



## Serie de plantillas para la Excelencia en Adquisiciones

# Métricas esenciales de rendimiento en contratación pública

Autor: Rebecca Graffy

Colaboradores: Shylah Duchicela, Kailey Burger Ayogu, Maja Gray, Elena Hoffnagle, Danielle Kavanagh-Smith y Hope Patterson

---

Esta herramienta comparte indicadores claves de rendimiento utilizados por las oficinas de compras con el fin de mejorar las operaciones de contratación pública. Si es nuevo en el uso de datos para monitorear y evaluar sus operaciones de contratación, le recomendamos que comience leyendo esta **guía práctica**.

# 1. Introducción

Este documento sugiere indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) comunes utilizados por las oficinas de compras para mejorar las operaciones de contratación, mediante un enfoque basado en datos.

Cada indicador clave se puede categorizar según varios criterios:

- **Estrategia:** El Marco de Excelencia en Adquisiciones del Government Performance Lab es un conjunto de estrategias diseñadas para ayudar a los gobiernos a utilizar las contrataciones públicas para lograr mejores resultados para los residentes. En este marco, hay cuatro pilares de excelencia en adquisiciones; el GPL considera que los sistemas de contratación excelentes son:
  - *Eficientes y justos:* Métricas que miden si el proceso de contratación es eficiente, atractivo y transparente;
  - *Orientados a resultados:* Métricas que miden si los programas, productos o servicios contratados ofrecen los resultados deseados;
  - *Equitativos:* Métricas que miden si la contratación promueve la movilidad económica para grupos históricamente excluidos y brinda servicios de alta calidad para todos; y
  - *Estratégicos:* Métricas que miden si la contratación pública se eleva y se dota de recursos como función estratégica dentro del gobierno.

Para una visión completa de estos pilares y de cómo aplicarlos en su jurisdicción, consulte la publicación del GPL [¿Qué es Excelencia en Adquisiciones?](#)

- **Clasificación:** La guía de GPL para la excelencia en adquisiciones, vinculada anteriormente, ofrece una rúbrica para identificar dónde puede estar su gobierno en una escala de madurez de excelencia en contratación. En esta plantilla usamos los siguientes criterios para identificar los indicadores claves:
  - *Principiantes:* Recomendamos comenzar con las métricas para principiantes a gobiernos que son nuevos en adoptar un enfoque basado en datos. Los objetivos para principiantes apuntan a mejorar la contratación de manera fundamental y los procesos de seguimiento de los indicadores claves correspondientes. Para la mayoría de los gobiernos, estos indicadores claves son factibles de monitorear con datos existentes, aunque algunos datos podrán requerir la manipulación de datos de manera limitada.

- *Intermedios*: Los objetivos intermedios se basan en los iniciales y apuntan a mejorar los resultados del proceso de contratación y los esfuerzos de reforma. Es posible realizar un seguimiento de algunos indicadores claves correspondientes con el uso de los sistemas de datos existentes, aunque es probable que se requiera la manipulación de datos. Otros indicadores claves pueden requerir la configuración de nuevas herramientas simples para la recopilación de datos, como encuestas de rutina con el personal y los proveedores.
- *Avanzados*: Los objetivos avanzados se basan en los intermedios y apuntan a mejorar el impacto o resultados del sistema de contratación del gobierno. Los indicadores claves correspondientes se pueden desagregar para medir, tienen horizontes de tiempo más largos y, para la mayoría de los gobiernos, requerirán más que datos administrativos rutinarios.
- **Tiempo del Ciclo**: Cada una de estas métricas se puede aplicar en puntos particulares durante el proceso de contratación:
  - *Planificación*: el gobierno define sus necesidades, redacta los materiales de solicitud (p. ej., Solicitud de propuesta, pliego de condiciones, licitaciones), y revisa y aprueba los materiales que se publicarán.
  - *Publicación*: la convocatoria está abierta para que los posibles proveedores respondan.
  - *Evaluación y Adjudicación*: las respuestas son evaluadas por el gobierno para hacer una selección, y esa decisión es aprobada por las autoridades competentes.
  - *Contratación*: se formaliza y firma un contrato con el adjudicatario.

