



Guía práctica



Guía de estrategias de gestión de contratos orientados a resultados

Autores: Elena Hoffnagle y Hope Patterson

Colaboradores: Kailey Burger Ayogu, Aaron Hirsh, Kate Mertz, Anh Ton y Francisco Aras

Esta guía lo ayudará a:

- Comprender estrategias para cambiar su enfoque de gestión de contratos orientado al mero cumplimiento a uno centrado en la mejora del rendimiento.
- Utilizar herramientas de estrategias de gestión para lograr los objetivos del contrato, mientras mitiga riesgos.
- Aprender nuevas formas de trabajar en colaboración con sus proveedores, desde las reuniones iniciales hasta el cierre del contrato.

¿Por qué es tan importante gestionar contratos en función de los resultados?

Todos hemos pasado por eso. Llega el final de un proceso de contratación que dura meses o años y respira con gran alivio una vez firmado el contrato. Por fin puede tachar esta tarea de su lista.

Resulta tentador adoptar un enfoque de gestión de contratos basado en adjudicar y desentenderse del contrato, asumiendo que, debido a que ha contratado a un proveedor calificado, podrá cumplir con sus objetivos y completar todo el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto. Puede que sólo sienta la necesidad de preocuparse por las actividades administrativas, como el pago de facturas o la comprobación de que los certificados de seguro son válidos. Aunque se reúna regularmente con su proveedor, esas reuniones pueden parecer más un informe unilateral que una oportunidad para colaborar y resolver problemas de forma creativa.

Sin embargo, la búsqueda de la mejora continua a través de la gestión de contratos es crucial para lograr los resultados que usted establece en su pliego. Sin prácticas sólidas de gestión de contratos, podría resultar en un servicio incompleto o insatisfactorio, plazos incumplidos, entregas no realizadas y sumas no gastadas. O bien, podría ver que la prestación de servicios se realiza de forma desigual, ya que el proveedor presta un mejor servicio a algunos barrios que a otros, lo que podría reforzar desigualdades históricas. Gestionar hacia resultados le permite monitorear si los bienes o servicios que su gobierno adquiere tienen un impacto real en los residentes necesitados.

Sin embargo, todos debemos lidiar con recursos, capacidad del personal y tiempo limitados. Un enfoque de gestión de contratos de alta intensidad no es apropiado o factible para todos los contratos. **Esta guía lo ayudará a seleccionar el conjunto adecuado de actividades de gestión de contratos para un contrato específico.**

Hay una variedad de factores diferentes que podría considerar al elegir el nivel de gestión de contratos a implementar: valor en dólares, fuente de financiamiento, complejidad, su familiaridad con el área temática o la capacidad del proveedor (especialmente si ha podido contratar un proveedor más nuevo o más pequeño, y que tendrá una curva de crecimiento más pronunciada). La tabla en la página siguiente revisa varios enfoques diferentes de gestión de contratos agrupados por intensidad:

Espectro de enfoques de gestión de contratos

	Intensidad baja	Intensidad media	Intensidad alta
Contratos y proveedores que pueden ser una buena opción para este enfoque:	<ul style="list-style-type: none"> Contratos de bajo riesgo y montos pequeños con una complejidad mínima Años finales de un contrato en el que los proveedores y las actividades a realizar han sido bien establecidas Contratos de entrega o suministro de bienes o productos, con prestación de servicios mínimos 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos de mayor monto en dólares con poca complejidad Contratos de servicios profesionales más complejos Contratos que afectan a los residentes con mínima complejidad Contratos de bajo riesgo y escasa cuantía en los que los proveedores necesiten un refuerzo adicional a sus capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos de alta complejidad Contratos estrechamente vinculados a prioridades estratégicas del gobierno Cualquier contrato de servicio social o contrato crítico para los residentes Contratos en los que los proveedores necesitan apoyo adicional para tener éxito
Esta categoría podría centrarse en lo siguiente:	<ul style="list-style-type: none"> Reunión inicial para establecer roles y responsabilidades Controles trimestrales con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor atención a establecer buenas relaciones al inicio Reuniones regulares para discutir el rendimiento Identificación de 2- 3 indicadores clave de rendimiento (KPI) para seguir el progreso 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones mensuales para revisar un conjunto definido de indicadores y solucionar problemas de rendimiento Desagregación de datos para comprender si se brinda un servicio equitativo Creación de plan detallado de gestión de contratos

