



compra pública innovadora

Directiva de Innovación para las Compras Públicas

# ¿Cómo podemos innovar en el proceso de compra pública?

Documento bajo consulta ciudadana

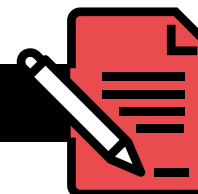


Laboratorio  
de Gobierno



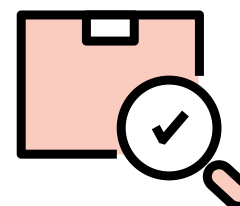
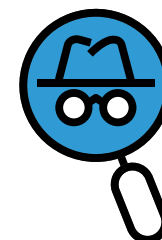


# Tabla de contenidos



<b>Invitación</b> .....	<b>06</b>
<b>Contexto</b> .....	<b>07</b>
Recomendaciones: <b>¿Cómo innovar en el proceso de compra pública?</b> .....	<b>10</b>
<b>Planificar</b> .....	<b>13</b>
0. Identificar oportunidades de compra pública innovadora	14
<b>Explorar</b> .....	<b>19</b>
1. Describir la necesidad inicial	20
2. Convocar al equipo de trabajo	23
3. Escuchar	23
4. Empatizar	24
5. Mirar el entorno	35
<b>Definir</b> .....	<b>37</b>
6. Reformular la necesidad de compra	38
7. Administrar el riesgo	41
8. Definir criterios de evaluación	42
<b>Convocar y adjudicar</b> .....	<b>45</b>
9. Evaluar las propuestas recibidas	46
<b>Hacer seguimiento</b> .....	<b>49</b>
10. Reflexionar	50
11. Replicar	50

<b>Anexos</b> .....	<b>55</b>
<b>Anexo I:</b> .....	<b>56</b>
Pilotos de Compra Pública Innovadora (2016-2017)	
<b>Anexo II:</b> .....	<b>58</b>
Pilotos Compra Pública Innovadora Carabineros de Chile y Parque Metropolitano de Santiago	
<b>Anexo III:</b> .....	<b>60</b>
Caso: Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)	
<b>Anexo IV:</b> .....	<b>64</b>
Consulta al Mercado (RFI)	
<b>Anexo V:</b> .....	<b>66</b>
Equipo co-creador de la directiva	
<b>Anexo VI:</b> .....	<b>69</b>
Láminas de trabajo	



# ¿Cómo podemos innovar en el proceso de compra pública?: Recomendaciones paso a paso

## PLANIFICAR (AÑO ANTERIOR)

### PROCESO DE COMPRA PÚBLICA

Proceso de revisión de presupuestos anuales y definición de plan de compras

### INCORPORACIÓN DE PRÁCTICAS INNOVADORAS

0

#### Identificar las oportunidades de Compra Pública Innovadora

Convocar a una reunión de planificación para priorizar aquellos productos o áreas estratégicas que presenten oportunidades de mejora.

Al elaborar el plan anual de compras, asignar presupuesto para innovar en los productos o áreas estratégicas priorizadas.



## EXPLORAR

Unidad de compras recibe solicitud de compra

Búsqueda de ejemplos, referentes y consultas al mercado

⚡ Activación necesidad de compra

1

1

#### Describir la necesidad inicial

El requirente debe definir la necesidad inicial de compra.

2

#### Convocar equipo de trabajo

Conformar equipo de trabajo multifuncional. Debe estar compuesto por representantes de todas las áreas o divisiones relacionadas a la necesidad de compra inicial.

3

#### Escuchar

Profundizar el entendimiento de la necesidad inicial. Más que focalizarse en la solución en este momento se debe profundizar el conocimiento inicial sobre la necesidad o problema que genera el requerimiento de compra.

2



4

4

#### Empatizar

Conocer y aprender sobre las personas involucradas con la necesidad de compra y sus problemáticas.

5

#### Mirar el entorno

Realizar consultas al mercado (RFI) y a otros organismos públicos competentes.

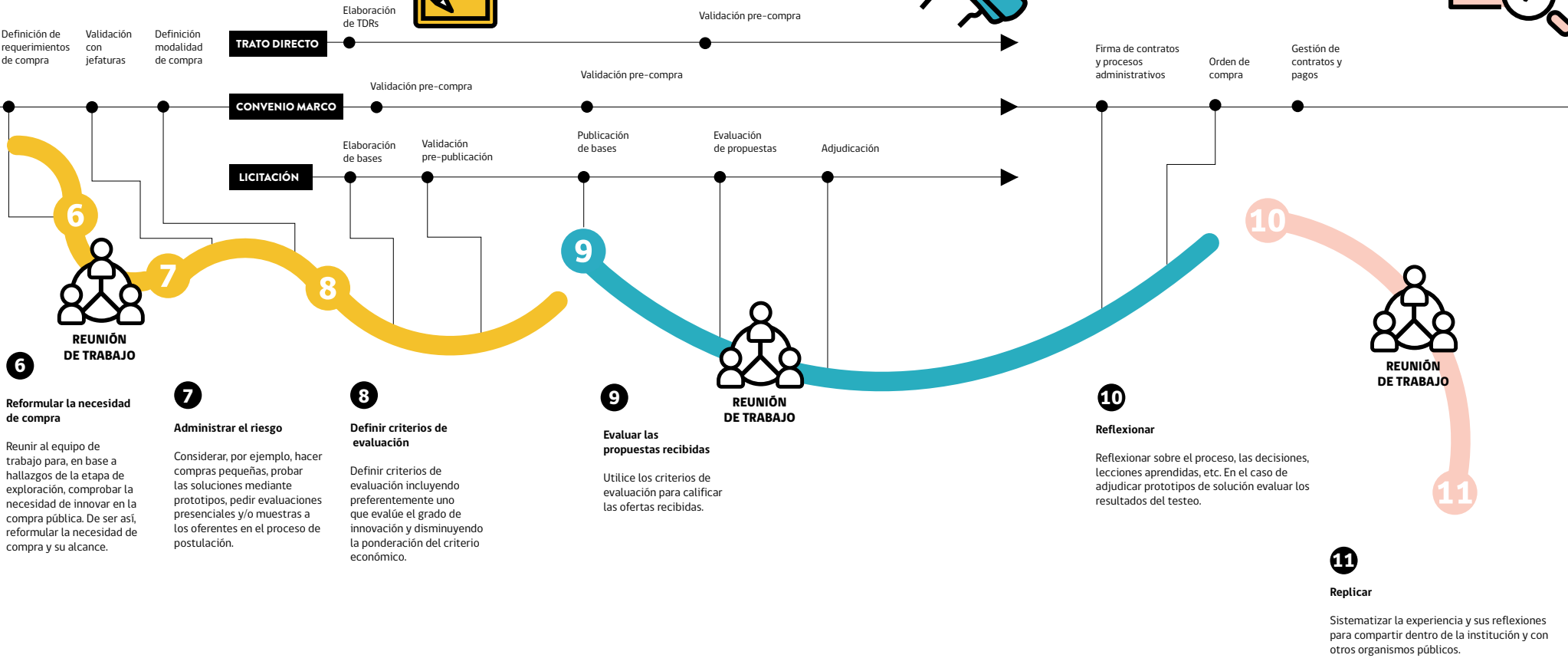




## DEFINIR

## CONVOCAR Y ADJUDICAR

## HACER SEGUIMIENTO



# Invitación

Hola!

Estás por conocer la nueva Directiva de Compra Pública Innovadora de ChileCompra, desarrollada en conjunto por el Laboratorio de Gobierno y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

¿Es primera vez que escuchas hablar de innovación en el ámbito de las compras públicas? ¿Te ha pasado que con los actuales mecanismos de compra o abastecimiento para tu institución quedas sin poder encontrar un producto o servicio que solucione el problema que está detrás?

¿Has sentido que cuando compramos en el Estado nos olvidamos de poner las necesidades primero y a nuestros usuarios en el centro?

¿Tu institución ha comprado alguna vez un producto o servicio que luego ha quedado sin ser utilizado y ha generado una inversión sin retorno o valor público?

Estas son algunas de las preguntas que gatillan nuestro interés por invitarte a conocer el mundo de la Compra Pública Innovadora, y ver las ventajas que tiene para tu trabajo diario a la hora de generar un proceso de compra o abastecimiento dentro de tu institución pública.

# Contexto

En Chile y en el mundo, el debate sobre el rol y uso de las compras públicas como política pública ha ido aumentando en los últimos años. Tanto así, que a nivel internacional, las instituciones que rigen los sistemas de compras de los Estados se han ido modernizando sistemáticamente, Chile teniendo siempre un rol protagónico.

Pero de pronto surgen algunas cifras que hacen pensar que debemos ir más allá de la modernización necesaria, e incorporar elementos de la innovación y qué rol juega esta en un proceso de compra.

Algunas cifras que nos ayudan a entender el fenómeno de las compras públicas en Chile son<sup>1</sup>:

- Los gobiernos conocen sólo el 3% de las soluciones que ofrece el mercado para resolver los problemas públicos
- El Sector Público chileno gasta alrededor de \$13.000 millones de dólares al año a través del sistema de compras públicas de ChileCompra.

- En Chile la innovación viene dada por los incentivos tributarios y por las subvenciones que el Gobierno entrega a diversas empresas, instituciones de investigación y a personas naturales a través de CORFO, CONICYT y otros organismos públicos. En 2015 el total de la inversión del Estado en I+D fue de \$1.003 millones de dólares.

Todo lo anterior nos muestra cómo el Estado juega un rol clave en el incentivo a la innovación privada y tiene una responsabilidad ineludible en la incorporación de innovaciones en los servicios públicos para mejorar la calidad de atención a los ciudadanos en los diferentes ámbitos del alcance del mismo Estado.

Es así como las compras públicas aparecen como una gran oportunidad de ser gestionadas, en parte, con una óptica de proceso de innovación, buscando las mejores soluciones a problemas públicos sectoriales o transversales, y tomando el gasto en compra pública como una palanca para la innovación privada que a la vez genera innovación pública, a través de este "fondo de innovación" existente que son las compras públicas estratégicas.

---

<sup>1</sup>A. Cifra entregada por empre Citymart en 2015.

B. Cifra entregada por portal de ChileCompra.

C. Cifra del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015.

La compra estratégica sucede en un servicio público cuando existe la necesidad de resolver algún problema de la institución asociado al quehacer de la misma, donde no es nítido el producto o servicio que se quiere o debe comprar para generar valor público.

Normalmente, las compras estratégicas se planifican año a año a través de los planes anuales de compra (PAC), y son requerimientos que vienen de las jefaturas de áreas o incluso como mandato del jefe de servicio.

La compra estratégica no tiene directa relación al monto de dinero a desembolsar o presupuesto asociado, pero normalmente entre más estratégicas son representan un porcentaje mayor del gasto mensual o anual de un servicio público.

Se ha discutido mucho a nivel de países desarrollados, y sobre todo en entornos académicos y teóricos, respecto a qué es la Compra Pública de Innovación o la Innovación en la Compra Pública.

Tenemos por un lado la definición de la Compra Pública de Innovación, que se refiere a cómo el Estado compra innovaciones, incentivando que el sector privado genere I+D+i en los productos y servicios que ofrece a instituciones públicas.

Por otro lado, tenemos el foco puesto en la Innovación en la Compra Pública, donde el proceso es el innovador, y el Estado pasa de comprar soluciones predeterminadas a “licitar” problemas o desafíos que pueden resultar en la compra de diferente tipo de soluciones, que hoy no se conocen o no existen.

Y de la intersección de ambos conceptos, nace la Compra Pública Innovadora, como programa oficial del Gobierno de Chile, que pretende impulsar una nueva lógica en las compras pública, incorporando la innovación como práctica, poniendo el foco en las necesidades y problemas de cada institución, y utilizando la contratación pública como herramienta estratégica, buscando incorporar innovación privadas en el ámbito público, que sean una real solución y mejoran la gestión y/o la calidad de servicio de cara a los ciudadanos.

Los beneficios de un proceso de Compra Pública Innovadora son múltiples, pero los más relevantes son:

Tabla 1: Beneficios de una compra pública innovadora

<b>MEJORA PROCESOS EXISTENTES</b>	<b>PONE EL FOCO EN EL USUARIO</b>	<b>INSTALA CAPACIDADES</b>
<p>Genera prácticas y actividades, dentro de los procesos de compra pública, que tienden a una mayor eficacia.</p> <p>Considera la revisión y evaluación permanente para detectar problemáticas vinculadas a la compra.</p>	<p>Actúa desde las necesidades de los usuarios, indagando de formas diversas en sus requerimientos y problemáticas.</p> <p>Implica una mirada sistémica del proceso, involucrando a nuevos actores, para llegar a un requerimiento ajustado a la necesidad.</p> <p>Tiene como resultado la incorporación de una solución innovadora para la problemática planteada vía el proceso de compra.</p>	<p>Potencia la instalación de competencias y habilidades, en base al trabajo colaborativo y reflexivo sobre el ciclo de compra.</p> <p>Fomenta la interacción entre organismos del Estado, y con proveedores de distintas industrias para solucionar de mejor forma problemáticas no resueltas.</p>

*Fuente:* Elaborado a partir de los resultados de los pilotos de compra pública innovadora (Anexo I), y los resultados de los estudios: "El estado de innovación del sistema de compras públicas en Chile", encargado por la Dirección de ChileCompra a MMC Consultores (2016), y "Estudio de Relevamiento del Proceso Óptimo de Compra, Asociado a Costos de Transacción y Satisfacción de Usuarios de ChileCompra. Programa de Modernización del Sector Público", del Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile. (2016).

# Recomendaciones: **¿Cómo innovar en el proceso de compra pública?**

Te invitamos a conocer esta “Directiva de Compra Pública Innovadora” y a aprender en la práctica las herramientas que ésta brinda para hacer una compra pública más pertinente, eficiente, transparente y sobre todo, conectada con las necesidades de los usuarios.

En esta directiva podrás ver cómo este nuevo enfoque en las compras públicas cumple con todos los estándares administrativos y legales que nos exigimos dentro del Estado, y usa las herramientas existentes que ChileCompra pone a disposición de los servidores públicos vinculados directa o indirectamente a un proceso de compra o abastecimiento.

A continuación, encontrarás recomendaciones para incorporar prácticas y herramientas de innovación en un proceso de compra pública, las cuales están organizadas en cinco fases: Planificar; Explorar; Definir; Convocar y Adjudicar; y Hacer Seguimiento.

Antes de comenzar con la revisión de estas fases, es muy importante que el equipo que realice una Compra Pública Innovadora tome en consideración 3 principios clave, y también sepan cuándo se recomienda aplicar este proceso.

## Principios que orientan la Compra Pública Innovadora

La Compra Pública Innovadora tiene como pilares fundamentales los siguientes principios, que son considerados transversalmente durante el proceso:



### CO-CREACIÓN

Se basa en un trabajo colaborativo entre los servidores públicos relacionados con la compra, jefaturas y autoridades, así como con los usuarios y otros organismos pertinentes.



