



# Cómo Estructurar Equipos de Contratación Pública: Serie en Dos Partes

## Parte 2: ¿Cómo estructurar los equipos de adquisiciones: qué funciones y servicios prestar?

Autores: Lars Benson y Colin Erhardt

Colaboradores: Tomás Aponte, Kailey Burger Ayogu, Elena Hoffnagle,  
Hope Patterson y Greg Wass

---

El trabajo del Government Performance Lab con docenas de gobiernos en Estados Unidos además de entrevistas en profundidad con expertos en contratación pública sugiere que no existe una estructura organizativa perfecta para las compras públicas. Cada estructura presenta ventajas y desventajas en dos dimensiones, que resumimos como:

- **Centralización:** en qué medida una oficina central desempeña funciones de adquisición o delega autoridad en departamentos; y
- **Capacidad:** en qué medida una oficina central asume actividades cada vez más avanzadas y estratégicas, incluyendo el apoyo a los departamentos para mejorar sus competencias.

En la segunda parte de esta serie (lea la primera parte [aquí](#)), compartimos la experiencia de distintos departamentos de compras públicas en Estados Unidos que aprovechan las ventajas de sus estructuras.

## Dimensiones de la estructura de la organización: Competencia

Independientemente del nivel de centralización y autoridad que posee una oficina central de adquisiciones, puede aprovechar las ventajas de su estructura invirtiendo en nuevas **competencias**.

Puede hacer esto interpretando de forma más amplia la función de su oficina de adquisiciones, formando asociaciones con el personal de programas de otros departamentos para comprender mejor sus necesidades, ofreciendo formación y orientación sobre prácticas que mejoren los conocimientos sobre las compras públicas a través de toda la municipalidad, y evaluando continuamente sus procesos para buscar e implementar oportunidades de mejora.

Estas competencias en materia de contratación se refuerzan mutuamente y preparan al personal a llevar a cabo procesos de contratación más estratégicos y orientados a los resultados, como se muestra en la siguiente pirámide:



Las oficinas que se centran principalmente en la base de la pirámide tienen más probabilidades de encontrarse con problemas, independientemente de su nivel de centralización. Por ejemplo, le podría resultar incómodo a una oficina de adquisiciones que se enfoca solamente en el cumplimiento aconsejar a un departamento que redacte un alcance del trabajo menos prescriptivo que establezca claramente el resultado previsto del contrato, especialmente si la oficina carece de un conocimiento profundo de los programas y servicios de aquel departamento. Si esa misma oficina de adquisiciones hiciera participar a los departamentos en actividades de formación, talleres y mejora de procesos, dichos departamentos podrían describir mejor sus necesidades y colaborar más estrechamente con una oficina central de adquisiciones en la redacción de la solicitud de propuestas.

Incluso en un sistema más delegado, los equipos de contratación de cada departamento pueden desarrollar competencias adicionales colaborando con sus contrapartes de otros departamentos, creando comités estratégicos de contratación para difundir mejores prácticas y compartiendo datos sobre la ejecución de los contratos. Las oficinas de contratación deben conocer sus puntos fuertes y débiles y desarrollar competencias que complementen estas características.

Algunos gobiernos han logrado ascender en la pirámide de competencias evaluando las limitaciones de sus estructuras de contratación y poniendo en marcha nuevas iniciativas para proporcionar el apoyo necesario y una mayor colaboración con esos departamentos.

En **Tulsa, OK**, la División de Compras supervisa la adquisición de todos los bienes y servicios menos las obras públicas. Todas las compras formales deben pasar por una oficina central de compras, lo que facilita que los procesos se ejecuten de forma coherente en todos los departamentos y permite comprobar que todos los pliegos de condiciones incluyan componentes clave, como objetivos claros y criterios de evaluación adecuados. La centralización de la división de compras permite liderar con facilidad proyectos de toda la ciudad relacionados con la eficiencia y la equidad en las adquisiciones. Por ejemplo, la división impulsó una encuesta a proveedores para recabar sus opiniones, una serie de cursos de formación para el personal de Tulsa sobre cómo mejorar los resultados de los contratos y convocó cada dos meses un comité directivo interdepartamental para intercambiar innovaciones en desarrolladas en las compras públicas.

En **Columbus, OH**, la contratación se delega para servicios individuales y por debajo de un monto de 5.000 dólares. Los departamentos municipales gestionan estas adquisiciones pequeñas y medianas sin la participación directa de la oficina central de compras. Esta delegación de responsabilidades de los departamentos permite a la oficina central concentrar sus recursos en la coordinación de licitaciones de gran cuantía en varios departamentos, compartir capacitaciones y mejorar las normas y prácticas de contratación a través de todo el sistema.

## Conclusión

Los gobiernos pueden decidir cambiar el nivel de centralización de su sistema por el deseo de optimizar sus procesos o asumir una función más estratégica. Antes de tomar esta decisión para su propio gobierno, considere que lograr mejores resultados a través de la contratación pública requiere un cambio que va más allá de la estructura. En lugar de centrarse en cambiar el lugar que ocupa una administración en el espectro de la centralización, las administraciones públicas deben comprender los puntos fuertes y débiles de su estructura, centrarse en crear nuevas competencias y trabajar para mitigar los retos específicos de su jurisdicción.

La **Red de Excelencia en Adquisiciones** es una iniciativa del Government Performance Lab diseñada para ayudar a los líderes del sector público a utilizar la contratación pública como una 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 residentes. 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.

© Copyright 2022 Harvard Kennedy School Government Performance Lab

El Government Performance Lab agradece el apoyo de Bloomberg Philanthropies.