Mejores prácticas a lo largo del ciclo de vida del contrato

Empezar con fuerza

Tan pronto como sepa que participará en la gestión o administración de un contrato, querrá aumentar sus habilidades, conocimientos y conexiones. ¡Algunas de estas tácticas pueden incluso empezar antes de que se firme el contrato!

Puede parecer obvio, pero su primer paso es leer el contrato y familiarizarse con todos los requisitos y entregables, para que no lo tomen desprevenido más adelante. Si no participó en la redacción del pliego, es posible que deba aclarar qué significa exactamente cada entregable y cómo se ve en la práctica su finalización exitosa.

También querrá tener una idea clara de la duración del contrato, cuándo se renovará y, si procede, cuáles son los requisitos de prestación de servicios, incluidos límites geográficos, el alcance y cómo se cuantifica el servicio (por ejemplo, el número de personas atendidas o derivadas a un programa, o el número de noches en camas de alojamiento). Conocer sus puntos de contacto en los departamentos de legales, de auditoría y finanzas puede ser útil antes de que comience el contrato, de modo que si tiene preguntas sobre cualquier aspecto del mismo, sepa a quién preguntar. Especialmente el departamento de finanzas puede ayudarlo a comprender la frecuencia de facturación y darle consejos sobre cómo asegurarse de que el proveedor esté inscrito en su sistema de pago.

Una vez que comprenda el contrato, es hora de reunir a su equipo de gestión de contratos. La gestión de contratos de mayor intensidad requiere estrecha colaboración interna, por lo cual es buena idea entablar relaciones con personas informadas y utilizar sus habilidades de comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas. Comience por identificar roles y responsabilidades para administrar el contrato. A menudo, esto involucra a un gerente de proyecto en el departamento que solicitó la licitación y representantes del departamento de compras, legales y finanzas. Debido a que es posible que también deba realizar modificaciones presupuestarias o modificaciones en la prestación del servicio, identifique quién puede facilitar la realización de estos ajustes.

Con la casa en orden, construir una base sólida para una relación de trabajo exitosa es el siguiente paso para lograr la excelencia en la gestión de contratos. Establezca una estructura para involucrar a proveedores de manera constante, generalmente a través de reuniones mensuales o trimestrales y/o visitas al terreno. Establezca un tono de comunicación abierta desde el principio: alinee una visión de éxito basada en los objetivos establecidos en el pliego, establezca quién tiene la responsabilidad de qué y dé a su proveedor tiempo suficiente para hacer preguntas o aclarar cualquier confusión, de modo que pueda ponerse al día cuanto antes y estar listo para el trabajo.

A continuación, algunas estrategias para comenzar la gestión de contratos con el pie derecho:

