



Plan Estratégico ChileCompra 2018 - 2024

CONTENIDO

ANTECEDENTES	2
PLAN ESTRATÉGICO 2018 - 2024	3
1 Misión, Visión y Valores	3
1.1 Misión	3
1.2 Visión	5
1.3 Valores	7
2 Mapa Estratégico de ChileCompra	11
2.1 Ejes Estratégicos	12
2.2 Usuarios / Beneficiarios / Clientes	13
2.3 Propuesta de Valor	14
2.4 Productos Estratégicos	15
2.5 Objetivos Estratégicos.....	16
2.6 Indicadores Estratégicos	iError! Marcador no definido.
3 Formulario A1	iError! Marcador no definido.

ANTECEDENTES

La Dirección de Compras y Contratación Pública -Dirección ChileCompra, es un servicio público descentralizado, sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda.

ChileCompra administra la plataforma de licitaciones del Estado: www.mercadopublico.cl, la que constituye la plataforma de comercio electrónico más grande del país. A través de este sistema más de 850 organismos del Estado realizan de manera autónoma sus compras y contrataciones a cerca de 118.000 empresas (año 2017).

Durante el 2017 se emitieron más de 2.366.000 órdenes de compra por un total de 7,8 millones de millones de pesos transados a través de la plataforma www.mercadopublico.cl, registrando un aumento del 20,2% respecto del nivel de transacción del año anterior y un ahorro estimado por 465 mil millones de pesos, equivalentes a un 5,9% de los montos transados.

ChileCompra ofrece miles de oportunidades de negocio a empresas de todos los tamaños, especialmente las micro y pequeñas empresas que cuadruplican su participación en este mercado en comparación con la economía nacional. El 95% de las empresas que hacen negocios con el Estado son Mipymes y obtienen el 59,3% de los montos. Es un mercado muy competitivo: durante 2017, todas las licitaciones en www.mercadopublico.cl lograron un promedio de 4,8 ofertas por proceso, alcanzando un volumen de ahorro por precio de USD\$721 millones el año 2017.

En el contexto de los nuevos desafíos y la necesidad de dar un salto en el actual modelo de compras públicas, que permita alcanzar los desafíos que se avecinan, la Dirección ChileCompra ha realizado un proceso de planificación estratégica para el periodo 2018 – 2024, con especial énfasis en la eficiencia y modernización en las contrataciones del Estado.

El presente documento describe las definiciones estratégicas definidas por la Dirección ChileCompra para su gestión durante el periodo 2018 – 2024.

PLAN ESTRATÉGICO 2018 - 2024

1 Misión, Visión y Valores

1.1 Misión

La misión es el propósito fundamental de ChileCompra, es su razón de ser y la declaración general del direccionamiento que se le pretende dar. Sirve como fuente de inspiración y motivación, guía a la organización y orienta las decisiones estratégicas.

La misión definida para ChileCompra es:

"Generar eficiencia en la contratación pública con altos estándares de probidad y transparencia"

La misión de ChileCompra se descompone en dos partes:

"Generar eficiencia en la contratación pública..."

- El concepto de eficiencia que se busca en este caso es coincidente con el enfoque de la OECD.
- Según la OECD¹, para los gobiernos, la contratación pública es un pilar fundamental de la gobernanza estratégica y de la prestación de servicios. Simplemente por el enorme volumen de gasto que representa, una contratación pública bien gestionada puede y debe desempeñar un papel de primer orden en el fomento de la eficiencia del sector público y como elemento que inspira confianza en los ciudadanos.

Un sistema de contratación pública bien diseñado contribuye igualmente al logro de apremiantes objetivos de política, innovación, creación de empleo y desarrollo de la pequeña y mediana empresa. El mismo documento citado, recomienda que se desarrollen procedimientos que, satisfaciendo las necesidades de la administración pública y de los ciudadanos, impulsen la eficiencia a lo largo de todo el ciclo de la contratación pública. Sugiere además simplificar el sistema de contratación pública y su marco institucional, implantar procedimientos técnicos adecuados que satisfagan eficientemente las necesidades de los destinatarios, crear y utilizar instrumentos que mejoren los procedimientos de contratación pública, reduzcan las duplicidades y logren una mayor eficiencia, incluyéndose entre estos mecanismos la centralización de la contratación pública, los acuerdos marco, los catálogos electrónicos, la adquisición dinámica, las subastas electrónicas, las contrataciones compartidas y los contratos con opciones.