### ENFOQUE SISTÉMICO

Busca integrar múltiples miradas y romper los "silos" para lograr un entendimiento profundo y claro de las necesidades y problemas que gatillan una compra, más que en la mera solución a adquirir.



### FOCO EN LAS PERSONAS

Cambia la orientación desde la adquisición de bienes y servicios a las necesidades, problemas, motivaciones y capacidades de los usuarios impactados por la compra (servidores públicos o ciudadanos).

## ¿Cuándo hay oportunidad para una Compra Pública Innovadora?

- ✓ Cuando la necesidad es compleja o no es nítido el producto o servicio que se debe adquirir.
- ✓ Cuando es una compra asociada o que apoya al giro principal de la institución, que tengan el potencial de mejorar el servicio.
- ✓ Cuando se observan problemas recurrentes en el proceso de compra que no han podido ser resueltos.
- ✓ Cuando corresponden a necesidades de soporte o de gestión que son transversales a la organización.







Fase

# PLANIFICAR

Si bien es importante buscar nuevas formas y prácticas que nos permitan mejorar el proceso actual de compra pública, es necesario asegurarse de contar con una adecuada planificación, considerando, entre otros aspectos, el presupuesto requerido y los diversos tipos de compra a realizar durante el año.



# O Identificar oportunidades de Compra Pública Innovadora

La elaboración de un Plan Anual de Compras (PAC), que incluya los productos y servicios que se comprarán o contratarán durante el año, es un momento clave para definir las áreas o focos estratégicos en los cuáles le conviene a la institución innovar mediante los mecanismos de compra pública.

Para iniciar la detección de oportunidades, recomendamos partir por realizar una reunión de trabajo en conjunto con áreas y/o divisiones relacionadas a los procesos de compra dentro de la institución, que convoque a actores tales como el director del servicio, las jefaturas de áreas o programas y al encargado de compras, entre otros. Esto, con el propósito de priorizar productos estratégicos o áreas clave a los cuales se les asignará presupuesto para el siguiente año, poder comenzar procesos de compra pública innovadora.

Para la priorización de productos estratégicos o áreas clave, recomendamos las siguientes actividades y herramientas:

- Revisar el documento de planificación estratégica de la institución (formulario A1 o similar), en los cuales se describen las definiciones o productos estratégicos de su servicio (bienes y/o servicios).

- Recoger y analizar la evidencia disponible respecto al desempeño de la institución en relación a dichas definiciones o productos estratégicos y las actividades asociadas a éstos. Algunos ejemplos de tipos de evidencia que pueden estar disponibles en las instituciones son:

- Encuestas de satisfacción de usuarios.
- Resultados de los Indicadores de Desempeño.
- Resultados asociados a las Metas de Eficiencia Institucional (MEI).
- Experiencias de adquisiciones previas asociadas a dichos productos estratégicos o áreas clave.

- Priorizar aquel o aquellos productos estratégicos o áreas clave los cuales, que al pasar por un proceso de innovación, tendrían un mayor impacto en el usuario del servicio y son factibles de modificar.

- Seleccionar aquel o aquellas definiciones o productos estratégicos que presentan mayores oportunidades de innovación en términos del proceso de adquisición. Para realizar esto, recomendamos apoyarse en la siguiente matriz de priorización<sup>2</sup>.

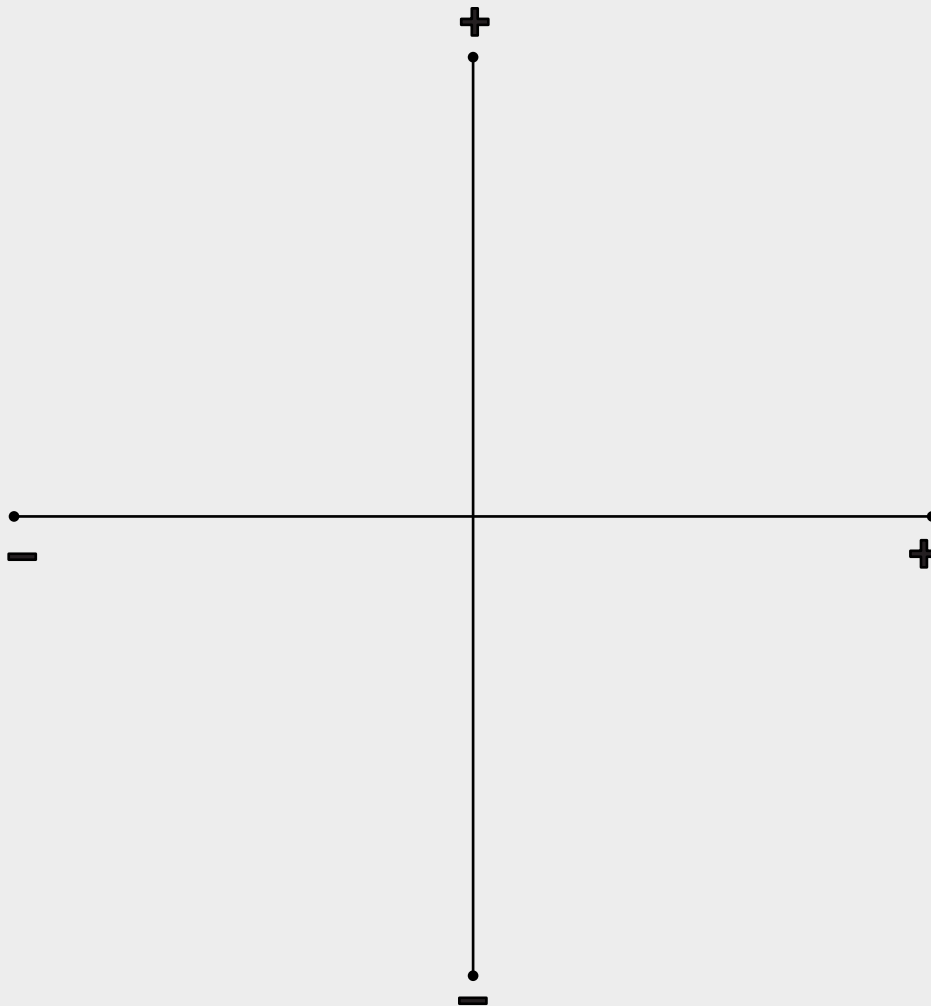
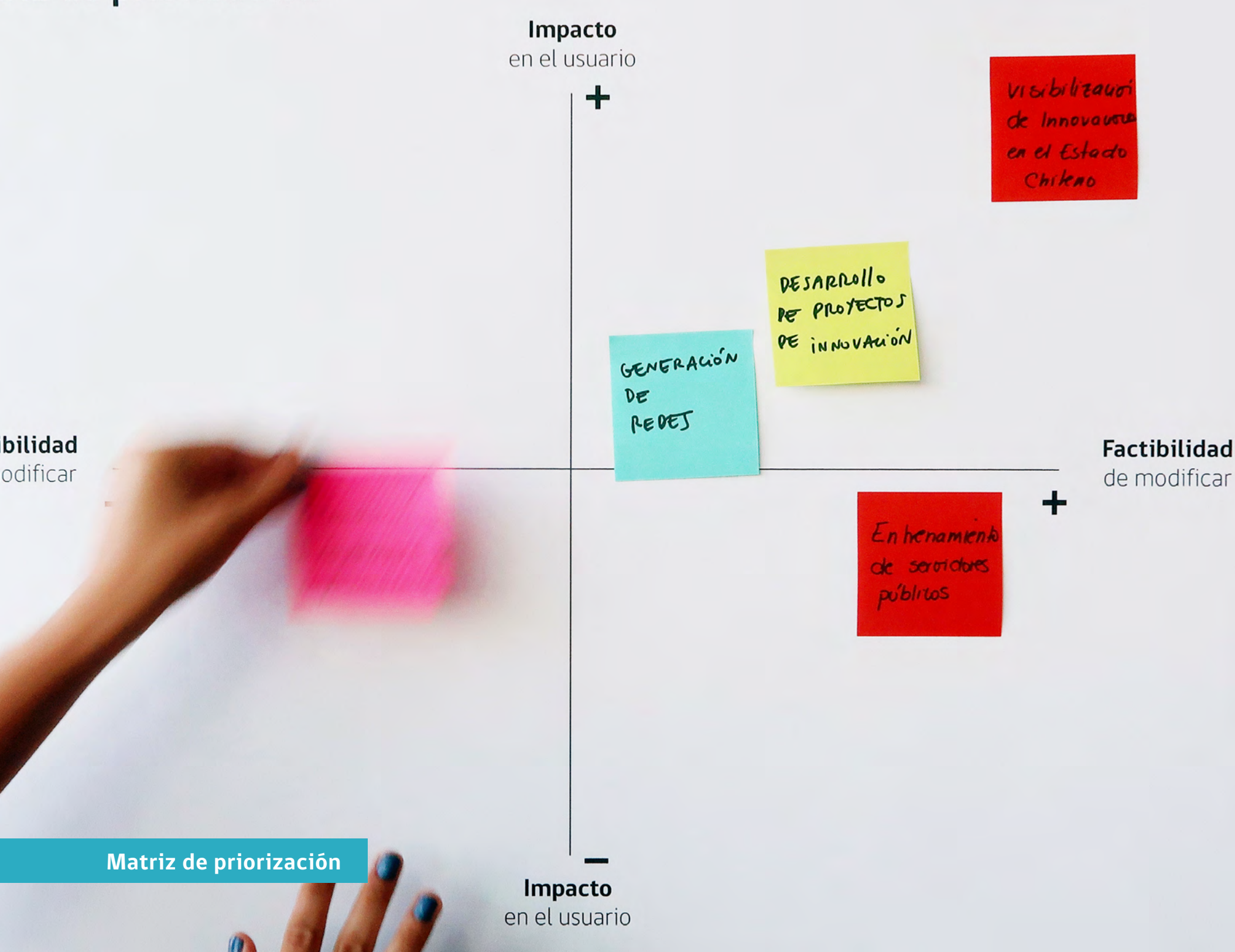


Lámina 1 | página 54

PARA USAR LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEBEN SEGUIR LAS SIGUIENTES **INSTRUCCIONES:**

1. Escribir cada una de las definiciones o productos estratégicos en un post-it o papel por separado.
2. Asignar un número del 1 al 6 a cada post-it o papel dos veces: la primera acorde al impacto que tiene en los usuarios; y la segunda acorde a la factibilidad de realizar cambios en el proceso de compra.
3. Posicionar cada post-it o papel en la matriz, acorde a los números asignados, en los ejes de impacto y factibilidad.
4. Aquellas definiciones o productos que se encuentren posicionados en la esquina superior derecha, serán las más relevantes, acorde a dichos criterios de priorización.

<sup>2</sup>Matriz de Priorización: Herramienta que facilita la selección de opciones en base a la ponderación de las alternativas y a la aplicación de criterios.



Impacto  
en el usuario

+

Visibilización  
de Innovaciones  
en el Estado  
Chileno

DESARROLLO  
DE PROYECTOS  
DE INNOVACIÓN

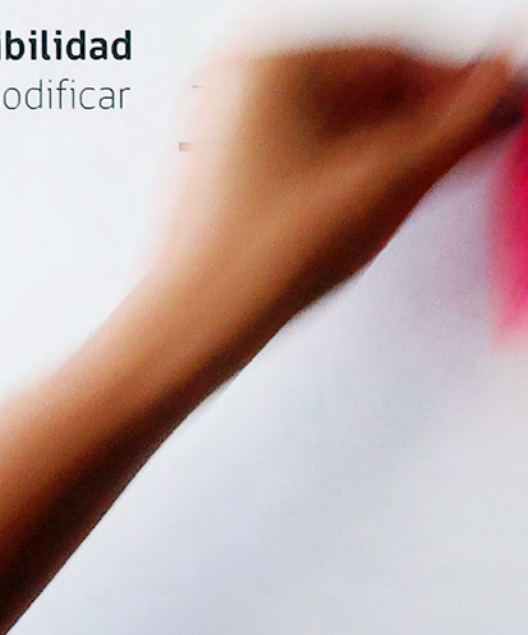
GENERACIÓN  
DE  
REDES

Factibilidad  
de modificar

Factibilidad  
de modificar

+

Enhenamiento  
de servidores  
públicos



Matriz de priorización

Impacto  
en el usuario

-





El resultado de la priorización permite visualizar qué definiciones o productos estratégicos presentan oportunidades para realizar una Compra Pública Innovadora durante el siguiente año. Es por ello, que es importante documentar la decisión y asignar presupuesto en el PAC según corresponda.

Para realizar esta documentación, es necesario utilizar la siguiente lámina.

Las siguientes definiciones o productos estratégicos presentan oportunidades para realizar una compra pública innovadora:

-----

-----

-----

-----

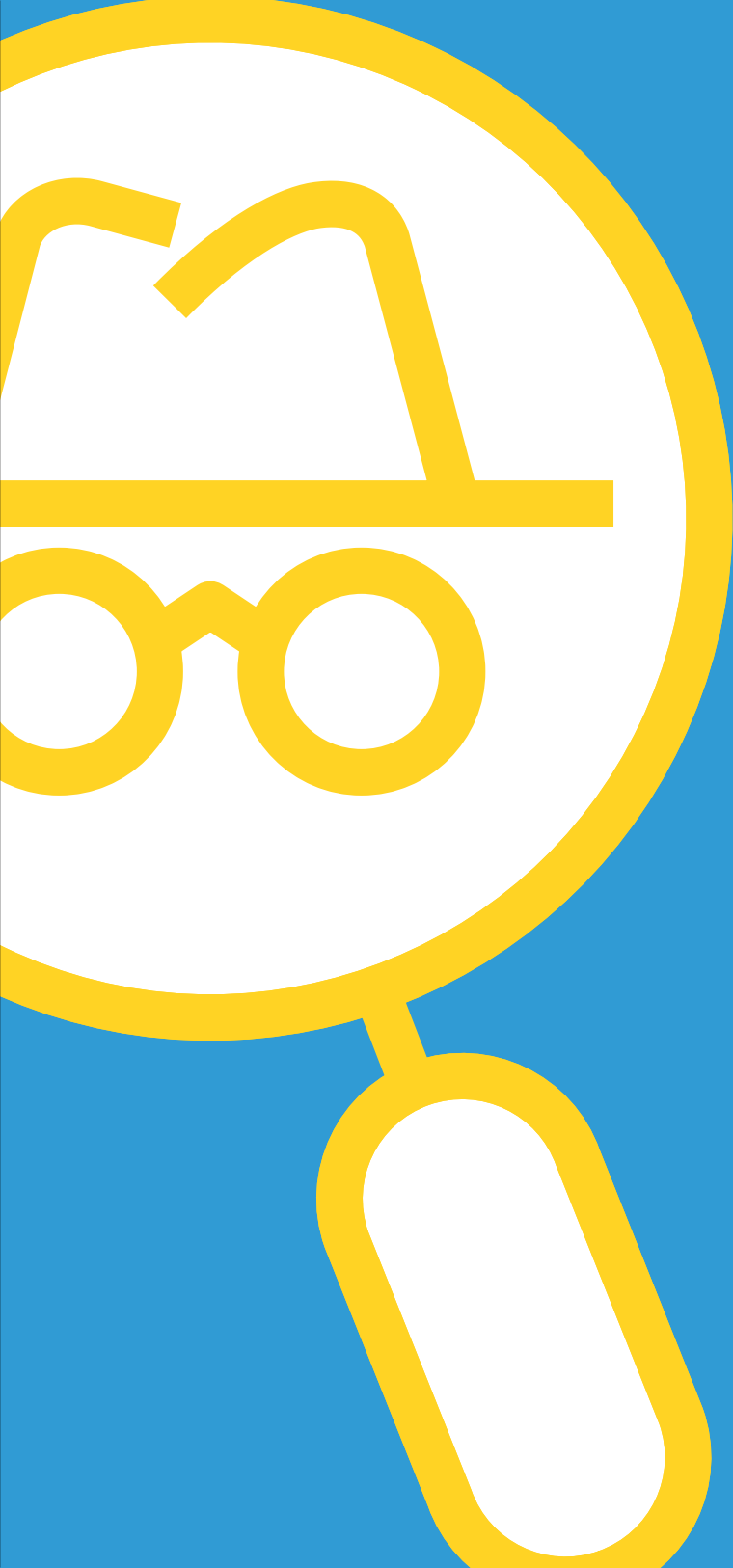
Lámina 2 | página 55



Compra pública innovadora  
nuevas definiciones o productos estratégicos presentan oportunidades para  
adquiridora:

La adquisición de servicios de sistemas  
de experiencias para su empaquetamiento y  
entre servidores públicos que permitan visibilizar  
sus innovaciones que ha realizado





Fase

# EXPLORAR

En base a la identificación de oportunidades de Compra Pública Innovadora, es importante que durante el año, la Unidad de Adquisiciones verifique cuáles solicitudes de compra pudieran pasar por este proceso.