Estrategias para el inicio del contrato

- **Comience con una reunión inicial** (o una serie de ellas) con su proveedor para que sirva como notificación formal de que el proyecto o el nuevo plazo del contrato ha comenzado. Estas reuniones pueden ser una oportunidad para alinearse en cuanto a los resultados clave, establecer expectativas, discutir los requisitos del programa y/o formalizar funciones y responsabilidades. Si tiene varios proveedores que brindan servicios similares, una reunión inicial con todo el grupo podría ayudarlos a establecer un contacto inicial entre ellos y establecer oportunidades para que compartan las mejores prácticas y aprendizajes en el futuro. Tener líderes sénior (p. ej., un director de departamento o agencia) en la sala para estas reuniones iniciales puede señalar la importancia del contrato para el proveedor.
- **Tenga reuniones informales** para generar confianza y desarrollar relaciones con proveedores. Estas reuniones pueden establecer una cultura de "puertas abiertas" desde el principio para que los proveedores se comuniquen con usted entre reuniones formales y pueden ser una forma de conocer su estilo de trabajo y cultura organizacional.
- **Revise el contrato con el proveedor**, y preste especial atención al alcance del trabajo, lista de resultados esperados, especificaciones y requisitos, para reducir la posibilidad de confusiones o malentendidos posteriores.
- **Discuta preferencias y protocolos de comunicación** con el proveedor para lograr una comunicación consistente, intencional y efectiva.
- **Organice una sesión para escuchar a los proveedores** y así entender lo que necesitan por parte de la agencia o el departamento para tener éxito, para aprender lo que significa para ellos ser tratados de manera justa y con cortesía, y para comprender cualquier malestar que se arrastre de experiencias anteriores al trabajar con su gobierno.
- **Realice actividades de orientación** para ayudar a los proveedores a ponerse al día. La guía podría incluir información histórica, datos demográficos, rendimiento anterior del programa, desafíos en instancias anteriores, información del sistema, proceso o programa, o técnicas efectivas pasadas para completar los entregables del proyecto.
- **Revise los datos de referencia y los indicadores clave de rendimiento (KPIs)** para sentar las bases para el seguimiento futuro de la ejecución del contrato con el uso de datos. (La cantidad y tipos de KPIs que establezca probablemente variarán en función de si el contrato es para la prestación de un servicio social y de la intensidad del enfoque de gestión de contratos seleccionado).

Creación de un plan de gestión de contratos

Debido a que el documento del contrato en sí suele ser largo y difícil de navegar, puede ser engorroso usarlo como herramienta para guiar la gestión. Considere desarrollar un plan de gestión del contrato (también llamado hoja de ruta del contrato, plan de administración del contrato o plan de seguimiento del contrato) cerca del inicio del plazo del contrato. Este documento puede ser especialmente útil porque:

- Crea una herramienta que da sentido a los contratos densos y extensos.
- Identifica y documenta los elementos centrales del contrato de manera clara, concisa y accesible.
- Permite a los administradores de contratos tener una comprensión clara de en qué enfocar su atención, tener acceso a información crítica para informes internos y externos, y posibilita una comunicación y comprensión más claras con los proveedores sobre términos clave.

Es posible que un plan de gestión de contratos sólo sea necesario para enfoques de gestión de contratos de intensidad media o alta. Consulte el apéndice para ver un modelo de plan de gestión de contratos que puede personalizar para las necesidades de su gobierno.

Mantener el impulso durante la vigencia del contrato

Durante la vigencia del contrato, debe tratar de mantener líneas de comunicación sólidas y abiertas con los proveedores para que pueda abordar desafíos de manera proactiva y monitorear riesgos identificados desde el principio. También debe examinar los datos con regularidad para determinar si avanza en la dirección correcta y corregir el rumbo cuando sea necesario. Durante la vigencia del contrato, usted y su equipo administrador del contrato pueden verificar con regularidad y hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Se sienten cómodos los proveedores al compartir desafíos y dándonos una evaluación honesta del estado del programa o proyecto?
- ¿Los proveedores están utilizando toda su capacidad? ¿Existen limitaciones que afecten su rendimiento?
- ¿Le brindamos comentarios oportunos y constructivos al proveedor?
- ¿Hacemos suficiente monitoreo de los riesgos y preocupaciones que identificamos al inicio del contrato? ¿Trabajamos con el proveedor para tomar medidas que mitiguen esos riesgos?
- ¿Estamos en camino de alcanzar nuestros resultados? ¿Como lo sabemos?

