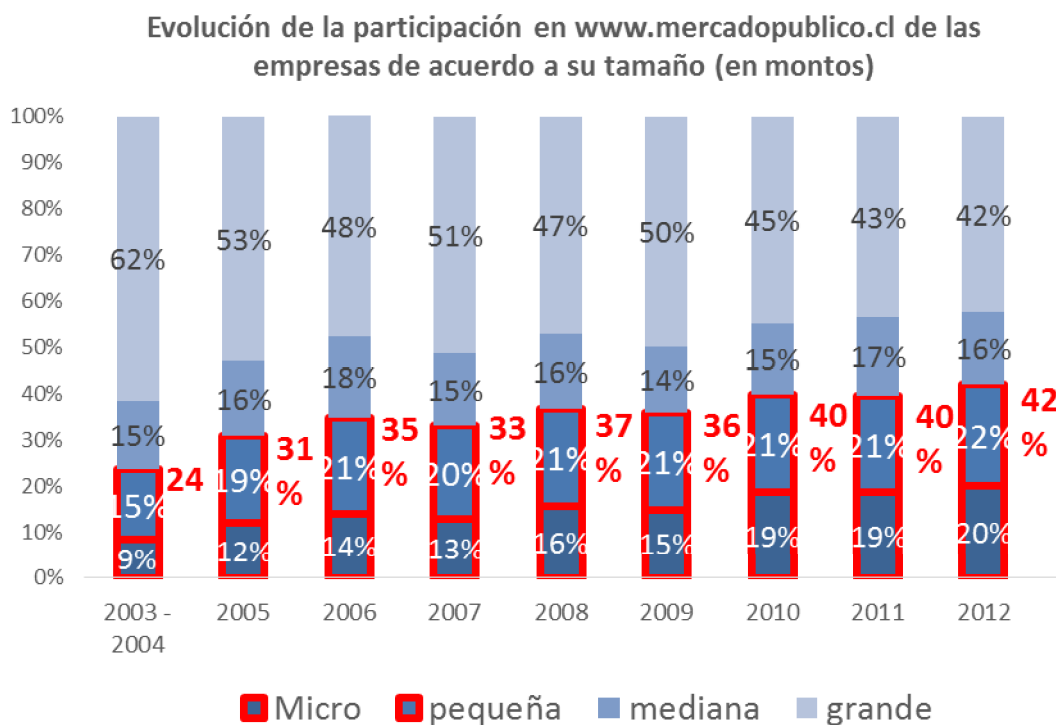
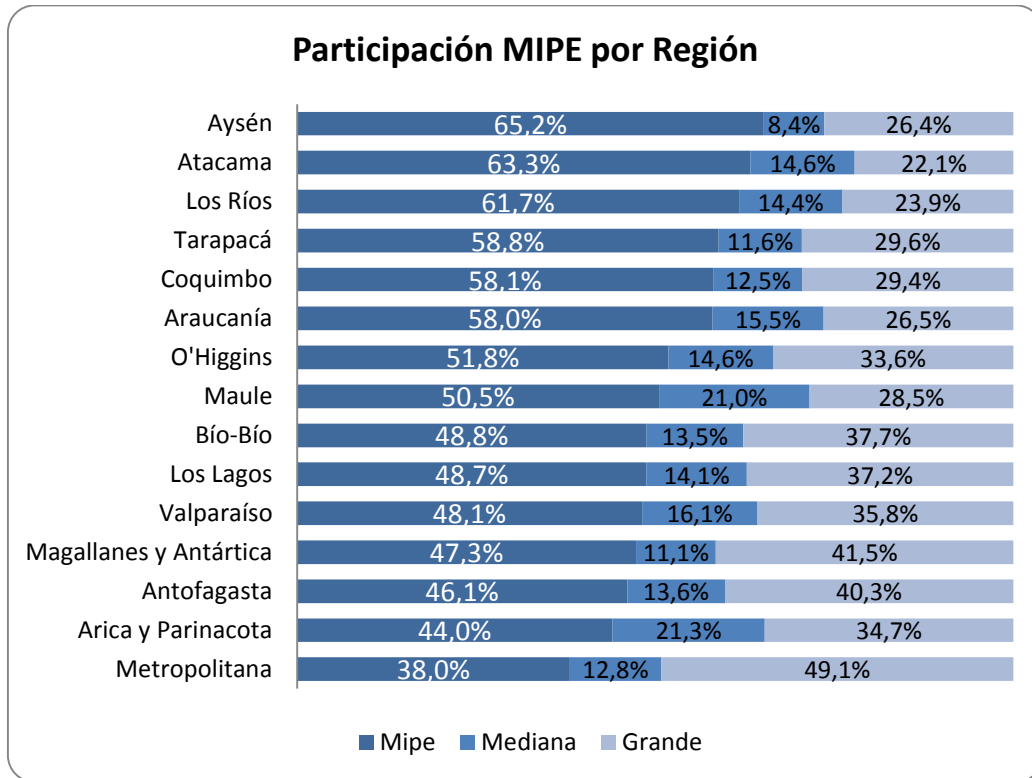


Gráfico 2: Evolución de la participación en los montos del mercado público según tamaño de empresa

Fuente: Área de Estudios e Inteligencia de Negocios – Dirección ChileCompra

En la mayoría de las regiones del país, la participación de las MIPES en [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) supera el 50%. Sin considerar la Región Metropolitana, esta participación de mercado alcanza al 52% del monto total transado en el primer semestre de 2013.



La situación es particularmente atractiva para las micro y pequeña empresas en Aysén, Atacama y Los Ríos, alcanzando en todas éstas participaciones superiores al 60%.

La MIPE es el segmento más exitoso en las licitaciones públicas, el procedimiento más competitivo del mercado público, alcanzando el 66% de los montos transados a través de este mecanismo de compra, es decir más de 1.305 millones de dólares durante el mismo período.

