

Guía:

Elaboración

de una

solicitud de

propuestas

orientada a los

resultados



HARVARD Kennedy School

Government Performance Lab

Índice

Introducción	3
<i>Conozca cómo usar esta guía y cómo aprovechar las adquisiciones para mejorar los resultados de los programas y servicios del gobierno</i>	
Módulo 1: Planificación de la solicitud de propuestas	6
<i>Identificar los miembros clave del equipo para la solicitud de propuestas y establecer las estructuras de gestión del proyecto</i>	
Módulo 2: Recopilación de información para fundamentar la solicitud de propuestas	15
<i>Realizar una investigación del mercado, involucrar a las partes interesadas y a los receptores de servicios clave y aprender de anteriores prestaciones de servicios</i>	
Módulo 3: Redacción de la solicitud de propuestas: planteo del problema y objetivos	24
<i>Crear un consenso interno y con los proveedores acerca del problema que busca resolver y de cómo sería un resultado exitoso</i>	
Módulo 4: Redacción de la solicitud de propuestas: alcance del trabajo e incentivos	32
<i>Elaborar el alcance del trabajo y la estructura de pago de manera que los incentivos del proveedor estén en consonancia con sus metas y les ofrezcan a los proveedores la oportunidad de proponer nuevas soluciones para su problema</i>	
Módulo 5: Redacción de la solicitud de propuestas: indicadores y gestión de contratos	43
<i>Seleccionar indicadores para seguir el desempeño de los proveedores y saber cómo manejar activamente el contrato para crear oportunidades de aprendizaje y mejora continuos</i>	
Módulo 6: Redacción de la solicitud de propuestas: criterios de evaluación y selección	52
<i>Diseñar un conjunto de criterios de evaluación y de requisitos para el envío de propuestas que le permita identificar los aspectos más importantes de las propuestas y dar prioridad a los enfoques con mayores probabilidades de éxito</i>	
Módulo 7: Finalización de la solicitud de propuestas	61
<i>Organizar y estructurar el borrador de la solicitud de propuestas y comunicarlo con claridad a los proveedores, así como planificar la solicitud de comentarios sobre el borrador de la solicitud</i>	
Módulo 8: Actividades luego de publicar la solicitud de propuestas	67
<i>Planificar las actividades importantes que tienen lugar después de publicar la solicitud de propuestas, entre ellas organizar una conferencia previa a las propuestas, evaluar las propuestas y elaborar, negociar y gestionar un contrato que consolide un buen desempeño</i>	
Cierre	75
<i>Reflexionar sobre las lecciones aprendidas y analizar las oportunidades para usar contratos orientados a los resultados para mejorar otros programas y servicios financiados por el gobierno</i>	





Introducción

Introducción

Los recursos que figuran en esta guía ayudarán a las organizaciones del sector público a aprovechar las adquisiciones para mejorar los resultados de los programas y servicios financiados por el gobierno, por ejemplo mediante la redacción de solicitudes de propuestas orientadas a los resultados y mediante mejorar la gestión del proceso de desarrollo de solicitudes de propuestas.

Descripción general

Casi todas las actividades importantes del gobierno combinan los esfuerzos de los empleados del gobierno con los bienes y servicios adquiridos del sector privado. Esto aplica a la construcción de calles, recolección y reciclado de residuos y la capacitación laboral que se brinda a los desempleados. Lamentablemente, los gobiernos a menudo tratan las adquisiciones como una función administrativa apresurada y secundaria, en vez de considerarla una actividad estratégica central para lograr su misión y sus objetivos.

En nuestro trabajo con gobiernos estatales y locales por todo el país, hemos ayudado a los gobiernos a crear mayor valor público desarrollando solicitudes de propuestas dirigidas a mejorar los resultados y aumentando la efectividad de las prácticas de adquisición y contratación.

La contratación orientada a los resultados es un conjunto de estrategias diseñado para ayudar a los gobiernos a usar las adquisiciones y los contratos para lograr mejores resultados para los habitantes, los negocios y las partes interesadas de la comunidad.

La contratación orientada a los resultados tiene los siguientes objetivos:

1. Transformar el proceso de adquisiciones para que sea eficiente, atractivo y transparente.
2. Mejorar los resultados de los programas, productos y servicios contratados.
3. Invertir en la equidad para mejorar la movilidad económica y lograr mejores resultados para las poblaciones tradicionalmente marginadas.
4. Aumentar y abastecer las adquisiciones como una función estratégica.

Es probable que ya haya notado oportunidades de mejora en las prácticas de adquisiciones de su jurisdicción. Es posible que a su gobierno le cueste planificar las próximas adquisiciones o realizar el análisis del mercado suficiente antes de determinar el alcance del trabajo. Quizás se pregunte si incluir tantos requisitos específicos en las solicitudes de propuestas está desalentando la innovación entre los proveedores. Al gestionar los contratos, es posible que sienta que pasa más tiempo en el cumplimiento y el procesamiento de facturas que en trabajar con el proveedor para mejorar el desempeño.

Sabemos que para gran parte del personal del gobierno redactar una solicitud de propuestas puede resultar abrumador. A medida que se aproxima la necesidad de conseguir servicios, es posible que se sienta tentado a recurrir a una versión de una solicitud de propuestas anterior, a copiar lo que hizo una ciudad o estado semejante o a renovar un contrato existente, aun sabiendo que probablemente podría conseguir un proveedor con mejor desempeño.

¿Qué aprenderá de esta guía?

En los ocho módulos que se describen a continuación, repasaremos el proceso de solicitud de propuestas paso a paso, desde la planificación inicial hasta la gestión del contrato. También lo ayudará a gestionar el proceso para disminuir las demoras.

- Módulo 1: Planificación de la solicitud de propuestas
- Módulo 2: Recopilación de información para fundamentar la solicitud de propuestas
- Módulo 3: Redacción de la solicitud de propuestas: planteo del problema y objetivos

- Módulo 4: Redacción de la solicitud de propuestas: alcance del trabajo e incentivos
- Módulo 5: Redacción de la solicitud de propuestas: indicadores y gestión de contratos
- Módulo 6: Redacción de la solicitud de propuestas: criterios de evaluación y selección
- Módulo 7: Finalización de la solicitud de propuestas
- Módulo 8: Actividades luego de publicar la solicitud de propuestas

En cada módulo, primero conocerá las mejores prácticas del área temática específica que trata ese módulo. Se incluyen ejemplos de otras jurisdicciones que lo ayudarán a ver cómo se ve este trabajo en la práctica. Por último, cada módulo contiene dos subsecciones interactivas: 1) preguntas de análisis, que usará como herramienta de generación de ideas interna a fin de crear consenso en las ideas que comunicará su solicitud de propuestas, y 2) ideas de planificación y elaboración que lo ayudarán a crear el contenido escrito que incorporará directamente al borrador de la solicitud de propuestas.

¿A quiénes se dirige esta guía?

El público principal de esta guía son los administradores, compradores, analistas de contratos y otros profesionales de adquisiciones y contrataciones de programas del departamento. Esta guía también puede servirles a los líderes ejecutivos de gobiernos estatales y locales para establecer vínculos entre las adquisiciones y los objetivos estratégicos.

¿Para qué adquisiciones será más útil esta guía?

Con recursos limitados, no todas las solicitudes de propuestas venideras deben recibir el nivel intensivo de asistencia específica que promueve esta guía. Este enfoque intensivo suele ser más adecuado en los siguientes casos: 1) contratos grandes, ya sea por el monto en dólares o por el alcance del programa; 2) contratos que reflejan las prioridades políticas estratégicas para el departamento o el liderazgo ejecutivo; 3) contratos que implican un alto nivel de riesgo; o 4) contratos que no han avanzado lo suficiente en cuanto a lograr los resultados esperados.

Cómo usar esta guía


Lo animamos a adaptar esta guía a su conveniencia. Algunos elementos de este documento pueden ser más útiles o pertinentes para públicos o niveles de experiencia diferentes. Quizás descubra que algunos módulos son exactamente lo que necesita, mientras que otros ya reflejan sus prácticas actuales de desarrollo de solicitudes de propuestas.

Es posible que su jurisdicción ya tenga procedimientos claramente definidos para cada uno de estos pasos. Piense en esta guía como un recurso complementario a las mejores prácticas locales. Identifique los recursos de esta guía que podría agregar a fin de garantizar que su jurisdicción tenga una visión estratégicamente adecuada para aplicar a sus actividades de adquisición y contratación.

Quiénes somos e información de contacto

El Harvard Kennedy School Government Performance Lab (GPL) investiga cómo los gobiernos pueden mejorar los resultados que logran para los habitantes. Un aspecto importante de este modelo de investigación implica brindar asistencia técnica gratuita a gobiernos estatales y locales. Mediante esta participación de primera mano, el GPL obtiene información acerca de los obstáculos que enfrentan los gobiernos y las soluciones que les permiten superarlos. Si desea más información sobre el GPL, visite nuestro sitio web: www.govlab.hks.harvard.edu.

Si tiene alguna pregunta al usar esta guía o le gustaría recibir apoyo adicional del GPL, comuníquese con nosotros a govlab@hks.harvard.edu.



Planificación de la solicitud de propuestas

Módulo 1: Planificación de la solicitud de propuestas

En este módulo, logrará lo siguiente:

- Identificar los miembros clave del equipo que serán parte del proceso de solicitud de propuestas.
- Planificar el plazo para la solicitud de propuestas y establecer las estructuras de gestión del proyecto.

1.1 Mejores prácticas

Una vez que el liderazgo de su departamento o agencia se ha asegurado la aprobación de un servicio o compra nuevos o al percibir que un contrato está por caducar, es posible que se vea tentado a empezar a redactar la solicitud de propuestas de inmediato. Sin embargo, pasar directamente a la redacción de la solicitud de propuestas sin una planificación adecuada puede generar problemas más adelante.

A medida que se sumerge en la planificación de esta solicitud de propuestas, se compromete a un enfoque orientado a los resultados a fin de redactar una solicitud que supone un cambio radical con respecto a los negocios habituales. Pasará de ver la solicitud de propuestas como una complicación necesaria para contratar a un proveedor a verla como una oportunidad estratégica para ayudar a su departamento o agencia a alcanzar sus objetivos estratégicos y mejorar los resultados para los habitantes. ¡Ese sí que es un recorrido emocionante!

En este módulo, analizaremos dos actividades importantes para la planificación a las que debe dedicar tiempo antes de comenzar la investigación sobre el servicio o el producto y redactar la solicitud de propuestas. Crear un equipo del proyecto con atención y elaborar un plan del proyecto sentarán las bases para que la solicitud de propuestas sea exitosa.

Crear un equipo de proyecto que sea completo

Primero, identifique qué miembros del equipo interno pueden desempeñar un papel o podrían ser útiles en cada etapa del proceso de la solicitud de propuestas, desde la planificación inicial y la investigación hasta la ejecución del contrato. Entre estas personas pueden incluirse personal del programa y de adquisiciones/compras, líderes del departamento/agencia, administradores, usuarios finales del producto o servicio, equipos legales o financieros y personal que haya contratado servicios similares en el pasado. Identificará e involucrará a partes interesadas adicionales externas en el siguiente módulo, ya que brindarán conocimientos valiosos sobre la población objetivo, las mejores prácticas y la viabilidad del enfoque.

Crear concienzudamente el equipo interno del proyecto e incluir las voces importantes desde el interior de su jurisdicción enriquecerán el contenido final de la solicitud de propuestas, lo ayudarán a estar en consonancia con las prioridades del liderazgo y logrará que haya armonía en los resultados del contrato. Este esfuerzo también los ayudará a usted y a su equipo a comprender mejor desde un principio cuáles son las funciones y las responsabilidades, a evitar el trabajo innecesario y a realizar todas las tareas de manera oportuna.

CONCEPTO CLAVE: CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO SÓLIDO PARA LA SOLICITUD DE PROPUESTAS

<h1>1</h1>	<p>Rol definido de administrador/coordinador de proyectos. Puede ser útil asignar a una persona que coordine las funciones, mantenga los plazos para la elaboración de la solicitud de propuestas y supervise el proceso en general. Tiene que ser una persona que pueda dedicarle el tiempo adecuado a este proyecto, mantenga en orden los documentos y borradores, organice reuniones y ayude a conciliar las diferencias de opinión.</p>
<h1>2</h1>	<p>Responsabilidades asignadas entre el personal de adquisiciones y el del programa/departamento. Según su jurisdicción, la elaboración de la solicitud de propuestas y las responsabilidades de contratación pueden recaer sobre el personal de compras o adquisiciones, el personal del departamento o del programa o, a menudo, estar dividido entre estos grupos. Desde el inicio, asegúrese de que el equipo incluya expertos en el tema y en los procesos, normas y reglamentos de adquisiciones. Comprenda bien las funciones de cada miembro del equipo.</p>
<h1>3</h1>	<p>Perspectiva y aportes del personal de primera línea. El personal más cercano al problema que busca tratar con esta solicitud de propuestas tendrá los conocimientos más profundos sobre el aspecto real del producto o servicio en la práctica. Involucrar al personal de primera línea en el proceso de planificación y elaboración de la solicitud de propuestas permitirá que estas personas aporten información valiosa sobre el producto o servicio con el cual interactúan de cerca.</p>
<h1>4</h1>	<p>Encargados de tomar decisiones y autoridades de aprobación de la solicitud de propuestas identificados. Las revisiones no anticipadas o los aportes sorpresa de último momento por parte de los encargados de las decisiones (que usted no sabía que querían intervenir) pueden demorar la publicación de la solicitud de propuestas. Al principio de la planificación, identifique a los encargados de tomar decisiones que podrían tener que revisar o aprobar cada paso. Por ejemplo, ¿tendrá que consultar con su equipo legal? ¿Cuánto tiempo necesitarán para aprobar el documento? Es posible que al principio los encargados de las decisiones no tengan una función importante, pero es una buena práctica identificar esa función y avisarles sobre la solicitud de propuestas.</p>
<h1>5</h1>	<p>Claridad sobre el tiempo y la capacidad del equipo. Gran parte del personal del gobierno estatal y local cumple diversas funciones y se reparte entre distintas prioridades. Cuando arme el equipo, sea realista respecto de la cantidad de tiempo que cada miembro dedicará a esta solicitud de propuestas según sus posibilidades. ¿Puede crear funciones pequeñas para quienes considera que pueden hacer aportes valiosos pero que no tienen el tiempo para estar muy involucrados (p. ej., personal del departamento que recientemente redactó una solicitud de propuestas similar o los equipos legal, financiero o de datos)?</p>

Elaboración de un plan del proyecto

En esta etapa inicial, quizás resulte difícil saber qué actividades le esperan. Si bien puede ser tentador esperar a abordar cada tarea a medida que surja, la planificación anticipada lo ayudará a efectuar la solicitud de propuestas y el contrato final con mucha más eficacia. Incluso si el contenido de la solicitud de propuestas es fabuloso, las prácticas deficientes en la gestión del proyecto pueden sabotear lo que de otro modo podría ser una solicitud de propuestas muy exitosa o un contrato eficaz. Por ejemplo, en su trabajo anterior quizás haya visto el efecto perjudicial de esperar a último minuto para trabajar en una solicitud de propuestas o de olvidarse de consultar a un grupo de partes interesadas clave.

Junto a su equipo de solicitud de propuestas y el asesoramiento del personal de adquisiciones/compras, debe elaborar un plan del proyecto (puede llamarlo su plan de trabajo o cronograma) que incluya todos los pasos principales que tendrán que darse antes de que la jurisdicción ejecute un contrato con la propuesta ganadora. Al crear este plan del proyecto, empezará a descubrir lo que ocurrirá en los meses siguientes. El cronograma o plan de trabajo también cumplirá la tarea fundamental de ayudar a que todos los miembros del equipo rindan cuentas (para motivar a la acción) en especial si es probable que haya otras responsabilidades que pugnen por su tiempo y atención.

Cuando desarrolle su plan del proyecto, es probable que quiera empezar con la fecha final, la fecha en la cual se ejecutará el contrato (es decir, cuando necesita que el proveedor empiece a trabajar), y trabaje desde allí hacia atrás. Verifique con el personal de adquisiciones/compras cuánto tiempo han llevado adquisiciones similares anteriormente para asegurarse de que su cronograma sea razonable. A medida que arma el cronograma, es posible que vea que tiene menos tiempo del que esperaba para cada actividad que conduce a la ejecución del contrato. Si nota que necesita reducir el plazo, considere qué actividades puede realizar de forma simultánea o dónde puede reducir el tiempo entre los plazos internos. El único plazo que nunca debe acortar es el del período de respuesta a la propuesta. La calidad de las propuestas que recibe será mucho mayor si brinda tiempo suficiente para que los candidatos preparen respuestas bien pensadas.

1.2 Ejemplo

En una jurisdicción con la que ha trabajado el GPL, el personal del departamento usa una herramienta de planificación del proyecto para establecer las fechas límite de cada actividad asociada con cada una de las próximas solicitudes de propuestas. Esta herramienta también ayuda al departamento a identificar qué responsabilidades pertenecen al personal del programa y cuáles al personal de adquisiciones. En el ejemplo que está a continuación, se puede ver un panorama de algunas actividades iniciales que el departamento incluya en la etapa de planificación de una solicitud de propuestas.