Para ello, es necesario profundizar en la necesidad inicial detectada, tanto desde el punto de vista de los actores relacionados a la compra, como de los potenciales usuarios internos y externos.



# 1. Describir la necesidad inicial

Esta etapa se inicia normalmente cuando la unidad o área encargada de las adquisiciones recibe una solicitud de compra de un área requirente, para lo cual es importante realizar un primer filtro para evaluar la pertinencia de innovar en dicha solicitud.

Cada organismo público tiene distintos procedimientos internos para la gestión de dichas solicitudes; algunas son vía formulario en papel, digital, vía plataforma o inclusive correos electrónicos. Independiente del canal por el cual la institución organice las solicitudes de compra, recomendamos incluir siempre las siguientes descripciones:

- Definiciones o Productos estratégicos a los cuales se relaciona o apoya la necesidad de compra.
- Descripción y justificación de la necesidad de compra.
- Identificación del usuario interno y final de ese servicio o producto.
- Recurrencia de la compra y resultados anteriores de corresponder.



Para poder ordenar y documentar esta información, puedes apoyarte en la lámina de descripción de la necesidad inicial.

Describe y justifica la necesidad de compra:	
Definiciones o productos estratégicos a los cuales se relaciona o apoya la necesidad de compra:  ----- ----- -----	Usuarios
	¿Se ha realizado esta compra antes?

Lámina 3 | página 72

ESTA INFORMACIÓN TE PERMITIRÁ, COMO ENCARGADO DE COMPRA, REVISAR POR EJEMPLO SI:


- ¿Se relaciona esta compra con alguna de las oportunidades priorizadas en la fase anterior?
- ¿La necesidad es compleja o no es nítido el producto o servicio que se debe adquirir?
- ¿Se observan problemas recurrentes en el proceso de compra que no han podido ser resueltos?
- ¿Es una necesidad de soporte o gestión transversal a la organización?


En el caso que la respuesta a las preguntas anteriores sean mayoritariamente afirmativas, el siguiente paso es conformar el equipo de trabajo y convocarlos a una primera reunión de exploración.

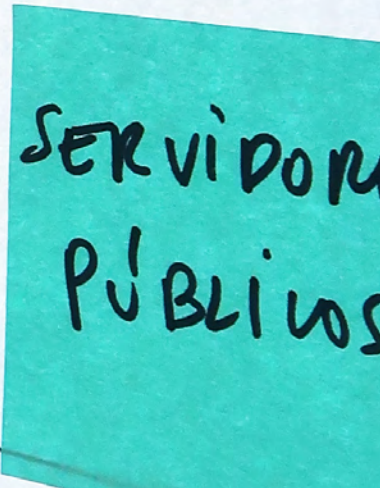
Se requiere licitar la sistematización de las experiencias de innovación del programa 2017.

Definiciones o productos estratégicos a los cuales se relaciona o apoya la necesidad de compra:

o Visibilización de innovaciones en el Estado Chileno.

 Usuarios internos

 Usuarios bene



**Descripción de necesidad inicial**

¿Se ha realizado esta compra o presentado algún problema?  
Sí



## 2. Convocar equipo de trabajo

Para iniciar un proceso de Compra Pública Innovadora, se recomienda conformar un equipo de trabajo multifuncional, compuesto por representantes de todas las áreas o divisiones relacionadas a la necesidad de compra inicial, con el objetivo de definir colaborativamente el requerimiento y la pertinencia de iniciar un proceso de innovación.

El equipo debiera estar conformado por:

- Encargado de Compra y/o representante del Área de adquisiciones.
- Representante de la Unidad requirente.
- Representante de Fiscalía o Área jurídica.
- Encargado del Área de innovación (de existir en la institución).

Asimismo, es recomendable definir un responsable de este proceso específico de Compra Pública Innovadora, así como asignar distintos roles a los miembros del equipo, de manera de potenciar el trabajo conjunto.

## 3. Escuchar

*Más que focalizarse en la solución en este momento, se debe profundizar el conocimiento inicial sobre la necesidad o problema que genera el requerimiento de compra.*

Se recomienda citar a una reunión presencial al equipo de trabajo conformado para profundizar el conocimiento inicial que se tiene de la necesidad de compra. Esto tiene por objetivo validar que el requerimiento esté alineado a la estrategia institucional y planificar los siguientes pasos y actividades.

Para esta instancia necesitarás:

- La declaración de oportunidades priorizadas de Compra Pública Innovadora. **(Lámina 2)**
- El documento creado por el requirente describiendo la necesidad inicial. **(Lámina 3)**

Para poder profundizar en el entendimiento de la necesidad inicial de compra, se sugiere realizar una entrevista grupal al equipo de trabajo convocado.



Algunos consejos tipos para realizar entrevistas satisfactorias son:

#### **Haz preguntas abiertas**

Utiliza preguntas tales como “¿por qué?”, “¿cuándo?”, “¿cómo?”, entre otras. Se debe evitar en lo posible las preguntas que pueden ser respondidas con “sí o no”, ya que estas no permiten profundizar en las percepciones de las personas.

#### **Pregunta por historias específicas**

Una buena estrategia es consultar sobre experiencias previas de compras asociadas. Puede decirse “cuéntame sobre la última vez que...” para motivar que las personas hagan memoria sobre esas experiencias pasadas.

#### **Habla solo el 10% del tiempo**

La idea es recopilar información, más que imponer nuestro punto de vista sobre el tema y así aprovechar de recopilar todas las perspectivas del tema.

**Usa el silencio** para fomentar que los entrevistados profundicen sus ideas o tengan tiempo de elaborar sus respuestas. Es una buena estrategia para poder ahondar en las respuestas.

Esta información servirá como antecedente para los siguientes pasos.

## 4. Empatizar

Es importante considerar que la necesidad de la compra involucra un conocimiento de las personas involucradas que permita explorar cómo responder ante el problema del usuario para asegurar una compra estratégica que impacte positivamente en el servicio.

Para ello, te recomendamos seguir los siguientes pasos:

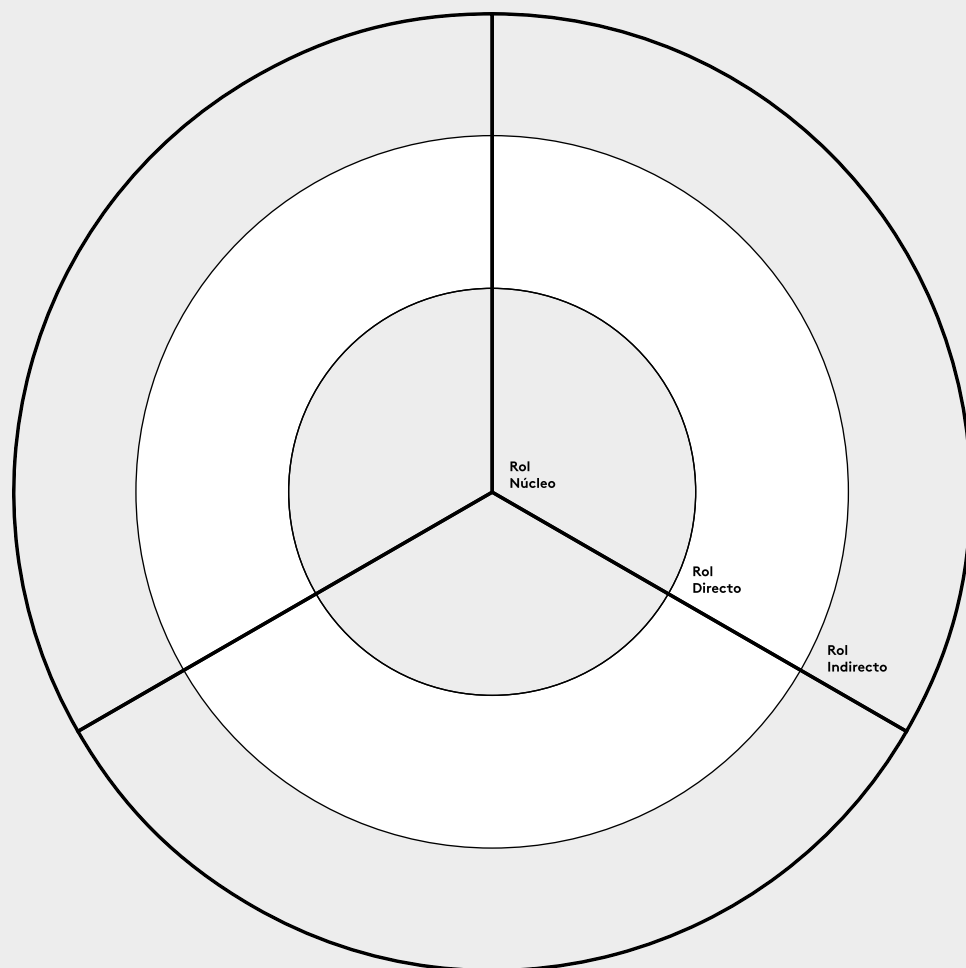
### **4a. Identificar los actores relacionados.**

En cualquier necesidad de compra existen distintos actores relacionados. Estos pueden ser:

- **Usuarios internos:** Corresponden a los servidores públicos que se encuentran relacionados o son beneficiarios de la compra, quienes utilizarán el bien y servicio que se adquirirá para cumplir con sus funciones.
- **Usuarios externos (final):** Son los ciudadanos beneficiarios del servicio o producto que ofrece la institución. No en todos los casos existen usuarios finales.
- **Proveedores:** Son los proveedores que actualmente se conocen, ya sea porque han proveído de sus servicios o productos anteriormente o porque se encuentran listados en Mercado Público.

- **Otros organismos públicos:** pueden ser organismos públicos que sean competentes a la materia asociada a la necesidad o instituciones que hayan pasado por procesos de compra similares.

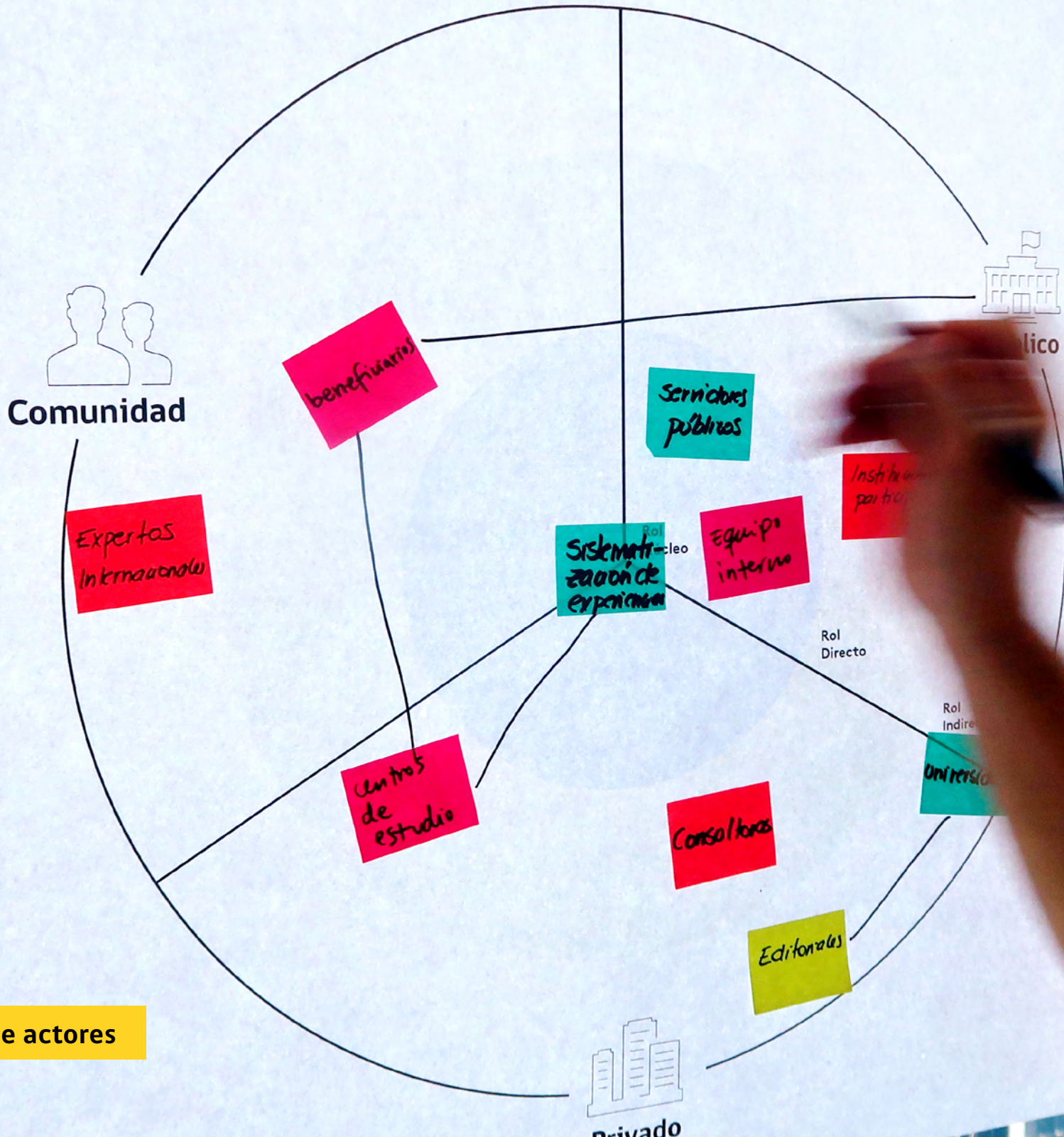
Para poder identificar a los actores relacionados, puedes utilizar la herramienta Mapa de Actores, que corresponde a una representación visual de las distintas personas e instituciones que tienen relación con un servicio, un usuario o un problema.



