



Guía práctica



Evaluación y Seguimiento del Rendimiento de Proveedores

Autores: Elena Hoffnagle, Kate Mertz y Sarah Mostafa

Colaboradores: Kailey Burger Ayogu, Hope Patterson y Francisco Aras

En esta guía podrás:

- Aprender qué es un sistema de evaluación del rendimiento de proveedores y cómo puede usarse para mejorar su rendimiento y fundamentar futuras decisiones contractuales.
- Comprender los pasos necesarios para establecer un sistema de evaluación del rendimiento de proveedores en su propio gobierno, desde la definición de sus objetivos hasta la introducción del nuevo proceso de evaluación de proveedores con el involucramiento de las partes interesadas de manera interna.



HARVARD Kennedy School
Government Performance Lab

**Procurement
Excellence Network**

Introducción

Desde la pavimentación de las calles hasta los servicios para personas sin hogar, la calidad de vida de una comunidad depende en gran medida de la calidad de los contratos negociados y gestionados por los funcionarios públicos. Sin embargo, muchos gobiernos no cuentan con mecanismos para hacer un seguimiento formal del rendimiento de sus proveedores. Sin una comprensión de cómo se desempeñan los proveedores, los gobiernos tienen capacidad limitada para mejorar el rendimiento de los mismos o tomar decisiones bien informadas sobre la contratación de un proveedor en el futuro o la renovación de un contrato. Establecer un sistema de evaluación del rendimiento de proveedores puede permitir a los gobiernos hacer un seguimiento de datos importantes sobre el desempeño. Esperamos que esta guía le ayude a empezar.

¿Por qué implementar un sistema de evaluación de rendimiento de proveedores?

- Le permite documentar el rendimiento de proveedores a través del tiempo y ayudarlos a mejorar la forma en que entregan bienes o servicios.
- Puede ayudar a influenciar las decisiones sobre qué proveedores contratar basándose en experiencias previas positivas o negativas.
- Facilita un intercambio de información mejor y más transparente entre departamentos y con gobiernos homólogos sobre el historial de los proveedores que están siendo considerados.

Nota antes de empezar

Establecer una forma de evaluar el rendimiento de proveedores va a exigir trabajar con otras áreas clave del gobierno, como la encargada de la gestión de contratos, el equipo de datos y sistemas informáticos, la oficina de compras y el departamento jurídico. También requerirá la aprobación de gestores de contratos de los departamentos, que son quienes trabajan más estrechamente con proveedores y llevarán a cabo las evaluaciones de su rendimiento. Mientras sigue los pasos que se describen a continuación, asegúrese de haber reunido a un equipo que pueda aportar perspectivas pertinentes. Esta inversión hará que su sistema sea viable y sostenible a largo plazo.

De todos modos, ¿qué es exactamente un sistema de evaluación del rendimiento de proveedores?

Un sistema de evaluación del rendimiento de proveedores, a veces también llamado "tarjetas de puntuación de proveedores" o "boletines de calificaciones de proveedores", es una forma estandarizada de registrar el rendimiento de un proveedor para controlar si se cumplen los resultados deseados de un contrato. No existe un diseño único; algunos sistemas simplemente documentan instancias de bajo rendimiento del proveedor al cierre del contrato, mientras que los sistemas más holísticos documentan con regularidad una imagen completa del rendimiento para la mayoría de los contratos de un gobierno. El siguiente diagrama ilustra un ejemplo más sencillo y completo de un sistema de evaluación del rendimiento de proveedores:

	Ejemplo: enfoque de menor intensidad	Ejemplo: enfoque de mayor intensidad
Recopilación de datos	<p>Los datos solo se pueden recopilar de proveedores de bajo rendimiento o para un subconjunto de contratos del gobierno (por ejemplo, contratos de varios años de más de \$500.000 o para proveedores que brindan servicios para residentes).</p> <p>Pueden capturarse campos de datos limitados, potencialmente sólo una puntuación global sobre el rendimiento de un proveedor al final del contrato.</p>	<p>Los datos de rendimiento se recopilan para la mayoría de los contratos del gobierno, no solo para aquellos con bajo rendimiento del proveedor.</p> <p>El rendimiento se evalúa periódicamente durante la vigencia del contrato, por ejemplo, cada trimestre o cada seis meses.</p> <p>Se puede capturar una variedad de campos de datos únicos, incluidos el control de costos, capacidad de respuesta y gestión de proyectos.</p>
Informes y uso de datos	<p>Los datos se comparten principalmente solo con el personal interno y pueden ayudarles a evitar seleccionar una empresa de bajo rendimiento al evaluar ofertas o propuestas.</p> <p>El uso de datos de rendimiento del proveedor para informar decisiones de contratos (p. ej., adjudicación, renovación) puede no estar codificado formalmente.</p>	<p>Los datos de rendimiento se discuten regularmente con los proveedores como una herramienta para dar comentarios y corregir el rumbo.</p> <p>Los datos se utilizan formalmente cuando se toman decisiones de contratación futuras (por ejemplo, en el momento de renovar contrato o cuando una empresa presenta una nueva oferta).</p>