Nombre de la solicitud de propuestas: _____					
<i>Coordinadores de personal</i>					-
PERSONAL DEL PROGRAMA:					
PERSONAL DE ADQUISICIONES:					-
TAREA		RESPONSABILIDAD			FECHA LÍMITE
		Adquisición	Programa	Miembros del personal	
1.0	Planificación				
1.1	Determinar la fuente de financiación, terminar el presupuesto para el proyecto y reunir a las autoridades				
1.2	Definir un cronograma de las actividades principales del proyecto: fecha de publicación, fecha de envío y conferencia previa a las propuestas				
1.3	Elegir el método de adquisición				
1.4	Realizar la planificación estratégica para establecer los objetivos y los indicadores de desempeño				

MÓDULO 1: ACTIVIDADES

1.3 PREGUNTAS DE ANÁLISIS

Reúna a su equipo y busquen ideas para responder las preguntas que están a continuación. Las respuestas a estas preguntas los ayudarán a fundamentar la creación de un equipo y un plan del proyecto en la siguiente sección.

1. En su jurisdicción, ¿qué responsabilidades tiene el personal de adquisiciones/compras en una solicitud de propuestas habitual (en contraste con el personal del programa/departamento)?

2. ¿A quiénes podrían tener que consultar para comprobar que el equipo sigue todos los requisitos legales y de políticas a medida que planifica y elabora la solicitud de propuestas?

3. ¿Quiénes en su jurisdicción han efectuado recientemente una solicitud de propuestas similar y podrían tener información valiosa para el equipo del proyecto?

4. Al examinar las solicitudes de propuestas pasadas, ¿qué pasos llevaron más tiempo?
¿Dónde hubo más probabilidades de que surjan demoras?

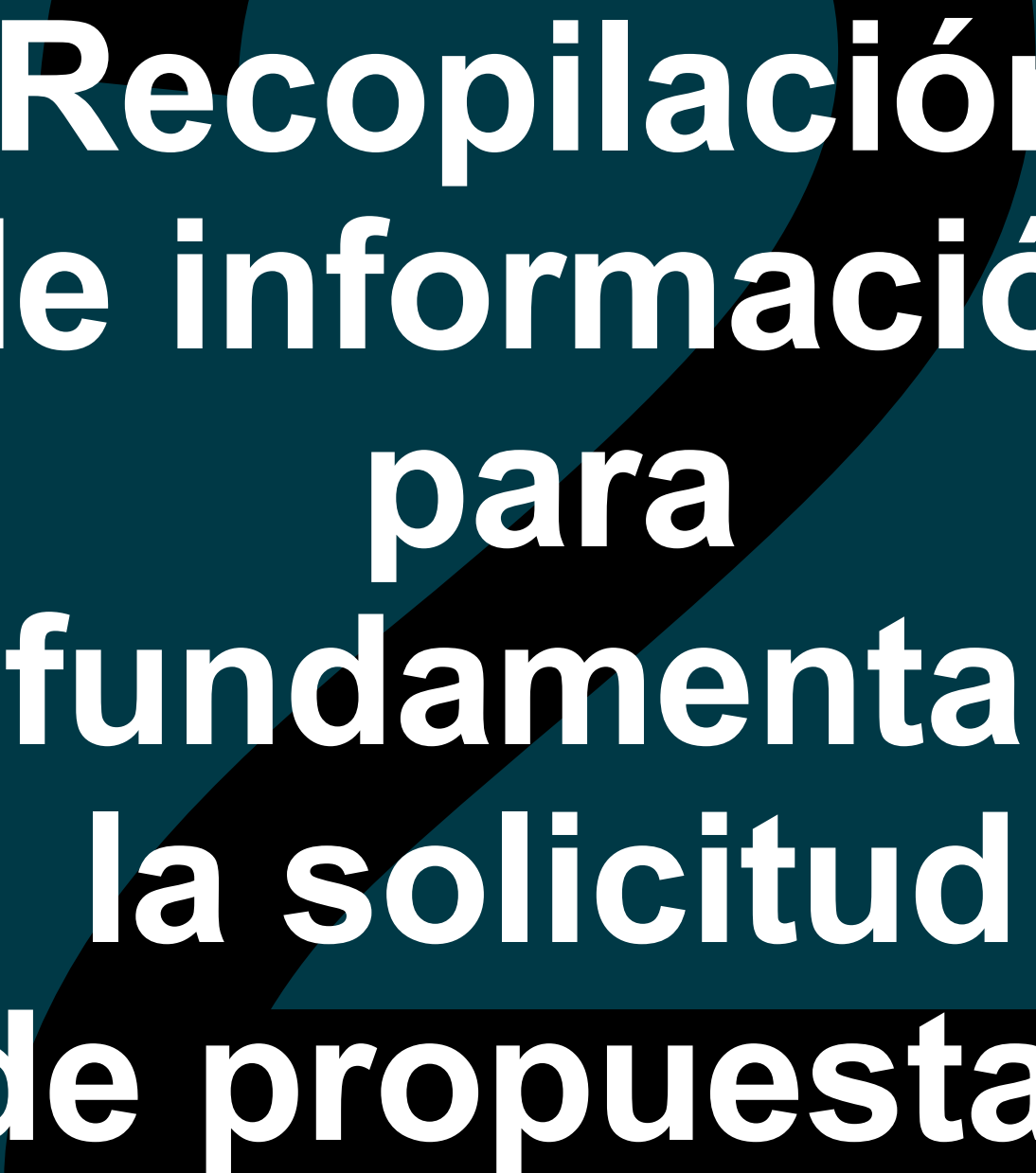
1.4 IDEAS DE PLANIFICACIÓN

1. Cree una matriz del equipo del proyecto, similar a la versión que está debajo, para identificar las partes interesadas internas para el equipo del proyecto de la solicitud de propuestas. Se ha completado una fila a modo de ejemplo.

FUNCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS INTERNAS			
Nombre y puesto de la parte interesada interna	¿En qué áreas puede brindar apoyo, información esencial o comentarios esta persona?	¿Cuál será la capacidad de esta persona para los próximos cuatro meses?	Función de la parte interesada
<i>Ejemplo: Jane Martinez, analista de desempeño en la oficina del alcalde</i>	<i>Ejemplo: Jane podría brindar información útil sobre los indicadores de desempeño que elaboramos para supervisar el trabajo del proveedor.</i>	<i>Ejemplo: Jane cree que podría dedicar 5 horas por mes durante los próximos 4 meses.</i>	<i>Ejemplo:</i> <input type="checkbox"/> <i>Equipo de elaboración de la solicitud de propuestas</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Asesor/a</i> <input type="checkbox"/> <i>Encargado de las decisiones</i> <input type="checkbox"/> <i>Colaborador</i>

2. Elabore su plan del proyecto. A continuación compartimos una estructura básica como ejemplo. Quizás sea conveniente crear una tabla similar a esta y agregar filas adicionales para las actividades específicas de su jurisdicción o de la solicitud de propuestas.

CRONOGRAMA DEL PROYECTO		
Actividad	Fecha límite o intervalo de fechas	Observaciones (p. ej., quién será el encargado, qué incluirá esta actividad, qué podría demorarla)
Organización básica del proyecto terminada (presupuesto identificado, cronograma terminado y equipo del proyecto creado)		
Recopilación de información terminada		
Borrador de la solicitud de propuestas terminado		
Revisión de la solicitud de propuestas por los encargados de las decisiones		
Fecha de publicación de la solicitud de propuestas		
Plazo para que los candidatos planteen preguntas		
Fin del plazo para responder a la solicitud de propuestas	<i>(al menos 6 semanas después de la publicación de la solicitud de propuestas)</i>	
Primera ronda de calificación del comité de evaluación terminada		
Entrevistas/demostraciones		
Fecha de selección de los adjudicatarios		
Negociaciones y elaboración del contrato		
Proceso de aprobación del contrato		
Ejecución del contrato		



Recopilación de información para fundamentar la solicitud de propuestas

Módulo 2: Recopilación de información para fundamentar la solicitud de propuestas

En este módulo, logrará lo siguiente:

- Recopilar información esencial e investigar el mercado para fundamentar la elaboración de la solicitud de propuestas
- Involucrar a las partes interesadas y a los usuarios finales para aprender de anteriores prestaciones de servicios
- Comprender las necesidades de quienes recibirán el servicio o usarán el producto, así como la capacidad de los proveedores de satisfacerlas

2.1 Mejores prácticas

Ahora que comprende bien el cronograma y cómo está compuesto el equipo del proyecto, está listo para empezar a recabar información para fundamentar cómo redactará la solicitud de propuestas.

Al redactar una solicitud de propuestas orientada a los resultados, las medidas que tome para recabar información antes de escribir son fundamentales para comprender mejor el contexto de su solicitud de propuestas, el problema que su gobierno busca resolver con esta solicitud y cuál es la visión de un resultado exitoso.

En esta sección, lo ayudaremos a identificar las necesidades de quienes recibirán el servicio o usarán el producto, así como la capacidad de los proveedores de satisfacerlas. Si ya ha contratado este servicio o producto, es un buen momento para evaluar el impacto de una prestación de servicios deficiente, así como las oportunidades de mejorar el modelo de servicios.

Como parte del proceso de recopilación de información, hablará con las partes interesadas, entre ellas:

- *Usuarios finales o beneficiarios del programa: las personas que se beneficiarán de este servicio o producto y que entenderán mejor sus necesidades y cómo sería un producto o servicio satisfactorio. Pueden ser usuarios finales externos (p. ej., familias que se benefician de un programa para la primera infancia) o usuarios finales internos (p. ej., oficiales de policía que usan equipos de datos móviles en los patrulleros).*
- *Personal de primera línea y supervisores: personas que prestan los servicios o administran los programas y que pueden aportar información sobre cómo funciona en la actualidad la prestación del servicio y sobre las oportunidades de mejora.*
- *Administradores de otros departamentos: auditores, inspectores o personal de finanzas que podrían haber investigado previamente el costo, la eficacia, el desempeño o el cumplimiento de los proveedores que brindaron servicios anteriormente.*
- *Proveedores: organizaciones que hayan ofrecido el servicio en el pasado o podrían hacerlo en el futuro y podrían darle una idea de la capacidad posible y conocimientos especializados sobre el mercado. Un beneficio de la participación de los proveedores también puede ser informar al mercado hacia dónde se dirige el gobierno en relación con la prestación de servicios planificada (p. ej., financiar un programa comunitario nuevo o dividir un contrato grande que abarca toda la ciudad en oportunidades más pequeñas para incorporar más proveedores).*

- *Expertos*: representantes de asociaciones u organizaciones comunitarias sin fines de lucro que pueden brindar un contexto más amplio sobre la solicitud de propuestas, ayudarlo a comprender las necesidades de la comunidad o compartir información sobre el mercado.

Según la complejidad de la solicitud de propuestas y el tiempo que pueda asignarle, esta etapa de recopilación de información puede llevar desde unas semanas hasta seis meses.

Comprenda a los usuarios para dirigir y brindar mejor los servicios

En el caso de productos de software o servicios rutinarios del gobierno (p. ej., servicios de vigilancia en bibliotecas o una aplicación nueva para el transporte público), puede parecer innecesario dedicar tiempo a pensar en los beneficiarios del producto o servicio. Sin embargo, no por eso deja de haber una población que se beneficie del producto o servicio. Por ejemplo, en los servicios de vigilancia en bibliotecas, los beneficiarios del servicio pueden ser los usuarios de las bibliotecas de su ciudad. Considere cómo podrían afectar la limpieza y el mantenimiento adecuados de las instalaciones a la experiencia de estos usuarios: un grupo de lectura de padres y niños necesita alfombras limpias en las cuales reunirse, los visitantes y el personal necesitan baños limpios y las personas con afecciones médicas subyacentes necesitan que los espacios públicos se limpien y desinfecten con frecuencia. En el otro ejemplo, una aplicación nueva para el transporte público, la población objetivo se compone de todas las personas que usarían la aplicación. Los diferentes subgrupos de personas que usan la aplicación probablemente tengan diferentes necesidades, por ejemplo, las personas que no hablan español como lengua materna o los que tienen experiencia limitada con la tecnología.

Tome medidas para comprender las necesidades de quienes usan o se benefician del producto o servicio.

¿Qué datos cualitativos o cuantitativos ha obtenido anteriormente o podría obtener acerca de sus necesidades?

Examine el desempeño pasado para entender si fue eficaz

Si va a publicar una solicitud de propuestas para un servicio existente que brinda el gobierno, será conveniente dedicar tiempo suficiente a comprender la eficacia del modelo de prestación de servicios.

Primero, examine el proceso anterior de solicitud de propuestas que se usó para adquirir este servicio.

¿Fue exitosa la adquisición anterior? Quizás no recibió la cantidad de propuestas que esperaba. Quizás a los proveedores les resultó confusa la solicitud de propuestas y tenían muchas preguntas. ¿Qué puede aprender sobre cómo mejorar esta solicitud de propuestas analizando la anterior?

Segundo, pase tiempo con las partes interesadas para evaluar qué funciona y qué no en lo que respecta a la manera en que los proveedores brindan el servicio. Considere internamente qué datos tiene acerca del cumplimiento de los objetivos por parte de estos proveedores. ¿Cuáles son las quejas comunes de los beneficiarios del servicio, los administradores del programa o los inspectores?

Los proveedores actuales también tendrán información valiosa sobre el desempeño. Es probable que puedan decirle qué funciona bien dentro del alcance actual de los servicios. Podría preguntarles: ¿qué resultados les ha costado alcanzar? ¿Cómo podría la Municipalidad trabajar con ellos de una manera más eficaz y cooperativa? Además, podría observar el servicio ofrecido usted mismo, o crear diagramas del proceso para comprender mejor la prestación del servicio.

Tercero, considere qué ha cambiado desde que comenzó el modelo actual de servicios. ¿Cómo han cambiado las necesidades de la población que usa el servicio? ¿Hubo alteraciones externas, como una crisis de salud

pública o un revés económico, que hayan generado cambios en la población que necesita el servicio?
 ¿Han aumentado o disminuido las inversiones de modo que cambió el panorama más amplio del servicio en cuanto a qué otros servicios similares se brindan a los beneficiarios?

Investigue el mercado para comprender qué pueden ofrecer los proveedores

Antes de elaborar la solicitud de propuestas, tome medidas para comprender el conjunto de proveedores posibles, los servicios que puede ofrecer y si su presupuesto es viable. En este momento puede indagar en lo que están haciendo otras ciudades o estados, o averiguar si han surgido nuevas soluciones desde la última vez que quiso adquirir el producto o servicio.

CONCEPTO CLAVE: OPORTUNIDADES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
1	Probablemente ya sabe que la investigación en internet puede ser un excelente punto de partida. Use la investigación en internet como primer paso para comprender qué programas similares existen y qué empresas u organizaciones podrían satisfacer sus necesidades. Ya que muchos gobiernos difunden públicamente sus solicitudes de propuestas en línea, es posible que encuentre buenos ejemplos de solicitudes para servicios similares. La investigación en internet también puede ser un punto de partida para comprender la demografía de los beneficiarios del servicio, así como las injusticias históricas relacionadas con el contexto en que funciona el programa o servicio.
2	Hablar con asociaciones o ciudades semejantes puede ser una manera sencilla de comprender las mejores prácticas que existen para la contratación de un producto o servicio específico. Es probable que las ciudades, condados o estados semejantes hayan experimentado algunos de los mismos desafíos que usted enfrenta. No dude en llamar o enviar un correo electrónico.
3	Las entrevistas con los proveedores o grupos especializados pueden ser útiles para comprender los productos y servicios disponibles, cómo funcionan y a quiénes se dirigen. Los proveedores son expertos valiosos. Quizás se entere de que el producto o servicio que mejor satisface las necesidades de su población objetivo es distinto del que había planificado solicitar.
4	Solicitudes de información y documentos conceptuales. Una solicitud de información es un pedido informal de ideas, soluciones o recomendaciones para contribuir al desarrollo del alcance de trabajo de una solicitud de propuestas. La solicitud de información NO significa que se adjudique el contrato, sino que se usa como una actividad de determinación de hechos para recabar información sobre el mercado. Puede usar una solicitud de información para obtener comentarios o consejos de proveedores expertos a fin de fortalecer la próxima solicitud. Dado que se comparte ampliamente entre las opciones de proveedores, puede ser una manera sencilla de darles a todos los proveedores la posibilidad de enterarse de una oportunidad y brindar comentarios. De manera similar, un documento conceptual puede ser una herramienta que se use antes de la solicitud de propuestas para anunciar su visión y su plan de solicitud a la comunidad de proveedores. Puede ser particularmente útil en el caso de programas o servicios nuevos o que han sido considerablemente rediseñados, o si cambió su proceso de solicitud de propuestas. En un documento conceptual, a menudo se comparte el enfoque programático propuesto, las metas y los objetivos y los componentes de la solicitud de propuestas. Luego habrá una oportunidad de recibir comentarios y sugerencias de los proveedores, las partes interesadas y los investigadores antes de redactar la solicitud de propuestas. Puede ser útil combinar la publicación del documento conceptual con una reunión de proveedores en la que se explique el concepto o enfoque nuevo que se adoptó.