PARA ELABORAR UN MAPA DE ACTORES **SE DEBE:**

1. Anotar la necesidad de compra en el centro del mapa.
2. Una vez hecho esto, el equipo puede darse unos minutos para identificar todos los actores que tienen alguna relación con esta necesidad y su nivel de participación.
3. Escribir un actor por post-it y ubicarlo en el mapa, considerando la cercanía o lejanía respecto al servicio.
4. Verificar que no se haya excluido ningún actor.
5. Revisar si existen relaciones entre ellos.





Mapa de actores



#### 4b. Indagar sobre el usuario (interno o externo)

Al tener todos los actores de la compra identificados será necesario profundizar en aquellos usuarios en los que nos vamos a enfocar. En ese sentido, pueden utilizarse distintas herramientas de las ciencias sociales y el diseño para empatizar con los usuarios. Un ejemplo de ellas es el viaje del usuario.

##### **Viaje del Usuario**

Es un diagrama visual y secuencial que muestra todos los pasos de forma lineal en que un usuario realiza antes, durante y después de interactuar con un servicio y su experiencia.

	Antes	Durante	Después
¿Qué hace?			
¿Con qué / quiénes interactúa?			
¿Cómo se siente?			

Lámina 5 | página 74

PARA REALIZAR UN VIAJE DEL USUARIO, PUEDES **SEGUIR**  
**LOS SIGUIENTES PASOS:**

1. Identificar al usuario que vamos a abordar.
2. Anotar en post-it cada una de las acciones que el usuario realiza respecto del servicio. Es importante considerar lo que éste realiza antes y después de su interacción con el servicio, ya que permite comprender la experiencia de forma más sistémica.
3. Se pueden registrar las acciones mediante texto y dibujos para hacer más clara esta experiencia.
4. Una vez se tengan todas las acciones, estas se deben organizar de forma lineal y plantear las siguientes preguntas ¿qué requiere el usuario?, ¿con quién interactúa?, ¿qué recursos necesita?
5. Hay que considerar canales, objetos, personas, funcionarios, puntos de contacto, etc. y anotarlas en post-it.
6. Con esto, ya está mapeada toda la experiencia del usuario, pero falta pensar cómo se siente en cada uno de estos momentos. Se puede poner una marca en el estado emocional que tiene el usuario en cada momento. Cuando se finalice, hay que unir todos los puntos.
7. Se podrá ver que hay algunos puntos que se encuentran más bajos que otros, los cuales se llamarán “quebres” de la experiencia, es decir, son momentos negativos para el usuario al interactuar con el servicio. Marcar todos estos quebres con un círculo.
8. Identificar aquellos elementos de “quebre” que permitan levantar información relevante sobre las necesidades posibles de abordar o en su defecto una problemática que conduzca a una innovación.



# Viaje del usuario


ANTES

DURANTE

DESPUÉS

¿Qué hace el usuario?



  
Mail a correo

Accede al link de la información



No puede abrir el video porque el acceso está bloqueado

Pasa al siguiente correo electrónico

¿Con qué / quiénes interactúa el usuario?  
(canales, funcionarios, objetos, puntos de contacto)

Correo electrónico

Plataforma Red de Innovadores

Youtube

Correo electrónico

¿Cómo se...

Viaje del usuario



#### 4c. Herramientas de investigación cualitativa

Las herramientas de investigación cualitativa permitirán ahondar sobre las percepciones, actitudes y aspectos culturales relacionados a los actores clave previamente identificados. Para llevar a cabo el proceso, recomendamos utilizar algunos ejemplos de actividades de investigación:

##### Entrevistas

Se puede definir como un diálogo, el cuál puede ser individual o grupal, basado en temas (entrevista abierta) o preguntas específicas (entrevista estructurada). Las entrevistas a su vez pueden ser contextuales, es decir, a personas que se encuentren utilizando el servicio o a expertos que, en este caso, podría aplicar si hemos identificado organismos públicos competentes en el tema asociado a la necesidad inicial.

##### Safari del Servicio

Corresponde a vivir la experiencia del servicio como si uno fuera un usuario, similar a la idea de "cliente incógnito".

##### Sombra

Corresponde al ejercicio de seguir y observar a un usuario o grupo de usuarios para entender mejor el problema que se encuentra a la base de la necesidad de compra.

Para indagar más sobre estas y otras herramientas, se puede revisar el **Manual de Herramientas para la Innovación Pública** accediendo a la plataforma de la Red de Innovadores Públicos.<sup>3</sup>

Es recomendable que una vez familiarizados con las herramientas de investigación cualitativa disponibles, el equipo elabore un plan de investigación, el cual corresponde a una guía en la cual se define qué investigaremos, cómo lo haremos, con quiénes y en qué plazos.

Supuestos	Obj. de investigación	Actores / Usuarios	Técnicas de investigación	Quién y Cuándo

Lámina 6 | página 75

¡Hay que recordar siempre planificar actividades con usuarios dentro del proceso de investigación, son quienes entregarán la información más clave y valiosa para comprender el problema!

<sup>3</sup>[innovadorespublicos.cl](http://innovadorespublicos.cl)

PARA ELABORAR UN PLAN DE INVESTIGACIÓN QUE LES PERMITA EMPATIZAR CON LOS ACTORES RELEVANTES PREVIAMENTE IDENTIFICADOS, PUEDES SEGUIR LOS **SIGUIENTES PASOS:**

- 1.** Identificar las hipótesis asociadas a la necesidad de compra. Las hipótesis son suposiciones que deben ser comprobadas y que sirven de base para iniciar una investigación. Por ejemplo, se pueden realizar suposiciones sobre las causas y/o los efectos que tiene la necesidad de compra, así como las percepciones que tienen los actores relacionados.
- 2.** Seleccionar algunas de estas hipótesis y llevarlas al plan de investigación. Comenzar pensando qué información se necesita para validar sus hipótesis.
- 3.** Seleccionar las técnicas de investigación específicas que utilizarán para obtener esta información. Para ello, recomendamos utilizar distintas herramientas de investigación, de manera de tener fuentes diversas que permitan verificar las hipótesis.
- 4.** Un elemento fundamental es definir con qué actores y/o usuarios se realizará la investigación, para esto, se debe identificar a quiénes considerar y cuántas personas serán necesarias para conocer a este tipo de actor/usuario.
- 5.** Finalmente, establecer cuál integrante del equipo será el responsable de llevar a cabo esta tarea, y los plazos que se darán para lograrla.



# Plan de investigación



Supuestos	Objetivos de investigación	Actores /	
¿Cuál es la <b>creencia actual</b> ?	¿Qué <b>necesitas saber</b> ?	¿A quién es <b>necesario conocer</b> ?	
Las instituciones bloquean elementos externos	Qué formatos acepta el sistema	Entregado de Tics	Entrevista
Los servidores públicos están interesados	Interés real / utilidad de la información	Servidores públicos	Grupo Focal
casos			

Plan de investigación

#### 4d. Sintetizar

Una vez recogida la información sobre las experiencias y percepciones de los usuarios tanto internos como externos respecto del servicio o producto es importante sintetizar, de manera de orientar la nueva comprensión que tenemos de la necesidad.

Para ello, se puede usar la herramienta: Diagrama de causas y efectos, que permite desglosar todas las posibles causas y efectos de una problemática.

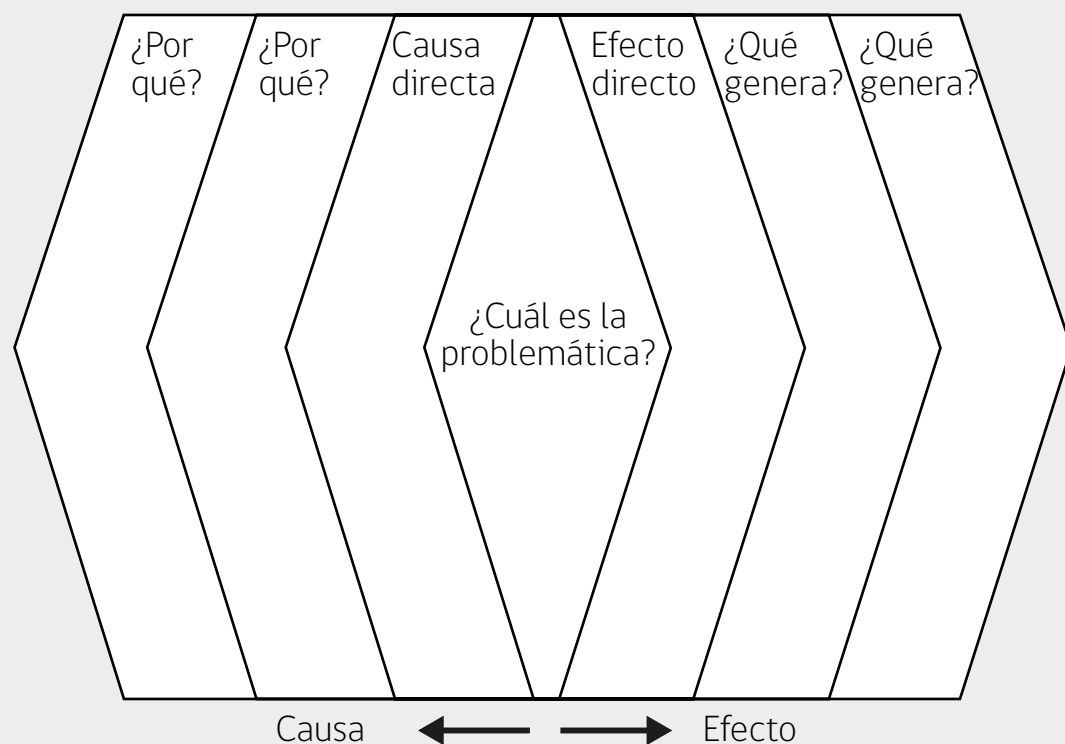


Lámina 7 | página 76

PARA USAR ESTA HERRAMIENTA PUEDES SEGUIR LOS SIGUIENTES PASOS:

1. Comenzar escribiendo la problemática identificada en el centro de la lámina.
2. Pensar ¿por qué creemos que existe esta problemática? Escribir en la columna izquierda, más cercana al problema.
3. Aplicar la "técnica de los por qué" por cada una de las causas directas identificadas, en donde el equipo se pregunta repetidas veces por qué se cree que ocurre esto, lo cual ayudará a encontrar la causa raíz del problema.
4. Una vez que se tengan las causas, enfocarse en los efectos que genera esta problemática ¿cuál es el impacto que tiene en los usuarios? ¿Qué impacto tiene en la institución? Al igual que en el caso anterior, escribirlas en la columna derecha, más cercana al problema.
5. Nuevamente, pensar en todos los por qué de cada uno de los efectos, para comprender en profundidad qué es lo que está generando esta problemática.

Ya existe un análisis mucho más profundo del tema, lo que permite reformular la problemática que se había planteado inicialmente.



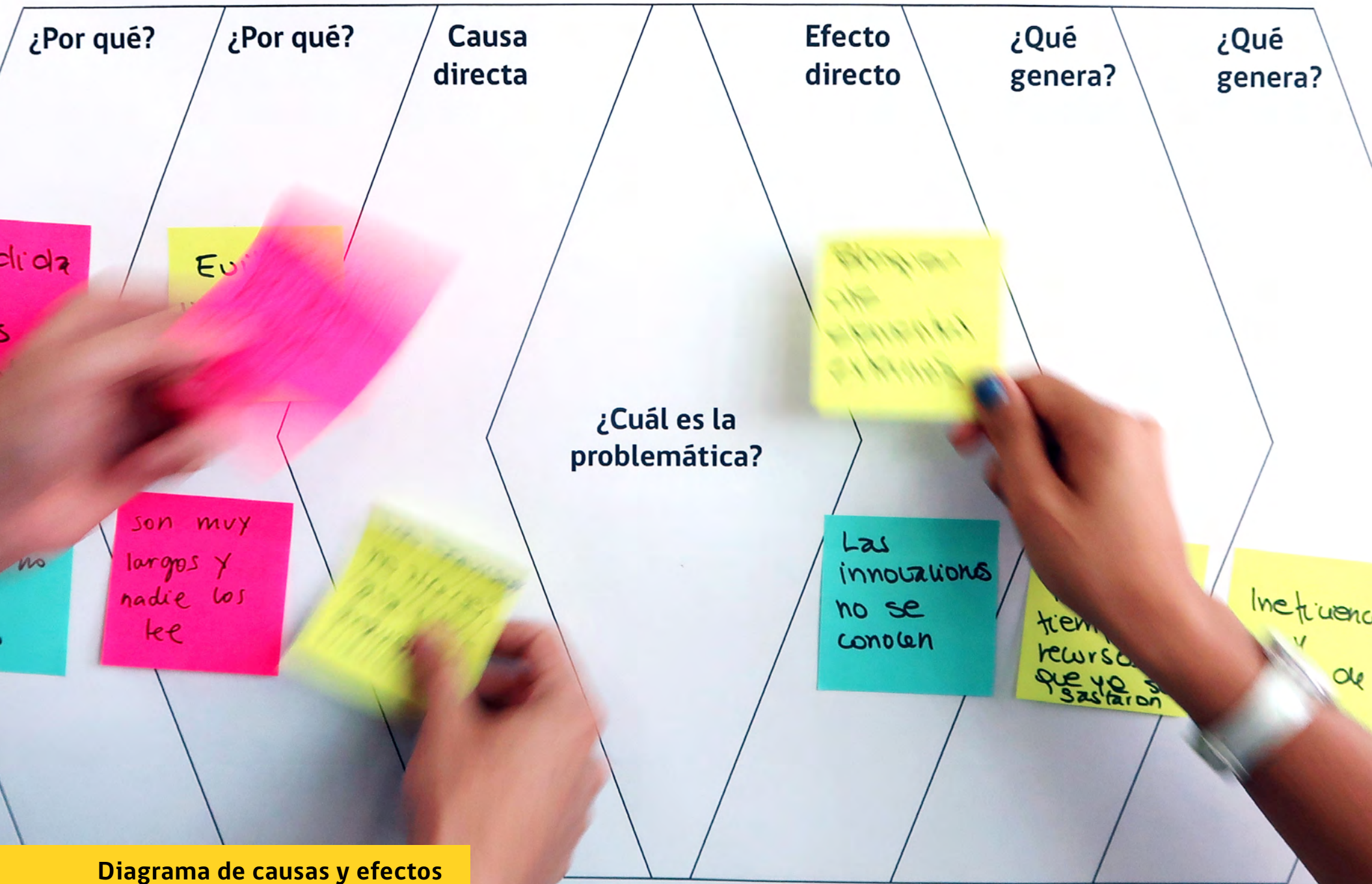


Diagrama de causas y efectos

← → EFECTO

# 5. Mirar el entorno

Realizar consultas al mercado (RFI, Anexo IV) y revisar experiencias de otros organismos públicos ayudarán a saber si existen antecedentes y referentes que permitan conocer de mejor manera de qué forma podría ser solucionado este problema.