Este sector también lidera la participación en los principales rubros o mercados de ChileCompra, esto es servicios de construcción y mantenimiento; en el mercado de los servicios de salud, sanitarios, alimentación; y en los servicios profesionales, administrativos y consultorías.

En relación a los compradores, ChileCompra ha trabajado en instalar los conocimientos legales, normativos y de operación del sistema para que éstos



conozcan las reglas y los principios que rigen este sistema y sean capaces de utilizar la plataforma de mercado público.

Mediante este proceso se busca actualizar conocimientos y medir competencias básicas en materia de normativa en compras públicas y uso del portal [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), de los funcionarios que a diario operan a través del portal [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl).

Cada año se efectúa una serie de cursos –presenciales y a distancia- que buscan preparar a los funcionarios compradores para enfrentar la Prueba de Acreditación de Competencias en Compras Públicas que realiza la Dirección ChileCompra y que determina qué usuarios podrán utilizar el sistema de compras del Estado. Esta acreditación tiene una validez de dos años, y, al cierre del año 2012, el 92% del total de usuarios compradores activos en Mercado Público cuentan con su acreditación vigente. A la fecha, se han realizado 11 procesos de acreditación en compras públicas, contando actualmente con aproximadamente 14.000 funcionarios acreditados, distribuidos en los siguientes perfiles: 6.670 (48%) supervisores; 5.460 (39%) compradores; 826 (6%) auditores y 1.044 (7%) abogados. Suman 31.336 funcionarios acreditados en gestión de abastecimiento en los 10 años de existencia de ChileCompra.

Otra línea de acción, que se ha potenciado los últimos años tiene que ver con el fortalecimiento de las mejores prácticas y de la probidad en el accionar de los organismos públicos y los proveedores del Estado en los procesos de compra. En este punto, si bien la Dirección ChileCompra no cuenta con facultades fiscalizadoras para regular el comportamiento individual y autónomo de cada organismo público o proveedor en la plataforma de licitaciones [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), nos hemos preocupado permanentemente de mejorar la calidad de los procesos que efectúan los compradores públicos y de aumentar los niveles de eficiencia y transparencia.

Es así como se ha dispuesto para la comunidad desde el año 2006 una plataforma de reclamos que permite a los ciudadanos gestionar y hacer seguimiento a los reclamos que son ingresados por los proveedores y la ciudadanía respecto de procesos de compra efectuados por los organismos del Estado.

En esta misma línea, durante los últimos dos años hemos potenciado el monitoreo sistemático de los procesos de compra para la detección temprana de comportamientos que eventualmente podrían incidir en el resultado exitoso de dichos procesos. A partir de los resultados obtenidos hemos diseñado estrategias diferenciadas dependiendo del mecanismo de monitoreo, tales como campañas masivas (preventivas, correctivas y persuasivas), en las que se le informa al funcionario comprador acerca de la potencial irregularidad detectada y se les

solicita modificar su comportamiento, así como la sugerencia de solicitud de modificación de las bases de licitación antes de su publicación en [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl).

En cuanto a la tienda virtual de convenios marco, desde su creación en el año 2003, los organismos han transado 6.798 millones de dólares a través de este catálogo, generando un promedio de 330.000 órdenes de compra anuales por parte de los organismos del Estado, los que por Ley deben consultar este catálogo electrónico antes de realizar una licitación pública, privada o contratación directa. Actualmente esta tienda cuenta con 40 convenios marco vigentes con más de 112 mil productos y servicios.

Por otra parte, entendemos que el proceso de abastecimiento va más allá de la preparación, selección y adjudicación de la compra, por lo que nos hemos propuesto incorporar herramientas en línea que incluyan en el sistema otras etapas del ciclo de suministro. En efecto, en abril de 2012 se lanzó el nuevo módulo de gestión de contratos en línea que permite a los compradores públicos administrar en forma ordenada sus contratos y realizar seguimiento y control de aquellos que se encuentran en ejecución, incrementando así los niveles de transparencia y eficiencia en las compras públicas. Cabe destacar que esta información está disponible para revisión de la ciudadanía en general, aumentándose los niveles de transparencia.

De este modo, y a partir de lo expuesto en este capítulo, se aprecia cómo ChileCompra ha tenido un rol clave en la modernización del Estado, transparentándolo y generando ahorros importantes para el fisco, a través de un incremento en los niveles de eficiencia, un mayor acceso al mercado público, un incremento del encuentro entre la oferta y la demanda de las compras públicas, todo ello con un aumento permanente de la satisfacción de los usuarios.

No obstante lo anterior, estamos seguros que aún quedan muchos desafíos y hay mucho camino por recorrer. Estos logros son ahora la base para impulsar un mercado público con mayores niveles de probidad, transparencia, eficiencia, competencia y calidad.

## **3 ANÁLISIS INSTITUCIONAL**

### **3.1 QUÉ DICEN NUESTROS STAKEHOLDERS**

Para la Dirección ChileCompra, al igual que cualquier otra organización, es indispensable tomar en consideración el entorno para identificar e implementar soluciones a los desafíos imperantes, los que están sujetos a requerimientos cada vez más exigentes en términos de la cantidad y calidad de los servicios prestados. Como servicio público, la ciudadanía y nuestros mandantes esperan que cada vez aportemos mayor valor al Estado.

Se trata de conocer lo que piensa un grupo de actores relevantes sobre el quehacer de ChileCompra y sus desafíos futuros, de manera de poder complementar con la opinión de ellos, los principales focos de acción para el mediano y largo plazo de nuestra organización.

Observamos que la mayor parte de los stakeholders coincide en que ChileCompra es un referente clave en el mercado de las compras públicas, tanto en Chile como en el mundo, y que ha contribuido de manera positiva a la modernización del Estado, al ahorro fiscal para el Estado y de forma significativa a la mejora de la percepción de transparencia en las compras de los organismos públicos.