Consulte con el experto local de adquisiciones; en la mayoría de las jurisdicciones, no hay problema si el gobierno mantiene conversaciones con los posibles proveedores siempre que se maneje con transparencia, incluya varias empresas u organizaciones en las conversaciones y que las conversaciones se produzcan antes de empezar a elaborar la solicitud de propuestas. Nunca debe hablar de las condiciones específicas de la solicitud de propuestas ni debe permitir que los posibles proveedores elaboren o revisen el texto de la solicitud. Por ejemplo, sería inapropiado mostrarle a un posible proveedor el borrador del alcance del trabajo, los requisitos de presentación o los criterios de evaluación antes de publicar la solicitud de propuestas.

Recopilación de información en el contexto de los servicios sociales

Si trabaja en una solicitud de propuestas para servicios sociales o humanos, debe tomar medidas adicionales para comprender las necesidades de la población que recibe los servicios y cómo se conectará y derivará la población objetivo a los servicios.

Primero, debe comprender a la población objetivo que recibe los servicios. ¿Quiénes son los beneficiarios esperados de los servicios? ¿Qué datos socioeconómicos y demográficos tiene sobre esta población? ¿Qué datos cualitativos ha obtenido anteriormente o podría obtener acerca de sus necesidades? Comprender a la población objetivo tiene los siguientes objetivos:

- Pasar de una definición amplia de la población a una más específica que determine cuál es la población objetivo.
- Proporcionar a los candidatos una idea clara de esta población mediante el uso de datos o estadísticas locales.
- Describir los desafíos específicos que enfrenta la población, incorporando las voces y perspectivas de la población misma cuando sea posible.
- Ser capaz de dirigir la atención del candidato a subpoblaciones clave (p. ej., jóvenes LGBTQ+ sin hogar dentro de una población sin hogar más amplia) con necesidades, desafíos o resultados distintos específicos que puedan necesitar ofertas más puntuales.

Segundo, piense en cómo se identifica a los beneficiarios del servicio y cómo se los conecta o deriva a los servicios. Al investigar quiénes usan realmente los servicios, podría descubrir que su programa no llega a quienes más necesitan apoyo o que la prestación del servicio no satisface las necesidades de las comunidades tradicionalmente marginadas.

Tercero, si va a continuar un servicio social o programa comunitario existente, investigue a quienes atendía realmente. ¿Quedaron algunas personas en una lista de espera? ¿Cuál era el proceso de captación o derivación del programa? ¿El servicio que ofrecía correspondía a las necesidades de los beneficiarios o usuarios? En el siguiente módulo, usará la información que recopiló sobre la población objetivo para fundamentar cuidadosamente el planteo del problema.

Sintetice lo que aprendió

A través de estas actividades, recopilará bastante información útil. La siguiente idea de planificación lo anima a sintetizar y organizar lo que aprendió de modo que, en el siguiente módulo, pueda usar esta investigación para fundamentar su comprensión del problema que la solicitud de propuestas busca resolver.

2.2 Ejemplo

Imagine que trabaja en un Departamento de Servicios Comunitarios que tiene un contrato con tres proveedores de servicios que preparan almuerzos saludables y los sirven a personas mayores los días de semana en seis centros para adultos mayores. Está planificando publicar una nueva solicitud de propuestas, ya que estos contratos se vencen el siguiente año. Quiere investigar si los servicios se prestan de manera eficaz y si satisfacen las necesidades de su población objetivo. Estas son las actividades que podría incluir su proceso de investigación:

Comprender los servicios brindados previamente

- Organice una reunión inicial con el personal que supervisa directamente a los proveedores de comidas contratados. Comprenda cómo se mide actualmente el desempeño de estos proveedores, qué funciona bien en el modelo actual de este programa de comidas y si hubo algún problema.
- Hable con cada proveedor. ¿Qué funciona bien para ellos? ¿Tienen alguna idea sobre la eficacia, posibles mejoras o para satisfacer mejor las necesidades de las personas mayores en este programa? ¿Qué requisitos del contrato les resultaron difíciles o costosos de cumplir? ¿Qué haría falta para que la colaboración entre el gobierno y el proveedor sea más efectiva?
- Investigue la satisfacción general con el proveedor de comidas y el programa acudiendo un día al almuerzo y hablando directamente con el personal y con las personas mayores. Podría hacer preguntas como estas:
 - ⇒ ¿Las comidas que se sirven cumplen las normas de salud y nutrición del condado de manera consistente?
 - ⇒ ¿Llegan con tiempo las comidas que se sirven todos los días?
 - ⇒ ¿Saben bien las comidas? ¿Cómo podrían mejorarse?
 - ⇒ ¿Se proporciona la cantidad adecuada de comida en cada plato? ¿Hay sobras a menudo? ¿Tiene que enviar de vuelta a algunos adultos mayores por falta de comidas?

Comprender a la población objetivo

- Recopile datos demográficos de los adultos mayores que se benefician de estas comidas con regularidad. ¿Son los adultos mayores que se benefician del servicio los mismos a los que va dirigido el programa?
- ¿Qué grupos de adultos mayores podrían ser elegibles para este programa pero no lo usan? ¿A qué podría deberse?
- ¿Cómo se deriva a las personas mayores a este programa? ¿Cómo se anuncia el programa?

Investigar el mercado

- Comprenda cómo es el panorama de los posibles proveedores de servicios. ¿Hay muchos otros negocios locales de comidas que puedan brindar este servicio? ¿Prevé que podría haber otras organizaciones disponibles interesadas en brindar estos servicios?
- Hable con otros gobiernos del condado que ofrezcan programas similares de servicios de comidas.
- Evalúe el presupuesto total del programa para identificar si se corresponde con el conjunto completo de recursos necesarios. Pregunte si los precios que paga en su condado parecen razonables en comparación con programas de comidas similares que dirigen sus pares.

MÓDULO 2: ACTIVIDADES

2.3 PREGUNTAS DE ANÁLISIS

Reúna a su equipo y busquen ideas para responder las preguntas que están a continuación. Las respuestas a estas preguntas los ayudarán a fundamentar la creación de un equipo y un plan del proyecto en la siguiente sección.

1. ¿Qué datos e información puede recopilar acerca de la prestación actual de los servicios? ¿Existen datos de desempeño de los proveedores? ¿Sería adecuado observar la prestación del servicio en acción? ¿Hay algo que los administradores del programa o los proveedores podrían resistirse a compartir con sinceridad?

2. ¿Quiénes son los beneficiarios esperados de este programa o producto? ¿Cuáles son sus necesidades?

3. ¿Qué nivel de investigación del mercado parece adecuado dadas las brechas de conocimiento y los plazos?
¿Podría ayudar una solicitud de información o un grupo especializado a aumentar su comprensión del mercado y de las soluciones posibles?

4. Observaciones adicionales:

2.4 IDEAS DE PLANIFICACIÓN

Luego de investigar el mercado y comprender la efectividad de la prestación actual del servicio, es momento de sintetizar y organizar sus hallazgos. Le recomendamos que los organice en una tabla similar a la que está a continuación. En la primera fila se incluye un ejemplo de un hallazgo posible en los servicios de comidas para personas mayores.

SÍNTESIS DE LA INVESTIGACIÓN		
Resultado de la investigación	Repercusión/impacto	Cómo se incluirá en la solicitud de propuestas
<i>Ejemplo: El proveedor A tiene dificultad para entregar las comidas a tiempo porque las lleva a dos centros para adultos mayores que están en extremos opuestos del condado.</i>	<i>Ejemplo: Por este motivo, los clientes de uno de los centros a menudo tienen que esperar de 30 a 40 minutos por el almuerzo, por lo que hubo una disminución de los clientes en ese centro de adultos mayores.</i>	<p><i>Ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Agregar un indicador de desempeño para obtener datos sobre la entrega de comidas a tiempo. - Adjudicar los contratos de otra manera para que los proveedores que atienden los centros de adultos mayores estén a menor distancia.

Redacción de la solicitud de propuestas: planteo del problema y objetivos

Módulo 3: Redacción de la solicitud de propuestas: planteo del problema y objetivos

En este módulo, logrará lo siguiente:

- Comprender cómo comunicar el problema que busca resolver a los licitadores posibles y expresar con claridad cuál sería el resultado satisfactorio esperado, en especial en relación con las metas generales de su jurisdicción.
- Elabore el planteo del problema y al menos tres metas clave para su solicitud de propuestas, a fin de ayudar a los candidatos a comprender lo que se considera un resultado satisfactorio del contrato resultante.

3.1 Mejores prácticas

Ahora que ya armó el plan del proyecto, reunió al equipo e hizo la investigación suficiente para comprender las necesidades de los beneficiarios del servicio y cómo mejorar la prestación del servicio, es hora de empezar a elaborar la solicitud de propuestas.

Planteo del problema

Comenzar la solicitud de propuestas con un planteo del problema que comunique eficazmente el desafío que enfrenta es el primer paso para diseñar una adquisición centrada en los resultados. Al brindar un panorama claro del problema que el proveedor lo ayudará a resolver, empieza a basar la adquisición en un problema real y abre las puertas a una variedad de soluciones más creativa y enfocada en el problema. Además, al iniciar con el planteo del problema, puede especificar las metas de su jurisdicción para resolver ese problema (esto se analizará a profundidad más adelante).

Por ejemplo, si un contrato de servicios para personas sin hogar define el problema como falta de capacidad de camas en los refugios, el rango de soluciones posibles se reduce a quienes puedan aumentar la cantidad de camas en los refugios, y es probable que se limiten las respuestas solo a proveedores de refugios. Si, en cambio, se enmarca el problema de manera más amplia como uno de “inestabilidad de vivienda”, da lugar a soluciones más abarcadoras, creativas y posiblemente más económicas.

CONCEPTO CLAVE: CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN PLANTEO DEL PROBLEMA

<p>1</p>	<p>Conecta las prioridades del departamento con una meta de resultado específica. Los planteos del problema sientan las bases para el éxito. Vincular el problema con un conjunto específico de metas permite que la comunidad de proveedores entienda con claridad las prioridades del departamento y brinda un estándar con el cual evaluar los servicios. Si está haciendo grandes cambios programáticos o en la prestación del servicio, podría notar que el planteo del problema de la solicitud de propuestas es el lugar indicado para explayarse en los motivos para esos cambios y en cómo se relacionan los cambios en el modelo de servicios con sus metas de resultados.</p>
<p>2</p>	<p>Explica con claridad cómo difiere su situación actual de aquella que quiere alcanzar. Ilustrar la diferencia entre la situación actual y la situación final que espera alcanzar brinda una imagen clara de cómo sería el progreso e invita a los proveedores a pensar cómo podrían ayudarlo a llegar allí. Un buen planteo del problema suele usar una descripción del estilo “desde... hasta...” para señalar a los proveedores las prioridades principales o las expectativas de <i>cambio</i> de la situación actual.</p>
<p>3</p>	<p>Cuantifica las variables clave relacionadas con su posición actual y aquella que quiere alcanzar. ¿Qué datos o estadísticas sirven para demostrar la brecha entre la situación futura que desea y la situación actual? Cuantificar los diferentes aspectos de su problema, cuando sea posible, y compartir esa información con los proveedores puede ayudarlo a indicar la escala del problema y cómo evaluaría el éxito en la resolución del problema.</p>
<p>4</p>	<p>Incluye una descripción de los usuarios finales o la población objetivo que se beneficiará de los servicios y aclara sus necesidades. Un buen planteo del problema describe con claridad a los beneficiarios o usuarios finales esperados del producto o servicio. En el caso de una solicitud de propuestas de servicios sociales, lo animamos a repasar el Módulo 2 para saber cómo evaluar las necesidades y la demografía de la población objetivo.</p>
<p>5</p>	<p>Está enfocada de manera que sea viable. Un planteo del problema que es demasiado amplio podría no permitir que los proveedores propongan soluciones con los detalles suficientes. Especificar la población objetivo, describir los servicios actuales y compartir datos del programa anterior puede ser útil para especificar el problema y al mismo tiempo permitir a los proveedores flexibilidad para proponer soluciones innovadoras.</p>
<p>6</p>	<p>Es lo más neutral posible acerca de los diagnósticos o soluciones que podría haber para el problema. Un buen planteo del problema no da por sentado por qué existe el problema ni qué soluciones serían adecuadas. Al evitar soluciones específicas en el planteo del problema, deja lugar para que los proveedores recurran a sus propios conocimientos y ofrezcan soluciones que su equipo quizás no haya considerado.</p>

Objetivos

Si bien el planteo del problema basa la solicitud de propuestas en un desafío bien definido, expresar objetivos claros le permite definir a los proveedores qué se consideraría exitoso: qué aspecto tiene una vez que se abordan los problemas. Una definición clara del éxito es un aporte esencial en todas las estrategias de contratación orientadas a los resultados. Le permite saber cómo seleccionará a los proveedores, qué indicadores seguirá durante el transcurso del contrato, cómo se estructura el contrato y cómo diseñará la siguiente adquisición.

CONCEPTO CLAVE: CARACTERÍSTICAS DE UNA DECLARACIÓN DE OBJETIVOS SÓLIDA	
1	Se relaciona con resultados en vez de entradas, salidas o procesos Las entradas son los elementos que conforman las actividades proporcionadas por contrato, como los dólares gastados, la cantidad de personal, los materiales utilizados, etc. Las salidas miden la realización de las actividades mismas, como los clientes atendidos, las distancias asfaltadas, la cantidad de suscripciones a un software, etc. Los resultados son los resultados esperados o los efectos cuantificables de las actividades contratadas, como el porcentaje de personas que mantuvieron el empleo por 90 días, la cantidad de quejas de los ciudadanos sobre el estado de las calles, etc. Las entradas y las salidas son importantes para supervisar el avance del proveedor, pero las metas de resultados son el eje fundamental del contrato.
2	Se presta a cuantificación Las ventajas de cuantificar el problema también aplican a los objetivos. Los objetivos cuantificables definen el éxito de modo que puede usarlo para orientar y evaluar el trabajo del proveedor. Sin embargo, no todos los objetivos son fáciles de cuantificar. En ese caso, podría redactar el objetivo como una declaración cualitativa y usar indicadores de desempeño creativos para medir si se ha logrado el objetivo mediante datos de encuestas o medidas “indirectas”. Los objetivos no son lo mismo que los indicadores de desempeño (consulte el Módulo 5) en el hecho de que los indicadores son los que lo ayudan a medir el progreso hacia la meta de resultado.
3	Lo bastante específica como para limitar el rango de respuestas o intervenciones posibles para tratar el problema, es decir, es viable y realista Definir el objetivo con precisión puede brindar orientación útil a los proveedores. Proporcionar datos, información esencial o ejemplos ilustrativos podría brindar información adicional útil acerca del objetivo. Pero tenga cuidado: cuanto más específico sea el objetivo, más se limita el rango de soluciones posibles.
4	Es lo bastante amplio como para abarcar el impacto que busca lograr en los habitantes/ beneficiarios y dejar lugar para la innovación operativa centrándose en el “qué” en vez de en el “cómo” Los objetivos deben ser lo bastante específicos como para que sean viables, pero no tanto que los proveedores se centren únicamente en esas actividades y no en aportar las mejores ideas y enfoques para lidiar con el problema mayor.

3.2 Ejemplos

Planteo del problema

Este ejemplo es un fragmento extraído de la solicitud de propuestas relacionada con la asistencia de vivienda intencional para jóvenes que publicó una municipalidad. En los cuadros de llamadas, se muestra cómo se relaciona este ejemplo con las características del planteo del problema.

Solicitud de propuestas para Asistencia de Vivienda Intencional para Jóvenes

El objetivo del programa Youth Intentional Housing Supports (Asistencia de Vivienda Intencional para Jóvenes) es alojar rápidamente a jóvenes que sufren inseguridad de vivienda a la vez que se les brinda el apoyo necesario **para mantener una vivienda estable y sentar las bases para el éxito futuro...**

Según el Tablero para Acabar con la Falta de Vivienda, que mantiene la Municipalidad, en marzo de 2018 había **1227 jóvenes sin hogar en la ciudad**. De esa cantidad, 126 estaban conectados con proyectos y en espera de la inscripción y 45 jóvenes sin hogar estaban inscritos en proyectos y esperando recibir una vivienda permanente. Un promedio de **158 jóvenes nuevos busca apoyo en el sistema todos los meses, y lleva unos 144 días identificar a un joven para alojarlo**.

Con el fin de disminuir estos períodos prolongados sin hogar, la Municipalidad busca **apoyar una serie de intervenciones de viviendas para jóvenes que sean adecuadas para el desarrollo y que puedan implementarse con rapidez**.

Cuantifica las variables clave

Se mantiene neutral

Se conecta con el objetivo

Ilustra la brecha entre la situación actual y la que se busca lograr

Está bien enfocada

Objetivos

¿Qué aspecto tienen los buenos objetivos en la práctica? A la izquierda, se muestra cómo se vería un objetivo común y, a la derecha, se indica cómo podría ser una versión mejorada de ese objetivo.

<i>En vez de...</i>	<i>Intente</i>
“Brindar servicios de apoyo para personas mayores a cargo de auxiliares de enfermería certificados tres veces a la semana”.	“Permitir que las personas mayores vivan en su hogar con seguridad brindando servicios que disminuyan los desplazamientos para recibir atención de enfermería a largo plazo en un 30 %”.
“Proporcionar programas extracurriculares y de verano para los jóvenes”.	“Aumentar el acceso, la inscripción y la participación continua en programas extracurriculares y de verano dirigidos a jóvenes de 4.º a 8.º grado”.

