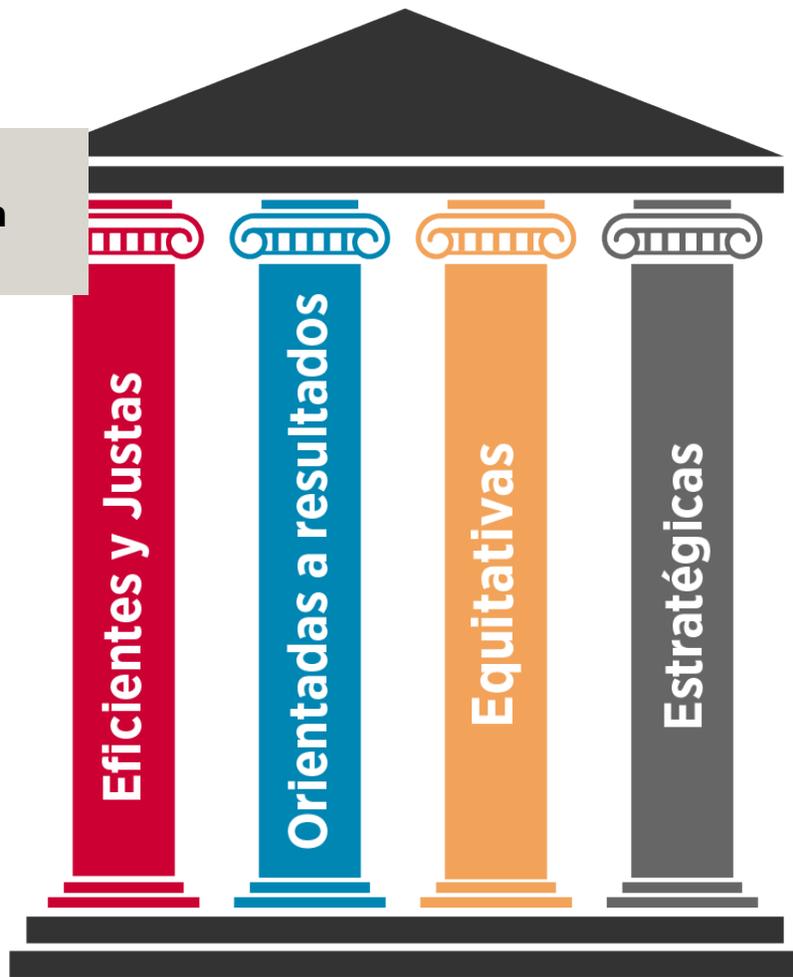


Guía práctica



¿Qué es Excelencia en Adquisiciones?

Autores: Kailey Burger Ayogu, Elena Hoffnagle, Jeffrey Liebman y Kate Mertz

Colaboradores: Shylah Duchicela, Colin Erhardt, Charley Kargman, Hope Patterson y Greg Wass

En esta guía podrás:

- Conocer los cuatro pilares de excelencia en contratación pública del GPL
- Conocer estrategias innovadoras para lograr la excelencia en contratación pública en su jurisdicción



HARVARD Kennedy School
Government Performance Lab

**Procurement
Excellence Network**

Contexto

Muchas de las funciones más importantes del gobierno estatal y local – desde la construcción de carreteras hasta la prestación de servicios sociales – implican la contratación de bienes y servicios suministrados por el sector público. Por lo tanto, aumentar la eficacia de la contratación pública es un componente crucial para mejorar el rendimiento general de los gobiernos, especialmente cuando se trata de fomentar resultados más equitativos para los residentes.

Hasta la fecha, el Government Performance Lab (GPL, por sus siglas en inglés) ha realizado más de 200 proyectos en 35 estados. A través de este trabajo, hemos visto repetidamente que los gobiernos pueden aprovechar su función de contratación pública para avanzar con sus objetivos y prioridades estratégicas. Estos resultados han servido de base para crear nuestro marco de excelencia en contratación pública. Esperamos los gobiernos lo utilicen para evaluar el estado actual de sus prácticas de contratación y para convertir la contratación pública en una herramienta de cambio transformacional, en vez de una función administrativa secundaria.

Este documento es una herramienta de acción. Hemos incluido estrategias claves en cada pilar del marco, además de ejemplos de cómo los gobiernos las han utilizado para producir resultados de alto impacto.