Como una manera de potenciar lo anterior, se plantea que ChileCompra debe poner foco en llegar a tener un rol más activo en términos del trabajo con otros organismos públicos, es decir, en su capacidad para generar alianzas y redes en torno a las compras públicas del Estado.

A su vez, ChileCompra debe mantener y potenciar su rol como promotor de la transparencia y probidad en los procesos de abastecimiento de los organismos públicos.

Por otra parte, se plantea que hay un desafío en términos de la simplificación de los procesos del Sistema, poniendo el foco en aquellos que agregan el mayor valor al usuario final.

### **3.2 NUESTRA REFLEXIÓN**

A partir de la opinión y expectativas de nuestros stakeholders, sumado a un detallado análisis interno, pudimos delinear de manera más concreta cuáles deben ser los focos y desafíos de ChileCompra en los próximos años.

En primer lugar, detectamos una oportunidad importante de crear mayor valor para las compras públicas en Chile, trabajando en alianzas y redes con otros organismos públicos, posicionando a ChileCompra como un ente que aporta al Estado en políticas públicas y normativa relativas al ciclo de abastecimiento.

Asimismo, debemos fortalecer nuestros esfuerzos apuntando a promover procesos de suministro cada vez más probos y transparentes, mediante la generación de redes con otros organismos.

Por otra parte, debemos acentuar los esfuerzos para completar el proceso de abastecimiento que está soportado por la plataforma de mercado público, simplificando los procesos existentes y procurando estar alineados con los requerimientos y necesidades de nuestros clientes compradores y proveedores.

Respecto de los programas de capacitación hacia compradores, creemos que ya se han instalado los conocimientos básicos necesarios para realizar las compras del Estado, por lo que el desafío está en generar competencias avanzadas y la adopción de buenas prácticas en materia de abastecimiento.

Finalmente, queremos seguir promoviendo mayores oportunidades para las Micro y pequeñas empresas (Mipes), impulsando medidas orientadas a facilitar el acceso de proveedores al mercado público, a la disminución de la burocracia en las distintas etapas del proceso y de los costos de transacción, así como otras barreras de entrada que podamos identificar.

## 4 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

Una vez identificados los focos de interés, nos abocamos al desafío de formalizar las definiciones estratégicas de la Dirección ChileCompra, las cuales tienen el propósito de transformarse en nuestra carta de navegación para el periodo 2013 – 2015. En efecto, conceptos como la misión, visión y valores institucionales son declaraciones que establecen los lineamientos y conceptos relevantes que guiarán nuestro accionar de cara a lograr los objetivos que nos hemos propuesto.

### MISIÓN

“Lograr un uso eficiente de los recursos del Estado de Chile, por parte de los **organismos públicos**, a través de la implementación de las mejores prácticas y modernización de la cadena de abastecimiento, generando un mercado atractivo para los **proveedores**, con equidad en el acceso y competitividad, basado en los principios de transparencia, probidad y eficiencia, con un servicio enfocado en la satisfacción de **nuestros clientes**”.

De este modo, a partir de la declaración de nuestra misión, es que identificamos dos grupos de clientes en los que enfocamos nuestro actuar:

- **Clientes Compradores**, que corresponde a todos los organismos y servicios públicos afectos a la ley N° 19.886 de compras públicas y su reglamento, tales como Gobierno Central, Municipios, Fuerzas Armadas y Orden, Municipalidades y Universidades, además de otros organismos que se incorporaron de forma voluntaria a la utilización de la plataforma [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), tales como el Poder Judicial, la Casa de Monedas, entre otros.
- **Clientes Proveedores del Estado**, que corresponde a las personas naturales y jurídicas, tanto nacionales como internacionales, que participan vendiendo sus productos y servicios en los procesos de adquisiciones que realizan los organismos compradores.

## VISIÓN

“Ser la organización **líder** en gestión de **abastecimiento** e implementación de políticas de compras y contratación pública a **nivel mundial**, con un **equipo de excelencia** y valores de respeto, compromiso y confianza, con un alto nivel de **transparencia y probidad** en los organismos públicos y proveedores del Estado de Chile.”

## VALORES CHILECOMPRA

Los Valores Institucionales son aquellas características que promovemos como institución y que establecen el marco de acción, mediante el cual la Estrategia de la Institución se deberá ver materializada durante los próximos años. Estos valores son:

- 1. Respeto:** Promoviendo la consideración por el otro, el cuidado y la valoración de las personas. Considera el tiempo del otro, así como su trabajo y esfuerzo, reconoce al otro desde su individualidad y sus capacidades.
- 2. Confianza:** Que permite el desarrollo de un ambiente de trabajo productivo y enriquecedor para las personas. Considera la validación del otro, así como la capacidad de delegar tareas y esperar resultados excelentes. Esta confianza, permite a las personas desenvolverse en un ambiente consistente y previsible.
- 3. Participación y Colaboración:** Comprende los espacios para la participación, así como la actitud hacia el trabajo con otros. Este valor permite que varias personas en conjunto logren conseguir un resultado que difícilmente se lograría mediante el trabajo individual. Considera una actitud positiva hacia el trabajo que impacta el trabajo de otros.
- 4. Trabajo en equipo e integración:** Asociado a la tarea y las relaciones humanas que se desarrollan durante la ejecución de la misma, considera la responsabilidad para compartir una visión, incorporando los aportes de las distintas disciplinas y especialidades de los miembros de la Dirección ChileCompra, en un ambiente de respeto.
- 5. Capacidad de Escucha:** Implica orientar nuestras acciones a nuestros clientes (internos y externos), permitiendo comprender su sentido de urgencia y dar respuesta ágil y efectiva a sus requerimientos. Logramos

incorporar las mejoras requeridas por nuestros clientes, aumentando la satisfacción de éstos.