MÓDULO 3: ACTIVIDADES

3.3 PREGUNTAS DE ANÁLISIS

Reúna al equipo de elaboración de la solicitud de propuestas y analicen las preguntas que están a continuación. Generar ideas respecto del planteo del problema y los objetivos con anticipación ayudará a su equipo cuando llegue el momento de redactar la solicitud.

Planteo del problema

1. Imagine que un amigo suyo que vive dentro de su jurisdicción, pero no trabaja allí, le pregunta qué problema intenta resolver con esta adquisición. ¿Cómo le describiría el problema con sus palabras?

2. ¿Qué sabe sobre este problema (incluido cualquier dato o estadística)? ¿Cuáles son las características de este problema que deberían saberse para resolverlo?

3. ¿Cómo se ha intentado resolver este problema anteriormente? ¿Cuáles cree que fueron los principales obstáculos en el recorrido de las iniciativas pasadas?

Objetivos

1. Aunque no siempre sea evidente, esta solicitud de propuestas y el contrato resultante son oportunidades de impulsar las prioridades de su departamento (o de todo el municipio). Para basarse en esas prioridades, cree una lista de los objetivos del departamento y de cómo esta solicitud de propuestas puede contribuir a alcanzarlos. Use la siguiente tabla.

Objetivo del departamento (o jurisdicción)	Cómo contribuye esta solicitud de propuestas a alcanzar ese objetivo
<i>Ejemplo: Reducir la falta de vivienda en toda la ciudad</i>	<i>Ejemplo: Brinda soluciones para alojar más rápido a los jóvenes que sufren inseguridad de vivienda y disminuye los períodos prolongados sin hogar</i>

2. Imagine que este contrato ha alcanzado una conclusión exitosa. ¿Cómo le describiría el éxito del proyecto a su jefe y qué pruebas o datos señalaría como evidencia del éxito?

3.4 IDEAS DE ELABORACIÓN

1. Basándose en sus respuestas a las preguntas anteriores, redacte un planteo del problema que refleje las “características de un buen planteo del problema”, que incluirá en la introducción o en la sección de antecedentes de la solicitud de propuestas (en unas 200-300 palabras).

2. Basándose en sus respuestas a las preguntas de preparación, escriba un máximo de tres objetivos bien definidos para incluirlos en la introducción o en la sección de antecedentes de la solicitud de propuestas. Según el producto o servicio que desee adquirir, una meta de resultado general podría ser efectiva para sintetizar lo que busca lograr. Eso está perfecto. Asegúrese de que sus objetivos cumplan las “características de un buen objetivo”.

Redacción de la solicitud de propuestas: alcance del trabajo e incentivos

Módulo 4: Redacción de la solicitud de propuestas: alcance del trabajo e incentivos

En este módulo, logrará lo siguiente:

- Aprender cómo elaborar un alcance de trabajo que armonice los objetivos de los proveedores con sus objetivos del contrato, y que dé a los proveedores la oportunidad de brindar soluciones frescas y eficaces.
- Desarrollar, cuando sea adecuado, estructuras de pago único o de contrato que incentiven el desempeño del proveedor.

4.1 Mejores prácticas

Ya tiene una definición clara del problema que busca resolver y del éxito que espera lograr. Ahora es momento de elaborar el alcance del trabajo. En este módulo, analizaremos qué implica crear un alcance del trabajo atractivo y claro que dé lugar a los proveedores para que prueben enfoques nuevos o adapten los existentes con el fin de resolver el problema del gobierno.

El objetivo del alcance del trabajo es brindar a los proveedores posibles una imagen clara del trabajo que se necesita que hagan y de cómo pueden aportar sus conocimientos. A menudo, puede ser tentador elaborar un alcance del trabajo compuesto de una larga lista de tareas y requisitos a los que el proveedor debe atenerse. Sin embargo, el problema de este enfoque es que alienta a los proveedores a dar prioridad al cumplimiento en vez de a los resultados. Esto puede traer varias consecuencias imprevistas. Podría provocar costos innecesarios que no afectan el producto o los servicios brindados de manera significativa. Puede promover una relación combativa, en vez de colaborativa, entre usted y el proveedor. Aún más, al adoptar este enfoque, se pierde la oportunidad de aprovechar los conocimientos valiosos de los proveedores para resolver mejor los problemas.

En vez de redactar un alcance del trabajo que sea una lista prescriptiva de quehaceres, recuerde que se trata fundamentalmente de una descripción del trabajo. Los alcances del trabajo más exitosos están anclados a los objetivos de la solicitud de propuestas. Establecen expectativas y parámetros claros para el proyecto, a la vez que dejan lugar para que los proveedores aporten sus conocimientos para ofrecer soluciones. Al terminar de leer el alcance del trabajo, los posibles proveedores deben sentirse emocionados ante la posibilidad de colaborar con el gobierno y tener claro lo siguiente: 1) el trabajo requerido para lograr los resultados del contrato; 2) las oportunidades de innovación para lograr esos resultados; y 3) todo requisito operativo, legal o de políticas al cual deben adherirse.

El contenido específico que incluya en el alcance del trabajo estará determinado por los objetivos de la solicitud de propuestas y el contexto del proyecto; sin embargo, puede basarse en los elementos de la lista que está a continuación. Si es realista en la descripción de lo que un proveedor puede brindar con un tiempo, presupuesto y limitaciones determinados en el alcance del trabajo, obtendrá propuestas pertinentes y de alta calidad. Probablemente quiera usar la investigación de mercado que efectuó durante el módulo 2 para fundamentar su evaluación de lo que es razonable pedirle a un proveedor.

- *Resultados y prestaciones esperados: ¿Qué tendrá que entregar el proveedor para apoyar sus objetivos?*
- *Requisitos funcionales o especificaciones técnicas: ¿Cuál es la magnitud deseada del programa o el servicio? ¿Quiénes serán los usuarios? ¿Existen funciones específicas que la solución deba desempeñar o que el programa deba brindar? ¿Qué componentes del modelo de servicios son obligatorios y cuáles preferentes?*
- *Gestión del proyecto y comunicación: ¿Existe algún cronograma o acontecimiento clave en el proyecto? ¿Cómo trabajará el proveedor con el personal del gobierno y que responsabilidades mantendrá este? ¿Cómo espera que el proveedor se comunique con usted acerca del trabajo que ha realizado?*
- *Cumplimiento: ¿Cuáles son los marcos legales, reglamentarios o de políticas que debe cumplir el proveedor?*

Diversos enfoques pueden ser efectivos para organizar el contenido del alcance del trabajo. Por ejemplo, puede optar por organizar el alcance del trabajo para un proyecto complejo (p. ej., programas de servicio social, proyectos de TI a gran escala) en función de los resultados esperados. Por el contrario, podría elegir organizar el alcance del trabajo para un proyecto más concreto o transaccional (p. ej., servicios de auditoría o soporte físico para TI) en función de los logros operativos o las categorías de actividades relacionadas. Independientemente del enfoque que use, procure que la estructura organizativa sea intencional y lógica.

Por último, cuando elabore el alcance del trabajo, tenga cuidado con dos peligros comunes.

Para minimizar los riesgos, las ciudades a menudo adoptan el enfoque de especificar con precisión cómo el proveedor debe brindar los servicios (incluso al punto de indicar la altura exacta de las letras en un rótulo del equipo de mantenimiento del césped). Especificar este tipo de información detallada y relativamente irrelevante predispone una relación entre el gobierno y el proveedor en la cual el proveedor sigue instrucciones automáticas en vez de aportar conocimientos valiosos y una actitud de resolución de problemas. Es cierto que algunas especificaciones son necesarias para garantizar que los proveedores sigan las leyes y las prioridades políticas del gobierno (p. ej., los trabajadores deben usar cascos en las obras), otras especificaciones son tan restrictivas que los proveedores no pueden ofrecer soluciones nuevas que ahorren tiempo y dinero y produzcan mejores resultados. En lugar de prescribir “cómo” debe hacer un proyecto en el alcance del trabajo, defina “qué” busca lograr la municipalidad. Entonces el riesgo puede supervisarse mediante los indicadores de desempeño y el enfoque de gestión del contrato, como se verá en el módulo 5.

Recuerde que el alcance del trabajo no es un contrato. Si bien puede ser importante que los proveedores posibles conozcan desde el inicio los términos del contrato futuro, a menudo puede ser confuso o desconcertante incluir el texto del contrato como parte del alcance del trabajo. Considere si podría incluir los términos y condiciones del contrato en un apéndice de la solicitud de propuestas u omitir términos que negociará y determinará una vez adjudicado el contrato.

CONCEPTO CLAVE: CARACTERÍSTICAS DE UN ALCANCE DEL TRABAJO EFECTIVO

1	Está estrechamente relacionado con sus objetivos. En el Módulo 3, identificó los objetivos de su solicitud de propuestas. El alcance del trabajo debe estar estrechamente relacionado con los objetivos y brindar contexto para que el proveedor comprenda el trabajo que tendrá que hacer a fin de lograr esos objetivos.
2	Está bien organizado. Una estructura lógica y clara del alcance del trabajo ayudará al proveedor a comprender lo que espera de él. Use una estructura organizativa intencional para garantizar que se oriente de manera lógica a los proveedores hacia sus objetivos, se comuniquen sus necesidades y se describa toda restricción operativa o reglamentaria.
3	Alienta a la innovación. Los proveedores con frecuencia son expertos en el tema que pueden contribuir al diseño de enfoques innovadores y económicos para que logre su objetivo. Un alcance del trabajo bien diseñado aprovecha estas capacidades únicas y da lugar a una variedad de soluciones, ya sea para adaptar los enfoques existentes o para probar ideas nuevas.
4	Invita a la colaboración. El alcance del trabajo marcará las pautas para que avance la relación de trabajo con los proveedores. Debe dar una impresión positiva del gobierno como cliente y fijar expectativas sobre cómo colaborarán durante todo el proyecto. Para lograr esto, puede usar un tono cooperativo, definir con claridad las funciones y responsabilidades y, cuando corresponda, estructurar incentivos positivos para el proveedor que estén en consonancia con los objetivos generales del proyecto.
5	Es realista. La investigación del mercado que realizó en el módulo 2 debe haberle dado una idea clara de lo que los proveedores pueden brindar, así como de qué es factible con el tiempo y presupuesto determinados para el proyecto. El alcance del trabajo debe elaborarse teniendo presentes esas consideraciones. Una solicitud de propuestas realista tendrá más probabilidades de recibir respuestas pertinentes y de alta calidad.

Use estructuras de pago o del contrato que minimicen los riesgos e incentiven el desempeño

La estructura de pago es otro método para minimizar el riesgo de desempeño y alentar el desempeño sólido del proveedor. Existen muchas maneras de incentivar el buen desempeño de los proveedores, entre ellas los incentivos económicos (pagos por desempeño), las revisiones transparentes del desempeño de los proveedores y la gestión del contrato continua y cooperativa. Muchas de estas técnicas se analizarán en los módulos siguientes.

A medida que elabora el alcance del trabajo, considere cómo podría incorporar alguno de los métodos siguientes para incentivar el desempeño del proveedor mediante el alcance del trabajo o la estructura de pago:

CONCEPTO CLAVE: CONSIDERACIONES DE PAGO

1	<p>Plazo de los pagos. Los contratos a menudo retienen los pagos hasta que se hayan realizado entregas clave o se hayan alcanzado logros puntuales.</p>
2	<p>Recopilación de indicadores o clasificación del desempeño del proveedor. Definir, medir y analizar el desempeño con regularidad durante el transcurso del contrato, aun sin pagos por desempeño, puede constituir un incentivo de desempeño considerable.</p>
3	<p>Selección del trabajo futuro en función del desempeño del proveedor. Un complemento habitual de la clasificación de desempeño del proveedor es condicionar el trabajo futuro a un desempeño satisfactorio. Puede aplicar a la selección de proveedores de entre un conjunto de proveedores, a las extensiones de contratos, a trabajos nuevos dentro de un contrato existente o a la oportunidad de competir por contratos futuros.</p>
4	<p>Estructura de pagos. Por supuesto, cómo se estructuran los pagos puede ser el incentivo de desempeño más importante. Estas son algunas maneras en que los gobiernos pueden estructurar los pagos a los proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio fijo: el contrato se paga como una suma fija basada en el cumplimiento de determinados requisitos. • Tiempo y materiales: el gobierno le paga al proveedor con el tiempo, en función del dinero gastado o las horas trabajadas. • Pago por desempeño: el gobierno paga una porción del contrato basada en el desempeño, que se mide con indicadores del proceso o de los resultados. Al diseñar los pagos por desempeño, considere atentamente qué obstáculos estructurales enfrentarán los proveedores en su intento por lograr los indicadores de resultados. Revise que sus pagos por desempeño no se basen en resultados que un proveedor no pueda controlar durante la vigencia del contrato. <p>Si no se considera viable el pago por desempeño, es probable que lo mejor sea hacer un contrato por un precio fijo, ya que garantiza que no se excederá del precio acordado con el adjudicatario. En el contrato por precio fijo, el riesgo cae sobre el adjudicatario y consiste en que el costo real del trabajo sea mayor que el precio del contrato. Los contratos por tiempo y materiales por lo general solo son adecuados si hay mucha incertidumbre respecto de la extensión o duración del trabajo o de la capacidad de anticipar los costos con seguridad.</p>

4.2 Ejemplos

Ejemplo 1: Un alcance del trabajo para TI que se relaciona con los objetivos y alienta la innovación

El ejemplo que está debajo expone un fragmento de un alcance del trabajo bien organizado para un software nuevo para la gestión de proyectos en toda la ciudad. En este ejemplo, el alcance del trabajo se organizó en torno a seis características/objetivos clave del proyecto. Para cada objetivo, la Municipalidad describió la situación final ideal y enumeró 1 a 5 características deseadas. Este contenido se presentó de manera concisa (menos de 1 página para cada objetivo) y orientada a los resultados, y diferencia las funciones obligatorias de las preferenciales. Este enfoque les dio a los proveedores posibles la responsabilidad de diseñar la solución a la vez que se aseguró de que se cumplieran criterios funcionales mínimos.

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL TRABAJO
Descripción general
1: Transparencia del proyecto mediante la centralización de datos
2: Visualización sólida del flujo de trabajo
3: Facilita la colaboración
4: Promueve una gestión del proyecto activa
5: Puede interactuar con los sistemas actuales del Municipio
6: Experiencia segura y confiable en la oficina y en el campo
Investigación profunda del contenido Objetivo 6. Experiencia segura y confiable en la oficina y en el campo
<p>La Municipalidad busca una solución con alojamiento en la nube y 99.9 % de disponibilidad. Se requiere acceso a todos los datos, cumplimiento de las leyes de almacenamiento de datos/registros públicos y protección de datos sensibles, como diseños escolares e infraestructuras de servicios públicos. También se esperan actualizaciones periódicas del software.</p> <p>La herramienta debe brindar una experiencia de usuario intuitiva con diseño agradable. Se prefiere que incluya función de arrastrar y soltar en el panel, flujo del proceso y personalización de informes, así como direccionamiento automático/carga de documentos a través del correo electrónico de Google. Lo ideal sería que la herramienta esté acorde con la marca visual de la Municipalidad (los detalles a este respecto están disponibles en www.gplexamplecity.gov/brand-guidelines), y debe ser accesible para usuarios con discapacidades en consonancia con el Título II de la ley ADA (para más información, consulte las Pautas de Accesibilidad de Contenido Web 2.0, WCAG2, y la Sección 508). La herramienta debe estar disponible desde cualquier navegador web o dispositivo móvil.</p> <p>Se requiere capacitación presencial como parte de la implementación, con un modelo de “formación para capacitadores”, con recursos electrónicos disponibles en el futuro. Es fundamental que haya capacidad para realizar capacitaciones internas adicionales, segmentadas por grupos específicos de usuarios (p. ej., administradores, gestores de proyectos, contratistas). También es esencial que haya apoyo continuo durante todas las fases de implementación, ya que el personal asignado de la Municipalidad necesitará asistencia técnica para derivar los problemas técnicos.</p> <p>Las características principales pueden resumirse como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solución de alojamiento • Experiencia de usuario sencilla e intuitiva • Disponibilidad desde cualquier navegador web o dispositivo móvil • Capacitación técnica y apoyo continuo

Ejemplo 2: Un alcance del trabajo del departamento de parques que sea menos prescriptivo e invite a la colaboración

El ejemplo que está debajo muestra cómo un departamento de parques mejoró una sección muy prescriptiva de su alcance del trabajo para servicios de paisajismo. La versión original había conducido a los proveedores a priorizar el cumplimiento por encima del impacto, y contribuyó a crear una relación tensa de trabajo entre los proveedores y el Municipio.

El texto revisado se centra en “qué” intenta lograr la ciudad en vez de en “cómo” debe lograrlo el proveedor. De este modo, las prioridades del proveedor armonizan con el objetivo de la municipalidad, a la vez que se sigue manejando los riesgos con efectividad, sin necesidad de una lista exhaustiva de requisitos de cumplimiento.