Pilares de la Excelencia en Adquisiciones

Creemos que los sistemas de contratación pública excelentes son eficientes, orientados a resultados, equitativos y estratégicos.



Eficiente y justa

El proceso de contratación pública es eficiente, acogedor y transparente.



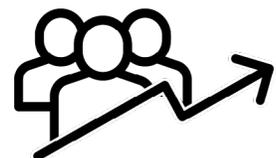
Orientada a resultados

Los programas, productos y servicios contratados ofrecen resultados deseados.



Equitativa

La contratación pública favorece la movilidad económica de grupos históricamente excluidos y presta servicios de alta calidad para todos.



Estratégica

La contratación pública es una función estratégica que cuenta con recursos.

I. Eficiente & justa: *El proceso de contratación pública es eficiente, acogedor y transparente.*

El aspecto de la Excelencia

Un proceso de contratación excelente es fácil de navegar y accesible para todos: personal gubernamental, proveedores existentes y nuevos y las demás partes interesadas de la comunidad. Las contrataciones públicas son justas y transparentes ya que las empresas confían en que las decisiones de adjudicación se toman en función del mérito y de acuerdo a procedimientos claramente establecidos. Los proveedores están interesados en hacer negocios con el gobierno y saben cómo participar en el proceso de contratación. El personal del gobierno no teme el momento en el que debe comenzar a escribir una nueva licitación o presentar una solicitud para una compra de un monto en dólares pequeño. Y, en última instancia, un proceso eficiente, justo y transparente significa que un gobierno obtiene rápidamente los bienes y servicios que necesita. Los retrasos en los contratos son infrecuentes y los residentes nunca se quedan esperando meses o años para que se lance un nuevo programa debido a contratiempos relacionados con las compras. Prácticas de contratación eficientes y justas son la base necesaria para que un gobierno aproveche la contratación, alcance sus objetivos estratégicos y los resultados deseados para los residentes.

El Desafío

Con frecuencia gobiernos estatales y locales se ven obstaculizados por procesos de contratación lentos, y complejos. El personal se frustra por los tiempos de ciclo prolongados y los procedimientos confusos que hacen que se dedique más tiempo a tareas administrativas en vez de actividades estratégicas. Estas ineficiencias también crean dificultades para los proveedores. Pasos confusos o engorrosos del proceso -como formularios o solicitudes de propuestas de cientos de páginas- pueden disuadir a las empresas a participar y presentar ofertas.

Agilizar el proceso de contratación es esencial para liberar el tiempo del personal para que se concentre en trabajar para mejorar el rendimiento de los programas y servicios y, a su vez, en los resultados para los residentes. Sin un proceso de contratación pública optimizado y coherente, es casi imposible que los gobiernos adopten un enfoque estratégico para comprar o atraer a un conjunto más diverso de proveedores. La eficiencia es el paso previo a un esfuerzo centrado en los resultados, la equidad y la estrategia.

Las Soluciones

- **Utilice mapas de procesos y encuestas de proveedores para diagnosticar y eliminar atascos y puntos débiles del proceso.** El mapeo de cada paso del proceso de contratación crea una comprensión compartida, fomenta la aceptación para mejorar el proceso desde la perspectiva de las partes interesadas y ayuda a diagnosticar atascos. Las encuestas de proveedores y los grupos focales pueden iluminar aún más los puntos débiles que viven las empresas al licitar.
- **Normalice y consolide requisitos para reducir la carga administrativa.** Los documentos de licitación y los formularios asociados deben ser concisos, usar lenguaje sencillo y evitar requisitos innecesarios. La coherencia de los documentos pueden reducir el tiempo de revisión.
- **Realice un inventario de contratos para identificar oportunidades para ahorrar costos.** Los gobiernos pueden eliminar contratos duplicados o innecesarios, detectar oportunidades para comprar al por mayor, comparar precios de bienes y servicios con otros gobiernos locales y priorizar contrataciones con presupuestos altos para prestarles mayor atención estratégica.
- **Mejore el sitio web de compras para fomentar la participación y la competencia.** Una página transparente y acogedora puede incluir preguntas frecuentes para posibles proveedores, pronósticos de próximos contratos y acceso fácil a documentos requeridos para presentar solicitudes.
- **Monitoree y comparta los indicadores clave de rendimiento para monitorear la mejora de las contrataciones.** La revisión periódica de los métricas, como los ciclos de tiempo, el número de ofertas recibidas y el presupuesto que se destina a pequeñas empresas, crea responsabilidad y señala el compromiso con la excelencia y la transparencia.