- 6. Compromiso:** Referido a la relación de los funcionarios con la institución y la relación de la institución con las personas que la conforman, este concepto implica el desarrollo de un sentido de pertenencia y orgullo con la institución, así como el ser un participante activo en el logro de los compromisos institucionales. La institución reconoce a su vez, la importancia de las personas en su quehacer, facilitando su pleno desarrollo.
- 7. Excelencia:** Nos proponemos superar las expectativas de nuestros clientes en las soluciones que ofrecemos. Desarrollamos nuestro actuar con altos estándares de calidad, enfocados en el impacto que estos tienen para nuestros clientes. Realizamos nuestras tareas con impecabilidad, controlamos los riesgos y disminuimos los errores de manera permanente.

Estos Valores Institucionales se sustentan en el cumplimiento de cuatro Principios Institucionales:

- 1. Vocación de Servicio:** Quienes conforman la Dirección ChileCompra son funcionarios con una profunda vocación de servicio público, quienes orientan su actuar hacia sus clientes.
- 2. Burocracia Eficiente:** Somos un servicio público respetuoso de la institucionalidad, con un fuerte énfasis en la eficiencia. Optimizamos nuestros procesos para dar respuesta ágil y efectiva a nuestros clientes.
- 3. Aprendizaje:** Contamos con personas que están en constante aprendizaje, los equipos de trabajo comparten sus conocimientos, y la organización genera espacios de reflexión para el aprendizaje organizacional.
- 4. Ética, Probidad y Transparencia:** Todo nuestro actuar está fundamentado en la impecabilidad, lo que se traduce en conductas laborales éticas y consistentes con los deberes funcionarios.

## 5 NUESTRA ESTRATEGIA

La estrategia para el periodo que se extiende hasta el año 2015 fue estructurada de acuerdo a la metodología de Balance Scorecard, la cual permite organizar los objetivos estratégicos definidos en diferentes áreas estratégicas o perspectivas, facilitando la toma de decisiones en la gestión de la Institución en pos de alcanzar sus metas. Dichas perspectivas son: Sistema, Impacto, Clientes, Procesos Internos e Intangibles.

Si bien en las secciones posteriores será presentada la estrategia en mayor profundidad, mostramos a continuación un gráfico que muestra los aspectos nucleares del rumbo que seguiremos, y cómo se relacionan entre sí, permitiendo entender de manera rápida y sencilla nuestra carta de navegación al 2015.

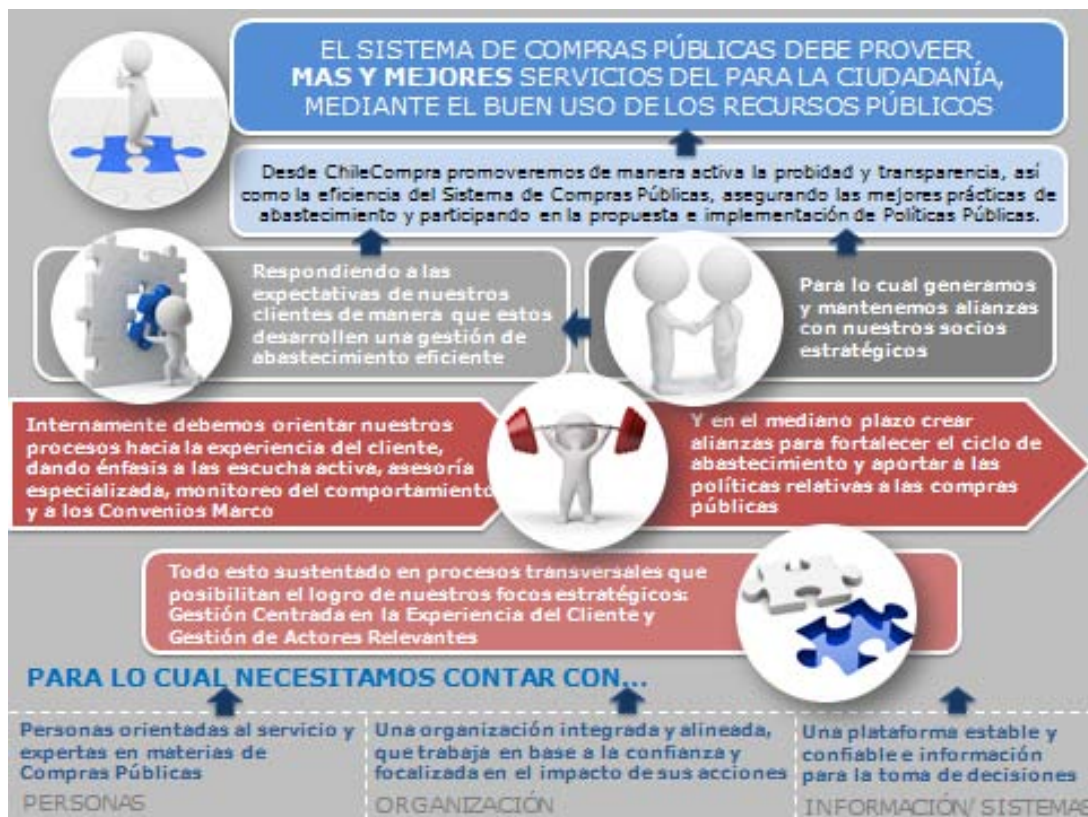


Figura 1: Relato estrategia Dirección ChileCompra 2013-2015

Fuente: Elaboración propia



## 5.1 CÓMO PROYECTAMOS EL SISTEMA DE COMPRAS PÚBLICAS (PERSPECTIVA DE SISTEMA)

La Dirección ChileCompra y el Sistema de Compras Públicas se encuentran inmersos en un Sistema mayor, compuesto por todos sus clientes compradores y proveedores y, más aún, por el Estado de Chile y la Ciudadanía.

Es en esta perspectiva que buscaremos contribuir a que se logre entregar **más y mejores servicios del Estado para la ciudadanía**. Ahora bien, el logro de lo anterior no es posible sin antes realizar, **entre todos, un buen uso de los recursos públicos**, lo que constituye el objetivo principal de la institución.