Adquisición original	Adquisición revisada
<p>En el momento en que se adjudique la licitación, el adjudicatario debe poseer una lista de equipos mínimos (consulte el adjunto A) para realizar el trabajo conforme a estas especificaciones, y debe conservarla durante toda la temporada de mantenimiento. El Municipio determinará, luego de la apertura de ofertas, si se necesitarán más equipos según la cantidad de acres que se adjudiquen finalmente. La cantidad de acres, las áreas de pendientes y los ciclos de mantenimiento serán factores determinantes. Los equipos adicionales se comprarán antes de adjudicar la licitación. Las cortadoras deben ser del tamaño adecuado al área de trabajo. Las cuchillas deben estar afiladas de modo que los cortes sean finos y limpios. Las plataformas de las cortadoras deben estar niveladas de manera que el corte sea parejo. Los equipos deben operarse a una velocidad y demás condiciones que no constituyan un peligro para el público y que logren la apariencia deseada. Los vehículos, tractores y cortadoras (con plataforma de 60” o más) del adjudicatario deben estar claramente identificados en un color visible con el nombre de la empresa del contratista, con letras de al menos dos pulgadas (2”) de altura. El nombre de la empresa del contratista debe colocarse de forma permanente en el equipo en una ubicación que sea visible para el público en general. La Municipalidad aprobará la identificación de los equipos.</p>	<p>Equipos propuestos. El adjudicatario será responsable de proporcionar todos los equipos necesarios para brindar los servicios. La Municipalidad no define los requisitos de los equipos. Sin embargo, las propuestas deben incluir una lista de los equipos que se espera utilizar para el alcance del trabajo.</p>

En esta revisión, la Municipalidad también cambió una lista extensa de sanciones punitivas por daños (incluidas multas de USD 200 por cada instancia en que se cortara el césped sin antes levantar los residuos) por pagos por desempeño. En cada ubicación en la que un adjudicatario tuviera solo una o menos revisiones inaceptables, recibía un pago de incentivo equivalente al 5 % del pago recibido durante ese período de revisión.

MÓDULO 4: ACTIVIDADES

4.3 PREGUNTAS DE ANÁLISIS

Reúna al equipo de elaboración de la solicitud de propuestas y analicen las preguntas que están a continuación.

1. Para cada uno de los objetivos que planteó para esta solicitud de propuestas, reúnanse con su equipo de la solicitud de propuestas para lo siguiente: 1) buscar ideas sobre qué actividades espera que efectúe el proveedor a fin de cumplir el objetivo y qué resultados espera obtener de esas actividades, y 2) identifiquen qué actividades son esenciales para lograr el resultado y cuáles son deseables. Piense en la salida como la medida o los elementos que contribuyen a lograr el resultado. ¡Sea creativo! Puede hacer un esquema del producto o servicio u organizar una generación de ideas grupal.

2. Identifique tres (o más) requisitos sumamente prescriptivos que planifique incluir en la sección del alcance del trabajo de la solicitud de propuestas y que le inquiete que el proveedor no cumpla. ¿Por qué es importante que el proveedor siga esas especificaciones? ¿Por qué le preocupa que no las cumpla? ¿Hay algún motivo legal? De lo contrario, ¿podría reformular el requisito para asegurarse de que no sea demasiado prescriptivo?

Nota: Lo alentamos a comunicarse con su asesor legal para que lo ayude a identificar qué requisitos son de índole legal entre los elementos que se mencionan aquí.

3. Indique los riesgos y las incertidumbres, tanto del gobierno como del proveedor, que busca minimizar en la prestación del servicio que se adquiere.

- ¿Qué riesgos y desafíos espera de la prestación de servicios? Para cada uno de estos riesgos, busquen estrategias para minimizarlos y analicen por qué las emplearía, con ayuda de la tabla que está a continuación (las estrategias pueden incluir complementar la definición del objetivo, los indicadores de desempeño, los requisitos del programa o la reforma del enfoque de gestión del contrato):

Riesgo	Estrategia para minimizar el riesgo	Motivo por el que se elige esa estrategia
<i>Ejemplo: Fraude: los proveedores inventan y facturan trabajos que no realizaron.</i>	<i>Ejemplo: Efectuar auditorías y supervisiones, verificar que el proveedor cumpla con el trabajo y entrevistar a los participantes del programa.</i>	<i>Ejemplo: Esta estrategia nos permitirá...</i>
<i>Ejemplo: Sustitución del personal: los proveedores no podrán retener al personal, lo que producirá listas de espera extensas.</i>	<i>Ejemplo: Ayudar a los proveedores a incentivar al personal y a crear un lugar de trabajo satisfactorio.</i>	<i>Ejemplo: Esta estrategia nos permitirá...</i>

4. Use la siguiente tabla como guía para considerar las opciones de estructura de pagos e indique por qué estas estructuras encajan bien o no con su solicitud de propuestas.

Estructura de pagos	Encaja (Sí o No)	Justificación
Precio fijo		
Tiempo y materiales		
Pago por desempeño		

5. En su contrato, ¿cómo espera que los plazos de pago armonicen con la prestación de los servicios contratados? ¿Puede usar los plazos de pago para incentivar el buen desempeño? ¿Por qué o por qué no?

4.4 IDEAS DE ELABORACIÓN

1. Redacte un alcance del trabajo bien organizado para este servicio. Puede estar organizado según los objetivos o según las categorías de servicio que se prestarán. Al elaborar el alcance del trabajo, dé los siguientes pasos:
 2. Para cada objetivo que elaboró en esta solicitud de propuestas, describa las actividades y salidas esperadas. Cuando sea posible, ponga a prueba sus suposiciones sobre el modelo de servicios y piense bien en lo que tiene que ocurrir para que se cumpla el objetivo en vez de mantenerse fiel al modelo de servicios.
 3. Agregue todos los requisitos que sean necesarios para que los proveedores logren lo siguiente: 1) cumplir los requisitos reglamentarios o legales; 2) atender las prioridades de la municipalidad; o 3) cumplir los requisitos técnicos específicos. Para cada uno, considere por qué es importante que los proveedores sigan estas especificaciones y considere dónde podría reformular los requisitos para asegurarse de que no sean demasiado prescriptivos.
 4. Incluya información que indique cómo planifica gestionar los riesgos su gobierno. Podría incluir un plan de comunicación y supervisión, un enfoque esperado de gestión del proyecto o información sobre el plazo y la estructura de los pagos.
 5. Una vez que ha elaborado el alcance del trabajo, revise el texto que redactó en los pasos 1-3. ¿Existe la posibilidad de eliminar los requisitos demasiado prescriptivos a fin de dejar más lugar para la innovación?
 6. Considere la fluidez del alcance del trabajo. ¿Es fácil de seguir y está bien organizado?

2. Puede haber preguntas singulares que deba contestar para elaborar el alcance del trabajo. ¿Qué información adicional le gustaría recopilar para terminar el alcance del trabajo? Use la siguiente tabla para describir esta información y su plan para recopilarla.

Información adicional que se necesita	Plan de acción
<p><i>Ejemplo: La cantidad de empleados municipales que necesitan acceso y capacitación respecto de cómo usar un nuevo Sistema de Gestión de Registros del Departamento de Bomberos. Sin esta información, el Departamento no puede proporcionar a los posibles proveedores de TI un cálculo preciso de la cantidad de personal que necesitará capacitación.</i></p>	<p><i>Ejemplo: 1) Revisar las cuentas de usuario del sistema actual de gestión de registros de Bomberos de la Municipalidad para calcular la cantidad de usuarios activos. 2) Hablar con el personal de TI para saber qué otros empleados municipales tendrían acceso al nuevo sistema, considerando la funcionalidad mejorada.</i></p>

3. Elabore una sección de “Términos de pago” para la solicitud de propuestas en la que se indique cómo se pagará al proveedor por la prestación de los servicios. Indique si se usará el desempeño anterior, y de qué manera, ya sea para condicionar una parte de los pagos o para fundamentar la selección para trabajos futuros o para la renovación del contrato.

Redacción de la solicitud de propuestas: indicadores y gestión de contratos

Módulo 5: Redacción de la solicitud de propuestas: indicadores y gestión de contratos

En este módulo, logrará lo siguiente:

- Comprender de qué manera hacer un seguimiento y considerar el desempeño del contrato con el proveedor seleccionado durante la vigencia de este puede crear oportunidades de mejora y aprendizaje continuos.
- Preparar los indicadores que usará para seguir y medir el desempeño del proveedor, identificar cómo evaluará los resultados en los distintos subgrupos y elaborar una estrategia de gestión dinámica del contrato.

5.1 Mejores prácticas

Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son una versión extendida de los objetivos del contrato que se elaboraron anteriormente. Los indicadores generan responsabilidad, ya que le permiten medir si los proveedores están alcanzando su visión de éxito. Al considerar periódicamente el desempeño con los proveedores mediante el análisis de datos, puede fomentar la responsabilidad, fundamentar las decisiones de renovación de contratos y comprender mejor lo que implica una prestación satisfactoria de los servicios.

Aunque podría parecer sencillo convertir un objetivo del contrato en un indicador de éxito simple y binario (es decir, el objetivo se alcanza o no se alcanza), los objetivos de este tipo no le permiten determinar si el indicador mejora con el tiempo y si usted y sus proveedores están más cerca (o más lejos) de lograr el éxito. Además de comprender si un servicio es eficaz, los indicadores de desempeño adecuados también aportan información sobre cómo presta el servicio el proveedor, qué componentes del modelo de servicios están funcionando bien, las desigualdades entre quienes se benefician del servicio y dónde hay posibilidades de mejorar. Por tanto, los indicadores de desempeño deben procurar medir el éxito del proyecto y también aumentar su comprensión de *cómo* lograrlo.

Al elaborar su propio conjunto de indicadores de desempeño, tenga presente la diferencia entre la medición de las salidas y la de los resultados. La medición de las salidas hace un seguimiento de las actividades en sí, como los beneficiarios atendidos, las distancias pavimentadas, la cantidad de suscripciones a un software, etc. La medición de los resultados hace un seguimiento de los efectos deseados de esas actividades, por ejemplo, la disminución del desempleo, la calidad de la construcción de calles, la disminución del tiempo de ingreso de datos, etc. La solicitud de propuestas debe incluir los indicadores de desempeño tanto para las salidas como para los resultados. Por último, puede ser útil ubicar los indicadores de desempeño en un modelo lógico, señalando los resultados deseados y luego determinando las entradas y salidas a fin de determinar si se está encaminando a los resultados esperados.

Para cada indicador, sería conveniente concebir un plan claro de cómo se genera el indicador, quién es el responsable de generarlo, dónde se almacenarán los datos y cómo y cuándo se intercambiarán. Un consejo para elaborar este plan es que sea lo más sencillo posible. Existen muchos sistemas de datos empresariales y de gestión de información que pueden facilitar la generación y el intercambio de datos. Considere la posibilidad de aprovechar las herramientas que ya están a disposición del gobierno. Sin embargo, a menudo también sirve

una simple hoja de cálculos de Excel estandarizada o un formulario web. Ante todo, el proceso de generación e intercambio de datos no debe ser confuso ni complicado de administrar.

Tenga en cuenta estos consejos para definir con eficacia los indicadores de desempeño en su solicitud de propuestas:

CONCEPTO CLAVE: CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO EFICACES	
1	Orientan a los proveedores hacia el éxito. Expresar los objetivos/indicadores de manera que definan el éxito y establezcan una interpretación común de la meta para ambas partes. Considere qué sería exitoso para los diferentes subgrupos afectados por el contrato, en especial los distintos vecindarios o grupos raciales.
2	Se mantienen (relativamente) simples. El exceso de indicadores dificulta la comprensión total del desempeño. Si hay demasiados indicadores, a los proveedores se les hará difícil entender cuál es el punto de atención más importante. Aunque en este módulo buscará ideas para al menos cinco indicadores, es posible que luego decida que no tiene sentido hacer un seguimiento de más de uno o dos indicadores, y que es mejor ahondar en el análisis de los resultados por subgrupos con solo esos indicadores. Además, los indicadores que son mediciones compuestas suelen ser demasiado complejos como para tener significado operativo. Evite los indicadores que se formulan agregando múltiples entradas de datos, ya que generan mediciones que dificultan atribuir las tendencias a cambios específicos en el trabajo que realiza el proveedor.
3	Equilibran las mediciones de salidas y de resultados. Incluir indicadores de resultados es fundamental para comprender si el proveedor está en condiciones de alcanzar los objetivos deseados. Lo ideal es que los indicadores de resultados incluyan una combinación de mediciones a corto y a largo plazo. Las mediciones de salidas son importantes para comprender cómo se está ejecutando el contrato y para identificar los mecanismos que impulsen el éxito en los resultados. Sin embargo, si no se incluyen también las mediciones de resultados, será difícil determinar si el contrato verdaderamente logra los resultados esperados.
4	Identifican la responsabilidad de registro de datos. Señale en la solicitud de propuestas cuándo y cómo espera que el proveedor le proporcione datos. Considere usar indicadores basados en datos existentes o administrativos, ya que puede ser menos complicado para el proveedor, son más completos y se disminuye el riesgo de recibir informes falsos.
5	Son consistentes. Use indicadores consistentes cuando haga contratos con proveedores múltiples para los mismos productos/servicios. Así podrá comparar el desempeño entre proveedores y combinarlo para comprender el impacto en todo el sistema.
6	Dan lugar al aprendizaje. Pedir a los proveedores que propongan un indicador para la calidad o el éxito del contrato es una estrategia útil para aprovechar los conocimientos de los proveedores. Mantenga el derecho de ajustar los objetivos/indicadores una vez que los programas estén en funcionamiento, y analice los datos según las características de los distintos subgrupos (p. ej., raza, género, vecindario o perfil del beneficiario).

Prepárese para una gestión dinámica del contrato

Además de especificar los indicadores de desempeño en la solicitud de propuestas, también tendrá que mencionar a los proveedores las funciones y responsabilidades de recopilación de los indicadores de desempeño y el proceso que piensa utilizar para revisar estos datos con los proveedores. En el GPL, este proceso se denomina “gestión dinámica del contrato”. La gestión dinámica del contrato se caracteriza por los siguientes elementos:

- Revisiones frecuentes de datos de desempeño en tiempo real: la revisión frecuente de los indicadores de desempeño permite que las agencias y los proveedores identifiquen los problemas antes de que se arraiguen o se compliquen demasiado.
- Reuniones periódicas del nivel ejecutivo entre el gobierno y los proveedores centradas en los datos operativos: las reuniones de gestión dinámica del contrato entre los proveedores y el gobierno generan oportunidades de resolver problemas con rapidez y de identificar maneras de repetir los resultados satisfactorios. Es esencial que en estas reuniones periódicas, los proveedores y los departamentos mantengan conversaciones orientadas a las soluciones que conecten el desempeño actual con el diseño y las operaciones del proyecto o el programa específico. Estas reuniones, además, facilitan la transparencia en la toma de decisiones del departamento y en las iniciativas de mejora de los proveedores, con lo cual se genera una mayor confianza.
- Colaboraciones para implementar cambios que mejoren los resultados: la gestión dinámica del contrato faculta a los líderes para detectar rápido las tendencias en el desempeño, hacer mejoras continuas e identificar las oportunidades de rediseñar los sistemas de prestación de servicios para lograr mejores resultados.

Gran parte del trabajo de la gestión dinámica del contrato empieza después de la ejecución del contrato, pero la solicitud de propuestas brinda una excelente oportunidad de comunicar a los proveedores su plan para establecer una relación cooperativa centrada en el desempeño.

Hay más información disponible acerca de la gestión dinámica de contratos en el sitio web del GPL, en <https://govlab.hks.harvard.edu/active-contract-management>.

5.2 Ejemplos

Indicadores de desempeño

Imagine que trabaja en un Departamento de Servicios Sociales que va a publicar una solicitud de propuestas para buscar un proveedor que dirija un programa de asesoramiento financiero para personas de bajos recursos. Usted tiene que identificar los indicadores que ayudarán a mantener un registro de las operaciones diarias del proveedor (y a saber cuándo sería útil corregir el rumbo). Sin embargo, también sabe que si no hace un seguimiento de los resultados de los servicios, es posible que no tenga cómo demostrar al Administrador del Departamento el impacto en las vidas de los beneficiarios. Esta es una muestra de los indicadores de salidas y de resultados que podría planificar incluir:

Indicadores de salidas (indicadores que apuntan al seguimiento de las actividades realizadas)

- Cantidad de participantes del programa de asesoramiento financiero que se atendieron en un plazo de 10 días desde la derivación
- Cantidad de participantes del programa de asesoramiento financiero que acudieron a la visita de seguimiento a los 6 meses
- Porcentaje de participantes del programa de asesoramiento financiero que son indocumentados (una población objetivo del programa)

Indicadores de resultados (indicadores que apuntan al seguimiento de los resultados de las actividades realizadas)

- Porcentaje de participantes del programa de asesoramiento financiero con deuda reducida al cabo de un año de la derivación
- Porcentaje de participantes del programa de asesoramiento financiero con un aumento de más de 50 puntos en las calificaciones crediticias al cabo de un año de la derivación
- Porcentaje de participantes del programa de asesoramiento financiero con empleo estable al cabo de dos años de la derivación
- El análisis de estos resultados varía por grupos raciales y otros datos demográficos de los beneficiarios

Indicadores de desempeño en la práctica

El departamento de servicios humanos de una ciudad con la que trabajó el GPL definió nuevos indicadores de desempeño y usó técnicas de gestión dinámica de contratos con proveedores de servicios en refugios para personas sin hogar.