Creación de un sistema de evaluación del rendimiento de proveedores

1. Definición de los objetivos del sistema de evaluación del rendimiento de proveedores

El primer paso es alinearse con su equipo en cuanto a los objetivos deseados, que formarán la base del diseño de su proceso. Las decisiones que tome en este paso requieren conocer la normativa de contrataciones públicas de su gobierno y consultar con su equipo jurídico. A continuación, hemos identificado algunas de las preguntas más importantes para tener en consideración.

¿Cómo se utilizarán las evaluaciones de proveedores en la toma de decisiones?

Primero debe tener claridad sobre los usos prácticos que tendrá el sistema—cómo planea usar la información de evaluación del proveedor para contratos actuales y futuros. Algunos o todos estos usos prácticos pueden resonar en su gobierno.

- **Como herramienta de rendimiento para proveedores activos:** Para los contratos actualmente vigentes, la información de evaluación del rendimiento se puede usar como una herramienta para discutir y trabajar más de cerca con proveedores para mejorar áreas problemáticas. Si el personal del departamento ya se reúne con frecuencia con los proveedores, las evaluaciones pueden brindar una forma más formal de ofrecer comentarios en esas reuniones y tener una discusión franca sobre lo que funciona y lo que no en la asociación del gobierno con el proveedor. Además, algunas empresas pequeñas o nuevas en la contratación del sector público pueden enfrentar desafíos únicos. Hablar y dar comentarios formales sobre su rendimiento puede ser una poderosa herramienta de entrenamiento para ayudarlos a ser mejores proveedores en el futuro.
- **Como factor decisivo a la hora de renovar contratos o ampliar su alcance:** La información de evaluación también se puede utilizar al decidir si renovar un contrato con un proveedor, ampliar el alcance del contrato o dar trabajo adicional a un proveedor dentro de un grupo de proveedores. Una revisión de rendimiento positiva podría llevarlo a aprobar una renovación, mientras que una negativa podría sugerirle que necesita volver a contratar.
- **Como información complementaria en futuras decisiones de contratación:** En muchos gobiernos, las mismas empresas ofertan frecuentemente. Al capturar formalmente un registro del rendimiento de proveedores, es posible que pueda usarlo para decidir si seleccionar o no a un proveedor la próxima vez que haga una propuesta. Algunos gobiernos tienen un lenguaje explícito en su normativa de contrataciones públicas que establece que la documentación histórica de evaluación de proveedores se utilizará cuando se consideren

proveedores para contratos futuros y puede ser motivo para desestimar una oferta, o puede usarse como una referencia positiva adicional. Estos términos deben quedar claros para los posibles proveedores en los documentos de licitación.

Estos distintos enfoques determinarán con quién compartir las evaluaciones de rendimiento de proveedores, lo que puede incluir otros departamentos, al proveedor o incluso a otros gobiernos.

2. Diseño del sistema de evaluación del rendimiento de proveedores

¿Qué tipos de contratos evaluará?

Primero, considere si el sistema de evaluación se aplicará a todos los tipos de contratos, incluidos servicios profesionales, productos básicos, servicios sociales y obra pública. La respuesta a esta pregunta puede depender quien se hará cargo del sistema, si algunos departamentos optarán por administrar el rendimiento de sus proveedores por separado y si se priorizará la evaluación de ciertos contratos dados los problemas históricos de rendimiento o la visibilidad pública que podrían tener los mismos.