Para ello, se puede utilizar un análisis de antecedentes y referentes, que consiste en buscar en otros contextos, experiencias que ya se han implementado o que están en vías de implementación, relacionadas con la necesidad de compra.

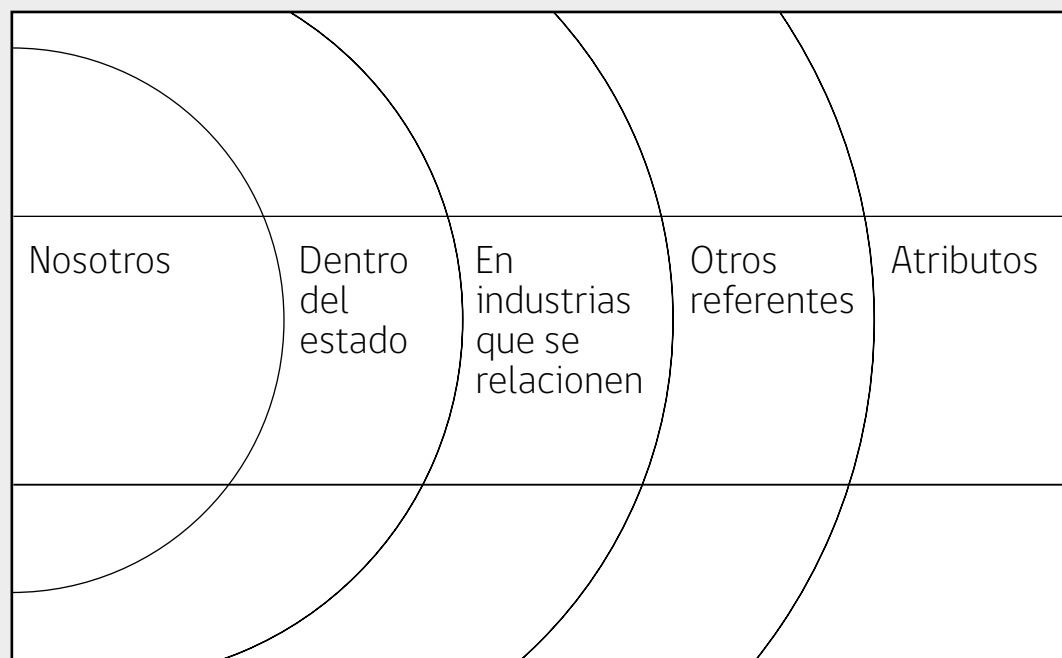


Lámina 8 | página 77

PARA COMPLETAR EN ANÁLISIS DE ANTECEDENTES Y REFERENTES, PODEMOS SEGUIR LOS **SIGUIENTES PASOS:**

1. Identificar otras compras anteriores o asociadas para suplir la necesidad priorizada. Corresponde a investigar si previamente se compró y cuál fue la experiencia de esa compra.
2. Contactarse con las instituciones públicas identificadas en el mapa de actores anteriormente realizado, de manera de conocer sus experiencias y conocimientos relacionados a la materia.
3. Evaluar la realización de una Consulta al Mercado (RFI), lo que permite de manera legal conocer las soluciones que se encuentran disponibles en el mercado e inclusive profundizar aún más nuestro conocimiento del problema. Para ello, se pueden revisar las orientaciones entregadas por la Dirección ChileCompra para realizar una consulta al mercado (Anexo IV).

Una vez recopilada toda la información anterior, se puede completar la lámina de Análisis de Antecedentes y Referentes, lo que permitirá tener un conocimiento más acabado respecto a las soluciones existentes para dar frente a la necesidad de compra identificada.



# Análisis de referentes



Análisis de referentes





Fase

# DEFINIR

Acorde a toda la evidencia levantada en el proceso de exploración, el equipo de trabajo debe preguntarse si la adquisición que usualmente se realiza para dar frente a esta necesidad de compra es una solución efectiva y eficiente desde el punto de vista de los distintos actores.

Si, la evidencia levantada finalmente, indica que podría ser recomendable buscar una solución innovadora, es momento de definir el requerimiento de compra específico. De lo contrario, pudiera ser que con las adquisiciones que ya se están realizando, se está dando una buena solución a la necesidad de compra.



# 6 Reformular la necesidad de compra

En base a hallazgos de la etapa de exploración, hay que describir la nueva necesidad de compra y su alcance, enriqueciendo esta descripción con argumentación cuantitativa para dar una mayor claridad respecto a la profundidad del problema y su naturaleza.

Para esta instancia necesitarás:

- Diagrama Causas / efectos (**Lámina 7**)
- Análisis de Antecedentes y Referentes (**Lámina 8**)

Sugerimos que la formulación de la publicación de la compra describa un desafío asociado a esta compra pública. El enfoque de dicha descripción debe estar en resolver la pregunta “qué se quiere resolver” por sobre la de “cómo se debe resolver”. Se recomienda enriquecer esta descripción con argumentación cuantitativa y cualitativa para dar una mayor claridad respecto del tamaño del problema y su naturaleza.

Por ejemplo:

- **Contexto y antecedentes:** En qué condiciones se produce el problema.
- **Usuarios:** Quién o quiénes son impactados por el problema.
- **Información cuantitativa:** Tiempos de espera, porcentaje de personas afectadas, cantidad de situaciones en que se da el problema, tiempos de duración, montos desembolsados, recursos de distinta naturaleza utilizados para responder al problema, etc.
- **Información cualitativa:** Encuestas, satisfacción desde la experiencia de usuarios, etc.



Para lo anterior, recomendamos trabajar las siguientes herramientas para consolidar un desafío de compra, y lo que se espera de una solución al problema relacionado a ella:

Necesidad inicial	Desafío
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Lámina 9 | página 78

Necesidad re- definida		Desafío	
Mecanismo de compra	Plazos estimados	Usuarios	
Montos estimados			

Lámina 10 | página 79

# Propuesta de compra

## Necesidad re-definida

El servidor público no puede acceder a la información porque el servidor está bloqueado lo que provoca que no se visibilicen las innovaciones del Estado chileno

## Desafío

¿Cómo podríamos socializar las experiencias de innovación en formatos accesibles por los servidores públicos?

## ↔ Mecanismo de compra

- Licitación
- Trato directo
- Convenio directo



## Plazos estimados

- 3 meses - Elaboración Entrega 1
- 1 mes - Entrega final
- 2 semanas - Lanzamiento



## Usuarios interno

equipo desarrollo de proyectos



## Usuarios beneficiarios

- Servidores públicos
- Otros institucionales



## Montos estimados

\$ 15.000.-

Equipo participante: Capacitación

Fecha: 30/11/2017



# 7 Administrar el riesgo

- **Considerar hacer una compra a menor escala:** Previo a una adquisición de gran magnitud de productos y/o relevancia en términos de costo, es recomendable comenzar con una compra menor que permita familiarizarse y evaluar si el producto o servicio cubre la necesidad redefinida.
- **Considerar probar las soluciones mediante la adquisición de prototipos:** Otra opción es adquirir el diseño de prototipos funcionales de solución, de manera de poder probar antes de aventurarse a una compra de mayor envergadura.
- **Pedir evaluaciones presenciales:** En el caso de aplicar, se puede agregar como parte del proceso de evaluación de las ofertas, una instancia presencial con los oferentes, de manera que presenten sus propuestas. En ese caso, debe otorgarse un porcentaje a la evaluación de los antecedentes entregados y un porcentaje a la evaluación presencial.
- **Pedir muestras a los oferentes:** Otra opción, es solicitar como parte de la postulación muestras a los oferentes, que permitan realizar

pruebas técnicas al servicio o producto que se quiere adquirir, de manera de poder otorgar un porcentaje de la evaluación de la oferta a la calificación de la muestra.

Estas distintas opciones para administrar el riesgo son decisiones que deben tomarse en el equipo de trabajo, y que luego deberán verse reflejadas en los Términos de Referencia o Bases de Licitación, de corresponder a los mecanismos de compra seleccionados.

**Revisar el caso de SERNAC en el Anexo III a manera de ejemplo.**



# 8 Definir criterios de evaluación

Es importante definir criterios de evaluación adecuados, que vayan más allá de la variable precio, que permitan evaluar una oferta considerando sus condiciones técnicas, la pertinencia para la problemática presentada, y el carácter innovador que la oferta pueda tener.

Es recomendable que la descripción de los criterios de evaluación sean especificaciones respecto al desempeño y requisitos funcionales esperables del bien, servicio u obra a contratar, por sobre sus características descriptivas o de diseño, de manera que permitan adquirir la mejor propuesta de solución a la necesidad identificada previamente.

Para ello, te recomendamos los siguientes pasos:

- Realizar una lista de los criterios que se consideren pertinentes para evaluar la calidad y pertinencia de la solución.
- Describir cada criterio, respecto de lo que se espera que cumpla la propuesta del oferente.
- Asignar a cada criterio un porcentaje o peso ponderado.

**Revisar el caso de SERNAC en el Anexo III a manera de ejemplo.**

Criterio	Descripción	Ponderación

Lámina 11 | página 80



Criterio	Descripción	Ponderación
Compatibilidad de Acceso	El formato propuesto es compatible con los característicos de Seguridad de las instituciones públicas	30%
Experiencia del Equipo	El equipo en su conjunto ha realizado trabajos anteriores.	30%
Muestra de producto	El producto entregado cumple con las características en el formulario y la compatibilidad de los datos.	30%
... participante:	Se calcula el precio de menor estandarización	30%

30%

30%

30%





CENTRALIZACIÓN  
DE LAS  
DEMANDAS Y  
SERVICIOS +  
CANTIDAD

ACTUALIZAN  
NORMAS QUE  
OBLIGAN A  
CONTRIBUCIONES  
POLITICAS

ACCOUNTABILITY



Fase

# CONVOCAR Y ADJUDICAR

En el caso que el mecanismo de compra seleccionado corresponda a una licitación, una vez publicadas las bases y cerrado el proceso de postulación, corresponde como siguiente paso evaluar los distintos oferentes. En el caso de que el mecanismo de compra haya sido trato directo o convenio marco, se deben seguir los pasos asociados a la contratación correspondiente.



# 9 Evaluar las propuestas recibidas

Una práctica sugerida es integrar en las comisiones evaluadoras a funcionarios públicos que tengan experiencia específica en la materia, y que aporten al proceso de evaluación una mayor comprensión de los aspectos que se levantaron en los procesos anteriores.

Para ello, se recomienda utilizar una guía de evaluación para los miembros de la comisión evaluadora, que contemple tanto los criterios de evaluación previamente diseñados, así como un espacio para comentarios abiertos, de manera que cada evaluador pueda hacer anotaciones.

Criterio	%	Evaluación				Observaciones

herramienta 12 | página 81

Una buena práctica, es solicitar a más de un evaluador revisar cada una de las propuestas, y luego generar una reunión para consensuar la evaluación final. De esta manera, se asegura la realización de un proceso de evaluación objetivo y consensuado por la comisión evaluadora.

# Pauta de evaluación

Criterio	Ponderación	Escala de evaluación				Observaciones
		1	2	3	4	
					X	

Consultor  
N° 3  
EU Presencial



Pauta de evaluación

Evaluador:  
Cuestión evaluada:

Fecha:







Fase

# HACER SEGUIMIENTO

Luego de una adquisición, independiente del mecanismo utilizado para su realización, es importante hacer un proceso de seguimiento y documentación, que permita generar aprendizajes y nuevos antecedentes para futuras compras del servicio. Para eso, aconsejamos reflexionar sobre el proceso de Compra Pública Innovadora.



# 10. Reflexionar

Reflexionar sobre el proceso, las decisiones y lecciones aprendidas será clave como insumo para futuros procesos de compra. En el caso de adjudicar prototipos de solución o muestras, evaluar los resultados del testeo y/o revisión.

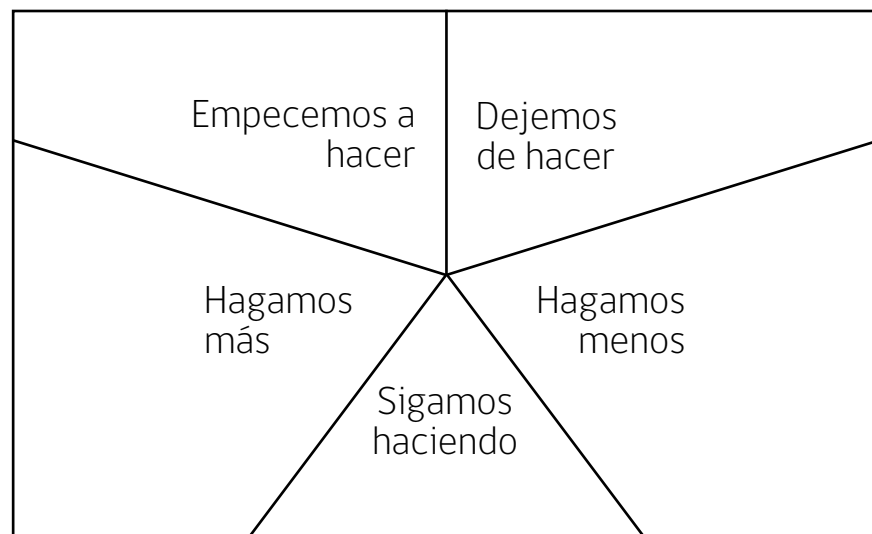


Lámina 13 | página 82

# 11. Replicar

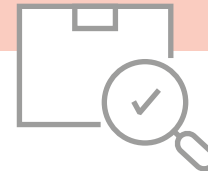
Compartir las reflexiones y experiencias puede ser una gran herramienta para otros compradores públicos. También se recomienda documentar recomendaciones para compras del siguiente año.

En ese sentido, el empaquetamiento del proceso consiste en la elaboración de un producto que comunique el proceso realizado a distintos tipos de audiencia tales como jefaturas, otras instituciones o usuarios.

Algunas formas de empaquetamiento son:

- **Videos de Experiencias:** Material audiovisual breve de no más de 10 minutos contando la experiencia.
- **Caso**
- **Informes o Reporte de Cierre**
- **Manual Interno**





Independiente del formato de empaquetamiento seleccionado, te recomendamos incorporar los siguientes elementos que permitan recoger la experiencia vivida.

- ¿Cuál fue la necesidad inicial de compra?
- ¿Cuáles fueron los principales hallazgos en el proceso de empatizar con los usuarios y vigilar el entorno?
- ¿Cuál fue la necesidad reformulada posterior al proceso de investigación?
- ¿Cuál fue el desafío que se presentó a los oferentes?
- ¿Que tipo de soluciones se presentaron? ¿Cuál se seleccionó y por qué?