En el pasado, los indicadores que se usaban con los proveedores de servicios para personas sin hogar eran inconsistentes, en ocasiones aun en el mismo tipo de programa, y se centraban principalmente en contar las actividades más bien que en medir los resultados. Para comprender mejor el impacto del programa, el departamento colaboró con los proveedores para identificar indicadores consistentes que midieran con precisión el desempeño del programa en tiempo real y que pudieran incorporarse para conocer el avance en todo el sistema.

El departamento también configuró un sistema para revisar periódicamente los datos de desempeño del programa a fin de identificar las tendencias en la falta de vivienda y los desafíos implicados en prestar servicios eficaces. Con esta información, el departamento y los proveedores pudieron desarrollar soluciones rápidas en colaboración para lograr mejores resultados. El departamento implementó i) reuniones mensuales con cada proveedor, ii) reuniones trimestrales internas y iii) reuniones trimestrales ejecutivas con los grupos de proveedores que atendían a la misma población objetivo.

Con estos datos y una estructura de reuniones de gestión dinámica, el departamento logró 1) comparar el desempeño de programas similares, 2) identificar las características o estrategias de programas de alto desempeño y compartir las mejores prácticas con los proveedores, y 3) comprender el avance en todo el sistema respecto de pasar a las personas sin hogar a una vivienda permanente.

MÓDULO 5: ACTIVIDADES

5.3 PREGUNTAS DE ANÁLISIS

Reúna al equipo de elaboración de la solicitud de propuestas y analicen las preguntas que están a continuación.

1. Siguiendo los consejos mencionados, empiece por examinar los objetivos que ya elaboró y convierta cada objetivo en un indicador que pueda medirse (ya sea según la jurisdicción o según el proveedor).

Puede ser útil ubicar cada meta de resultado en el contexto de un modelo lógico, similar a la siguiente estructura:

Actividades planificadas (como parte del alcance del trabajo)		Efectos de las actividades planificadas (las metas de resultado y los indicadores de desempeño)	
Entradas	Actividades	Salidas	Metas de resultados (a corto o largo plazo)
<i>Recursos del gobierno o del proveedor destinados al programa (p. ej., personal y financiamiento)</i>	<i>Actividades organizadas que se realizan como parte del programa (p. ej., los servicios ofrecidos, la difusión alcanzada)</i>	<i>Productos directos de las actividades del programa (p. ej., la cantidad de participantes que reciben los servicios)</i>	<i>Cambios en los participantes del programa como consecuencia de su participación en este (p. ej., aumento de los logros académicos de los participantes o si comenzaron un negocio pequeño)</i>

2. ¿Qué aspectos del desempeño del contrato prevé considerar con el proveedor en una reunión en los siguientes períodos: mensual, trimestral, anual o según se necesite? ¿Qué datos revisará con el proveedor en cada uno de estos períodos? ¿Quiénes serán los responsables de dirigir, planificar y transmitir la información en cada reunión? ¿Qué otras personas participarán de la reunión?

Frecuencia	Temas y datos	Funciones de los participantes
Mensual:		
Trimestral:		
Anual:		
Según se necesite:		

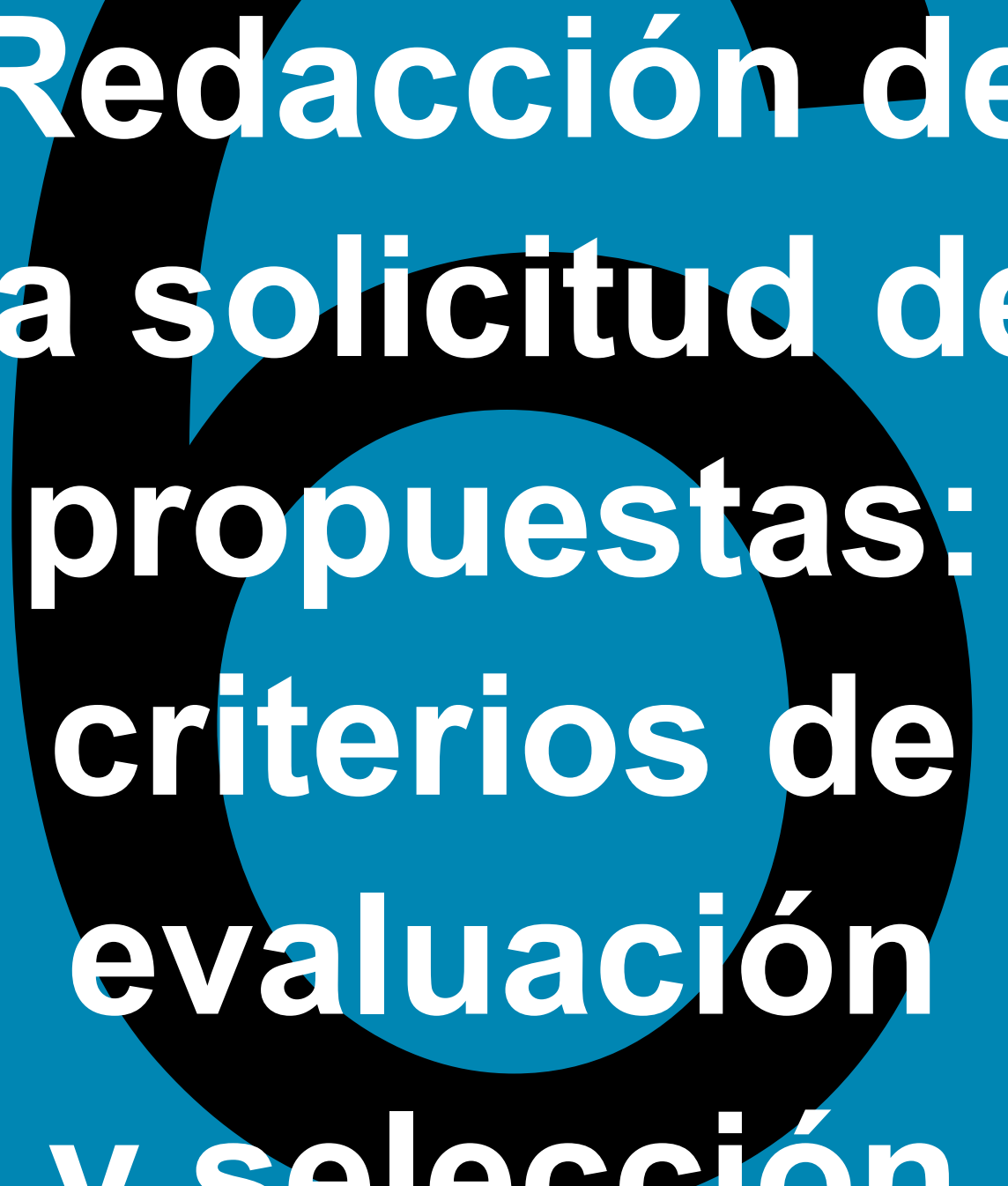
3. ¿Qué sistemas o herramientas de información puede usar para generar, recopilar, registrar y analizar los datos? (Por ejemplo, hojas de cálculo de Excel o formularios de Google para registrar los datos de las inspecciones).

5.4 IDEAS DE ELABORACIÓN

- Basándose en las preguntas de análisis precedentes, elabore un conjunto de indicadores de desempeño que incluirá en su solicitud de propuestas. Debe haber al menos dos indicadores de desempeño en borrador para cada objetivo que describió en la hoja de cálculos anterior, y al menos seis indicadores de desempeño en total. Para cada indicador, mencione quién será responsable de recopilar los datos, cómo lo hará y con qué frecuencia. (Observación: una tabla como la que está debajo puede ser una manera útil de presentar esta información en la solicitud de propuestas.)

Indicador	Fuente de datos	Frecuencia de los datos	Responsables
<i>Ejemplo: Cantidad de quejas válidas de los ciudadanos que se recibieron en relación con los servicios de paisajismo.</i>	<i>Ejemplo: Registros de llamadas al 311 y de envíos de correos electrónicos de la Municipalidad.</i>	<i>Ejemplo: La Municipalidad revisará los datos con el proveedor en las reuniones mensuales.</i>	<i>Ejemplo: El personal del Dpto. de Parques computará estos datos mensualmente.</i>

2. Basándose en sus respuestas para la serie de preguntas anteriores, elabore algunos párrafos que incluirá en la solicitud de propuestas en los que describa cómo se reunirá periódicamente con los proveedores para revisar los indicadores de desempeño (es decir, su estrategia de gestión dinámica del contrato).



Redacción de la solicitud de propuestas: criterios de evaluación y selección

Módulo 6: Redacción de la solicitud de propuestas: criterios de evaluación y selección

En este módulo, logrará lo siguiente:

- Comprender cómo añadir transparencia a sus criterios de evaluación puede ayudar a los candidatos a entender mejor cómo se evaluarán sus propuestas.
- Aprender cómo pueden facilitar el proceso de evaluación los requisitos de presentación de propuestas adaptados y bien organizados.
- Preparar una serie de criterios de evaluación y requisitos de presentación de propuestas.

6.1 Mejores prácticas

Criterios de evaluación y selección

A esta altura de la elaboración de la solicitud de propuestas, es probable que tenga una buena idea del trabajo que espera del proveedor. Sin embargo, tendrá que seleccionar al proveedor que muestre la mejor capacidad de prestar los servicios necesarios para lograr sus objetivos. Este módulo lo ayudará a conocer mejor cómo elaborar una serie de criterios de evaluación que le permitan evaluar las propuestas que reciba. También desarrollará una idea clara de los distintos componentes que le gustaría que el candidato incluya en la propuesta.

Requisitos de presentación de propuestas

La propuesta de un candidato es la principal oportunidad del proveedor de demostrar cómo puede cumplir sus objetivos, resolver los problemas que enfrenta y lograr el alcance del trabajo. En general, la propuesta será una oportunidad para que el candidato le diga cómo cumple los requisitos del servicio, qué presupuesto puede ofrecer, si tiene las habilidades y las calificaciones que busca y si tuvo un desempeño sólido en trabajos similares en el pasado. La información que le pida al candidato debe ser la información que en verdad necesita para tomar una decisión.

Según el contenido de la solicitud de propuestas, los requisitos de presentación pueden variar. Independientemente de los requisitos de presentación de propuestas que incluya, es importante que se ponga en el lugar del candidato y que se asegure de que estos requisitos sean claros y estén directamente vinculados a los criterios de evaluación o a los requisitos legales y de políticas del gobierno.

En ocasiones, es posible que sea conveniente minimizar los pedidos de respuestas descriptivas extensas y pedir en cambio múltiples respuestas breves en formato de cuestionario. Al hacer preguntas más breves y adaptadas, con frecuencia puede solicitar la información específica que necesita sobre la experiencia del candidato o comprender de qué manera única enfocarían el problema que tiene. También le permite enfocar a los proveedores en las prioridades de la prestación de servicios que tiene su departamento y vincular las respuestas satisfactorias con el abordaje de estas prioridades.

A menudo, puede ser ventajoso proporcionar una plantilla de presentación y otra de presupuesto que incorporen toda la información necesaria y las preguntas que necesita que el proveedor le responda (en vez de incluir esta información en el texto de la solicitud de propuestas), lo cual puede ser de mucha ayuda para que el proveedor comprenda qué tiene que presentar en su propuesta. Minimizar las descripciones de páginas múltiples y usar plantillas de presentación también permitirá que las respuestas sean más consistentes y fáciles de evaluar.

Elabore los criterios de evaluación

En una solicitud de propuestas, tiene la oportunidad de considerar factores distintos del “mejor postor” en la selección de los proveedores. El conjunto acumulativo de factores de evaluación debe permitirle identificar la mejor solución o el proveedor que satisface la totalidad de sus necesidades. Desarrollar criterios de evaluación que evalúen precisa e imparcialmente lo que un candidato puede aportar y si su propuesta cumple con eficacia los objetivos, el presupuesto y los requisitos del servicio es un paso clave para asegurarse de que su adquisición esté centrada en los resultados. Sin duda, no podrá lograr los objetivos esperados si no contrata al proveedor adecuado para el trabajo.

Además, al definir con claridad “cómo elegirá” al proveedor entre todas las propuestas que reciba, ayudará al candidato a comprender mejor su visión de éxito, ya que expresa todos los factores que prevé que permitirían que el proveedor sea un socio exitoso en su jurisdicción. A modo de ejemplo, considere una solicitud de propuestas que selecciona a un proveedor basándose un 70 % en el costo y un 30 % en la experiencia previa del personal. Al omitir una categoría relacionada con el “plan del proyecto” o el “enfoque”, no podrá saber cuál es el plan del proveedor para alcanzar sus objetivos.

CONCEPTO CLAVE: CARACTERÍSTICAS DE LOS BUENOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

1	<p>Se relacionan con las metas de resultados, los indicadores y el alcance del trabajo específicos. Los criterios de evaluación deben derivar de las secciones anteriores de la solicitud de propuestas, como una continuación lógica de los objetivos, los indicadores y el alcance del trabajo.</p>
2	<p>Brindan el equilibrio adecuado entre prioridades múltiples. Por lo general, los criterios de evaluación no deben dar demasiado peso a un criterio en particular. Si uno de los criterios es de mucho más peso que los demás, asegúrese de que esté justificado y de entender cómo puede influir considerablemente en la selección. Por ejemplo, si se centra demasiado en el precio, podría menoscabar otros criterios de evaluación de igual importancia que podrían ayudarlo a evaluar la capacidad del proveedor de brindar resultados.</p>
3	<p>Proporcionan información suficiente para que los candidatos sepan cómo sería una respuesta satisfactoria. Por lo general, usted y el comité de evaluación deben tener una idea clara de cómo sería una propuesta con puntuación alta en cada criterio antes de que comiencen las evaluaciones. Según la solicitud de propuestas, puede ser útil compartir esta información con los candidatos. Además, si un criterio incluye distintos subcomponentes múltiples, señalar los puntos de esos subcomponentes ayuda a los candidatos y a los revisores a prestar la debida atención a cada dimensión exclusiva de un criterio. Por ejemplo, podría contar con una categoría denominada “experiencia laboral”, pero dentro de esa categoría podría designar puntos para cada uno de los distintos aspectos de la “experiencia laboral”, que podrían incluir componentes como “experiencia en la gestión de proyectos” y “experiencia en finanzas municipales”.</p>
4	<p>Armonizan claramente con las propuestas y las presentaciones solicitadas. Cada criterio de evaluación debe conectarse con uno o más datos que presente el candidato. Tómese tiempo para reflexionar sobre cada dato que pide que presente el candidato y considere si ese dato le dirá lo que necesita saber para evaluar la propuesta en función del criterio de evaluación al que corresponde.</p>
5	<p>Son justos para todos los candidatos, son coherentes, sin prejuicios y no son demasiado restrictivos. Debe asegurarse de que los criterios de evaluación sean justos, que no den preferencia a los proveedores tradicionales. Si establece requisitos mínimos, no deben ser tan restrictivos que descarten a proveedores que en realidad podrían hacer un buen trabajo, en particular empresas pequeñas o de minorías. ¿Qué prejuicios subyacentes podría haber en los criterios de evaluación, la conformación del panel de evaluación o el proceso de evaluación que darían una ventaja o desventaja innecesaria a determinados tipos de candidatos?</p>

6.2 Ejemplo

En el ejemplo que está a continuación, se muestran los criterios de evaluación de una municipalidad que publicó una solicitud de propuestas para contratar a una organización local sin fines de lucro que administre y maneje un programa de movilidad económica que antes se dirigía de manera interna. En esta solicitud de propuestas, que compartía la importancia relativa de los criterios de evaluación y detallaba las áreas específicas de calificación que a la municipalidad le interesaba conocer mejor, se logró tener una mayor comprensión de las fortalezas y calificaciones específicas de cada candidato. En la columna derecha, se muestra lo que la municipalidad pidió que presenten los candidatos para cada área de calificación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<i>Área de calificación</i>	<i>Información para la presentación de propuestas</i>
<p>CAPACIDAD Y EXPERIENCIA ORGANIZATIVA (XX %) Se basa en la capacidad y experiencia en general del candidato que sean pertinentes al trabajo de esta solicitud de propuestas, así como la habilidad probada de brindar una gestión satisfactoria del programa, conocimientos técnicos y de datos, gestión de asociaciones e iniciativas de recaudación de fondos durante la vigencia del contrato. La Municipalidad comprende que una organización podría necesitar hacer contrataciones para aumentar su capacidad, y podría dar reconocimiento a las respuestas que presenten un plan detallado y realista sobre cómo se contratarán o desarrollarán la nueva capacidad o los conocimientos.</p>	<p>Cinco preguntas de respuesta breve que indaguen en la capacidad y experiencia del candidato en las áreas temáticas pertinentes.</p>
<p>MÉTODO DE ENFOQUE (XX %) Alude a la solidez del enfoque que el candidato piensa usar para el proyecto, incluida la capacidad de tratar los desafíos presentes y futuros, el enfoque planificado para trabajar en asociación con la Municipalidad, pruebas de la aceptación en la organización y el enfoque propuesto respecto de la dotación de personal.</p>	<p>Cuatro preguntas de respuesta breve que indaguen en el enfoque del candidato, su capacidad de afrontar los retos que se describen en la solicitud de propuestas y el plan para trabajar en colaboración con la Municipalidad.</p>
<p>ENFOQUE DE EQUIDAD Y MOVILIDAD ECONÓMICA (XX %) Basado en la comprensión y el enfoque planeado del candidato para abordar la equidad y la movilidad económica en el diseño, ejecución y administración del programa.</p>	<p>Tres preguntas de respuesta breve que evalúen la capacidad del candidato de incluir la equidad en sus iniciativas, así como de comprender las necesidades de la población objetivo.</p>
<p>ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO Y RECURSOS (XX %) Alude al enfoque planificado del candidato respecto de asignar los recursos financieros de la Municipalidad y la capacidad de complementar esos recursos con apoyo en especie o externo. La oficina emisora se reserva el derecho de negociar un precio final del proyecto y el alcance del trabajo en conformidad con el Código de Ordenanzas Municipales.</p>	<p>Los candidatos completaron una propuesta de costos que describía su plan de asignar los recursos financieros y complementarlos con apoyo externo o en especie.</p>

MÓDULO 6: ACTIVIDADES

6.3 PREGUNTAS DE ANÁLISIS

Reúna al equipo de elaboración de la solicitud de propuestas y analicen las preguntas que están a continuación.