¹ Recomendación del consejo sobre contratación pública, OECD, 2015.

- Por otra parte, la OECD hace también referencia a que uno de los principios fundamentales de la contratación pública radica en el valor por dinero. Este concepto apunta a la efectividad, economía y eficiencia para satisfacer las necesidades del Estado y sus ciudadanos.
- ChileCompra debe promover un sistema eficiente de contratación pública que genere las condiciones que se traducirán en una mayor eficiencia para el Estado, especialmente en un contexto de déficit fiscal.

“... con altos estándares de probidad y transparencia”

- La OECD, en el mismo documento mencionado, destaca a la transparencia y probidad como el segundo principio fundamental de la contratación pública, además del valor por dinero.
- La probidad hace referencia a que el ejercicio de la función pública se debe realizar de manera honesta, honrada, primando el interés general sobre el particular. Quien actúa con probidad no comete ningún abuso y no incurre en un delito. Lo contrario a la probidad sería la corrupción.

La OECD, desarrolla varias recomendaciones al respecto. La primera es que deben existir altos estándares de probidad entre todos los stakeholders del ciclo de compras. La segunda es que se desarrollen herramientas específicas para evaluar y gestionar los riesgos implícitos del ciclo de compras. La tercera es que se desarrollen programas de capacitación para los colaboradores. Finalmente, la cuarta recomendación apunta a generar programas que aseguren el cumplimiento de estándares de probidad entre los proveedores.

- La transparencia se refiere a conocer en qué y cómo se gastan los recursos públicos en los distintos procesos de compra que se ejecutan en el sistema. Por otra parte, también se busca que las instituciones públicas garanticen el derecho de la ciudadanía de conocer y acceder a la información acerca de las actuaciones y las decisiones de las instituciones públicas, utilizando los canales dispuestos para ello. Además, la OECD también plantea recomendaciones al respecto. La primera apunta a promover un tratamiento justo y equitativo a los potenciales proveedores, asegurando total transparencia a lo largo de todo el ciclo de compras. La segunda se refiere al acceso de información pública de compras a todos los stakeholders. Finalmente, la tercera se orienta a darle visibilidad al flujo de fondos públicos.
- Adicionalmente, y con el fin de definir un marco adecuado para promover la integridad en la contratación, la OCDE ha estudiado las experiencias de los países sobre prácticas eficaces en el ciclo de contratación pública completo. La publicación define buenas prácticas para la integridad en la contratación “de la A a la Z”². No sólo trata sobre el proceso de licitación, sino también sobre ámbitos oscuros de los que no se hayan ocupado los esfuerzos de reforma internacionales. Las buenas prácticas identificadas son medidas que han tenido éxito en cuanto a promoción de la integridad en la contratación en un contexto dado. Los hallazgos del estudio confirmaron que la transparencia es clave para mejorar la integridad a lo largo de todo el ciclo de contratación, incluyendo la evaluación

² Integridad en la contratación pública buenas prácticas de la “a” a la “z”, OECD, 2010.

de las necesidades y la gestión de contratos. Además, revelaron que la contratación pública se considera cada vez más como una profesión estratégica que desempeña una función central en la prevención de la mala gestión y en minimizar las posibilidades de corrupción en el uso de los fondos públicos.

- Ambos conceptos, probidad y transparencia, están profundamente internalizados por el Sistema de Compras Públicas y los procesos de compra que en él se ejecutan. Sin embargo, se debe trabajar en la mantención de ambos, pero sin entorpecer la mayor agilidad de los procesos que se traduzcan en un mejor desempeño.
- Si bien hoy ChileCompra no tiene la atribución fiscalizadora, sí debe abocar sus esfuerzos en que la contratación pública se realice en un marco adecuado de probidad y transparencia.

