

Mejora de la función de adquisiciones en Santiago de Chile



Contratistas prestan servicios de recolección de residuos en Santiago de Chile.

Como parte de la iniciativa What Works Cities de Bloomberg Philanthropies, el Laboratorio de Desempeño Gubernamental proporcionó asistencia técnica gratuita para ayudar a la Municipalidad de Santiago a establecer un sistema estratégico de adquisiciones para aplicar estrategias de contratación orientadas a los resultados en contratos de suma prioridad.

El desafío: Antes de la participación del Laboratorio de Desempeño Gubernamental, la Municipalidad de Santiago afrontaba dificultades para impulsar las prioridades políticas en sus adquisiciones clave. Por lo general, la fase de planificación previa a la contratación no contaba con un análisis de los objetivos y una evaluación del desempeño previo, lo cual limitaba las posibilidades de mejorar los costos y la prestación de los servicios. Con los años, las iniciativas legales bienintencionadas que buscaban promover la integridad en las contrataciones del gobierno transformaron las adquisiciones en un proceso orientado a las normas. Numerosos reglamentos reprimían la innovación, lo cual provocaba que los términos de los contratos permanecieran por décadas sin modificar. El énfasis obstinado en el cumplimiento creó sistemas aislados en el proceso de adquisiciones, lo cual limitaba aún más los resultados. En muchos casos, el personal del departamento trabajaba de forma independiente, elaborando los términos de sus solicitudes con poca guía respecto de los objetivos estratégicos, las restricciones legales o las limitaciones presupuestarias hasta las últimas etapas del ciclo de contratación. Como resultado, los abogados municipales y los funcionarios administrativos rechazaban los contratos antes de ejecutarlos debido a los problemas en el proceso de adquisiciones. En general, hacía falta una mejor coordinación y ciclos de realimentación positivos en torno a dicho proceso.

Aplicación de estrategias de contrato basadas en los resultados: A fin de planificar adquisiciones de suma prioridad basadas en los objetivos municipales y las limitaciones presupuestarias, el Laboratorio de Desempeño Gubernamental y la Municipalidad hicieron lo siguiente:

- 1) **Desarrollaron un sistema estratégico centralizado de adquisiciones.** El Laboratorio de Desempeño Gubernamental diseñó una estructura organizativa a fin de gestionar los contratos de suma prioridad, mejorar la planificación de las adquisiciones y aumentar la

colaboración interdepartamental. El sistema se lanzó inicialmente de modo provisorio, dirigido por el Subdirector de Planificación. El sistema consistía en lo siguiente:

- a. **Comité de Contratos Estratégicos formado por líderes ejecutivos municipales.** El comité convocaba al Administrador municipal, el Director de Planificación, el Jefe de Personal de la Alcaldía y los directores de los departamentos que publicaban la solicitud. Seleccionan adquisiciones de suma prioridad y definen los objetivos de alto nivel, lo cual sirve de guía para los criterios necesarios para elaborar la solicitud.
 - b. **Grupo de trabajo interdisciplinario para cada contrato de suma prioridad.** Para fomentar la colaboración interdepartamental, el grupo incluye un representante de la división de adquisiciones, un miembro del departamento que presenta la solicitud y un delegado del Administrador municipal. El grupo también cuenta con un representante del Departamento Legal para guiarlos por el complejo panorama regulatorio. El equipo elabora recomendaciones para mejorar los resultados del contrato analizando el desempeño pasado, evaluando de manera crítica los requisitos del contrato, alineando los pagos con los objetivos del contrato e implementando otras estrategias de contratación orientadas a los resultados que sean pertinentes. Sus conclusiones se presentan ante el Comité de Contratos Estratégicos para que valide y oriente su implementación.
- 2) **Pusieron a prueba el nuevo sistema en una adquisición para servicios de saneamiento.** Para probar el nuevo sistema, el Comité de Contratos Estratégicos encargó a un grupo de trabajo que elabore una solicitud para la prestación de servicios de saneamiento en uno de los distritos comerciales más importantes del Municipio (*Vega Poniente*). Los participantes cambiaron el enfoque habitual por uno de elaboración de solicitudes: recopilaron pruebas sobre el desempeño de contratos pasados y estructuraron el alcance del trabajo en conformidad con sus hallazgos. Los nuevos términos del contrato definían claramente los resultados deseados y los estándares de servicio, a la vez que eliminaban requisitos innecesarios del alcance del trabajo. Por primera vez en la historia del departamento, la solicitud de propuestas introdujo indicadores objetivos de los resultados y requisitos de informes del contratista. Para mejorar la rendición de cuentas, las nuevas especificaciones incluyeron tecnología de sensores remotos y pagos vinculados al desempeño del contratista. Estas innovaciones servirán como modelo para las futuras solicitudes del departamento.
- 3) **Armaron una guía para adoptar formalmente el sistema estratégico de adquisiciones.** El Laboratorio de Desempeño Gubernamental ayudó a la Secretaría Comunal de Planificación a extraer lecciones de la prueba piloto y ayudó a incorporar el nuevo sistema en el proceso habitual de adquisiciones de la Municipalidad. Al inicio de cada año fiscal, el Comité de Contratos Estratégicos asignará grupos de trabajo a los contratos de suma prioridad. Estos se seleccionarán de una lista de adquisiciones que deben publicarse o renovarse en el futuro cercano y que se consideran esenciales por su monto en dólares o por su importancia política. El Laboratorio de Desempeño Gubernamental también desarrolló un modelo de plan de trabajo para optimizar las reuniones y las entregas de los grupos de trabajo. Al principio, el sistema se sostendrá como iniciativa administrada por la Secretaría Comunal de Planificación con apoyo del Gabinete de la Alcaldía.

Los resultados: La prueba piloto obtuvo apoyo del personal departamental que estaba ansioso por reformar su enfoque tradicional a la elaboración de contratos. El Comité de Contratos Estratégicos proporcionó una sede exclusiva para presentar recomendaciones y para que la administración tome decisiones basadas en las mejores pruebas disponibles. El grupo de trabajo fomentó la colaboración y brindó funciones claras a todos los participantes del proyecto. Al finalizar la prueba piloto, el Subdirector de Planificación presentó al Comité de Contratos Estratégicos una lista de siete contratos de suma prioridad para 2019. En los meses venideros, la Municipalidad planifica implementar las reformas regulatorias y administrativas para codificar el sistema estratégico de adquisiciones. Este sistema será parte de la iniciativa municipal más amplia de adoptar mejores prácticas administrativas y promover las mejoras en el desempeño.