1. Reconsidere los objetivos y el alcance del trabajo que preparó. Para cada uno de esos objetivos, ¿qué necesitaría saber de la empresa para asegurarse de que pueden cumplir esos objetivos y lograr el alcance del trabajo?

2. Imagine al proveedor ideal: el que proporcionaría un 100 % de satisfacción al final del contrato. Describa brevemente a su proveedor “soñado”. ¿Cuáles son su experiencia y cualificaciones? ¿Cómo trabajaría con ellos? ¿Qué personal participaría en el proyecto? ¿Qué costo ofrecerían?

3. ¿Tiene requisitos indispensables que un proveedor posible tendría que cumplir para que lo considere para este proyecto/servicio?

Observación: Considere la cantidad mínima de experiencia, cualificaciones, licencias o permisos necesarios. Sin embargo, recuerde que no conviene que sea demasiado restrictivo, de lo contrario un proveedor perfectamente capaz o una empresa pequeña o de minorías muy hábil para hacer el trabajo podrían quedar descalificados. Si hay algún factor que no sea decisivo, sino más bien preferencial, considere si podría incorporarlo en los criterios de evaluación en lugar de entre los requisitos mínimos.

4. (Opcional) Si prevé adjudicar múltiples contratos para esta solicitud de propuestas, ¿qué información recopilará de los candidatos que lo ayude a distribuir el trabajo entre los proveedores seleccionados?

Observación: Analice si necesita criterios de evaluación exclusivos para los diferentes tipos de servicios, o si necesita que los candidatos le indiquen para qué áreas de la ciudad o tipos de trabajo les interesa que se los considere.

6.4 IDEAS DE ELABORACIÓN

1. Basándose en sus respuestas a la serie de preguntas precedentes, redacte un conjunto de criterios de evaluación que reflejen las características de los buenos criterios de evaluación para incluirlos en su solicitud de propuestas. A medida que los redacte, recuerde que los criterios claros y razonables también facilitan el proceso para su equipo de evaluación. Incluya el porcentaje (o la cantidad de puntos) del total que valdrá cada criterio de evaluación y algunas oraciones que describan cómo sería una puntuación máxima para cada criterio. En la primera fila se da un ejemplo.

Criterio de evaluación	% de los puntos totales (o cantidad de puntos)	¿Cómo sería la puntuación máxima?
<i>Ejemplo: Antecedentes de desempeño</i>	<i>Ejemplo: 20 % del total</i>	<i>Ejemplo: Según se informa en su propuesta, el candidato no tiene antecedentes de problemas graves en el desempeño, y todas las referencias apuntan a un trabajo de excelente calidad.</i>

2. Después de elaborar los criterios de evaluación, considere qué información presentará el candidato para permitirle evaluar hasta qué grado cumplen esos criterios. En la siguiente tabla, indique el criterio de evaluación en la primera columna y qué presentará el candidato relacionado con ese criterio en la segunda columna.

Observación: Si se trata del costo, sea claro respecto de cómo se recopilará la información del costo. ¿Será una suma fija? ¿O un costo mensual? Además, puede ser útil realizar entrevistas o demostraciones del producto para ayudarlo a ir más allá de las respuestas escritas a fin de saber si una empresa está calificada para ayudarlo a alcanzar los objetivos (en particular como parte de una segunda ronda de evaluación). Por último, para los requisitos de envío que no estén en consonancia con los criterios de evaluación pero que se incluyan por motivos legales o de políticas, escriba N/A debajo del criterio de evaluación con el que se relaciona.

Criterio de evaluación	Componente de la presentación de propuestas	Observaciones
<i>Ejemplo: Experiencia previa</i>	<i>Ejemplo: Pregunta de respuesta breve: "Indique su experiencia en la prestación de servicios similares a gobiernos municipales".</i>	<i>Ejemplo: El candidato presentará una descripción de unas 400 palabras acerca de su experiencia en la prestación de servicios similares a gobiernos municipales.</i>



Finalización de la solicitud de propuestas

Módulo 7: Finalización de la solicitud de propuestas

En este módulo, logrará lo siguiente:

- Comprender las mejores prácticas para organizar y estructurar el borrador de la solicitud de propuestas e identificar la mejor manera de pedir comentarios sobre este borrador.

7.1 Mejores prácticas

Ya tiene la mayoría de los principales componentes esenciales de su solicitud de propuestas, entre ellos el planteo del problema, las metas y objetivos, los indicadores y un plan de gestión del contrato, el alcance del trabajo, la estructura de pagos, los criterios de evaluación y selección y los detalles que requiere en las propuestas. Es hora de empezar a juntar las piezas para armar un borrador completo de la solicitud de propuestas.

La estructura de su solicitud de propuestas

Quizás su jurisdicción haya definido una plantilla o estructura definida que debe seguir para la solicitud de propuestas. Si puede adaptar la estructura, podría considerar organizar la solicitud de propuestas en el siguiente orden. Las secciones en negrita se refieren a los componentes específicos de la solicitud de propuestas que ya elaboró en los módulos anteriores.

Esquema de muestra de una solicitud de propuestas:

1. Página del título o del resumen que incluye fechas clave del proyecto, datos e información de contacto
2. Índice
3. La oportunidad
 - **Resumen del proyecto y metas de resultados**
 - **Planteo del problema**
 - Información básica adicional que sea pertinente
4. Alcance del trabajo
 - **Descripción de los servicios que se prestarán**
 - **Indicadores de desempeño y plan de gestión dinámica del contrato**
5. Contenido de la propuesta y proceso de presentación
 - **Requisitos de presentación y lista de verificación**
 - Información sobre el cronograma, la conferencia previa a las propuestas, cómo enviar preguntas, la fecha límite y el proceso de presentación
6. Cómo se hará la elección
 - **Criterios de evaluación**
 - Proceso de selección e información de impugnación
7. Términos y condiciones
8. Adjuntos, exposiciones y formularios obligatorios (p. ej., modelo de contrato, hoja de precios o diagramas)

Notará que en esta guía no hemos analizado algunas de estas secciones, como “Términos y condiciones”. Algunos componentes de las solicitudes de propuestas son muy específicos de cada jurisdicción, y es probable que ya haya elaborado el texto legal y de políticas necesario que formará parte de la solicitud. Si su jurisdicción o departamento no tiene una plantilla de solicitud de propuestas preparada, una vez que tenga una organización y estructura que haya funcionado bien en varias solicitudes, considere crear una. La plantilla

permite disminuir el tiempo de elaboración y revisión interna, de modo que puede concentrarse mejor en actualizar las secciones específicas que debe cambiar de una solicitud de propuestas a la siguiente. Además, una apariencia consistente en las solicitudes de propuestas hace que la experiencia de responder a ellas se vuelva conocida para los candidatos. Recomendamos que las jurisdicciones revisen y consideren actualizar las plantillas al cabo de unos años.

Más allá de cómo decida organizar su solicitud de propuestas, es importante que tenga presente que debe tratarse de un documento amable y cordial. Imagine a una persona o a un equipo esforzándose por ofrecer una propuesta sólida. ¿Lo facilita su solicitud? El candidato no debería tener dificultad para comprender con exactitud lo que se necesita que presente, cómo se lo evaluará y el trabajo que se espera que haga si sale seleccionado como proveedor. Además, exprese de manera clara y sincera lo que no sabe y en qué aspectos busca que los proveedores le ofrezcan enfoques creativos o conocimientos para resolver su problema. Recuerde que su solicitud de propuestas es el primer indicio de cómo será trabajar con su equipo y su departamento, así que ayude al proveedor a ver que su gobierno será un excelente cliente. Estas son algunas recomendaciones:

- Incluya números de página, encabezados descriptivos para cada sección y un índice para que el documento sea fácil de recorrer.
- Coloque la información importante pertinente al proyecto al principio del documento y los términos y condiciones al final.
- ¡Escriba para humanos! No use términos específicos de su organismo ni vocabulario complejo que a otros podría resultarles difícil de entender.
- Mantenga su solicitud de propuestas dentro de una longitud razonable. Analice con cuidado si los componentes de su solicitud de propuestas añaden valor a la comprensión del candidato sobre el trabajo o de los requisitos legales o de políticas que rigen el proceso.

Qué buscar al revisar la solicitud de propuestas

Una vez que tiene un borrador sólido de su solicitud de propuestas, debe reunir a los miembros de su equipo y a otros expertos internos para una presentación interna de la solicitud. En esta reunión, presente el borrador de la solicitud de propuestas, identifique los supuestos e indague en la estructura y el pensamiento del equipo. Esta reunión también es una buena oportunidad para hacer preguntas críticas y revisar los hallazgos de la investigación de las partes interesadas para asegurarse de que su solicitud de propuestas aborde las principales inquietudes. Tenga en mente que a menudo pueden surgir buenas ideas si incluye a miembros del equipo que no han estado tan involucrados en la elaboración de la solicitud de propuestas.

Usar una lista de verificación para revisar la solicitud de propuestas puede servir para asegurarse de que no falte ninguna inquietud antes de publicarla. Estos son ejemplos de algunos elementos que podría revisar:

- ¿Fluye de manera lógica la solicitud de propuestas? ¿Da la sensación de que cada sección se construye a partir de la anterior?
- ¿Se indica con claridad por qué se publica la solicitud de propuestas y cuál es el resultado esperado de la adquisición?
- ¿Queda claro en cada requisito de presentación lo que tiene que hacer o presentar el candidato en respuesta a ese requisito? ¿Se entiende con claridad la relación de los requisitos de presentación con los criterios de evaluación?
- ¿Es imparcial la solicitud de propuestas? ¿Hay alguna expresión que pueda darles ventaja a proveedores específicos o que dé preferencia al proveedor tradicional? ¿Los criterios de evaluación favorecen determinadas características del proveedor que en realidad no se corresponden con lo que se necesita para hacer el trabajo? ¿Es probable que el plazo para las respuestas dificulte que determinadas empresas respondan?
- ¿Le proporciona al candidato las fechas clave y un cronograma estimado?
- ¿Se indica cómo responderá el personal a las preguntas que puedan tener los candidatos mientras está abierta la licitación?

7.2 Ejemplos

El GPL cuenta con muchos ejemplos de solicitudes de propuestas que incorporan estas técnicas de contratación orientadas a los resultados. Puede encontrarlos en nuestro sitio web: <https://govlab.hks.harvard.edu/government-documents>. También lo animamos a dar un vistazo al Results-Driven Contracting Solutions Book (Libro de soluciones de contratación orientada a los resultados): https://govlab.hks.harvard.edu/files/results_driven_contracting_brief.pdf.

Una solicitud de propuestas breve y directa puede ser muy beneficiosa para lograr que la solicitud y el proceso relacionado sean atractivos a los candidatos. La Municipalidad de Boston lo demostró en 2015 con una solicitud de propuestas para rediseñar el sitio web principal de su gobierno: boston.gov. La Municipalidad estructuró esta solicitud como una presentación de diapositivas: https://www.cityofboston.gov/Images/Documents/COB_Web_DesignRFP2.pdf

MÓDULO 7: ACTIVIDADES

7.3 PREGUNTAS DE ANÁLISIS

Reúna al equipo de elaboración de la solicitud de propuestas y analicen las preguntas que están a continuación.

1. Vuelva a los componentes de la solicitud de propuestas que realizó en los módulos anteriores. Si ha pasado un tiempo desde que su equipo elaboró algunos de estos componentes, considere lo siguiente: ¿ha cambiado algo en su comprensión del problema o en los objetivos a medida que elaboraba las otras secciones de la solicitud de propuestas? ¿Hace falta realizar alguna investigación adicional para asegurarse de que lo que pide a los candidatos y proveedores es razonable?

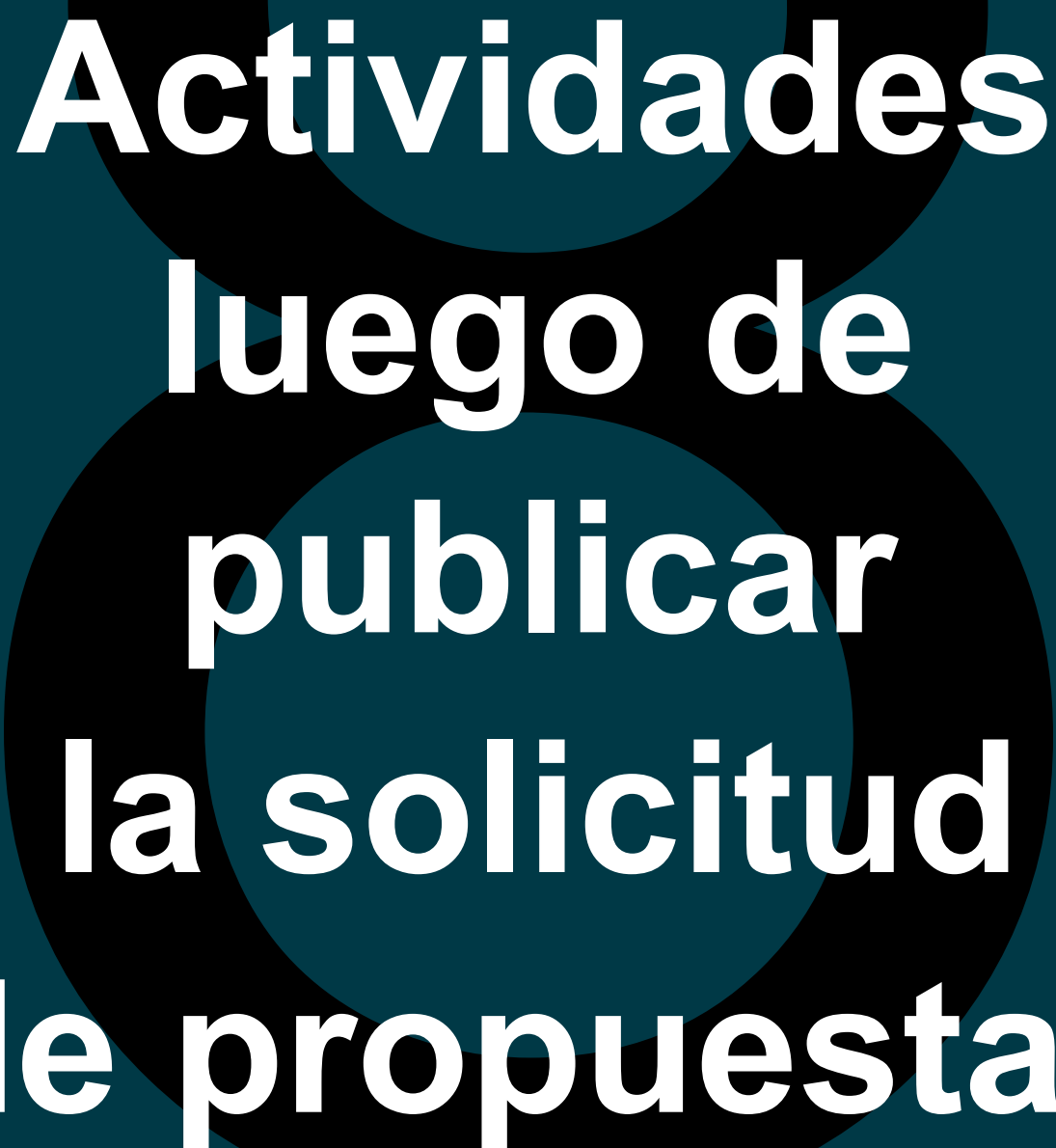
2. Si surgió alguna pregunta adicional durante la elaboración de la solicitud de propuestas, haga una lista de las preguntas restantes que tendrá que responder con su equipo de solicitud de propuestas. Además, piense en cuál sería su plan de acción para resolver esas últimas preguntas restantes.