- Si se adjudicó un prototipo: ¿Cuáles fueron los resultados del testeo con los usuarios?
- ¿Qué resultados han podido rescatar hasta el momento de la adjudicación? Rescaten algunas frases de usuarios en referencia a lo que significó este cambio para ellos.
- ¿Qué aprendizajes obtuvieron de aplicar este proceso de compra?



Puedes apoyarte en las siguientes láminas para empaquetar la experiencia.

Necesidad inicial de compra

Principales hallazgos



Lámina 14 | página 83

¿Qué resultados han podido rescatar hasta el momento de la adjudicación?

¿Qué aprendizajes obtuvieron de aplicar este proceso de compra?

Lámina 14 | página 84

Una vez culminado todo el proceso de compra pública innovadora, sugerimos compartir la experiencia y el trabajo realizado con otros compradores públicos, para así replicar las prácticas aprendidas.

# Retrospectiva del proceso





## ¿Qué resultados han podido rescatar hasta el momento de la adjudicación?

Rescaten algunas frases de usuarios en referencia a lo que significó este cambio para ellos.

"Me encantó el documental"

"Me gustó que nos hicieran parte del proceso"

"Aprendí mucho y estoy motivado"

"Me encantó el informe que me enviaron, fue de mucha utilidad"



## ¿Qué aprendizajes obtuvieron de aplicar este de compra?

Es importante conocer experiencias anteriores

Hay que involucrar a los

Hay que innovar en la manera

# ANEXOS

# Anexo I: Pilotos de Compra Pública Innovadora

El Programa de Compra Pública Innovadora, constituye a una herramienta orientadora basada en una experiencia práctica validada con tres organismos públicos mediante pilotos de innovación. Este permite instalar capacidades vinculadas a la toma de decisiones en torno a futuras directrices relacionadas con la gestión del abastecimiento en el Estado. Estos pilotos fueron desarrollados a partir de una iniciativa conjunta entre ChileCompra, Laboratorio de Gobierno y la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Estos pilotos permitieron testear, a pequeña escala, acciones que incorporan la innovación en los procesos de compra pública y/o la compra de productos o contratación de servicios innovadores en los que participaron tres organismos públicos: Servicio Nacional del Consumidor (Sernac), Parque Metropolitano (Parquemetro) y Carabineros de Chile.

Estos pilotos fueron desarrollados con el apoyo de metodologías de diseño para la innovación, generando un proceso de Compra Pública Innovadora distribuida en 4 etapas:

## **1. Descubrimiento**

Esta etapa permite la conformación del programa de CPI, sus objetivos, acciones y planificación de trabajo. Se sustenta en el piloto de exploración en tres instituciones públicas y levanta áreas problemáticas.

## **2. Formulación**

Esta etapa considera la formulación de problemas, desafíos en materia de abastecimiento y definición de equipos de trabajo en cada una de las instituciones. Se prioriza con los funcionarios el desarrollo de talleres y áreas de abastecimiento donde se puede innovar con mayor facilidad dentro de los procesos de compras públicas.

## **3. Ideación**

Esta etapa que busca identificar cómo será solucionado el desafío identificado en conjunto con las jefaturas, tanto desde el punto de vista del proceso de compra necesario, como la forma en que éste debe ser abordado mediante mesas de trabajo técnicas en cada Servicio.

## **4. Entrega**

Esta etapa considera el proceso de evaluación, adjudicación y contratación, de acuerdo a la normativa vigente y operación del Sistema de Compras Públicas.

	<b>PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO</b>	<b>CARABINEROS DE CHILE</b>	<b>SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR</b>
<b>Usuario definido</b>	Personal de riego (parques y jardines)	Carabinero operativo urbano	Usuario del sistema de reclamos web y altamente informado
<b>Desafío de compra pública</b>	<b>Mejorar calidad del agua destinada al riego del parque</b> , que entra al parque para reducir deterioro en el sistema de riego y mitigar costos de mantención	<b>Tener un calzado cómodo</b> , acorde al clima, terreno y otros factores (cuidando uniformidad)	<b>Clarificar expectativas y acompañar</b> a los consumidores durante proceso de reclamo web
<b>Innovación en el proceso de compra</b>	<p><b>Generar instancias de trabajo conjunto</b> entre áreas de requirentes y de abastecimiento</p> <p>Realizar una investigación que involucra a funcionarios de distintas áreas, incluyendo usuarios (personal de riego), quienes conocen la problemática</p>	<p><b>Generar instancias de trabajo con usuarios</b> para especificar necesidades y problemáticas</p> <p>Analizar exhaustivamente la industria del calzado y recopilar información sobre especificaciones técnicas a nivel nacional e internacional</p>	<p><b>Considerar la adquisición de prototipo o diseño de servicios</b> para explorar atributos de solución</p> <p>Incorporar criterios para evaluar aspectos innovadores dentro de las ofertas</p>



# Anexo II: Pilotos Compra Pública Innovadora Carabineros de Chile y Parque Metropolitano de Santiago

Se presentan a continuación los antecedentes respecto a la experiencia de dos organismos piloto de compra pública innovadora, Carabineros de Chile y Parque Metropolitano de Santiago. Durante el desarrollo de ambos pilotos se llevaron a cabo acciones relativas a la aplicación de recomendaciones sugeridas en esta directiva:

## **Explorar problemáticas mediante la colaboración entre los usuarios involucrados.**

En el caso de Parque Metropolitano, se realizaron talleres de levantamiento de problemáticas y necesidades, involucrando a funcionarios de todas las divisiones. Asimismo, se realizaron entrevistas en terreno a personal de riego, quienes fueron los usuarios directamente relacionados con el desafío trabajado.

En el caso de Carabineros de Chile, los talleres de descubrimiento de necesidades de compra contaron con la presencia de autoridades y funcionarios operativos urbanos de la institución, de quienes se pudo obtener valiosa información para determinar la problemática a trabajar.

## **Mirar el entorno mediante consultas a otros organismos públicos.**

En el caso de Parque Metropolitano, se generó un trabajo colaborativo con distintas instituciones con experiencia y conocimiento específico en temas hídricos, quienes asistieron con visitas a terreno y apoyo técnico:

- Secretaría de Innovación Tecnológica, Dirección General de Obras del Ministerio de Obras Públicas.
- Dirección de Obras Hidráulicas, Ministerio de Obras Públicas.
- Instituto Nacional de Hidráulica.
- Comisión Nacional de Riego.

En el caso de Carabineros de Chile, el trabajo consistió en explorar conocimiento específico sobre la industria de calzado, que sirvió además como insumo posterior para que la institución pudiera trabajar una definición más clara sobre especificaciones técnicas y modelos de criterios de evaluación.

El proceso de mirar el entorno ayudó a posteriormente **reformular la necesidad de compra y su alcance.**

#### **Mirar el entorno mediante Consultas al Mercado (RFI)**

Dos consultas al mercado se realizaron dentro del marco del trabajo de los pilotos de Compra Pública Innovadora Carabineros de Chile y Parque Metropolitano de Santiago.

Una consulta al mercado (RFI) es una herramienta que permite a cualquier entidad compradora, efectuar antes de la elaboración de las bases de licitación, procesos formales de consultas a los proveedores. Estos se convocan a través de llamados públicos y abiertos, a través del portal MercadoPublico.cl, con el objeto de obtener información acerca de mercado, precios y características de los bienes o servicios requeridos, tiempos de preparación de la oferta, o cualquier otra que requiera a modo de retroalimentación para elaborar de la manera más completa y precisa posible las bases de licitación.

Con el propósito de mejorar la cantidad y calidad de la información de mercado respecto a las necesidades de compra de dos de los tres pilotos del programa de compra pública innovadora, se recomendó a los organismos públicos respectivos el realizar consultas al mercado (RFI). Esto, para refinar la formulación de desafíos previo al trabajo de elaboración de bases de licitación. En particular, se logró mediante estos RFI:

- Oportunidad de incentivar el uso de procesos formales para explorar las distintas industrias de proveedores, por parte de los organismos públicos, lo que significó incorporar una nueva práctica dentro de su proceso de compra.
- Generar un mejor conocimiento sobre los productos, servicios y la capacidad del mercado para el caso del calzado masculino (piloto Carabineros de Chile).
- Generar antecedentes respecto a características de proveedores actuales de soluciones en materia de tecnologías, ingeniería y consultoría relacionada con tratamiento de aguas (piloto Parquemet).

# Anexo III: Caso: Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)

En el marco de los pilotos de Compra Pública Innovadora (Anexo I), el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) licitó una solución para resolver una problemática levantada mediante un trabajo colaborativo con funcionarios de distintas Divisiones, y centrado en resolver una necesidad de uno de sus usuarios más relevantes: el usuario que realiza su reclamo vía Web. Se resolvió que dicha solución a adquirir fuese inicialmente de una escala menor, y que además considerara la posibilidad de un prototipo, destacando su escalabilidad a modo de informar un proceso de compra mayor.

Este caso muestra la aplicación de la re-definición de la necesidad, el planteamiento de un desafío en torno a una necesidad de compra pública, y el detalle de especificaciones funcionales y criterios, como elementos de una compra pública exitosa. El detalle de la LICITACIÓN se puede encontrar en el portal de Mercado Público (ID 1611-22-L117): “Propuesta de diseño de servicio o prototipo escalable que demuestre generar valor para los consumidores que utilizan el canal web dispuesto por el servicio nacional del consumidor”

## **OBJETIVO DEL PROCESO DE COMPRA**

*“El objetivo es contar con una propuesta de diseño de servicio, a través de un prototipo que demuestre generar valor para los consumidores, disminuyendo las brechas que tiene el proceso hoy en día, y a partir de la*

*cual se pueda continuar con el trabajo de desarrollo e implementación en una futura contratación.”*

## **DESAFÍO ASOCIADO A LA COMPRA**

A partir de talleres de trabajo en que participaron funcionarios/as de distintas áreas del SERNAC, se definió como desafío abordar el siguiente:

### **¿Cómo podríamos acompañar de mejor manera a los consumidores durante su proceso de reclamo vía web?.**

Este desafío fue reconocido de forma prioritaria por los funcionarios asistentes a los talleres, por diversos quiebres y problemas que enfrentan los usuarios web en todo el proceso de reclamo y consultas, de manera de integrar acompañamiento integral del SERNAC al consumidor con toda la información que requiera en el proceso de su reclamo, de manera accesible y fácil, considerando las diferentes etapas por las cuales se enfrenta el consumidor web.

## **CRITERIOS DE EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA**

Los siguientes criterios de evaluación representan a aquellos correspondientes a la evaluación técnica de las ofertas, y que complementan a los criterios económicos y administrativos. Mayor detalle sobre la asignación puede ser visto en la licitación en el portal de Mercado Público (ID 1611-22-L117).

### CRITERIOS TÉCNICOS DE EVALUACIÓN

**Factor 1:** Experiencia de innovación del equipo

**Factor 2:** Mérito Innovador

**Factor 3:** Pertinencia con el desafío

**Factor 4:** Viabilidad del perfil de solución

**Factor 5:** Consistencia de la propuesta técnica

#### **Factor 1: Experiencia de innovación del equipo**

*“Se asignará puntaje al proveedor cuando, al menos un integrante del equipo demuestre experiencia en iniciativas similares, que hayan contemplado prototipado o escalamiento a partir de proyectos de innovación, modernización o diseño de servicios con foco en atención de usuarios de instituciones públicas o privadas. Lo anterior, deberá ser acreditado por medio de Curriculum Vitae y/o certificado de experiencia, el que deberá contener al menos la información requerida en el anexo de experiencia inserto al final de las presentes bases.”*

#### FACTOR 1

PUNTAJE	ESCALA
100	Del equipo de trabajo, al menos un integrante cuenta con experiencia en prototipado o escalamiento en 4 o más iniciativas de innovación, modernización o diseño de servicios, para instituciones públicas o privadas.
60	Del equipo de trabajo, al menos un integrante cuenta con experiencia en prototipado o escalamiento en 3 iniciativas de innovación, modernización o diseño de servicios, para instituciones públicas o privadas.
30	Del equipo de trabajo, al menos un integrante cuenta con experiencia en prototipado o escalamiento en 1 o 2 iniciativas de innovación, modernización o diseño de servicios, para instituciones públicas o privadas.
0	Ningún miembro del equipo de trabajo cuenta con experiencia en prototipado o escalamiento en iniciativas de innovación para instituciones públicas o privadas.

## EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

### Factor 2: Mérito Innovador

*“Para efectos de esta evaluación, se entenderá por mérito innovador el grado de diferenciación sustantiva que alcance el proveedor con su oferta técnica en relación al sistema que está actualmente disponible en SERNAC. Para ello, cada proveedor deberá revisar y navegar a nivel de usuario en la plataforma Portal del Consumidor, disponible en <http://www.sernac.cl/portal-del-consumidor/>, e identificar como parte de su propuesta técnica, si los elementos a alcanzar como parte del trabajo a realizar contemplarán herramientas totalmente nuevas, parcialmente nuevas o sólo de reformulación de elementos existentes.”*

### FACTOR 2

PUNTAJE	ESCALA
100	El proyecto formulado en la oferta técnica significará crear o desarrollar una <b>solución totalmente nueva</b> , respecto al actual proceso de atención vía web del SERNAC.
60	El proyecto formulado en la oferta técnica significará crear o desarrollar una <b>solución parcialmente nueva</b> , respecto al actual proceso de atención vía web del SERNAC.

30	El proyecto formulado en la oferta técnica solo significará <b>reformular los elementos que ya contempla el proceso</b> de atención vía web del SERNAC.
0	El proyecto formulado en la oferta técnica <b>no presenta un mérito innovador</b> .

### Factor 3: Pertinencia con el desafío

*“Este factor mide el grado de pertinencia en que el perfil del proyecto considera los aspectos claves planteados por el desafío.”*

### FACTOR 3

PUNTAJE	ESCALA
100	El perfil del proyecto propuesto demuestra ser <b>totalmente pertinente</b> y además aporta valor, pues aborda la totalidad de los aspectos claves y propone atributos adicionales pertinentes a la interfaz de atención de consultas y reclamos web.
60	El perfil del proyecto propuesto demuestra ser <b>pertinente</b> , pues aborda la totalidad de los aspectos claves de la problemática descrita en el desafío de innovación.



<b>30</b>	El perfil de proyecto propuesto demuestra ser <b>parcialmente pertinente</b> , pues aborda parcialmente la problemática descrita en el desafío de innovación.
<b>0</b>	El perfil de solución propuesto <b>no demuestra ser pertinente</b> , ya que no aborda ningún aspecto clave de la problemática descrita en el desafío de innovación.

#### Factor 4: Testeo y Viabilidad del Perfil de Solución

Se evaluará la propuesta técnica presentada en relación a la cantidad de testeos e iteraciones mínimas propuestas.