1.2 Visión

La visión describe el sueño compartido de lo que se quiere como ideal de organización para el futuro; constituye una poderosa fuerza motivadora que facilita que los miembros de la organización se identifiquen con el éxito futuro de la organización. Frecuentemente, la visión no sólo describe el futuro de la organización, sino que también el futuro de la sociedad en que la organización espera actuar.

La visión definida para ChileCompra es:

"Transformar la contratación pública para potenciar un Estado moderno, eficiente y efectivo para los ciudadanos"

La visión de ChileCompra se puede desagregar en tres partes:

"Transformar la contratación pública..."

- La palabra transformación alude a la posibilidad de incidir e influir en los procesos de compras públicas facilitando y simplificando procesos, agilizando las compras y disminuyendo la burocracia con un especial énfasis en cómo se desarrollan nuevas oportunidades a partir de la aparición de nuevas tecnologías. A través de soluciones digitales para las compras se busca dar un salto evolutivo que genere un impacto transversal y reconstruya la dinámica de ChileCompra para adaptarla a las necesidades de modernización que demanda el Estado y la ciudadanía.
- De esta forma ChileCompra asume en esta etapa un rol articulador entre el Estado y el mercado para maximizar la eficiencia y el ahorro, contribuyendo a que los organismos públicos asuman una mayor responsabilidad en el buen uso de los recursos fiscales. Esta articulación se da gracias a la capilaridad en el alcance de las compras públicas para el aparato del Estado a través de la búsqueda constante de nuevas formas de llevar a cabo la compra.

- La transformación es un estado constante, que se vive día a día y que no tiene un plazo final, por ello, ChileCompra debe estar en un estado de alerta y de acción (y no de reacción) permanente.

"... para potenciar un Estado moderno, eficiente y efectivo..."

- Esta visión apunta a convertirse en un pilar fundamental para que el Estado alcance sus objetivos de modernización, eficiencia y efectividad que lo lleve a alcanzar un mayor desarrollo a nivel país.
 - La modernización se refiere a cómo ChileCompra busca mejorar la satisfacción de los usuarios con el servicio que entrega mediante la implementación de proyectos que se traduzcan en mejoras en cuanto a la calidad del servicio, sin papeleo y sin burocracia.
 - Entendemos por eficiencia como la relación entre los recursos utilizados y los objetivos alcanzados (Estado productivo).
 - Por su parte, la efectividad, se entiende como el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Es el nivel de ejecución en la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el usuario realmente lo necesita.
- ChileCompra ha desarrollado iniciativas en estos ámbitos con éxito, pero dado que el Estado busca desarrollar espacios aún mayores de modernización, eficiencia y efectividad, ChileCompra debe mantenerse como "punta de lanza" en estos ámbitos.
- Esto está en sintonía con el trabajo que se venía realizando en la institución, y en concordancia con las directrices de la nueva administración de Gobierno, que en su programa indicó el foco que debía existir en el desarrollo de un Estado moderno, inteligente y cercano que exija absoluto profesionalismo a sus funcionarios y que use plenamente la tecnología digital para facilitar al máximo los trámites y simplificar la vida de los ciudadanos.

"... para los ciudadanos"

- Los impactos que se alcancen y, por lo tanto, todos los esfuerzos que se hagan en términos de modernización, mayor eficiencia y mayor efectividad deben estar orientados al ciudadano.
 - Se debe tener en cuenta que nuestro usuario final es el ciudadano contribuyente, que es el máximo beneficiario del mejor uso de los recursos del Estado.
 - Es necesario no sólo responder a sus necesidades en tiempo y forma, sino que anticiparse a lo que ellos pueden requerir en el futuro.

1.3 Valores

Los valores son los comportamientos que caracterizan a una organización. Son sus principios intransables y lo que los caracteriza en todo lo que hacen. Da una orientación en el desarrollo del estilo para conseguir determinados objetivos, tanto personales como organizacionales. Define su orden de ser. Expresa cómo debe ser manejada la organización en términos de ética, principios y reglas de comportamiento personal y de trabajo.