Un ejemplo de Tulsa, Oklahoma: Involucrar al personal para mejorar el proceso de contratación



En Tulsa, pocos miembros del personal de la ciudad entendían bien el proceso de contratación. Muchos proveedores se sentían abrumados o confundidos respecto a cómo presentar ofertas y hacer negocios con la ciudad. Con la ayuda del GPL, Tulsa creó el Comité Directivo para la Excelencia en Contratación Pública (PESC, por sus siglas en inglés), un

órgano interdepartamental de 16 miembros que periódicamente identifica los puntos débiles en los procesos de contratación, desarrolla soluciones y alinea las prácticas de todos los departamentos. El comité creó mapas de procesos para identificar los puntos débiles e implementaron correcciones para mejorar la experiencia del proveedor y así reducir el tiempo empleado para estas actividades (por ejemplo, consolidar formularios requeridos, digitalizar el registro de proveedores y cambiar el momento en el proceso donde el equipo legal revisa y aprueba la documentación. También realizaron encuestas para que los proveedores compartan sus comentarios sobre el proceso de contratación. Ahora, el personal de la ciudad ha renovado su compromiso e interés en convertir la contratación pública en una función estratégica. Los tiempos de ciclo se han reducido en casi un mes debido a un proceso de contratación mucho más simple.

II. Orientación a resultados: *Los programas, productos y servicios contratados ofrecen resultados deseados.*

El aspecto de la Excelencia

Desde las reuniones iniciales de planificación hasta el cierre del contrato, todo el proceso de contratación pública se orienta a resultados. Antes de redactar solicitudes de propuesta de alta prioridad, los gobiernos analizan los resultados actuales para identificar oportunidades de mejora, realizan estudios de mercado robustos para conocer nuevos enfoques e involucran a destinatarios de servicios para comprender sus necesidades. Los documentos de solicitud se centran en resultados deseados e incluyen ámbitos de trabajo no prescriptivos que invitan a la innovación de la comunidad de proveedores. Cuando corresponde, los contratos especifican objetivos de rendimiento e incluyen incentivos, lo que enfoca tanto a los proveedores como al personal gubernamental en los resultados. Los contratos se gestionan activamente a través de reuniones periódicas con los proveedores para revisar los datos claves de rendimiento.

En última instancia, todas estas actividades hacen que los contratos prioritarios de un gobierno tengan más probabilidades de lograr los resultados deseados, por ejemplo, respuestas más rápidas en caso de emergencias, mejor mantenimiento de parques o mayor acceso a servicios de salud.

El Desafío

Con demasiada frecuencia, una solicitud de propuesta estándar es una lista prescriptiva de actividades, en lugar de una invitación para que los proveedores brinden su experiencia y colaboren. Los alcances del trabajo pueden ser extensos, altamente restrictivos y reciclados de solicitudes anteriores, lo cual resulta en propuestas que se centran en el cumplimiento y en hacer exactamente lo que se hizo antes en lugar de satisfacer las necesidades de los residentes. Con frecuencia, los gobiernos esperan que esta prescripción garantice los resultados de sus licitaciones y contratos, pero suele ocurrir lo contrario. Sin un objetivo de resultados definido y un plan de seguimiento de los avances hacia ese objetivo, el personal recurre a un planteo de gestión de contratos basado en "establecerlo y olvidarse de él". Residentes, especialmente poblaciones históricamente excluidas, entonces podrían ver servicios de baja calidad que no satisfacen sus necesidades.

Para mejorar resultados y reducir desigualdades, los gobiernos deben aplicar licitaciones y enfoques de gestión de contratos orientados a resultados.