Después de determinar las categorías, debe considerar si se evaluarán todos los contratos con estas categorías. Por ejemplo, si su gobierno maneja miles de contratos cada año, puede que no sea factible que el personal del departamento realice una evaluación para cada uno de los contratos. Algunos gobiernos pueden optar por centrarse solo en contratos de "alta prioridad", que podrían definirse como:

- Contratos por encima de cierto monto anual en dólares (p. ej., > \$100.000).
- Contratos para programas o servicios que impactan directamente en los residentes (p. ej., paisajismo, recolección de desechos).
- Contratos que históricamente presentaron bajos rendimientos.

Los departamentos pueden tener diferentes definiciones de "prioridad alta". El objetivo es trabajar con ellos para determinar cómo llevar las evaluaciones a un volumen manejable y estar alineados en las definiciones con todos los equipos involucrados en las evaluaciones.

¿Quién administrará el sistema de evaluación de rendimiento de proveedores?

En los gobiernos donde las compras están centralizadas, puede tener sentido que la oficina de compras supervise este sistema. Sin embargo, en los gobiernos donde las funciones de contratación se distribuyen entre agencias o departamentos, se necesita más reflexión para sistematizar el proceso. Esto puede requerir cierta reasignación de roles y responsabilidades para cierto personal o la designación de una oficina principal con responsabilidades claras sobre el sistema de evaluación del rendimiento para permitir una implementación y ejecución sin inconvenientes.

A continuación se encuentran los roles a considerar, muchos de los cuales podrían requerir una inversión de tiempo sustancial:

Función	Descripción
Departamento de Enlace	Responsable de colaborar con los departamentos para que las evaluaciones de proveedores se completen de forma oportuna; en general por un miembro del personal de compras
Administrador de Datos	Responsable de almacenar encuestas completadas y configurar los análisis e informes requeridos
Gestor o Administrador de Contratos	Es quien más interactúa con los proveedores; responsable de comunicar comentarios y gestionar activamente el contrato
Legal	Probablemente consultado cuando los desafíos de rendimiento del proveedor no se resuelven y pueden requerir una decisión de rescindir o no renovar un contrato

¿Cómo evaluará a los proveedores?

Una vez que haya determinado qué tipos de contratos se evaluarán, el siguiente paso es desarrollar el contenido y criterios del formulario de evaluación. Para que las evaluaciones sean lo más útiles posible para identificar áreas exactas de mejora, es útil desglosarla en varias dimensiones de rendimiento. Los criterios de evaluación pueden diferir según el tipo de contrato. Algunas categorías a considerar incluyen:

- Cumplimiento de criterios clave de rendimiento
- Calendario/puntualidad de la ejecución
- Control de costos
- Calidad del trabajo realizado
- Cumplimiento normativo
- Disponibilidad del equipo
- Gestión de proyectos y contratos
- Capacidad de respuesta y profesionalismo

No existe una regla estricta sobre con cuántas categorías calificar a los proveedores. Lo importante es brindar a los evaluadores una definición clara de las categorías para que no haya confusión sobre lo que se está evaluando.

Ejemplos de preguntas a considerar

- ¿Cómo calificaría el rendimiento general del proveedor? (Elija entre Excelente, Bueno, Regular, Pobre)
- ¿Recomendaría a este proveedor? (Elija entre Sí, No, Condicional)
- ¿El personal del proveedor tiene suficiente conocimiento y experiencia en el tema?
- ¿El proveedor identifica e implementa nuevas áreas de mejora?
- ¿Dispone el proveedor de una respuesta sólida para la resolución de problemas?
- ¿Cómo califica el proveedor en las siguientes categorías de rendimiento? (Elija entre estándar superior, estándar, estándar inferior)
 - Requisitos del proveedor cumplidos en cuanto a **calidad** de bienes/servicios
 - Requisitos del proveedor cumplidos en cuanto a **puntualidad** en la entrega o rendimiento
 - Requisitos del proveedor cumplidos en cuanto al **precio/presupuesto**
 - **Relaciones comerciales** (profesionalidad, capacidad de respuesta, gestión del cambio)

Puntuación cuantitativa frente a cualitativa

Las preguntas de evaluación pueden ser cuantitativas, como preguntas de escala Likert (p. ej., "califique el rendimiento del proveedor en esta área en una escala de 1 a 5" o seleccione "Necesita mejorar", "Rendimiento exitoso" o "Rendimiento excepcional") y/o cualitativas, incluyendo comentarios. Tener una combinación de ambas es práctico, ya que permite evaluar rápidamente el rendimiento de un proveedor y agregarlo a una puntuación final que se puede usar para compararlo con el de proveedores similares mientras que permite una explicación más detallada.