Los valores establecidos por ChileCompra son:



Las relaciones que establecemos entre nosotros y los demás se basan en la confianza.

Una vez que se logra la confianza, los espacios de fluidez, intercambio de ideas y productividad aumentan.

Velamos por mantener altos estándares éticos en las compras públicas.

Algunos comportamientos esperados son:

- Actuamos con altos estándares de probidad y transparencia, de manera de construir un ChileCompra que genera confianza en sus usuarios y en sus stakeholders.
- Adherimos a altos estándares éticos, respetando la normativa vigente en materia de compras públicas y comprometiéndonos a no incurrir en prácticas corruptas o delictivas, como el cohecho, los conflictos de interés, la adulteración de documentos, infracciones a la propiedad intelectual y/o industrial, violación a los derechos de los trabajadores, y el incumplimiento de normas medioambientales, entre otras.
- Asumimos un rol activo en aras del buen funcionamiento del sistema de compras públicas, conociendo nuestras obligaciones funcionarias, y denunciando las prácticas corruptas.
- Nuestras afirmaciones son verdaderas.
- Tenemos las competencias necesarias para brindar servicios de excelencia.
- Actuamos de acuerdo a lo que declaramos.
- Cumplimos lo que prometemos.

Trabajamos colaborativamente con otra u otras personas para realizar una tarea o alcanzar un objetivo.

Es un proceso mediante en el que varios colaboradores se organizan y asocian para realizar un trabajo o proyecto, repartíéndose tareas y roles, prestándose ayuda y coordinando esfuerzos con el fin de alcanzar el objetivo previsto.



Colaboramos

Algunos comportamientos esperados son:

- Trabajamos en equipo y de manera coordinada para alcanzar mejores resultados, que se traduzcan en un mejor servicio a nuestros usuarios.
- Nos coordinamos con otros actores del Estado para maximizar la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos públicos.



Escuchamos

Nos esforzamos por interpretar correctamente lo que los distintos actores nos señalan.

Saber escuchar exige tener la disposición a la apertura.

Algunos comportamientos esperados son:

- Presta atención y se concentra en lo que le comunican sus usuarios y las otras personas que forman parte de ChileCompra.
- Mantenemos una actitud activa hacia la escucha, atendiendo no sólo la comunicación verbal, sino que también la comunicación no verbal (tonos de voz, lenguaje corporal, actitud).

- Verificamos nuestra escucha para garantizar que hemos entendido lo que se nos dice.
- Nos preguntamos y/o señalamos la intención que hay detrás de lo que se nos dice o decimos.
- Indagamos para entender mejor lo que se nos dice.
- Estamos atentos a nuestro entorno y a las coyunturas nacionales para facilitar un buen uso de los recursos públicos.
- Creemos que incorporando el punto de vista de los otros podemos lograr mejores resultados

Aceptamos a los otros como diferentes,
legítimos y autónomos.



Respetamos

Algunos comportamientos esperados son:

- Entendemos el entorno (usuarios, compañeros de trabajo y otros stakeholders) como diverso.
- Establecemos relaciones cordiales con las personas y su entorno.
- Valoramos la diversidad.
- Aceptamos a los otros como diferentes, legítimos y autónomos.



Buscamos constante y proactivamente nuevas ideas y conocimientos que se transformen en resultados que agreguen valor a la organización.

Innovamos

Algunos comportamientos esperados son:

- Tenemos visión de futuro, de transformación constante, nos anticipamos y agregamos valor, buscamos nuevas formas de hacer eficiente y efectivo el trabajo.

2 Mapa Estratégico de ChileCompra

El mapa estratégico es una representación gráfica que identifica el conjunto de objetivos estratégicos claves que van a permitir a ChileCompra alcanzar con éxito su visión, generando valor a sus usuarios. Se desprende de la misión y visión definidas previamente.