Las Soluciones

- **Oriente cada contratación en torno a los objetivos que pretende alcanzar.** El proceso de planificación es un momento para identificar los resultados previstos que se producirán para los residentes a partir de la inversión del gobierno. También es una oportunidad para alinear las partes interesadas en torno a cómo esta contratación promoverá los resultados. Identificar los resultados previstos puede contribuir en gran medida a superar la tendencia de los departamentos o agencias a renovar contratos sin pensar en la posibilidad de obtener mejores resultados con un nuevo enfoque.
- **Realice una investigación robusta de mercado que dé el primer lugar a los residentes.** Las actividades que pueden informar la redacción de sus contrataciones incluyen consultar al personal y a los expertos respectivos, revisar el rendimiento de contratos anteriores, emitir solicitudes de información y recopilar retroalimentación de los residentes.
- **Redacte alcances de trabajo que se conecten con objetivos claros e inviten la innovación de los proveedores.** Los alcances de trabajo deben evitar la especificidad excesiva y, en cambio, crear oportunidades para que los proveedores usen su experiencia de manera creativa.
- **Gestione activamente los contratos utilizando datos de rendimiento en tiempo real.** Para cada contrato, reúnase con el proveedor regularmente para alinearse con los objetivos del contrato, hacer seguimiento del progreso y solucionar proactivamente problemas en la prestación de servicios. Utilice los datos de rendimiento en tiempo real para mejorar los resultados.
- **Establezca evaluaciones de rendimiento de proveedores periódicas o al final del contrato.** Solicite al personal que reflexione sobre los resultados de un contrato y registre el rendimiento del proveedor en una base de datos centralizada. El personal de contratación puede utilizar estas evaluaciones como base para futuras decisiones de contratación.

Un ejemplo del Estado de Connecticut: Utiliza una contratación orientada a resultados para fomentar la innovación y las asociaciones entre proveedores.



Como organismo relativamente nuevo, la Oficina de la Primera Infancia de Connecticut (OEC por sus siglas en inglés) carecía de capacidad interna para supervisar servicios sociales esenciales. La contratación pública se consideraba una función puramente administrativa; la gestión de los contratos se limitaba a medir el cumplimiento, no en el impacto

positivo en los niños y las familias de Connecticut. Los coordinadores de programas sabían que se estaban prestando servicios, pero carecían de datos para evaluar la eficacia de esos servicios.

Con ayuda del GPL, el departamento desarrolló un proceso totalmente nuevo para la contratación de los servicios del OEC. Se rediseñó la licitación para que se incluyan los objetivos claros del programa, los resultados y las métricas de rendimiento para establecer una base de referencia. Para mantener estos cambios, el GPL capacitó al personal en gestión del rendimiento y ayudó a crear una nueva estructura para que el personal gubernamental y los proveedores se reúnan periódicamente a monitorear la calidad de la prestación del servicio, en vez de centrarse únicamente en el cumplimiento. El personal del OEC y los proveedores ahora revisan juntos los indicadores clave de rendimiento para medir el progreso, analizan las diferencias entre distintas zonas geográficas y diseñan en conjunto, soluciones. El departamento recopila indicadores claves, como datos demográficos sobre la inscripción de familias para mejorar y ajustar continuamente los servicios. OEC ha replicado estas nuevas rutinas en otros contratos dentro del departamento.

III. Equitativa: *La contratación pública favorece la movilidad económica de grupos históricamente excluidos y presta servicios de alta calidad para todos.*

El aspecto de la Excelencia

Un gobierno que utiliza la contratación pública para mejorar la equidad de su ciudad mueve significativamente la aguja en el número de contratos y la cantidad de dólares destinados a empresas pequeñas, locales y/o de propiedad de grupos históricamente excluidos; pero no se detiene ahí. Un gobierno enfocado en mejorar la equidad en su ciudad también tiene muy presente la prestación de servicios, es decir, aprende de los usuarios finales e identifica y mejora regularmente las desigualdades en la calidad de los servicios. Se descubren y abordan las brechas en las que los residentes se benefician o no de los servicios y programas contratados.

El Desafío

Muchos gobiernos declaran su intención de hacer más negocios con empresas pequeñas, locales y/o de propiedad de grupos históricamente excluidos, pero es un desafío destinar una mayor cantidad de dólares para este tipo de empresas. Dado que es más fácil conseguir un contrato público una vez que ya se han hecho negocios con el gobierno, el ciclo histórico de barreras para algunos proveedores y privilegios para otros, sin interrupción, sigue favoreciendo a las empresas más grandes.