La siguiente lista incluye varias estrategias para mantener el rendimiento por buen camino y una relación sólida con el proveedor durante la vigencia del contrato:

Estrategias para mantener el impulso durante la vigencia del contrato

- **Tenga reuniones de gestión del rendimiento** para ponerse en contacto regularmente con el proveedor durante la vigencia del contrato. De acuerdo a la intensidad de su enfoque de gestión de contratos, estas reuniones podrían utilizarse para revisar los indicadores, solucionar problemas de rendimiento y corregir el rumbo si las actividades o las métricas no evolucionan en la dirección esperada.
- **Solicite informes de progreso** al proveedor que incluyan una combinación de datos cualitativos (por ejemplo, descripciones de actividades) y cuantitativos (por ejemplo, métricas o informes numéricos). Siempre que sea posible, trate de reducir al mínimo la carga que supone la presentación de informes para los proveedores, recopile información que los proveedores ya tengan o que estén obligados a recopilar por otros requisitos de presentación de informes.
- **Use la facturación como punto de control natural** para las actividades de gestión de contratos. Considere si las actividades que el proveedor factura coinciden con lo que usted esperaba que el proveedor completara durante el período anterior.
- **Dé continuidad a las reuniones para mantener la confianza** y mantenga una cultura de "puertas abiertas" para que los proveedores lo contacten entre reuniones formales.
- **Haga visitas al terreno para evaluar la prestación de servicios.** Puede ser útil crear una lista de comprobación de los elementos que deben revisarse durante una visita in situ, que no se compartirá de antemano con el proveedor.
- **Hable con usuarios finales o clientes**, incluso a través de encuestas o cuestionarios para conocer su percepción del rendimiento del proveedor y si los servicios satisfacen sus necesidades. Estas actividades podrían realizarse en colaboración con los proveedores.
- **Tenga reuniones de "comunidad de práctica" dirigidas por proveedores** que creen un foro para que múltiples proveedores compartan mejores prácticas y aprendizajes entre sí, debatan sus respuestas a retos externos más amplios e identifiquen nuevos métodos de prestación de servicios.
- **Conecte a los proveedores con otros recursos u organizaciones** que puedan ayudarles a desarrollar sus habilidades y capacidades o a adoptar un enfoque más matizado de su trabajo (por ejemplo, asociaciones o centros de apoyo para pequeñas empresas).

Hay que admitir que a su equipo le pueden parecer demasiadas estrategias nuevas para aplicar a la vez. Si su personal duda en asumir tareas adicionales, puede motivarles a probar algo nuevo comunicándoles claramente los motivos de sus actividades, los problemas que puede resolver con este nuevo enfoque y cómo piensa adaptarse

en caso de que no se observen mejoras. Recomendamos empezar con una o dos estrategias prioritarias en lugar de intentarlo todo a la vez, tanto para evitar abrumar al personal con nuevas tareas como para generar impulso gracias a los primeros éxitos.

Uso de indicadores clave de rendimiento

Si bien hablar regularmente con el proveedor le dará una buena idea inicial de si los entregables del contrato van por buen camino, mirar los datos ayuda a crear una imagen completa de si se están logrando los resultados finales de su contrato.

Considere los siguientes contratos que podría tener un Departamento de Parques y Recreación:

Finalidad que el contrato pretende alcanzar:	Lo que podría aprender de las reuniones con el proveedor:	Lo que podría ver al observar los datos más de cerca :
<p>Contrato de administración del programa de campamentos de verano: <i>El programa de campamento de verano de Smallville debe brindar un ambiente divertido y seguro para los jóvenes de toda la ciudad.</i></p>	<p>“¡Este año teníamos lista de espera para las plazas del campamento de verano! Creo que es una gran señal de que nuestro programa tiene reputación positiva entre las familias de Smallville”. – Proveedor</p>	<p>“Casi todos los jóvenes en el programa de verano vinieron de 3 de las 10 escuelas primarias de Smallville. Nos preguntamos si otros jóvenes no conocen el programa o si tienen obstáculos al intentar inscribirse”. – Gerente de Contratos de Smallville</p>
<p>Contrato de corte de césped y mantenimiento de campos deportivos: <i>Los campos deportivos de Smallville deben mantenerse con un alto nivel de presentación y seguridad, de modo que estos activos estén disponibles para el máximo uso y disfrute de la comunidad.</i></p>	<p>“Tuvimos un residente que nos dijo que estaban muy molestos por encontrar basura en una de las canchas de fútbol. Desafortunadamente, esto debe haber sucedido justo después de que nuestro personal estuviera allí recogiendo basura”. – Proveedor</p>	<p>“Al observar los datos de nuestras líneas directas 311 y una encuesta reciente realizada por el departamento de parques, no parece que haya habido quejas. Las inspecciones periódicas tampoco han señalado problemas. ¡Este incidente podría haber sido una excepción!” – Gerente de Contratos de Smallville</p>
<p>Contrato de alquiler de sillas para cine en el parque: <i>Las películas de verano de los viernes a la noche de Smallville en el parque deberían tener suficientes asientos cómodos para que 400 residentes disfruten del éxito de taquilla semanal.</i></p>	<p>“Escuchamos que los residentes de Smallville encuentran nuestras sillas muy cómodas y aprecian no tener que traer las suyas”. – Proveedor</p>	<p>“El administrador de eventos de la ciudad ha estado rastreando sus tiempos de entrega. Durante 5 de los últimos 8 viernes, ha entregado las sillas con más de 30 minutos de retraso. Hablemos de cómo podríamos abordar este problema”. – Gerente de Contratos de Smallville</p>