Los objetivos estratégicos que tiene el mapa se organizan en perspectivas y ejes o pilares estratégicos. Las perspectivas describen la siguiente cadena de causalidad:

- La perspectiva de usuarios describe el bienestar social y la satisfacción con el servicio entregado.
- Estos se logran en la medida en que se desarrollan procesos que agregan valor a los usuarios, lo que se ve reflejado en la perspectiva de procesos.
- Para el desarrollo de la estrategia se necesita que las personas cuenten con las competencias, información y cultura organizacional acorde a los desafíos que se establecen; estos se describen en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Finalmente, no existe estrategia sin los adecuados recursos para su ejecución, lo que se refleja en la perspectiva financiera.

Por su parte, los ejes o pilares estratégicos son los desafíos principales para alcanzar la visión y la misión y representan un resumen de la estrategia en unos pocos temas que harán toda la diferencia. Iluminan lo que debe ser el foco de la organización y están usualmente limitados a dos o tres temas de importancia estratégica fundamental.

Para el periodo 2018 – 2024, la Dirección ChileCompra ha definido el siguiente mapa estratégico:



2.1 Ejes Estratégicos

Se establecieron tres grandes ejes o pilares estratégicos en los que ChileCompra se tiene que focalizar para alcanzar con éxito la visión: eficiencia y efectividad, servicio de excelencia y confianza.

Esta propuesta representa un cambio profundo -un cambio de paradigma o de régimen- en las compras públicas. Se caracterizan como un salto evolutivo para conformar un sistema altamente integrado, puesto que, al concretarse, cambiarán el paisaje de las compras públicas en Chile, pasando desde un sistema de información estático, a uno responsivo que sirve para administrar la política pública de compras de un Sistema Nacional.

Este salto a un ChileCompra 3.0 es desde un Sistema con múltiples agentes autónomos que no aprovechan las potenciales sinergias que existen entre ellos, a un Sistema donde se potencia el valor compartido, con un foco en la eficiencia, la confianza y servicios de excelencia que faciliten la interacción con la ciudadanía a través de soluciones digitales intuitivas y ágiles.

Eje Eficiencia y Efectividad

En este eje se quiere poner énfasis en aprovechar el poder comprador del Estado. ChileCompra asume en esta etapa un rol rector entre el Estado y el mercado para maximizar la eficiencia y el ahorro; ello de manera a contribuir a que los organismos públicos asuman una mayor responsabilidad en el buen uso de los recursos fiscales. Esta articulación se da gracias a la capilaridad en el alcance de las compras públicas para el aparato del Estado: ChileCompra

impacta transversalmente en la gestión de todos los organismos del Estado, sean éstos centralizados o descentralizados.

Por otra parte, se busca también alcanzar la eficiencia y la efectividad en la organización a través de la simplificación de procesos, de la modernización de los servicios, de la asesoría experta a usuarios y de la sinergia con otros servicios que se traduzcan en ahorro y un mejor uso de los recursos del Estado, y en un mejor servicio a los usuarios.

Se recalca nuevamente que, según la OECD, una contratación pública bien gestionada puede y debe desempeñar un papel de primer orden en el fomento de la eficiencia del sector público y como elemento que inspira confianza en los ciudadanos. Unos sistemas de contratación pública bien diseñados contribuyen igualmente al logro de apremiantes objetivos de política, innovación, creación de empleo y desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Por otra parte, la OECD hace también referencia a que uno de los principios fundamentales de la contratación pública radica en el valor por dinero. Este concepto apunta a la efectividad, economía y eficiencia para satisfacer las necesidades del Estado y sus ciudadanos.

Eje Servicio de Excelencia

Entregar un servicio de excelencia con foco en el usuario, que permita mejorar su satisfacción y alcanzar la transformación de la contratación pública. Esto se logrará entendiendo que existen distintos tipos de usuarios que requerirán propuestas de valor diferenciadas.

A través de las compras públicas resulta factible entonces amplificar iniciativas de modernización del Estado relacionadas con simplificar procesos internos en el sector público, disminuir la burocracia y facilitar la entrega de servicios a la ciudadanía a través de la digitalización de las compras.