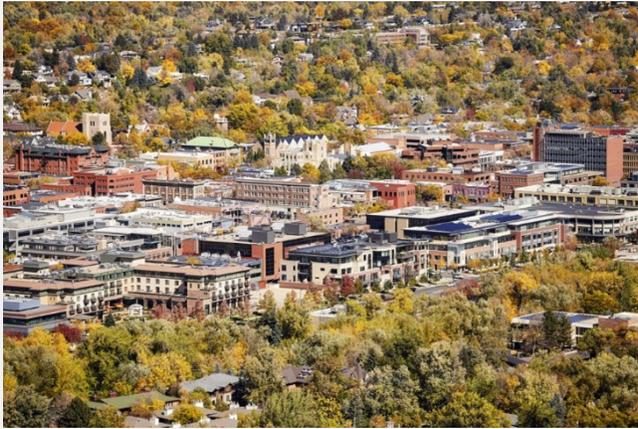
Pero la equidad en la contratación pública no se trata solo de cuáles empresas reciben contratos gubernamentales; también se trata de identificar si hay brechas en servicios para residentes de sectores socio-económicamente bajos. Pueden existir disparidades en la prestación o distribución de servicios públicos entre barrios, regiones o poblaciones. Ya que el poder y el acceso a los procesos de toma de decisiones suelen estar distribuidos de forma poco equitativa, la asignación de recursos también puede llegar a serlo. Por ejemplo, los baches pueden rellenarse más rápido en zonas de una ciudad donde los residentes tienen más capital o poder político.

Las prácticas de contratación pública pueden convertirse en una herramienta poderosa para ayudar a su gobierno a lograr resultados más equitativos para sus residentes y proveedores.

Las Soluciones

- **Diseñe contrataciones manteniendo en cuenta empresas y proveedores diversos y haga divulgación para alentar las ofertas.** Considere oportunidades para reconocer el valor específico que pueden aportar diversas empresas e incluya preguntas que permitan a los proveedores describir ese valor. Haga actividades de divulgación específicas para identificar empresas pequeñas, locales y/o de propiedad de grupos históricamente excluidos y motívelas a presentar ofertas.
- **Facilite el proceso para que todas las empresas puedan participar.** Los documentos de licitación deben ser concisos, utilizar lenguaje accesible y evitar requisitos innecesarios. Brinde orientación clara sobre el proceso y haga conocer las próximas contrataciones públicas. Implemente programas de pago rápido y reduzca el exceso de fianzas, seguros u otros requisitos onerosos. Considere desagregar ciertos contratos para crear oportunidades específicamente para empresas pequeñas.
- **Invierta en la capacitación y el desarrollo de empresas.** Organice ferias de proveedores y eventos de creación de redes para empresas pequeñas y diversas, y brinde programas de capacitación o de mentoría. Conecte empresas con capital inicial a través de subvenciones y programas de préstamos. Brinde comentarios a proveedores para que puedan mejorar en sus ofertas para la próxima ocasión.
- **Mida y corrija disparidades de servicio.** Recopile y revise los datos de rendimiento en tiempo real por subgrupo (por ejemplo, ciertas poblaciones o zonas geográficas) y reúnanse con los proveedores para tener conversaciones colaborativas sobre las tendencias y resultados del rendimiento. Tome medidas para mejorar la equidad en la prestación de servicios después de analizar estos datos.
- **Dote adecuadamente de recursos todas estas actividades.** Dedique personal a tiempo completo para centrarse en la divulgación de proveedores y/o la reestructuración de las próximas solicitudes para que sean mejores para las empresas más pequeñas.

Un ejemplo de Boulder, Colorado: Cerrar las brechas de acceso por medio de la gestión de contratos



En Boulder, los barrios menos prósperos de la ciudad carecían de acceso a Internet de alta velocidad fiable, lo cual limitaba las oportunidades económicas de la región y afectaba de forma desproporcionada a las comunidades socio-económicamente bajas. El GPL ayudó a la ciudad a conseguir un contratista para construir 65 millas de

infraestructura de fibra óptica y cerrar esa brecha digital. La solicitud de ofertas también articulaba que la gestión del contrato debía incluir la colaboración regular entre el contratista y la ciudad y un plan de comunicación de datos sobre la puntualidad de la finalización de las fases clave del trabajo, incluyendo la limpieza, de modo que todas las comunidades recibieran un servicio de alto nivel. Al hacer explícito, los objetivos del proyecto y comunicárselos a los proveedores, la ciudad pudo contratar empresas más pequeñas, reducir las molestias a la comunidad en todas las zonas de construcción y crear un acceso más equitativo a la banda ancha en toda la ciudad.