Figura 2: Objetivos Estratégicos Perspectiva Sistema  
Fuente: Elaboración Propia

Dada la amplitud del objetivo planteado en esta perspectiva, es importante recalcar que como Dirección ChileCompra centraremos nuestra gestión para el logro de los objetivos definidos, ya que estos constituyen objetivos mayores que sólo se logran con el aporte de todos los actores del Sistema.

## 5.2 CUÁL ES EL IMPACTO QUE ESPERAMOS CONSEGUIR (PERSPECTIVA DE IMPACTO)

La perspectiva de Impacto describe lo que la Dirección ChileCompra espera conseguir como resultado de su gestión y de la existencia del Sistema de Compras Públicas. Los objetivos estratégicos que nos hemos propuesto en esta perspectiva son los siguientes:



Figura 3: Objetivos Estratégicos Perspectiva Impactos  
Fuente: Elaboración Propia

- Incrementar el Nivel de Probidad y Transparencia del Sistema de Compras Públicas:** A través de los últimos años, el Sistema de Compras Públicas ha alcanzado altos niveles de transparencia en los procesos de compras del Estado. En base a los logros alcanzados en materia de transparencia, consideramos que la Dirección ChileCompra debe agregar valor a ésta, promoviendo mejores prácticas por parte de los usuarios compradores y proveedores, lo que permitiría aumentar el grado de probidad en el mercado de las compras públicas.

De este modo, la información de los procesos de compra estará disponible (transparencia), y trabajaremos para que dichos procesos sean realizados de manera íntegra y honesta (probidad) por parte de compradores y proveedores.

- Asegurar el Uso de las Mejores Prácticas de Abastecimiento:** Con esto nos referimos a dar un paso adelante en lo que a prácticas de abastecimiento se refiere e incorporar en el Sistema de Compras Públicas toda la cadena de suministro, a fin de proveer a nuestros clientes las mejores herramientas en lo que a compras públicas compete, así como el seguimiento y la asesoría necesaria para desarrollen dicho proceso de la mejor manera.
- Aumentar la Eficiencia en el Uso de los Recursos:** Desde su creación, el Sistema de Compras Públicas ha contribuido a la generación de ahorros en los procesos de compra del Estado, llegando estos al 7.1% de los montos transados para el año 2012. Para el periodo 2013 – 2015, esperamos seguir trabajando en la consecución de ahorros para el Estado de Chile, así como procurar el buen uso de los recursos no financieros del sistema y la promoción de una política de sustentabilidad en las compras públicas. De este modo, y a través del ciclo de abastecimiento, buscamos agregar valor al Sistema en términos económicos, sociales y ambientales.

- **Participar en la Propuesta e Implementación de Políticas en Torno a Compras Públicas:** Con esto buscamos potenciar nuestra participación en la propuesta de políticas públicas en Chile, e integrar las instancias relevantes en esta materia y en otras asociadas a la normativa del Sistema, manteniendo e incorporando alianzas con stakeholders claves y siendo reconocidos como referentes en el ámbito de las compras públicas.

### 5.3 QUÉ PROYECTAMOS A NUESTROS CLIENTES (PERSPECTIVA DE CLIENTES)

Para lograr abordar el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos propuestos en la Perspectiva Impactos, como institución debemos poner foco en aquellos clientes que sean relevantes en apalancar estos temas, incorporando además a un grupo clave de stakeholders que serán nuestros socios estratégicos en el trabajo a desarrollar para el logro de la estrategia.



Figura 4: Objetivos Estratégicos Perspectiva Clientes  
Fuente: Elaboración Propia

Es así como hemos definido poner foco en los grupos de actores, y sobre los cuales está dirigida la propuesta de valor, de manera de ir produciendo una mejora continua en la entrega del servicio, evitando que el proceso de las compras públicas se vea obstaculizado por la falta de experiencia e información de quienes intervienen en el sistema.

En particular, se han definido tres grupos a los cuales se dirigirá la propuesta de valor a partir del cumplimiento de nuestra estrategia:

- **Compradores estratégicos comprometidos:** Enfocados en los Jefes de Servicio, nuestra propuesta es entregarles información útil y procesada para la toma de decisiones, facilitando herramientas que apoyen al logro de sus objetivos y apoyando la implementación de sus políticas públicas, a través de una gestión de abastecimiento más eficiente en sus organismos.

- Capital humano avanzado en abastecimiento: Con esto apuntamos a potenciar las habilidades y competencias de nuestros clientes compradores, mediante la transferencia de expertise en materia de abastecimiento y la solución a sus requerimientos. Asimismo, procuramos simplificar los procesos del Sistema de Compras Públicas y asegurar la confiabilidad de su plataforma.
- Proveedores competentes para un sistema competitivo: Entendemos como competentes a proveedores que agreguen valor al mercado público, aumentando la competitividad mediante su participación y concreción de negocios con el Estado. A ellos, les disponemos un Sistema con reglas claras y con un proceso simple de venta. Apuntaremos a facilitar el encuentro y entendimiento de las oportunidades de negocio, entregando soporte y capacitación de calidad para que estos proveedores se transformen en un actor sustancial del sistema. ChileCompra avanza hoy en su relación con los proveedores, pasando desde el enrolamiento y la capacitación en el uso del sistema y su plataforma a nuevos espacios de apoyo como el mentoring personalizado y el entrenamiento en gestión comercial. Se trata de fidelizarlos y apoyarlos para que ganen a través del sistema, a la vez que sus servicios y productos facilitan la labor del Estado.