Extensión y complejidad del formulario de evaluación

Trate de diseñar formularios que sean fáciles de completar para el personal y que no requieran mucho tiempo para realizar la evaluación, especialmente si opta por que el personal haga evaluaciones varias veces al año para un contrato.

¿Con qué frecuencia evaluará contratos?

Esta pregunta depende en gran medida de la duración de un contrato y si el contrato ha demostrado un problema de rendimiento. Por ejemplo, algunos gobiernos exigen una evaluación dentro de los primeros tres a seis meses de vigencia del contrato; si se identifican problemas de rendimiento, se pueden realizar evaluaciones trimestrales hasta que se solucione el problema. Si no se identifican problemas de rendimiento, la frecuencia de las evaluaciones puede limitarse a una o dos veces al año hasta que se complete el plazo del contrato. Esta regla y otras similares no deben reemplazar el enfoque de colaboración entre su oficina de compras y otros departamentos o agencias para discutir los problemas con proveedores a medida que surgen en tiempo real. Una vez que expire el plazo del contrato, puede que le resulte útil tener una evaluación con una recomendación final sobre si se debe considerar al proveedor para futuras convocatorias. O, si su única finalidad es capturar un registro histórico del rendimiento de un proveedor para futuras decisiones de contratación, puede ser apropiado simplemente evaluar el rendimiento del proveedor formalmente al final del contrato.

¿Quién completará las evaluaciones?

Idealmente, las personas que trabajan más de cerca de los proveedores deberían completarlas. Algunos gobiernos tienen más instancias de aprobación, mediante las cuales los supervisores y el personal de la oficina de compras revisan la evaluación y la aprueban antes de finalizarla.

Nota sobre el bajo rendimiento

Es fundamental recordar que cualquier problema de rendimiento tiene siempre dos caras. Antes de formalizar un expediente de bajo rendimiento de un proveedor, asegúrese de conocer la versión del proveedor y confirmar que las políticas o prácticas del gobierno no creaban un entorno que imposibilitara al proveedor rendir al nivel esperado.

3. Implementación de su sistema de evaluación de rendimiento de proveedores

Ahora que ha diseñado su proceso de evaluación, es momento de pensar en la gestión de datos, lo cual configurará su sistema de evaluación de rendimiento para un lanzamiento exitoso. Asegúrese de tener representantes de sus equipos de datos y sistemas, así como la aceptación del liderazgo de la administración para trabajar con las preguntas a continuación.

Plataforma digital de evaluación de proveedores de Gilbert, Arizona

La ciudad de Gilbert, Arizona, creó una encuesta de evaluación en línea. La encuesta se integró a una aplicación basada en la nube, ArcGIS, y se conectó a un tablero que llenó las respuestas en tiempo real y permitió que el equipo de Compras viera una instantánea del rendimiento del proveedor en todos sus contratos. Debido a que Gilbert usó un sistema de puntuación numérica para sus evaluaciones, pudo filtrar rápidamente las respuestas que estaban por debajo de una puntuación promedio, lo cual le permitió dirigirse a los proveedores para mejorar el rendimiento.

Más información sobre el sistema de evaluación de rendimiento de la ciudad de Gilbert [aquí](#).

¿Qué plataforma utilizará para recopilar las respuestas de evaluaciones de proveedores?

Algunos gobiernos optan por crear encuestas en forma de documento o de hoja de cálculo y almacenar los formularios completados en una unidad compartida. Otros usan aplicaciones basadas en la nube que permiten almacenamiento y análisis en tiempo real de las evaluaciones en formato web y simplifican la recopilación de datos y la elaboración de informes. Trabaje con su equipo de datos y sistemas informáticos para explorar la solución tecnológica más factible para albergar la evaluación y desarrollar un sistema para el mantenimiento de registros. Una consideración importante es la capacidad de su plataforma para estandarizar números/nombres de contratos y nombres de proveedores y así mantener la coherencia entre los sistemas de gestión de contratos existentes.

¿Qué métricas internas recopilará e informará?

El desarrollo de métricas internas para monitorear regularmente le permite tomar medidas prácticas para mejorar el rendimiento del proveedor y comprobar si el sistema funciona según lo previsto. Las métricas deberían permitirle comprender qué contratos o proveedores tienen dificultades, cuáles prosperan y cuáles restan por evaluarse. Las métricas pueden ser:

- Porcentaje de contratos con formularios de evaluación requeridos completados.
- Porcentaje de proveedores no recomendados para trabajos futuros debido a un rendimiento deficiente.
- Porcentaje de proveedores con evaluaciones positivas.