Eje Confianza

En términos de transparencia, gracias a ChileCompra la ciudadanía ha podido conocer qué compra el Estado, quién, cómo, cuándo, por cuánto, a quién y por qué el Estado realiza sus compras de bienes y servicios. En definitiva, saber cómo se hace uso de los recursos de todos los chilenos.

Hoy, a sus 15 años, ChileCompra trabaja en promover altos estándares de confianza y responsabilidad en los actores que intervienen en este sistema, reforzando e instalando obligaciones, prácticas y normas de comportamiento ético que deben respetar y cumplir tanto los compradores públicos, como los proveedores del Estado.

2.2 Usuarios / Beneficiarios / Clientes

Compradores

Corresponde 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, tales como el Poder Judicial, la Casa de Monedas, entre otros.

Proveedores

Corresponde a las personas naturales y jurídicas, tanto nacionales como internacionales, que participan ofreciendo y vendiendo sus productos y servicios en los procesos de adquisiciones que realizan los organismos compradores.

Estado

Específicamente el Ministerio de Hacienda, toda vez que las acciones e iniciativas desarrolladas por ChileCompra favorecen el buen uso de los recursos públicos e impulsan la modernización del Estado.

2.3 Propuesta de Valor

SEGMENTO	PROPUESTA DE VALOR
Comprador Jefe de Servicio	Nuestra oferta de asesoría en compras estratégicas ayuda a los Jefes de Servicio, quienes necesitan brindar sus servicios públicos de forma exitosa, a través de compras efectivas, evitando riesgos y logrando destacarse en la entrega de mejores bienes y servicios para la ciudadanía.
Comprador que interactúa con la plataforma	Nuestra oferta de servicios de compras públicas intuitivo, simple, y pertinente a la complejidad de la compra, ayuda a los equipos de adquisiciones con ofertas alternativas de compra, seguras, eficientes y efectivas para evitar la falta de disponibilidad de bienes y servicios, la burocracia innecesaria y una entrega oportuna.
Proveedores	Nuestro canal de venta electrónico al Estado ayuda a los proveedores a vender sus bienes y servicios para aumentar sus ingresos y posicionamiento, con mínima burocracia y pago oportuno.
Estado	Nuestras modalidades de compra ayudan a generar ahorros al Estado (Hacienda), quien es el responsable del buen uso de los recursos públicos y su buena distribución, evitando ineficiencias y satisfaciendo de mejor forma los requerimientos de la ciudadanía.

2.4 Productos Estratégicos

PRODUCTO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
Plataforma ChileCompra	Plataforma electrónica donde los organismos del Estado realizan en forma eficiente y transparente sus procesos de compras y los proveedores ofrecen sus productos y servicios, un espacio de oferta y demanda con reglas y herramientas comunes.
Compras colaborativas	<p>Modelo de contratación que busca generar eficiencia y ahorro para el Estado a partir de la agregación de demanda entre Servicios Públicos.</p> <p>Este modelo de contratación se materializa a través de distintas modalidades de compra, como lo son las Compras Centralizadas, donde la decisión de qué comprar, cuánto, cómo y cuándo está en manos de una única entidad, para satisfacer las necesidades de otros organismos; las Compras Coordinadas entre un grupo de organismos para la obtención de mejores condiciones comerciales; y los Convenios Marco, modalidad de compra de bienes y servicios a través de un catálogo electrónico o tienda virtual</p>
Servicios a Usuarios	Servicios de apoyo, asesoría y formación que tienen por objetivo entregar orientación, conocimientos y competencias necesarias a compradores y proveedores del Estado para que puedan operar adecuadamente el Sistema de Compras Públicas, realizar buenos procesos de compras, fomentar una gestión transparente del mercado público, facilitando además el acceso, participación y competitividad de los proveedores del mediante la promoción activa de oportunidades de negocio.
Observatorio ChileCompra	<p>Sistema integrado de alertas, monitoreo y gestión activa a las instituciones compradoras y al comportamiento de los proveedores del Estado, utilizado como herramienta de prevención y detección de errores.</p> <p>El Observatorio ChileCompra realiza un constante monitoreo de la probidad y eficiencia en los procesos de compras públicas efectuados por los organismos del Estado, así como el fomento buenas prácticas en los procesos de compra a través de www.mercadopublico.cl.</p>