## 5.4 CÓMO DESARROLLAMOS NUESTROS PROCESOS CRÍTICOS (PERSPECTIVA DE PROCESOS)



Figura 5: Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos Internos  
Fuente: Elaboración Propia

Para lograr alcanzar la promesa de valor definida en la Perspectiva de Clientes y que por ende impactarán en los resultados comprometidos en la Perspectiva de Impactos, hemos identificado dos grandes temas relacionados con los procesos internos, los cuales apalancarán el fiel cumplimiento de nuestra propuesta de valor, estos son:

## **I. Gestión centrada en la experiencia del cliente**

En esta línea de trabajo se levantan, definen y priorizan los objetivos estratégicos claves que nos permitirán tener nuestros procesos orientados en la experiencia de los clientes, proveedores y compradores, más allá del producto y del servicio que entregamos actualmente, sino respecto de todo el ciclo de abastecimiento.

Para lograrlo, hemos identificado como crucial desarrollar la **escucha activa** a nuestros clientes, entendiendo ésta como la detección de problemas y necesidades en torno a la cadena de abastecimiento, gestionando su resolución y entregando constante retroalimentación al respecto.

Adicionalmente, fortaleceremos y potenciaremos nuestros procesos de **monitoreo del comportamiento de los clientes**, haciéndolos cada vez más eficaces y con mayor cobertura, perfeccionando nuestros criterios de observación mediante un proceso de aprendizaje continuo, de manera de apalancar la mejora en la calidad de los procesos transaccionales y el nivel de probidad del sistema.

Incorporando también un fuerte foco en la **formación y asesoramiento**, tanto de compradores como de proveedores, apuntamos a generar las competencias necesarias para participar de manera eficiente en el mercado de las compras públicas. Esto requiere entender las brechas de competencias y conocimientos en los distintos segmentos de nuestros clientes: perfiles de usuarios para compradores y grado de maduración en los proveedores.

El objetivo de **facilitar el acceso y participación** de los proveedores está dado por minimizar aquellos obstáculos que impiden la participación de las empresas en el mercado público, aumentando de este modo la competitividad al interior del Sistema. En efecto, al disminuir los costos de transacción, la excesiva burocracia y otras barreras de entrada, además de facilitar la búsqueda y entendimiento de las oportunidades de negocio, esperamos incentivar y potenciar la participación de pequeños emprendedores para que generen negocios con el Estado.

Por otra parte, debemos avanzar en **completar y simplificar el ciclo de abastecimiento** soportado en la plataforma [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), haciéndolo cada vez expedito e intuitivo para proveedores y compradores, incluyendo nuevos módulos o aplicaciones que eviten operar paralelamente dentro y fuera del sistema para un mismo proceso de compra. Del mismo modo, nos hemos propuesto **incrementar la eficiencia y aplicabilidad de los**

**convenios marco**, entendiendo la eficiencia como la medida que la utilización de convenios marco implica un mejor uso de los recursos del Estado respecto de otros mecanismos de compra, y la aplicabilidad como el grado en que los productos y servicios disponibles en convenios marco se ajustan a las necesidades de nuestros clientes.

## II. Gestión de actores relevantes

En este tema se levantan, definen y priorizan los objetivos estratégicos claves y que nos permitirán gestionar la relación a largo plazo con stakeholders claves en torno a las compras públicas.

Para complementar y tener sustento en la propuesta de valor a entregar, ChileCompra define como prioritario el poder **trabajar con otros organismos en la propuesta e implementación de políticas públicas**, relacionadas al mercado de las compras públicas, y que tenga como objetivo, el perfeccionar el ciclo de abastecimiento para los organismos del Estado. También es importante el poder **desarrollar y mantener alianzas claves** para el suministro de los organismos del Estado, que le permitan a ChileCompra profundizar su aporte en términos de la transparencia, probidad, la simplificación del ciclo de abastecimiento y el buscar soporte y apoyo en su desafío en torno a las políticas públicas.

Surgen entonces como desafíos relevantes y transversales, tanto para el corto y largo plazo, el que seamos capaces de **rentabilizar la información disponible**, con foco en mejorar la experiencia del usuario y como incorporar un nuevo rol en términos de las políticas públicas por ejemplo, poniendo énfasis en **gestionar nuestro posicionamiento**, de tal modo que se conozca el rol de ChileCompra en torno al ciclo de abastecimiento del Estado y sus principales productos y servicios para compradores y proveedores.

Adicionalmente, para lograr ser los mejores, debemos compararnos con los mejores, por lo cual relevamos la necesidad de **intercambiar mejores prácticas con organismos internacionales**, generando redes virtuosas de apoyo y conocimiento que permitan entregar y recoger aportes a partir de la experiencia de cada uno.

## 5.5 CON QUÉ RECURSOS DESARROLLAMOS NUESTRA ESTRATEGIA (PERSPECTIVA DE INTANGIBLES)

Para poder apalancar los desafíos relacionados a la Perspectiva Procesos Internos -gestión centrada en la experiencia del usuario y la gestión de actores relevantes- debemos contar con personas, una organización e información y sistemas alineados a su demanda, e integrados entre ellos. A esto se denomina **“demandas estratégicas de los procesos”, las cuales revelan qué intangibles se requieren para llevar a cabo dichos procesos con excelencia.**

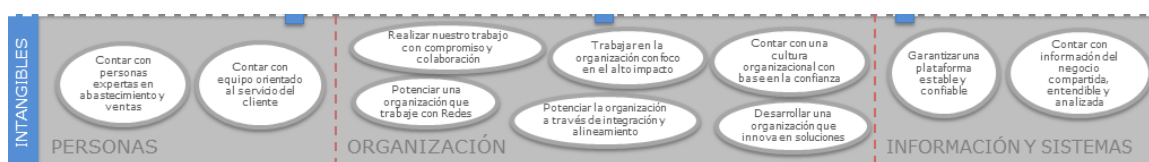


Figura 6: Objetivos Estratégicos Perspectiva Intangibles

Fuente: Elaboración Propia

En el desafío que nos hemos propuesto para alcanzar nuestros objetivos, hay un esfuerzo importante en poder contar con personas expertas en abastecimiento y ventas, de tal forma de incorporar esa expertise en la interacción con nuestros clientes y en nuestros procesos internos; el propiciar un ambiente y un equipo de personas que basen su gestión en la colaboración y compromiso, orientada al servicio al cliente. Desde el punto de vista organizacional, el poder trabajar en redes internas y externas, que posibiliten y fomenten las alianzas claves.