Un factor importante a considerar en las métricas de resultados es cómo desea sopesar las evaluaciones anteriores de un contrato en relación con las más recientes. A algunos gobiernos les resulta útil crear paneles que solo muestren la evaluación más reciente de un contrato con la capacidad de ver datos históricos según sea necesario.

¿Cómo controlará qué evaluaciones se han completado?

Con cientos o miles de contratos activos en un año determinado en las jurisdicciones más grandes, es importante desarrollar un sistema para rastrear qué contratos tienen sus evaluaciones completadas. Esta tarea puede ser difícil, especialmente si no hay una base de datos sólida de los contratos actuales y la información clave asociada a ellos (por ejemplo, monto en dólares, fecha de renovación, nombre del proveedor, número de identificación del proveedor o gerente de contratos del departamento). Alinear los datos de su sistema de gestión de contratos con su sistema de evaluación del rendimiento de proveedores tiene sus ventajas, incluso si necesita almacenar las evaluaciones en un sistema de datos independiente.

Nota sobre la vinculación de la evaluación de proveedores con la gestión de datos contractuales existentes

Las evaluaciones de proveedores se relacionan directamente con los contratos de su sistema. Un aspecto a tener en cuenta para la gestión de evaluaciones de proveedores es la manera en la cuál su gobierno almacena actualmente los datos del contrato. Lo ideal sería que su sistema de gestión de contratos recoja datos precisos de todos los contratos en vigor y a punto de terminar, e incluyera campos para sus fechas de inicio y finalización, importes en dólares, hitos de renovación y puntos de contacto. Vincular sus sistemas de gestión de contratos a sus evaluaciones de proveedores permite estandarizar sus nombres y los números de contrato, lo cual agilizará la elaboración de informes y permitirá un seguimiento exhaustivo de los contratos que han recibido evaluaciones. En términos más generales, contar con un sistema centralizado para recopilar y almacenar de forma coherente las fechas de inicio y finalización de contratos, así como los importes en dólares, permitirá a su gobierno anticiparse mejor a sus vencimientos e identificar los de alta prioridad que requieren mayor atención en su ejecución.

¿Cómo replicará su sistema de evaluación de rendimiento del proveedor en todos los departamentos?

Una vez que haya desarrollado su sistema de evaluación de rendimiento con su equipo y tenga un plan de implantación del sistema, considere cómo lo extenderá a los departamentos y al personal de toda la administración. Hay varios grupos de partes interesadas que puede tener en cuenta:

Grupo de partes interesadas	Consideraciones:	Formato de presentación
<ul style="list-style-type: none"> • Directores de los departamentos • Personal del proyecto que interactúa con proveedores • Personal de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar la motivación para realizar evaluaciones. • Poner a prueba un enfoque gradual para implementar evaluaciones • Alinear funciones y expectativas del personal del departamento con las del personal de la oficina de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar y demostrar cómo funcionará el sistema. • Desarrollar un documento de preguntas frecuentes. • Tener reuniones separadas con los departamentos en entornos más cerrados para discutir cualquier inquietud y próximos pasos
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Ejecutivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar por qué esto es importante y qué apoyo se necesita para la implementación gradual en todos los departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir métricas y resultados esperados

Conclusión

Los sistemas de evaluación del rendimiento son herramientas útiles para interactuar con sus proveedores, proporcionar datos que pueden mejorar la gestión de los contratos y aportar transparencia a las decisiones de contratación. Los sistemas de evaluación de proveedores exitosos requieren un esfuerzo de colaboración entre múltiples equipos, como los de datos, sistemas y compras, y pueden requerir de una implementación progresiva para aplicarse de manera satisfactoria a contratos importantes. Hemos visto en muchos gobiernos que la inversión vale la pena y puede resultar en una relación más colaborativa con proveedores y en mayor información a disposición para tomar futuras decisiones de contratación. ¡Les deseamos a usted y a su equipo todo el éxito en la configuración su propio sistema de evaluación de rendimiento de proveedores!

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.

Conozca más sobre cómo conseguir la Certificación para su ciudad.

© Copyright 2022 Harvard Kennedy School Government Performance Lab