De los ejemplos anteriores, puede notar que agregar un enfoque basado en datos para la gestión de contratos puede brindarle una mejor comprensión del estado del programa, más allá de lo que podría aprender en las conversaciones con el proveedor.

Al seleccionar indicadores clave de rendimiento (KPI), el objetivo es tener algunas **métricas para incluir en un tablero de control** que discutirá con sus proveedores en cada reunión (potencialmente mensual o trimestral), y **métricas detalladas** que le ayudarán a profundizar en problemas específicos de manera poco frecuente. Para los enfoques de gestión de contratos de intensidad media, intente identificar al menos 1-2 indicadores clave de rendimiento para revisarlos trimestralmente. Para la gestión de contratos de intensidad alta, es posible que desee un conjunto de métricas mucho más exhaustivo para consultar mensualmente (o incluso con más frecuencia).

Para revelar patrones en los datos, es posible que necesite visualizarlos mediante gráficos o mapas; desagregar los datos por proveedores, geografía o características del cliente (p. ej., raza, etnia o género); o crear ratios de costos unitarios, número de casos o rendimiento.

Pero, ¿qué cualidades hacen a una métrica útil? Los mejores indicadores son:

- *Importantes:* ¿La métrica nos dice algo importante sobre la prestación de servicios?
- *Procesables:* ¿Podemos hacer cambios en respuesta a esta métrica? Si esta métrica aumenta o disminuye drásticamente, ¿podemos pensar en algunas acciones que podríamos tomar?
- *Comprensibles:* ¿Es la métrica lo suficientemente simple como para explicarla a una audiencia amplia y usarla regularmente?
- *Oportunos:* ¿Podremos ver cambios en esta métrica de forma regular?

Caja de herramientas

Elección de métricas de rendimiento (¡busque una combinación de ambas!)

Hay dos categorías de métricas que recomendamos para la gestión de contratos: métricas de entrada (p.ej. o de proceso, corto plazo) y de salida (p.ej. resultados, impacto, largo plazo). Dentro de cada categoría, puede identificar varias métricas para ayudarlo a administrar el contrato en tiempo real, así como recopilar información para evaluar el rendimiento a largo plazo. Le recomendamos que seleccione una combinación de métricas de entrada y salida para incluir en su plan de gestión de contratos. Más información sobre cómo definir estas métricas se puede encontrar a continuación:

Elección de métricas de rendimiento		
	Métricas de entrada	Métricas de salida
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> Señales de alerta temprana que indican si un programa va por buen camino para lograr sus resultados finales 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados finales que un programa pretende lograr
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> Proporción de personas que se gradúan de un programa de capacitación laboral Tiempo desde llega una solicitud al 311 hasta que comienza la reparación del bache 	<ul style="list-style-type: none"> Salarios 1 año después de la finalización de la capacitación Mejoras en el índice de condición del pavimento
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Son más rápidas de observar o más fáciles de medir que los resultados. A veces es necesario disponer de datos para otras métricas 	<ul style="list-style-type: none"> Vinculadas explícitamente al propósito del programa Pueden capturar si el programa tiene un impacto duradero
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> Por sí solas, rara vez ofrecen una visión de la eficacia/oportunidades de mejora Pueden no predecir perfectamente los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> A menudo con requiere más tiempo para poder observar Pueden requerir cotejar datos de otros sistemas