El contar con una organización trabajando desde la integración de sus áreas, con desafíos y metas que se construyan con el aporte de todos, una organización que se permita innovar para mejorar sus productos y servicios actuales y que sobre todo, que tenga claridad sobre los impactos a lograr.

Desde la información y sistemas, nuestro desafío es contar con una plataforma de compras públicas estable y confiable, que entregue una alta disponibilidad y operatividad a los usuarios y que desarrolle una forma de disponer la información de manera colaborativa, que potencie la gestión del conocimiento y aprendizaje dentro de ChileCompra, con la confianza entre las personas como factor clave de éxito para todo el proceso de desarrollo estratégico.



## 5.6 NUESTRO MAPA ESTRATÉGICO

En las secciones anteriores hemos descrito los componentes de nuestra estrategia y como cada uno de ellos se enmarca en una perspectiva de trabajo en particular, las que en conjunto apalancarán el cumplimiento de nuestro objetivo principal: Entre todos lograr un buen uso de los recursos públicos.

Con el objetivo de ilustrar cómo la estrategia se explica a través de las vinculaciones de nuestros objetivos, presentamos a continuación nuestro Mapa Estratégico Institucional



Figura 7: Mapa Estratégico Dirección ChileCompra 2013 – 2015

Fuente: Elaboración Propia

Esta abstracción de la estrategia facilita el entendimiento y difusión de la misma al interior de la organización, permitiendo contextualizar rápidamente nuestra operación diaria dentro del marco estratégico global, distinguiendo así si estamos o no aportando al cumplimiento de nuestros objetivos.



## 6 ORGANIZACIÓN PARA LA ESTRATEGIA

Dada la naturaleza de nuevos desafíos definidos para los próximos años, nos vimos obligados a replantearnos la manera en la cual nos organizamos como institución, de tal forma que nuestra estructura responda a la estrategia.

De este modo, repensamos la Dirección ChileCompra basada en una estructura que propicie el trabajo conjunto y con una fuerte orientación al cliente, sea este externo o interno. El resultado fue el siguiente:

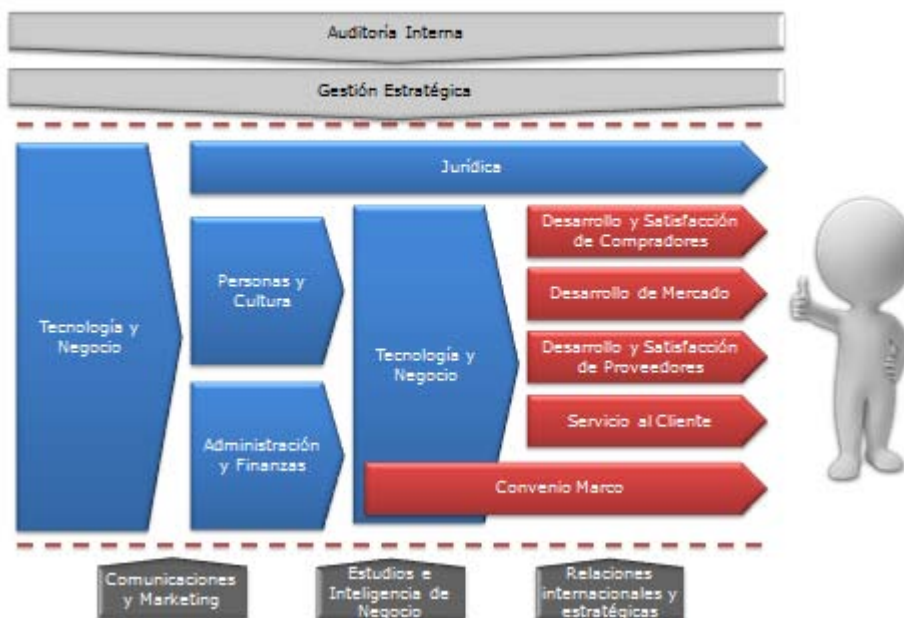


Figura 8: Estructura organizacional ChileCompra  
Fuente: Elaboración Propia

De la figura se puede apreciar cómo la nueva estructura se organiza de cara al cliente, identificando claramente nuestras áreas de negocio (rojo), sustentada en áreas de soporte (azul) que impulsan nuestros procesos internos y a las áreas de negocio, con áreas de apoyo que entregan inputs relevantes para la toma de decisiones (gris oscuro) y áreas encargadas de monitorear y dar seguimiento a los avances en el cumplimiento de la estrategia mediante un modelo de gestión acorde (gris claro).