#### FACTOR 4

PUNTAJE	ESCALA
<b>100</b>	La propuesta contempla al menos cuatro actividades de testeo de prototipos.
<b>70</b>	La propuesta contempla al menos tres actividades de testeo de prototipos.
<b>40</b>	La propuesta contempla al menos dos testeos de prototipos con usuarios.
<b>0</b>	El perfil de solución esbozado por el postulante sólo contempla el testeo exigido como mínimo en las bases técnicas.

#### Factor 5: Consistencia Propuesta Técnica

*“Se evaluará la coherencia del Plan de Trabajo y carta gantt propuesto por el proveedor como parte de su oferta técnica, y los productos solicitados en estas Bases de Licitación, en relación a sus actividades, plazos y la metodología propuesta por el oferente.”*

#### FACTOR 5

PUNTAJE	ESCALA
<b>100</b>	La Carta Gantt es precisa y el Programa de Trabajo es consistente con ella, así como la metodología, los productos ofrecidos y el equipo de trabajo, detallando de manera precisa las actividades, organización de funciones y horas comprometidas, permitiendo efectuar un seguimiento de su ejecución y a su posterior evaluación.
<b>40</b>	El Programa de trabajo es parcialmente consistente con la carta Gantt, la metodología, los productos ofrecidos y el equipo de trabajo, describiendo de manera general las actividades, organización de funciones y horas comprometidas.
<b>0</b>	El programa de trabajo no es consistente con la Cartas Gantt, la metodología, los productos ofrecidos y el equipo de trabajo.

# Anexo IV: Consulta al Mercado (RFI)

Con el propósito de mejorar la cantidad y calidad de la información de mercado respecto de un problema o necesidad en particular, se recomienda a los organismos públicos realizar consultas al mercado (RFI) para conocer si existe algún producto o servicio que resuelva el problema, qué alternativas existen actualmente, si estas alternativas resuelven total o parcialmente el problema, o para conocer de qué forma se podría abordar una necesidad en particular.

El documento del RFI debe contener información general relacionada con la problemática cuyas alternativas de solución se están explorando, y debe ser publicado y difundido a través del Sistema de Información, de acuerdo al artículo 13 Bis del reglamento de la ley 19.886.

Los beneficios de incorporar el uso de RFI son, entre otros:

- Oportunidad de tener procesos formales para explorar las distintas industrias de proveedores.
- Generar un mejor conocimiento sobre los productos, servicios y la capacidad del mercado.

- Pueden además ser complementadas mediante esfuerzos de difusión propios.

En general, para el desarrollo de un RFI se recomienda considerar lo siguiente:

## **Establecer con precisión los puntos sobre los que necesita que la industria aporte información**

Un RFI puede incorporar consultas sobre aspectos técnicos, comerciales o de negocio. Por ejemplo, un RFI puede consultar sobre alternativas para solucionar un problema, sobre los modelos de negocio o sobre las posibles reglas para evaluar las propuestas.

## **Generar el documento de RFI**

Este documento se estructura a partir de definiciones generales del proyecto, incluyendo las preguntas que se están formulando a la industria y las reglas de la consulta. Entre estas reglas, se sugiere incluir el plazo para recibir respuestas y los medios y formatos mediante de las cuales éstas se recibirán a través del Sistema de Información.

### **Establecer la base de proveedores**

Puede ser determinada mediante la utilización de los registros de ChileCompra o de asociaciones gremiales, entre otras fuentes.

### **Convocatoria al RFI**

El proceso debe ser publicado a través del Sistema de Información, de acuerdo a la normativa vigente. La difusión del RFI puede ser apoyada mediante la publicación y difusión del documento de RFI en la página web del organismo público y ser distribuido a la base de proveedores y las asociaciones gremiales.

### **Reunión de RFI**

Considere como parte del proceso publicar, difundir y realizar una o más reuniones de discusión del documento de RFI con las empresas. En estas sesiones se espera que las empresas que respondan a la convocatoria se reúnan con el responsable del proyecto con el objeto de conversar y acercar posiciones respecto de las consultas formuladas en el RFI. Nuevamente, la información relacionada con estas instancias debe ser debidamente publicada a través del Sistema de Información.

# Anexo V: Equipo co-creador de la directiva

Esta directiva ha sido resultado de un proceso de innovación de ChileCompra en conjunto con el Ministerio de Economía y el Laboratorio de Gobierno, que buscaba abordar el desafío de lograr una mejor adopción de las recomendaciones. En específico, la adopción de prácticas innovadoras en el proceso de compra pública, a través de una propuesta más cercana y didáctica.

Consecuentemente, ha sido elaborada aplicando los principios de innovación, por lo que se realizaron diversos talleres de experimentación y co-creación, manteniendo siempre el foco en los compradores quienes son el público objetivo de este documento.

**Es por ello que, queremos agradecer a todos los que colaboraron del proceso de co-creación de los contenidos y diseño de esta directiva:**

**Alejandra Gómez** / Laboratorio de Gobierno  
**Arturo Rodríguez** / Hospital Provincia Cordillera  
**Aurora Lara** / ChileCompra  
**Beatriz Hasbún** / Laboratorio de Gobierno  
**Carolina Pérez** / Ministerio de Obras Públicas MOP  
**Catalina Uribe** / ChileCompra  
**Claudia Silva** / Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación UMCE  
**Claudio Loyola** / ChileCompra  
**Constanza Román** / ChileCompra  
**Cristian Carreño** / Dirección de Compras y Contratación Pública ChileCompra  
**Daniela Herrera** / Laboratorio de Gobierno  
**Eduardo Navarro** / Laboratorio de Gobierno  
**Eduardo Viveros** / ChileCompra  
**Elisa Briones** / Laboratorio de Gobierno  
**Francisca Ugalde** / ChileCompra  
**Gianncarlo Durán** / Laboratorio de Gobierno  
**Guillermo Rayo** / Servicio Nacional del Consumidor SERNAC  
**Hugo Muñoz** / Laboratorio de Gobierno

**Jennifer Barra** / Servicio Nacional del Consumidor SERNAC  
**Juan Felipe López** / Laboratorio de Gobierno  
**Julio Arancibia** / ChileCompra  
**Karina Van Oosterwyk** / ChileCompra  
**Laura Meza** / Subsecretaría de Justicia  
**Laura Morales** / Ministerio de Vivienda y Urbanismo MINVU  
**Lorena Caro** / ChileCompra  
**Lorena Cortés** / Consejo Nacional de la Cultura y las Artes CNCA  
**Mauricio Salazar** / Subsecretaría de Justicia  
**Myriam Meyer** / Laboratorio de Gobierno  
**Nicolás Díaz** / Municipalidad de Santiago  
**Pablo Pérez de Tudela** / Corporación Municipal de Valparaíso  
**Patricia Ibáñez** / ChileCompra  
**Paula Miranda** / Chile Valora  
**Paulina Avalos** / Subsecretaría de Transportes  
**Pedro Vizcarra** / Ministerio de Economía  
**Raschid Rabaji** / Subsecretaría de Justicia  
**Ricardo Miranda** / ChileCompra  
**Roman Yosif** / Laboratorio de Gobierno  
**Rosa Benavente** / ChileCompra

**Sebastián González** / Servicio Nacional del Consumidor SERNAC  
**Sergio Calderón** / ChileCompra  
**Stephany Vásquez** / ChileCompra  
**Tamara Marchant** / ChileCompra  
**Tomás Dintrans** / Laboratorio de Gobierno  
**Trinidad Inostroza** / ChileCompra



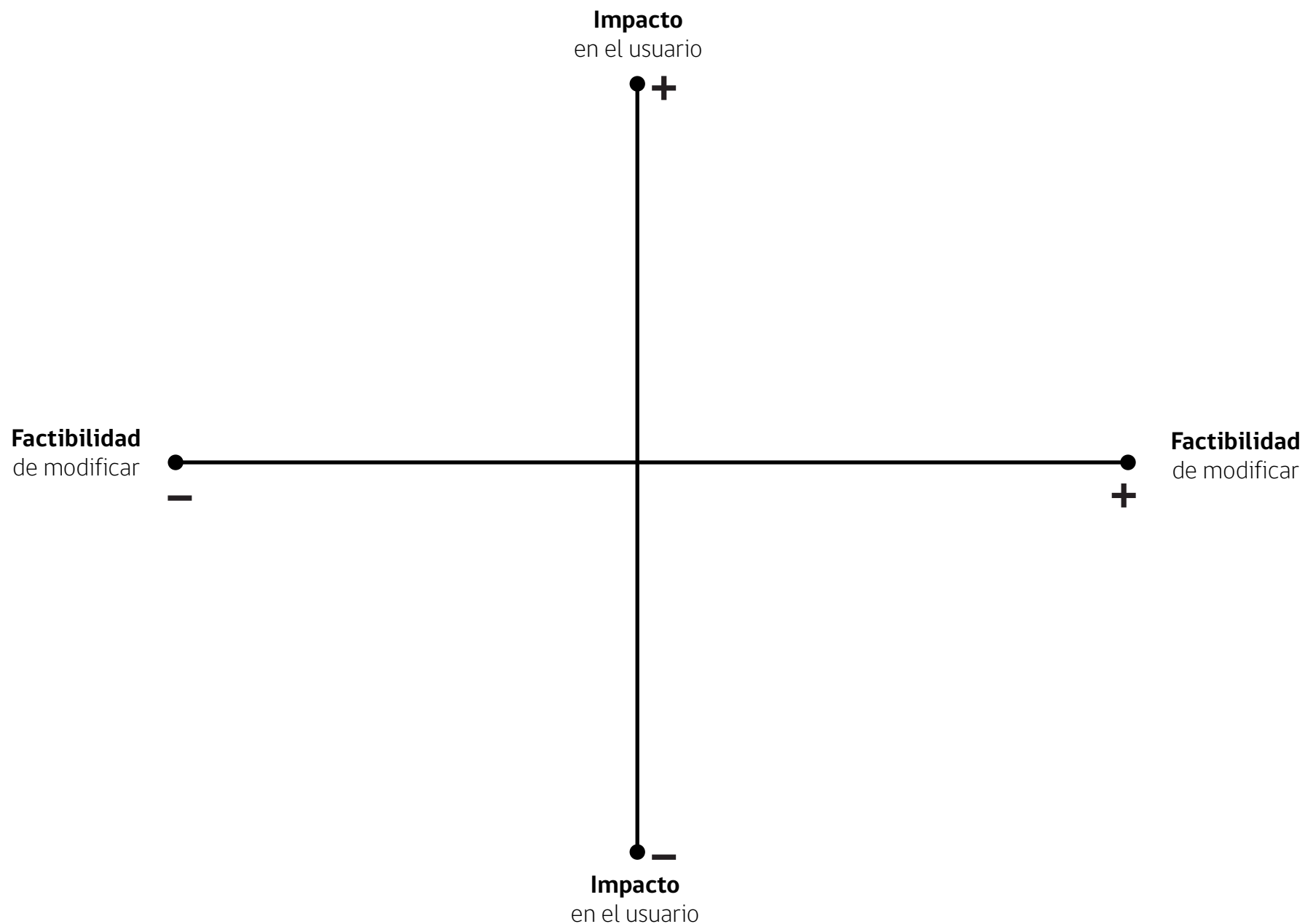


# **ANEXO VI**

## Láminas de trabajo

# Matriz de Priorización

Lámina 1 | Fase: Planificar



# Oportunidades de Compra Pública Innovadora

Las siguientes definiciones o productos estratégicos presentan oportunidades para realizar una compra pública innovadora:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....

.....

Equipo participante:

Fecha:

# Descripción de Necesidad Inicial

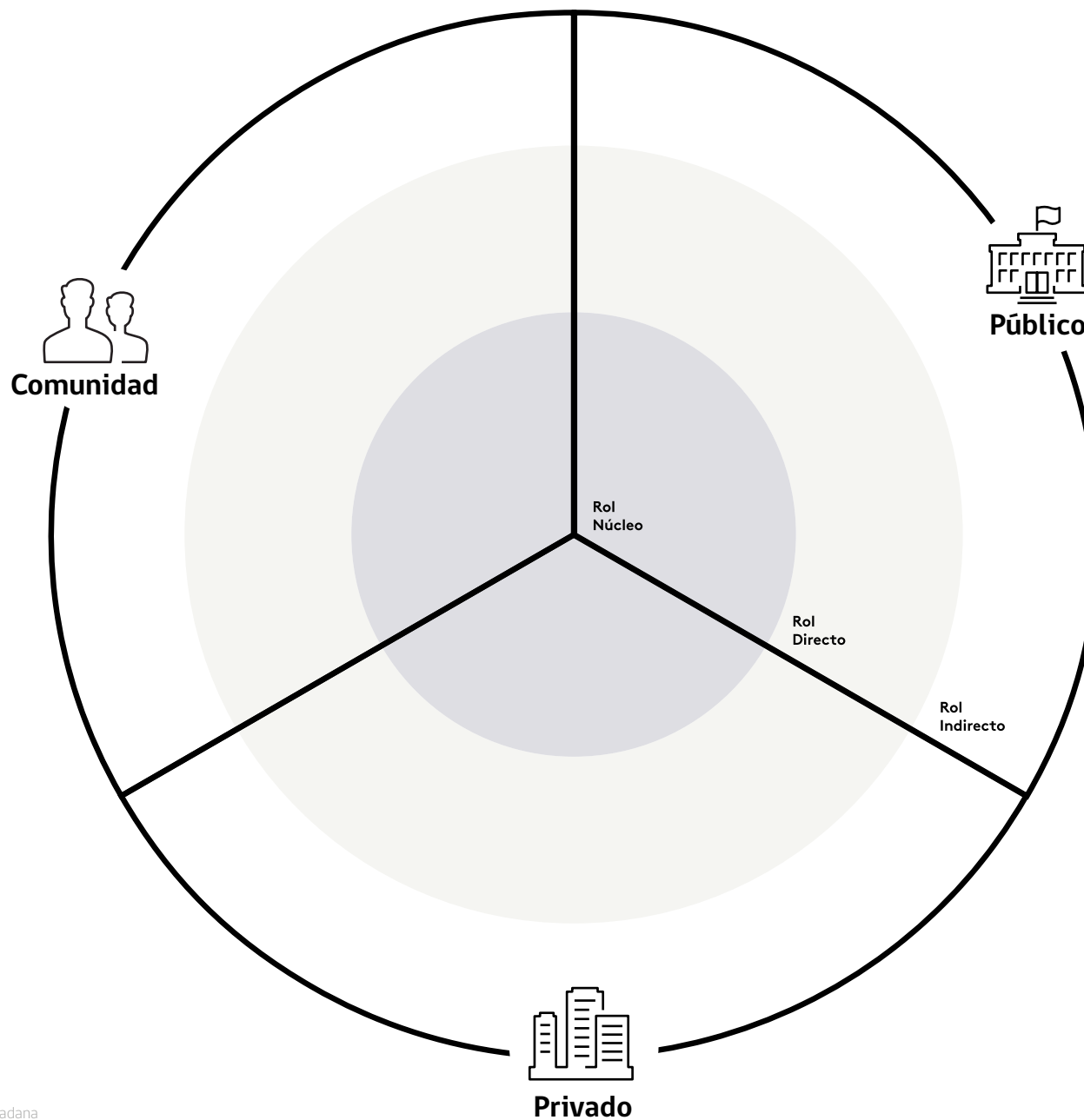
<b>Describe y justifica de la necesidad de compra:</b>	
<b>Definiciones o productos estratégicos a los cuales se relaciona o apoya la necesidad de compra:</b>  ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	 <b>Usuarios internos</b>
	 <b>Usuarios beneficiarios</b>
	<b>¿Se ha realizado esta compra antes? Si es así, ¿se ha presentado algún problema?</b>