IV. Estratégica: *La contratación pública es una herramienta estratégica.*

El aspecto de la Excelencia

En un gobierno donde la contratación pública es visibilizada, valorada y cuenta con recursos adecuados, el liderazgo la considera una función estratégica central, en lugar de una oficina transaccional, de cumplimiento o administrativa. La planificación de la contratación pública se ha convertido en una actividad estratégica, con estructuras establecidas para determinar continuamente cuáles contrataciones son de alta prioridad y merecen mayor atención. Estas determinaciones se producen con suficiente antelación para poder prestarles atención. Se prioriza el desarrollo del personal, a través de la capacitaciones y coaching.

El Desafío

La norma es que la contratación pública se la considera una molestia administrativa en vez de una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos de un alcalde, un ejecutivo de condado o un gobernador. En consecuencia, el propio personal de contratación suele considerar que sus funciones son puramente administrativas, en lugar de estratégicas. Muchas oficinas de contratación carecen de recursos suficientes y se enfrentan a una elevada índice de rotación de personal, lo cual agrava aún más los problemas existentes. Puede que el personal que está sobrecargado de trabajo no pueda priorizar adecuadamente la contratación pública y se dedique tanto esfuerzo a una adquisición de 10.000 dólares como a una contrato de 5.000.000 de dólares. Las licitaciones no se planifican ni se dotan de recursos y usualmente se completan a última hora.

A medida que se proponen transformar y elevar la función de contrataciones dentro de sus gobiernos, los líderes de las compras públicas deben sentirse capacitados para colaborar entre sí, ganar tracción frente a prioridades que compiten entre sí y crear equipos de alto rendimiento necesarios para liderar el cambio.

Las Soluciones

- **Eleve el estatus del trabajo en contratación pública al involucrar liderazgo y directivos de alto nivel , comunicar los éxitos en la reforma y brindar mayor visibilidad a su función.** Un alto dirigente puede desempeñar un papel crucial como defensor, al orientar y apoyar al personal de primera línea que piensa de forma estratégica.
- **Establezca un proceso de contratación pública estratégica para pronosticar, priorizar y dotar adecuadamente las próximas contrataciones.** El personal debe determinar cuáles son las próximas contrataciones de mayor prioridad y así poder asignar tiempo y recursos. Por ejemplo, un gobierno

podría identificar de 5 a 10 contratos claves y encargar a un equipo la planificación estratégica y redacción de solicitudes de propuesta orientadas a resultados.

- **Cree un grupo que trabaje en contratación pública que se reúna con regularidad para discutir contrataciones de alta prioridad e implementar mejoras adicionales en los procesos.** Dedicarles atención a través de reuniones constantes ayudará a incorporar el pensamiento estratégico a lo largo del proceso.
- **Capacite a una amplia gama de personal para que adopte un enfoque en contratación pública orientado a resultados.** Los gobiernos deben brindar oportunidades para el desarrollo profesional y capacitar continuamente al personal relevante sobre las mejores prácticas en las compras públicas así como oportunidades para compartir conocimientos y experiencias.

Un ejemplo de Glendale, Arizona: Creación de un equipo de contratación estratégica para transformar los contratos más prioritarios de la ciudad.



En Glendale, el carácter descentralizado de las contrataciones contribuyó a que varios departamentos hayan suscrito contratos distintos para el mismo servicio con los mismos proveedores, algunos de los cuales no habían cumplido con los objetivos. El GPL ayudó a Glendale a implementar un nuevo sistema para que 25 miembros del personal del programa en todos los departamentos de la ciudad se reúnan como el "Equipo de Contratación Pública

Estratégica" e identifiquen los 3-5 contratos de mayor prioridad de la ciudad cada año. Vestidos con camisetas del Equipo de Contratación Pública Estratégica de Glendale, los participantes expusieron sus ideas sobre los ámbitos en los que la ciudad debería centrar su atención por medio de presentaciones al estilo Ted-X. Una vez identificados estos contratos, los miembros del equipo trabajaron en grupos por tres meses en sesiones semanales para abordar retos contractuales y redactar nuevas licitaciones. Glendale ha continuado con este proceso en por los últimos tres años. Gracias a este sistema, el personal de Glendale ha asumido la importancia estratégica de las contrataciones y ha mejorado la colaboración entre departamentos municipales.