Cierre del contrato

Ya sea que la línea de trabajo haya terminado o que se incorpore un nuevo proveedor, es importante adoptar un enfoque medido y reflexivo para el cierre del contrato. Consulte a continuación una lista de verificación de estrategias de cierre y preguntas relevantes a considerar:

Estrategias para una conclusión del contrato exitosa

- **Realice sesiones de reflexión interna** para capturar y comunicar las lecciones aprendidas. Estas sesiones deben capturar lo aprendido y lo que haría de otro modo la próxima vez. Documente las lecciones aprendidas, lo que funcionó bien y lo que tuvo menos éxito para informar el próximo pliego y futuras técnicas de gestión de contratos.
- **Realice un informe formal de rendimiento al final del contrato:** Prepare un informe formal sobre el rendimiento del proveedor, utilizando la información de rendimiento recopilada y hablando con los usuarios (o clientes) finales que han visto el trabajo del proveedor directamente.
- **Transfiera información y datos:** Pregúntese si ha recibido toda la información que necesita del proveedor. ¿El personal de la administración necesita revisar individualmente o consultar con el proveedor si se han transferido todos los archivos y datos?
- **Realice una entrevista de salida con los proveedores:** ¿Cuál fue su experiencia al trabajar con el gobierno? ¿Qué funcionó bien? ¿Tienen sugerencias sobre lo que se podría hacer de manera diferente?
- **Minimice las brechas en el servicio y planifique para el nuevo proveedor:** Elabore un plan de transición para cualquier cliente que pueda pasar de un proveedor a otro. ¿Puede pagar por un período de superposición entre proveedores? ¿Qué puede hacer para evitar una interrupción en el servicio? ¿Cómo puede hacer una transferencia efectiva de clientes entre proveedores?
- **Haga una lista de verificación o un procedimiento de cierre del contrato:** Utilice una lista de verificación para confirmar que se paguen todas las facturas, se devuelvan todos los materiales/equipos/insignias, se elimine el acceso al sistema y se completen todas las obligaciones y los informes finales.

Implementación de la gestión de contratos en su gobierno

En muchos gobiernos, las actividades de gestión de contratos están muy descentralizadas, con cada departamento o agencia gestionando contratos con enfoques personalizados. Si trabaja en una oficina central de compras, puede encontrar a las siguientes actividades útiles para hacer que estas prácticas se mantengan en su gobierno:

- Capacitar al personal de los departamentos en estas buenas prácticas de gestión de contratos
- Servir como recurso para departamentos/agencias cuando tienen desafíos relacionados con la gestión de contratos o el diseño de indicadores clave de rendimiento
- Establecer grupos de trabajo o un programa de tutoría para apoyar a los nuevos administradores de contratos en su gobierno
- Crear herramientas y plantillas (p. ej., una plantilla de plan de gestión de contratos para toda la ciudad)
- Establecer procedimientos claros para el inicio y cierre de contratos que un comprador de una oficina central de compras pueda revisar con un gestor de contratos de un departamento o agencia

Subir de nivel: ¿Quiere implementar un enfoque de gestión de contratos aún más sólido?

El HKS Government Performance Lab ofrece recursos sobre Gestión Activa de Contratos - un enfoque más intensivo para supervisar el rendimiento en contratos de servicios sociales de alto impacto. Por más información sobre este enfoque y para encontrar recursos, visite el sitio web del GPL enlazado [**aquí**](#).

Anexo: Plantilla del Plan de Gestión de Contratos

La [plantilla de gestión de contratos](#) está diseñada para identificar la información clave del contrato y hacer que sus actividades de gestión sean accesibles para el administrador del contrato y otros. Le animamos a que adapte esta plantilla a las necesidades de su gobierno o contrato específico.

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