Requirente:







Fecha:



# Mapa de Actores



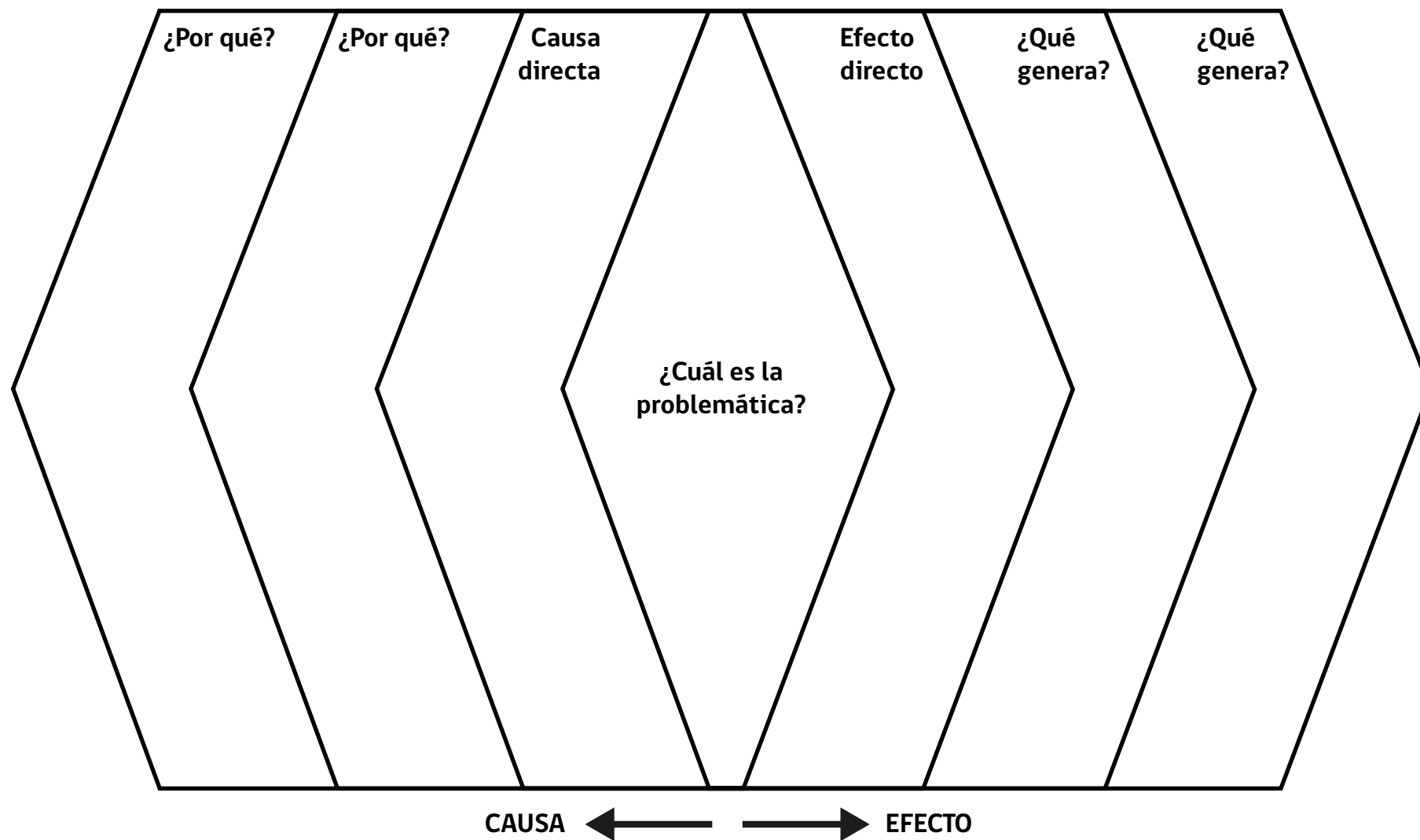
# Viaje del Usuario

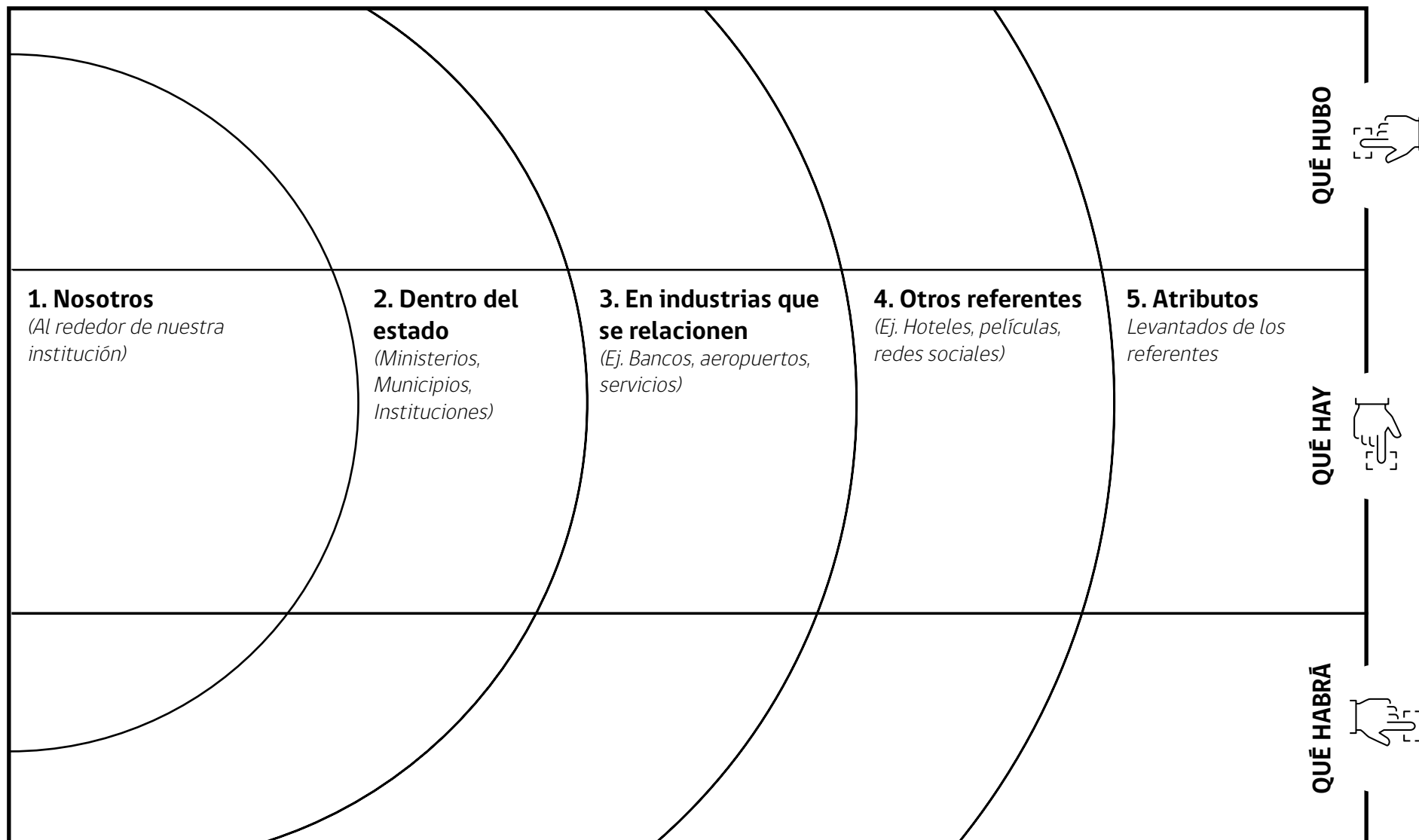
	ANTES	DURANTE	DESPUÉS
<p><b>¿Qué hace el usuario?</b></p> 			
<p><b>¿Con qué / quiénes interactúa el usuario?</b> <i>(canales, funcionarios, objetos, puntos de contacto)</i></p>			
<p><b>¿Cómo se siente?</b> <i>Emociones</i></p>     			

# Plan de Investigación

<b>Supuestos</b>	<b>Objetivos de investigación</b>	<b>Actores / Usuarios</b>	<b>Técnica de investigación</b>	<b>Quién y Cuándo</b>
¿Cuál es la <b>creencia actual</b> ?	¿Qué <b>necesitas saber</b> ?	¿A quién es <b>necesario conocer</b> ?	¿Qué técnica <b>vamos a utilizar</b> ?	¿Quién será <b>el responsable</b> y cuándo <b>lo hará</b> ?

# Diagrama Causa - Efecto





# Reformulación de la Necesidad de Compra

## Necesidad inicial

¿Cuál es la necesidad de compra inicial?

*(Qué/quién)*

.....

.....

.....

*(necesidad)*

.....

.....

*(hallazgos)*

.....

.....

## Desafío

¿Cuál es el desafío asociado a la nueva necesidad de compra?

¿Cómo podríamos *(acción-verbo)*

.....

.....

.....

*(lo que vas a intervenir)*

.....

.....

.....

*(usuario-beneficiario de la compra)*

.....

.....

?



# Propuesta de Compra

<b>Necesidad re-definida</b>		<b>Desafío</b>
<b>↔ Mecanismo de compra</b> <input type="checkbox"/> Licitación <input type="checkbox"/> Trato directo <input type="checkbox"/> Convenio directo	<b>📅 Plazos estimados</b>	<b>👤 Usuarios internos</b>  <b>👤 Usuarios beneficiarios</b>
<b>💰 Montos estimados</b>		

Equipo participante:

Fecha:

# Diseño de Rúbricas

Criterio	Descripción	Ponderación

Equipo participante:

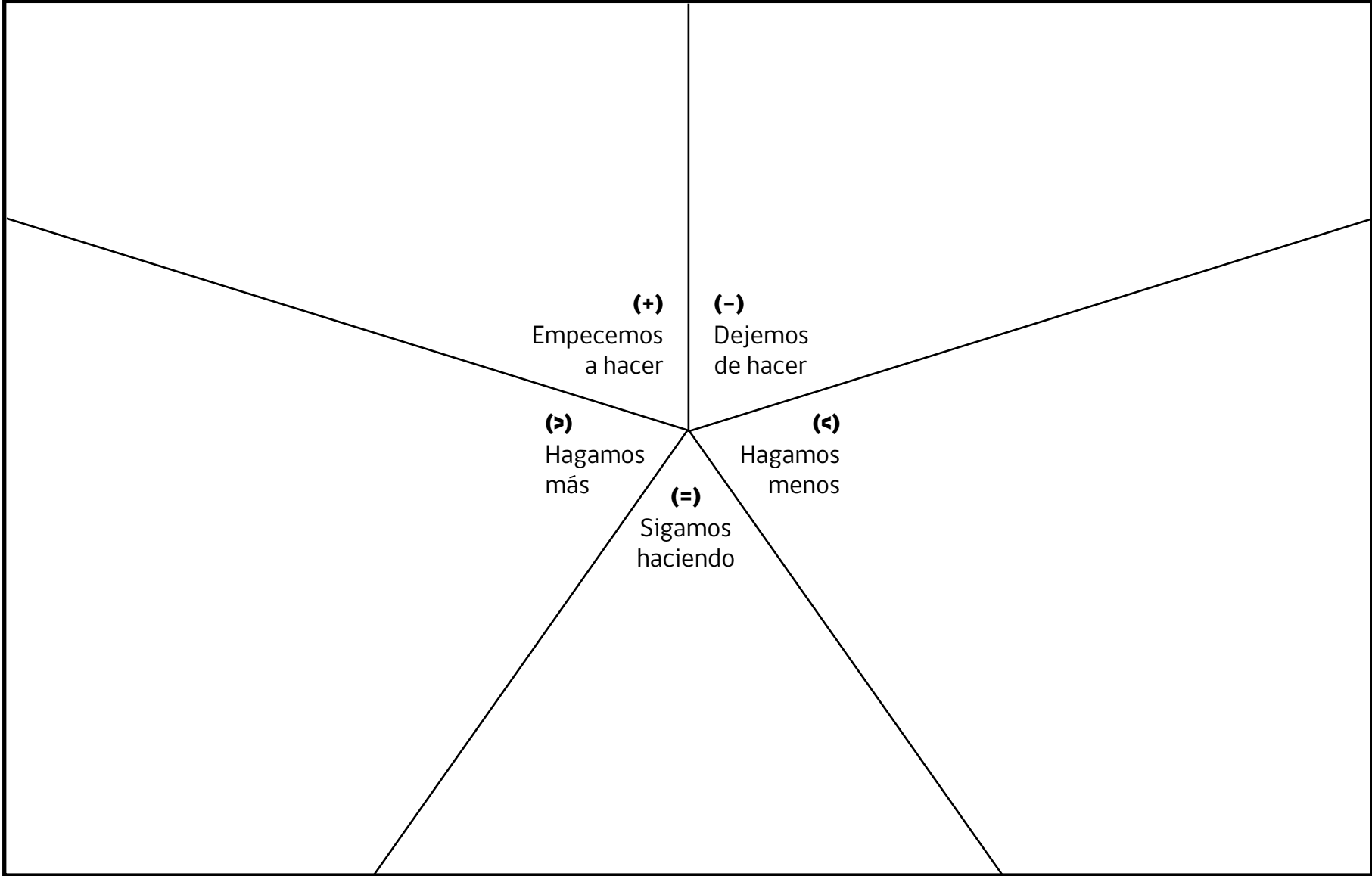
Fecha:

# Pauta de Evaluación

Criterio	Ponderación	Escala de evaluación				Observaciones
		1	2	3	4	

Evaluador:  
Propuesta evaluada:

Fecha:



# Empaquetamiento

**Necesidad inicial de compra**



**Principales hallazgos del proceso de exploración**

.....

.....

.....

.....

**Necesidad re-definida**

**Desafío**

Equipo participante:

Fecha:

# Empaquetamiento

**¿Qué resultados han podido rescatar hasta el momento de la adjudicación?**

*Rescaten algunas frases de usuarios en referencia a lo que significó este cambio para ellos.*

**¿Qué aprendizajes obtuvieron al aplicar este proceso de compra?**

Equipo participante:

Fecha:







compra pública innovadora

Directiva de Innovación para las Compras Públicas

# ¿Cómo podemos innovar en el proceso de compra pública?



Laboratorio  
de Gobierno



Documento bajo consulta ciudadana