Cómo empezar con estas estrategias

Transformar la contratación pública para que sea más eficiente, justa, equitativa, orientada a resultados y estratégica era un objetivo de muchos gobiernos, incluso antes de la pandemia COVID-19. Pero ahora, a medida que gobiernos locales buscan maximizar el impacto de las nuevas fuentes de financiamiento, ayudar a sus economías a reconstruirse y satisfacer las demandas de los residentes para lograr mayor equidad, el desafío es aún mayor. Afortunadamente, existen estrategias para generar cambio y los gobiernos ya están dando muestras de progreso. Si puede reunir la energía y los recursos para cambiar el status quo en las contrataciones públicas, el retorno de la inversión está claro. Lo alentamos a que utilice el modelo de madurez a continuación para evaluar dónde se encuentra en el camino hacia la excelencia en contratación pública y así priorizar sus próximos esfuerzos.

Consejos para empezar

Nuestro equipo, ha visto cómo adoptar un enfoque de contratación pública orientada a resultados ha ayudado a los gobiernos a servir mejor a sus residentes con menos tiempo, dinero y frustración. Pero, ¿por dónde empezar? Si recién está comenzando esta travesía, aquí hay un par de sugerencias a continuación:

- **Personal adecuado para la transformación:** Con amplios recursos, asignaría un equivalente a tiempo completo (FTE, por sus siglas en inglés) — un gerente de proyectos dedicado — por aproximadamente un año para realizar un cambio transversal. Hacer que estas reformas sean solo un pequeño componente de los trabajos de unas pocas personas puede que no sea una inversión suficiente. O puede dedicar una cuarta parte del tiempo de una persona a fomentar la eficiencia de los procesos de contratación para que se reduzcan los tiempos de los ciclos y se agilicen los procesos para que los servicios y bienes contratados lleguen más rápido a sus residentes.
- **O, si los recursos son limitados, empiece con una licitación:** Si, como muchas ciudades, no dispone de un personal a tiempo completo dedicado, descargue la [Guía de GPL para elaborar una licitación orientada a resultados](#) y reúna a un equipo pequeño para aplicar estas estrategias a una próxima licitación para obtener una victoria rápida.

Si tiene preguntas o desea recibir asistencia para implementar las estrategias descritas en esta publicación, comuníquese con nosotros por correo electrónico gplpen@hks.harvard.edu.

Pilar	Enfoque	Donde muchos gobiernos están	Donde los gobiernos pueden llegar
Eficiente & Justo: El proceso de contratación pública es eficiente, acogedor y transparente.	<i>Eficiencia del Proceso</i>	<p>El flujo de trabajo en la contratación pública es inconsistente, prolongado y/o demasiado oneroso con una planificación limitada para determinar la asignación adecuada de recursos.</p>	<p>El proceso en la contratación pública es simple, claro y predecible, lo cual se traduce en tiempos de ciclos reducidos, más licitadores y proponentes, ahorros presupuestarios y partes interesadas más felices.</p>
	<i>Datos & Transparencia</i>	<p>El compromiso con la comunidad de proveedores más allá de las contrataciones activas es infrecuente y hay poca transparencia en torno a contratos que existen actualmente o que se volverán a licitar en breve. Muchos proveedores sienten que el proceso es injusto.</p>	<p>Los posibles proveedores tienen fácil acceso a próximas oportunidades de contratación y consideran que el gobierno es transparente y justo en su toma de decisiones. El gobierno mejora continuamente los esfuerzos para aumentar la competencia entre proveedores y fomentar equidad y rendición de cuentas.</p>