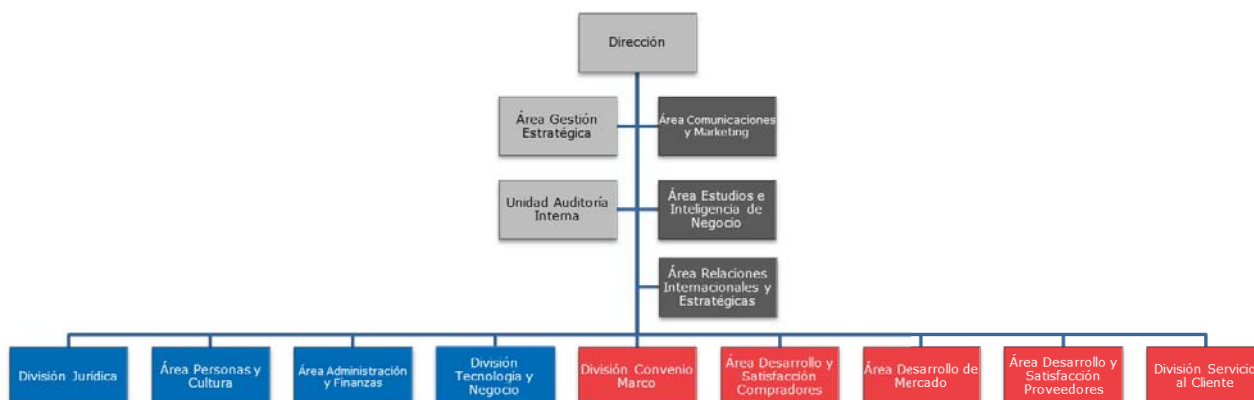


Figura 8: Organigrama Dirección ChileCompra  
Fuente: Elaboración Propia

## 6.1 ÁREAS DE NEGOCIO

### 1. Área Desarrollo y Satisfacción de Compradores

Su objetivo es perfeccionar y desarrollar servicios que permitan contar con compradores públicos que realicen procesos de abastecimiento de calidad, con elevados niveles de satisfacción con los servicios que la Dirección ChileCompra les proporciona.

### 2. Área Desarrollo de Mercado

Debe velar y fomentar el funcionamiento eficiente del Sistema de Compras Públicas, a través de la optimización de los puntos de encuentro entre compradores y proveedores, en coordinación con las áreas de Desarrollo y Satisfacción de Compradores y de Proveedores, para incrementar los niveles de satisfacción de los clientes, así como la probidad y transparencia del Sistema.

### 3. Área Desarrollo y Satisfacción de Proveedores

Esta Área tiene por misión facilitar la participación de los proveedores en el sistema de las compras públicas, potenciando el acceso y competitividad en los procesos de venta, basado en los principios de transparencia, probidad y eficiencia, con un servicio enfocado en la satisfacción de los clientes.

#### **4. División Convenios Marco**

Su objetivo es incrementar el uso eficiente de los recursos del Estado de Chile, a través de la elaboración de convenios marco y la realización de compras requeridas por terceros, generando condiciones más ventajosas para los compradores y facilitando el acceso y competitividad para los proveedores, basado en los principios de transparencia, probidad y eficiencia, y con un servicio enfocado en la satisfacción de los clientes.

#### **5. División Servicio al Cliente**

División encargada de proporcionar asistencia y orientación oportuna y de calidad a todos nuestros clientes –compradores y proveedores-, en el uso del sistema de compras públicas y en materias de gestión de abastecimiento, a través de servicios de alta disponibilidad y accesibilidad, que integran conocimiento y tecnología, con el fin de satisfacer sus necesidades reales, como así mismo fortalecer la presencia de ChileCompra en regiones, acercando los servicios a la comunidad.

## **6.2 ÁREAS DE SOPORTE**

### **1. División Jurídica**

División encargada de velar porque el sistema de compras públicas cumpla con el marco regulatorio vigente, así como apoyar el desarrollo de los procesos de la institución, asegurando que se ajusten a la normativa.

### **2. División Tecnología y Negocio**

Su misión es velar por la continuidad, integridad y disponibilidad de las plataformas tecnológicas que administra la Dirección ChileCompra. Asimismo debe liderar la implementación tecnológica del diseño y desarrollo de proyectos y/o programas orientados a soportar la estrategia de negocios de la institución.

### **3. Área Personas y Cultura**

Su función es apoyar y asesorar a la Dirección y jefaturas de la institución, en la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos institucionales, velando por una correcta ejecución de las orientaciones y políticas de desarrollo de personas, asegurando un equipo de trabajo caracterizado por su alto nivel de profesionalización, en una organización de calidad, que promueve el desarrollo integral de las personas que la componen en un clima laboral armónico, de colaboración y compromiso.

#### **4. Área Administración y Finanzas**

Área encargada de asesorar a la Dirección en materias estratégicas relativas a gestión presupuestaria y financiero contable, así como apoyar en materia de administración general, de gestión de abastecimiento de bienes y servicios necesarios para la correcta operación de la Institución, que comprende a la Dirección ChileCompra, los Centros Regionales ChileCompra y el Tribunal de Contratación Pública.

### **6.3 ÁREAS DE APOYO**

#### **1. Área Comunicación y Marketing**

Es el área encargada de asesorar y apoyar a la Dirección en las comunicaciones estratégicas para su posicionamiento entre líderes de opinión y stakeholders a través de la difusión de sus principales servicios. Asimismo asesorar en el diseño e implementación de la estrategia de las comunicaciones internas en la Dirección ChileCompra.

#### **2. Área Estudios e Inteligencia de Negocios**

Tiene por objetivo asesorar mediante la realización de estudios y análisis de información a la Dirección y a las áreas del negocio, en las definiciones fundamentales que orienten sus labores específicas, con el fin de contribuir a que éstas puedan cumplir con los objetivos propuestos, y así la Dirección ChileCompra alcance las metas que se ha planteado.

#### **3. Área Relaciones Internacionales y Estratégicas**

Área encargada de desarrollar, ampliar y fortalecer el rol de la Dirección ChileCompra en el ámbito de sus relaciones estratégicas, buscando y desarrollando las mejores alianzas y grupos de trabajo que resulten de importancia estratégica para la institución, tanto con organismos y/o instituciones nacionales e internacionales, públicos o privados, apuntando principalmente al intercambio de las mejores prácticas materia de y al desarrollo y fortalecimiento de redes de contacto.

## **6.4 ÁREAS DE MONITOREO**

### ***1. Área Gestión Estratégica***

Área que tiene como misión velar por la implementación y cumplimiento de la estrategia institucional, asegurando el alineamiento y coordinación entre el trabajo realizado por las áreas de la Institución con los objetivos estratégicos planteados por la Dirección ChileCompra.

### ***2. Unidad Auditoría Interna***

Es la encargada de otorgar apoyo y asesoría a la Dirección, a objeto de evaluar y contribuir a la mejora de la eficacia de los procesos de la institución y la gestión de riesgos y control de los mismos mediante una estrategia preventiva.