2.5 Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA USUARIOS

U1: Impulsar un mejor uso de los recursos del Estado

Las compras públicas representan una proporción importante del dinero de los contribuyentes y de los gastos del Estado. Por ello, este objetivo estratégico tiene que ver justamente con este punto, ya que busca promover que las distintas iniciativas de ChileCompra se traduzcan en un uso eficiente de los recursos que ayude a una mejor distribución de los mismos.

ChileCompra asume en esta etapa un rol rector entre el Estado y el mercado para maximizar la eficiencia y el ahorro. Ello de manera a contribuir a que los organismos públicos asuman una mayor responsabilidad en el buen uso de los recursos fiscales.

Según la OECD, una contratación pública bien gestionada puede y debe desempeñar un papel de primer orden en el fomento de la eficiencia del sector público y como elemento que inspira confianza en los ciudadanos. Contar con sistemas de contratación pública bien diseñados contribuyen igualmente al logro de apremiantes objetivos de política, innovación, creación de empleo y desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Por otra parte, la OECD hace también referencia a que uno de los principios fundamentales de la contratación pública radica en el valor por dinero. Este concepto apunta a la efectividad, economía y eficiencia para satisfacer las necesidades del Estado y sus ciudadanos.

U2: Ofrecer un mercado público simple, íntegro, accesible y efectivo

Se distinguen dos tipos de usuarios: el comprador (representados principalmente por el Jefe de Servicio y el usuario de la plataforma) y el proveedor.

Para dar respuesta a sus requerimientos se ofrecerá un proceso de compra que tenga las siguientes características:

- Simple: intuitivo, fácil de accionar, no burocrático, sencillo.
- Íntegro: que controle las variables de riesgo asociadas a la falta de probidad y transparencia y que cuente con procesos para responder a ello, contribuyendo a una mayor confianza entre los actores del Sistema de Compras Públicas.
- Accesible: que provea una plataforma segura y estable que permita el acceso constante a los usuarios de mercado público a través de una amplia oferta de servicios. ChileCompra debe, por ley, cautelar el libre acceso a los proveedores, la evaluación objetiva y fundada y la no discriminación en el ámbito de las compras públicas que se desarrollan bajo su alcance.
- Efectivo: que permita comprar los productos o servicios requeridos con oportunidad y calidad.

PERSPECTIVA PROCESOS

P1: Instalar nuevos modelos de compras

ChileCompra estará orientada a instalar e implementar nuevos modelos de compras que genere valor para el Estado.

Los nuevos modelos de compra apuntan a mejorar la eficiencia de las transacciones, respecto del comportamiento de proveedores, compradores y los precios a los que se transan los productos. También se persigue generar a ChileCompra y los usuarios un ahorro en relación al tiempo que implica gestionar, administrar y solucionar los problemas relacionados con la actualización de productos, precios y las compras³. Dentro de los principales tipos de modelos de compra se encuentran:

- **Microcompra**

La Microcompra busca simplificar las compras menores del Estado para una mayor eficiencia operacional, disminuyendo la burocracia y accediendo a precios de mercado.

- **Compras colaborativas**

Tienen por objetivo promover la interacción de diferentes partes o actores del sistema de compras públicas con la finalidad de buscar en conjunto condiciones que resultan más ventajosas.

Las compras colaborativas se dividen en compras centralizadas y compras coordinadas.

- En las compras centralizadas, las variables de decisión de compra (cómo, qué, cuándo, cuánto y a quién comprar, así como cuándo y/o quién paga) se centralizan en un agente, como ChileCompra, para satisfacer las necesidades de muchos organismos. Los bienes a adquirir mediante este mecanismo deben tener el carácter de estandarizados. Ello con el objetivo de obtener ahorro para el Fisco.
- En las compras coordinadas, dos o más entidades públicas pueden agregar demanda y llevar a cabo un único proceso de compra, logrando importantes ahorros y reduciendo los costos de transacción. Ello en industrias o rubros en los que se puedan aprovechar economías de escala.