3. ¿Cuál será su plan para garantizar que todas las partes interesadas se enteren de su solicitud de propuestas? Junto con su equipo, elabore una estrategia de difusión centrada en conseguir diversidad entre los proveedores. Podría incluir lo siguiente:

- Los sitios web donde se pueda hacer pública la solicitud de propuestas, o bien un enlace a esta oportunidad. Si trabaja en una ciudad o un condado, investigue si hay algún portal estatal de proveedores o plataformas de anuncios donde pueda publicar un aviso de su solicitud de propuestas.
- Haga una lista de los proveedores que podrían recibir una notificación de esta oportunidad. Considere en particular cómo se anunciaría a negocios pequeños, de minorías y de mujeres propietarias, o cómo los buscaría. ¿Qué empresas están calificadas para hacer el trabajo, pero quizás tradicionalmente no han conseguido una participación proporcional en las oportunidades de contratación de su jurisdicción?
- Envíela a grupos sectoriales y comerciales o a otras asociaciones.
- Publique un comunicado de prensa si se trata de una solicitud de propuestas de suma prioridad a la que el gobierno quiere atraer toda la atención.

7.4 IDEAS DE ELABORACIÓN

1. Su tarea para este módulo consiste en combinar las secciones de la solicitud de propuestas que ya elaboró con toda la información adicional necesaria para crear un borrador de la solicitud, así como dar los pasos adecuados de revisión y aprobación para finalizar la solicitud de propuestas y que esté lista para publicarse.



Actividades luego de publicar la solicitud de propuestas

Módulo 8: Actividades luego de publicar la solicitud de propuestas

En este módulo, logrará lo siguiente:

- Comprender las mejores prácticas relacionadas con los pasos principales que debe dar luego de la publicación de la solicitud de propuestas, entre ellos, organizar una conferencia previa a las propuestas, evaluar las propuestas recibidas y elaborar y negociar el contrato.

8.1 Mejores prácticas

A continuación, se describen las mejores prácticas relacionadas con los pasos principales que debe dar después de publicar la solicitud de propuestas.

Organizar una conferencia previa a las propuestas

La conferencia previa a las propuestas es una excelente oportunidad para que los proveedores posibles planteen sus preguntas y conozcan sus objetivos. Asegúrese de estar bien preparado y de identificar las funciones y responsabilidades para la conferencia previa a las propuestas. Por lo general, en este evento los proveedores se llevan una primera impresión de cómo sería trabajar con el gobierno como cliente.

Cuando planifique la conferencia previa a las propuestas, recuerde que los candidatos tienen distintos niveles de conocimiento sobre las normas de contratación de su gobierno. Durante la reunión, la mayoría de las veces los candidatos hacen preguntas sobre el alcance del trabajo o los requisitos. Asegúrese de identificar quién tiene la capacidad legal para responder a los candidatos. En muchas jurisdicciones debe ser el funcionario encargado de la contratación o la unidad de adquisiciones. Puede ser útil armar de antemano un documento de preparación que incluya algunas ideas para responder a las preguntas previstas. Si le plantean una pregunta que requiere investigación, no sienta la obligación de responder en el momento. Comparta todas las respuestas a las preguntas planteadas durante la conferencia previa a las propuestas y las que haya recibido por correo electrónico o por teléfono en un documento público o en un apéndice de la solicitud de propuestas al que puedan acceder todos los proveedores posibles.

Recepción y evaluación de las propuestas

Por lo general, una vez que recibe las propuestas, su gobierno realizará una “evaluación preliminar” o una “revisión de umbral” para asegurarse de que las propuestas que recibió son adecuadas y cumplen los requisitos antes de que el comité correspondiente efectúe la evaluación formal. El comité de evaluación solo evalúa las propuestas que hayan pasado esta revisión de umbral (generalmente denominadas propuestas “adecuadas”). En ocasiones puede ser difícil determinar si el hecho de que un candidato no haya completado una página de un formulario debería calificarlos como no adecuados o si podría pasarse por alto como error administrativo menor. Consulte con el equipo legal o de adquisiciones para que lo orienten a este respecto.

Armar un equipo de evaluación es un aspecto importante para garantizar que se seleccione al candidato mejor calificado. Al armar el equipo de evaluación, asegúrese de lo siguiente:

- **Incluya perspectivas variadas y conocimientos técnicos correspondientes.** Procure incluir a personas ajenas a su departamento o agencia, entre ellos, representantes de organizaciones comunitarias o beneficiarios del servicio. También puede ser útil convocar miembros asesores que puedan aportar conocimientos técnicos adicionales.
- **El equipo de evaluación debe comprender su visión de cómo sería el proveedor ideal.** Para garantizar que todos los evaluadores están en la misma página, programe una reunión inicial o una

capacitación para los evaluadores con el fin de considerar el plan de evaluación, repasar los objetivos y lograr una comprensión común de lo que busca. Algunas herramientas útiles para capacitar a los evaluadores pueden incluir 1) establecer una guía de puntuación para definir las respuestas sólidas y las débiles; 2) usar una respuesta modelo de una solicitud de propuestas anterior que todos puedan clasificar y revisar juntos a modo de práctica; y 3) ayudar a los evaluadores a examinar la calidad de la respuesta, en vez del simple hecho de que se hayan respondido las preguntas (p. ej., no asignar puntos solo porque se incluya la capacitación en la respuesta, sino más bien evaluar la calidad del plan de capacitación).

- **El equipo no tiene conflictos de intereses presuntos o aparentes, es capaz de efectuar una evaluación objetiva e imparcial y puede mantener la confidencialidad.** En el caso de los evaluadores, un conflicto de intereses podría ser que un evaluador tenga una relación previa o una afiliación con uno de los candidatos o algún interés en que una entidad en particular gane la adjudicación. Otro conflicto importante que debe evitarse es tener a dos personas en el comité de evaluación donde una de ellas supervise a la otra. Podría dar la impresión de que no todos los miembros del comité tienen el mismo peso.

Aunque no es frecuente, realizar una revisión ciega de las propuestas puede ser una herramienta que permita llevar a cabo un proceso completamente imparcial en la contratación de algunos tipos de servicios. En ese caso, los documentos de la propuesta que se evalúan no deben incluir ningún nombre que pudiera identificar al candidato y deben darse instrucciones adecuadas para que se incluya esto en la solicitud de propuestas. Además, podría ser necesario eliminar de las propuestas cualquier información adicional que la identifique antes de que las revise el comité de evaluación.

Organice entrevistas, demostraciones o visitas al lugar

Quizás en su solicitud de propuestas especificó una segunda ronda de evaluaciones con entrevistas, visitas al lugar o demostraciones con los candidatos preseleccionados antes de hacer la selección final. Las entrevistas y demostraciones son la principal oportunidad de que el candidato conozca y evalúe a los miembros clave del personal asignados al proyecto y de que ahonden en la esencia de la propuesta. Si realiza entrevistas, la mejor práctica es que sean breves y se pida que los entrevistados sean miembros del personal que trabajarán directamente en el proyecto (no personal de marketing o ventas).

Podría considerar la posibilidad de incorporar información de las entrevistas, demostraciones o visitas al lugar en el protocolo de puntuación de una de las siguientes maneras, según las normas de adquisición de su jurisdicción: a) realizar entrevistas/ demostraciones/visitas al lugar antes de que terminen las puntuaciones y permitir que los revisores las ajusten en función de la información adicional recopilada; o b) asignar a las entrevistas un conjunto de puntos por separado que los revisores considerarán además de los puntos de las propuestas por escrito.

Selección de los proveedores para la adjudicación y negociación del contrato

Los pasos implicados en la selección final del proveedor varían de una jurisdicción a otra. Independientemente de las limitaciones que afronte, vea este momento como una oportunidad de llevar a cabo revisiones de diligencia debida, identificar la flexibilidad que tiene para ajustar el alcance del trabajo antes de incorporarlo en el contrato final y aclarar el enfoque planificado por el candidato.

La fase de negociación del contrato le brinda a su equipo la oportunidad de fijar las expectativas de los proveedores en torno a cómo medirá el desempeño durante la vigencia del contrato, así como la oportunidad de negociar el precio y otros términos

contractuales. Podría ser útil organizar conversaciones internas antes de que se realicen las negociaciones del contrato para que su equipo pueda ponerse de acuerdo en los puntos que quieren negociar. El objetivo de la negociación es lograr un acuerdo que incluya todos los servicios que necesita su gobierno con un nivel de calidad, programa y precio que sean aceptables para ambas partes.

El proceso de negociación es el principio de una buena relación de trabajo con el proveedor. Establecer objetivos recíprocos para que todos salgan ganando contribuirá a elaborar un contrato integral y bien escrito que favorezca la relación. Los beneficios principales de una negociación exitosa perduran por toda la vigencia del contrato, a saber, un proyecto o servicio satisfactorio y un proveedor motivado para pujar por otros proyectos de su gobierno.

Reunión informativa con los candidatos no seleccionados

Brindar información a los candidatos no seleccionados constituye una oportunidad de intercambiar comentarios constructivos en ambas direcciones, y le permite desarrollar mejores relaciones con posibles proveedores y aumentar la capacidad de que empresas pequeñas y de minorías respondan a solicitudes futuras. Esta información también puede aportar comentarios valiosos sobre su proceso de solicitud de propuestas.

La información brindada a los candidatos debe ser objetiva y estar en armonía con la puntuación. De manera profesional, analice las fortalezas y debilidades de la propuesta, y mencione en qué áreas no tuvieron una puntuación tan alta como la del candidato elegido. Sin embargo, no se sienta obligado a brindar una comparación detallada o una referencia directa a otros candidatos.

Organice una revisión después de la acción

Luego de terminar la evaluación de las propuestas, puede ser útil organizar una reunión con todo el equipo que participó en la adquisición para analizar qué aspectos del proceso salieron bien y cuáles no.

En ocasiones, este tipo de reunión se denomina “revisión después de la acción”.

Al extraer conclusiones sobre lo que funcionó en el proceso de adquisición y lo que podría hacerse distinto la siguiente vez (mientras la información y los datos aún están frescos en la memoria), puede conservar el conocimiento institucional e identificar oportunidades para mejorar la próxima vez que se efectúe un proceso similar de solicitud de propuestas.

Entre las preguntas que pueden plantearse en esta reunión, se incluyen las siguientes:

- ¿Cuántos candidatos esperábamos y cuántas propuestas recibimos?
- ¿Qué otras medidas podrían haberse tomado para contribuir a que un grupo más diverso de empresas/organizaciones participe en el proceso de solicitud de propuestas?
- ¿Cuánto tiempo esperábamos que lleve el proceso de adquisición? ¿Cuánto tiempo llevó en realidad?
- ¿Hubo propuestas que no eran adecuadas? ¿Por qué las consideramos no adecuadas? ¿Hay alguna medida que se pueda tomar para aclarar mejor los requisitos en el futuro?
- ¿Qué funcionó y por qué?
- ¿Qué se puede mejorar y cómo?

Gestión y supervisión del contrato

Una vez que ha avanzado a la fase de gestión del contrato, una de las principales áreas de atención es desarrollar y mantener un entorno en el que el proveedor pueda tener éxito. El proveedor es, por encima de todo, un socio que lo ayuda a alcanzar los objetivos del gobierno y a lograr los resultados que espera ver. Para tener éxito, tendrán que colaborar y apuntar a objetivos comunes, motivar al proveedor y establecer un entorno de confianza en el que los proveedores expresen con franqueza los problemas que enfrentan.

Como ya se mencionó en esta guía, en la mayoría de los contratos de servicios, sería sumamente beneficioso reunirse periódicamente con el proveedor para considerar su desempeño y examinar cómo están logrando los indicadores de desempeño que

estableció en la solicitud de propuestas y en el contrato. La clave de la motivación para una gestión dinámica con el proveedor radica en lo siguiente:

- Que sepa si el proveedor brinda los servicios a un nivel de calidad estándar.
- Que ayude al proveedor a mejorar continuamente.
- Que perciba de inmediato cualquier defecto en la prestación del servicio y responda a ello.

Podrá lograr sus objetivos mediante las siguientes técnicas:

- **Revisiones periódicas de datos de desempeño en tiempo real.** Revisar con frecuencia los indicadores de desempeño asociados con sus contratos le permite identificar rápidamente los problemas importantes antes de que se arraiguen o se vuelvan irreparables.
- **Reuniones colaborativas periódicas entre los proveedores y los departamentos.** En estas reuniones, puede mantener conversaciones orientadas a las soluciones que conecten el desempeño actual con el diseño y el apoyo de un proyecto o programa específico. Estas reuniones, además, facilitan la transparencia en la toma de decisiones del departamento y en las iniciativas de mejora de los proveedores, con lo cual se genera una mayor confianza. Establezca una frecuencia adecuada para estas reuniones desde el principio. A partir de estas reuniones, identificarán de manera conjunta los cambios operativos y otros métodos para mejorar el desempeño del proveedor.
- **Informes del proveedor y revisiones periódicas del desempeño.** Establezca procedimientos para recibir informes del proveedor y preparar evaluaciones. Quizás también sea necesario evaluar el desempeño mediante verificaciones periódicas al azar. Una evaluación formal por escrito del desempeño al final del contrato puede proporcionar un registro útil del desempeño cuando considere si renovará el contrato o si el proveedor puja por oportunidades de contratación futuras en su jurisdicción.

8.2 Ejemplo

Para que la mejora en el desempeño sea un punto central durante la vigencia del contrato, un gobierno estatal anima a las agencias estatales a incorporar el siguiente texto (o una adaptación) en sus contratos. Este texto ayuda a establecer una colaboración continua con los proveedores para mejorar el desempeño.

El estado de X busca una colaboración dinámica y periódica con el proveedor y otras partes interesadas a fin de mejorar la rendición de cuentas y la gestión del contrato, obtener mejores resultados y adaptar la prestación de los productos o servicios a partir de lo que funciona.

Como parte de esta iniciativa, el Estado espera que todos los proveedores adjudicados acaten los siguientes principios de gestión dinámica del contrato a fin de mejorar en el transcurso del tiempo el desempeño de los productos y servicios contratados.

1. Objetivos de desempeño definidos. El proveedor y el estado reconocen la importancia de definir objetivos clave del desempeño que se espera de los productos o servicios contratados. Los objetivos de desempeño indican los campos de datos que se recopilarán, los resultados y los indicadores que se presentarán y las tendencias que se supervisarán.

2. Recopilación y presentación de datos confiables. El proveedor y el estado reconocen que se necesitan datos confiables y pertinentes para garantizar el cumplimiento del contrato, evaluar sus resultados e impulsar mejoras y decisiones sobre políticas. El intercambio de datos periódico entre el proveedor y el estado permite garantizar que las partes interesadas clave operen con una comprensión conjunta del desempeño y de las tendencias.

3. Reuniones constantes y colaborativas para revisar y mejorar el desempeño. El proveedor y el estado reconocen que las revisiones periódicas y las conversaciones sobre el desempeño, los resultados y los datos, en particular los que se relacionan con los objetivos de desempeño definidos, permitirán que el estado y los proveedores utilicen información en tiempo real para seguir el desempeño, identificar las buenas prácticas y abordar los desafíos de manera ágil, colaborativa y eficaz.

MÓDULO 8: ACTIVIDADES

8.3 PREGUNTAS DE ANÁLISIS

Reúna al equipo de elaboración de la solicitud de propuestas y analicen las preguntas que están a continuación.

1. ¿Quiénes serían las personas más adecuadas para incluir en el equipo de evaluación? ¿Cómo puede presentar diversas opiniones y perspectivas e incluir los conocimientos técnicos necesarios?

2. ¿Cómo lo ayudaría organizar una entrevista, una demostración o una visita al lugar a evaluar mejor las calificaciones, experiencia e ideas de los candidatos? ¿Qué tipos de preguntas sería mejor plantear en este entorno?

3. *¿Qué cuestiones prevé que serán difíciles en la negociación del contrato? ¿Qué pudo investigar de antemano sobre el candidato seleccionado para estar preparado? ¿Qué puntos de la negociación está el gobierno dispuesto a ceder al candidato seleccionado? ¿Qué considera no negociable?*

8.4 IDEAS DE ELABORACIÓN

Elabore un texto que incorporará en el contrato donde le indique lo siguiente al proveedor: 1) cómo y quién hará un seguimiento de los indicadores clave de desempeño durante la vigencia del contrato, y 2) qué conversaciones y reuniones periódicas se organizarán durante la vigencia del contrato para analizar el desempeño y el avance del proveedor en cuanto al cumplimiento de los objetivos generales.

Cierre

Cierre

Esperamos que esta guía lo haya equipado con un conjunto de estrategias que pueda aplicar a las solicitudes de propuestas con las que trabaje ahora y en el futuro. Como ya sabe, elaborar cualquier solicitud de propuestas es más que solo ubicar el alcance del trabajo en una plantilla. Cada solicitud de propuestas nueva es una oportunidad estratégica de ahondar en el problema que enfrenta y comprender mejor los resultados que su gobierno espera lograr, de modo que usted y el proveedor seleccionado puedan colaborar como socios para alcanzar su visión. Ahora que ya aprendió y practicó las estrategias de contratación orientadas a los resultados, lo animamos a impulsar estas prácticas en su jurisdicción. Deseamos que sus próximas solicitudes de propuestas sean todo un éxito.

El Government Performance Lab agradece el apoyo de Annie E. Casey Foundation, Bloomberg Philanthropies, The California Endowment, Casey Family Programs, el Fondo para Innovación Social de la Corporación para el Servicio Nacional y Comunitario, Dunham Fund, Endowment for Health, la Fundación Ford, Laura and John Arnold Foundation, New Hampshire Charitable Foundation, Pritzker Children's Initiative, Results for America y la Fundación Rockefeller.