Pilar	Enfoque	Donde muchos gobiernos están	Donde los gobiernos pueden llegar
<p>Orientación a resultados:</p> <p>Los programas, productos y servicios contratados ofrecen resultados deseados.</p>	<p><i>Planificación de la Solicitud</i></p>	<p>El gobierno se involucra en una planificación limitada, investigación y/o participación de las partes interesadas antes de la redacción de las licitaciones.</p>	<p>Para las licitaciones estratégicas importantes, se lleva a cabo una amplia preparación para informar su estrategia y contenido, incluida una investigación robusta de mercado, análisis de rendimiento anterior, participación de proveedores, consulta a expertos y a clientes.</p>
	<p><i>Redacción & Evaluación de Solicitudes</i></p>	<p>Las licitaciones en gran medida se reciclan de años anteriores, se redactan rápido y pueden carecer de una articulación clara respecto a los resultados que el gobierno espera obtener del contrato resultante.</p>	<p>Las licitaciones están orientadas al logro de resultados al incluir objetivos y resultados deseados, métricas de rendimiento, alcances no prescriptivos y criterios de evaluación con un propósito que reconoce cómo un servicio o programa podría afectar a las diferentes poblaciones.</p>
	<p><i>Gestión de Contratos & Rendimiento de Proveedores</i></p>	<p>La supervisión gubernamental de contratos se centra principalmente en el cumplimiento, en lugar de en la gestión orientada a resultados.</p>	<p>Los contratos se gestionan y administran de forma activa, lo cual incluye reuniones constantes para revisar datos de rendimiento, evaluar el rendimiento y resultados de proveedores, configurar la prestación de servicios y fundamentar contrataciones nuevas.</p>

Pilar	Enfoque	Donde muchos gobiernos están	Donde los gobiernos pueden llegar
Equidad: La contratación pública favorece la movilidad económica de grupos históricamente excluidos y presta servicios de alta calidad para todos.	<i>Diversidad de Proveedores & de Alcance</i>	<p>Se presta poca atención al aumento del gasto en pequeñas empresas y empresas con dueños de grupos históricamente excluidos, más allá de los amplios esfuerzos para aumentar la competencia de proveedores y/o el cumplimiento de los requisitos legales mínimos.</p>	<p>Se dedica un enfoque significativo a aumentar la proporción de dólares que el gobierno destina a empresas pequeñas y con dueños de grupos históricamente excluidos, incluido el progreso orientado a metas, el tamaño correcto o separación de contratos y la eliminación de otras barreras, y financiamiento para capacitación y desarrollo de empresas.</p>
	<i>Prestación de Servicios Contratados de forma Equitativa</i>	<p>Los datos de prestación de servicios rara vez se desagregan por datos demográficos clave con oportunidades limitadas para que la comunidad/los usuarios finales ofrezcan comentarios. Las RFP o los contratos de prioridad alta rara vez incluyen consideraciones de equidad.</p>	<p>Las licitaciones y los contratos de servicios se gestionan para aprender de los usuarios finales, incorporar consideraciones de equidad en los términos del contrato y lograr una prestación de servicios equitativa, incluida la corrección de disparidades en servicios y la mejora de experiencias de vida de los residentes.</p>
Estratégica: La contratación pública es una función estratégica que cuenta con recursos.	<i>Colaboración con partes interesadas Internas</i>	<p>El liderazgo considera que la contratación pública es principalmente una función transaccional y administrativa, y el gobierno contrata sin una estrategia para avanzar en los objetivos clave. No existe un proceso para determinar las contrataciones públicas de alta prioridad.</p>	<p>El liderazgo considera que la contratación pública es una función estratégica central, y existen estructuras para determinar continuamente qué contrataciones futuras son de alta prioridad, con la equidad incluida como un factor en la priorización.</p>
	<i>Capacitación & Desarrollo de Capacidades</i>	<p>Hay capacitación formal limitada para personal gubernamental sobre contratación pública más allá de las reglas y procedimientos básicos.</p>	<p>El gobierno capacita y entrena continuamente al personal relevante en mejores prácticas de contratación que se conectan con objetivos clave y mejoran la calidad del servicio.</p>

La **Red de Excelencia en Adquisiciones** es una iniciativa del **Government Performance Lab** diseñada para ayudar a líderes del sector público a utilizar la contratación pública como herramienta para mejorar los resultados de los residentes y promover la equidad. El Government Performance Lab, con sede en el Taubman Center for State and Local Government de Harvard Kennedy School, investiga cómo los gobiernos pueden mejorar sus programas y servicios para así obtener mejores resultados para sus ciudadanos. Una parte importante de este modelo de investigación es brindar asistencia técnica a gobiernos regionales y locales. A través de esta participación comprendemos mejor los obstáculos a los que se enfrentan los gobiernos y las soluciones que pueden utilizar para superarlos. De igual forma, involucramos a estudiantes actuales y recién graduados en este esfuerzo para brindarles un aprendizaje práctico.

El Government Performance Lab agradece el apoyo de Bloomberg Philanthropies.

© Copyright 2022 Harvard Kennedy School Government Performance Lab