En ambos casos se busca maximizar ahorros en las adquisiciones estratégicas del Estado y generar instancias de agregación de demanda para obtener mejores condiciones en las adquisiciones.

P2: Proveer asesoría experta para mejorar las decisiones de compras

Entregar asesoría para aquellas compras estratégicas que requieran de un apoyo especializado por parte de ChileCompra. Esta asesoría debiera apoyar a los distintos servicios en las compras

³ Fuente: Estudio de construcción de un nuevo modelo de convenio marco, julio de 2017

que se hayan definido como estratégicas (aquellas que consideran montos importantes de dinero o son críticas o complejas para el propósito de la organización).

P3: Gestionar un mercado público confiable, digital y sin burocracia

Contar con procesos de cara a los compradores, proveedores y funcionarios de ChileCompra que permitan gestionar un mercado público confiable, digital y sin burocracia. Para ello se analizarán y optimizarán los procesos de compra de las instituciones del Estado con el objetivo de simplificarlos, se eliminarán barreras de entrada, se desarrollarán nuevas tecnologías y sistemas que sean robustos, amigables, intuitivos generando un valor mayor al cliente, se contará con un sistema transparente y probado, se optimizarán los tiempos sin perder de vista la calidad, entre otros.

Por otra parte, los procesos internos críticos de ChileCompra también deberán ser simplificados con foco en la reducción de la burocracia (menores tiempos y trámites), en la entrega de información en forma oportuna y transparente, en el desarrollo de una cadena de valor totalmente digital, en contar con un sistema seguro, en optimizar los tiempos sin perder de vista la calidad.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

A1: Aumentar las competencias relacionales y técnicas de las personas

Para instalar nuevos modelos de compra y proveer asesoría experta se deben desarrollar capacidades y competencias en los funcionarios de la institución. Estas capacidades deben estar orientadas al ámbito técnico y al ámbito relacional y estarán centradas en aquellos cargos que tienen por función instalar nuevos modelos de compra y prestar asesoría experta.

En lo que se refiere al eje de la eficiencia, se deben desarrollar las competencias técnicas necesarias para implementar e instalar nuevos modelos de compras y las competencias relacionales para abordar estos nuevos modelos en equipos integrados por distintas áreas e, incluso, distintos servicios.

En lo que se refiere al eje de los servicios de excelencia, se deben desarrollar ambos tipos de competencias. Las competencias técnicas tienen que ver con generar *expertise* en compras públicas y en la plataforma, así como también en cuanto al desarrollo de la escucha y la empatía para entender lo que el usuario efectivamente está requiriendo.

A2: Contar con inteligencia de datos

Orientar el uso de información con la que cuenta ChileCompra de manera que sea un input importante para la toma de decisiones estratégicas, para identificar oportunidades de negocios para el Estado, para desarrollar labores de monitoreo, para conocer mejor a los distintos usuarios y segmentarlos, y para contar con procesos alineados a lo que requieren los distintos usuarios de ChileCompra. Lo anterior es clave pues es insumo para el desarrollo de los nuevos modelos de compra y asesoría experta.

A3: Promover una cultura de confianza

Desarrollar y promover comportamientos que generen confianza, tanto con stakeholders y usuarios, como al interior de la Dirección ChileCompra. Para ello se deberá implementar un conjunto de prácticas que permitan asegurar las condiciones que lleven a alcanzar altos grados de confianza en la institución.

PERSPECTIVA FINANCIERA

F1: Gestionar el presupuesto con un enfoque por resultados

Desarrollar un buen uso de los recursos de la organización, ejecutando el presupuesto con foco en la eficiencia, oportunidad y calidad de los servicios y productos adquiridos. Y así, no sólo promover el buen uso de los recursos públicos sino también ser un referente ante otras instituciones públicas.