## Contratación pública de indicadores claves: inicial

Estrategia	Objetivo	Indicador Clave de Rendimiento (KPI)	Fuentes de Datos Comunes	Clasificación
Eficiente & Justo	Reducir la duración de los ciclos	<b>Duración del ciclo:</b> promedio de días por etapa de contratación, por convocatoria	eProcurement Software, u otros registros de contratación con fecha y hora (registros Excel, registros en papel, etc.)	Inicial
		<b>Cancelaciones:</b> porcentaje de licitaciones que no dan lugar a un contrato	eProcurement Software, u otros registros de contratación con fecha y hora (registros Excel, registros en papel, etc.)	Inicial
		<b>Repetición de licitación:</b> frecuencia de repeticiones del ciclo de solicitud debido a cancelaciones, errores o solicitudes fallidas	eProcurement Software, u otros registros de contratación con fecha y hora (registros Excel, registros en papel, etc.)	Inicial
Orientado a Resultados	Obtener más o mejores respuestas a las solicitudes	<b>Tasa de respuesta:</b> promedio de respuestas (propuestas u ofertas recibidas) por convocatoria	Software eProcurement, u otros registros de contratación (registros Excel, registros en papel, etc.)	Inicial
		<b>Tasa de licitaciones competitivas:</b> porcentaje de solicitudes que reciben más de un número determinado de respuestas (más de 2 respuestas, más de 3 respuestas, etc.).	Software eProcurement, u otros registros de contratación (registros Excel, registros en papel, etc.)	Inicial

## Contratación pública de indicadores claves: intermedio

Considere los indicadores claves iniciales, además de:

Estrategia	Objetivo	Indicador Clave de Rendimiento (KPI)	Fuentes de Datos Comunes	Clasificación
Eficiente & Justo	Mejorar la experiencia del personal o de los proveedores	<b>Experiencia del personal:</b> porcentaje de personal que califica el proceso de contratación como eficiente, transparente o eficaz	Encuesta o entrevistas al personal	Intermedio
		<b>Experiencia de licitador o proponente:</b> porcentaje de licitadores o proponentes que califican el proceso de contratación como eficiente, transparente, justo o accesible	Encuesta o entrevistas a licitadores o proponentes	Intermedio
		<b>Experiencia del proveedor:</b> porcentaje de proveedores actuales o recientes que recomendarían trabajar con el gobierno	Encuesta o entrevistas a proveedores	Intermedio
Orientado a Resultados	Obtener más o mejores respuestas a las solicitudes	<b>Nuevos proveedores:</b> número o porcentaje de nuevos proveedores (que nunca han trabajado con el gobierno) a los que se adjudican contratos cada año	Softwares de eProcurement (Contratación Pública Electrónica) o de Planificación de Recursos Empresariales (ERP)	Intermedio
	Redactar Mejores Licitaciones	<b>Pliegos de calidad:</b> porcentaje de pliegos publicadas que incluyen objetivos y parámetros de rendimiento para los proveedores	Revisión del manual o plantilla para redactar pliegos	Intermedio
		<b>Comprensión del proveedor:</b> porcentaje de proveedores adjudicatarios que afirman que el pliego estaba redactada con claridad y quedaba claro lo que buscaba el gobierno.	Encuesta o entrevistas a proveedores	Intermedio

Estrategia	Objetivo	Indicador Clave de Rendimiento (KPI)	Fuentes de Datos Comunes	Clasificación
Equitativo	Aumentar la diversidad de proveedores	<b>Participación de diversos proveedores:</b> número o porcentaje de empresas pequeñas, locales o diversas que participan en el proceso de contratación en cada fase	Softwares de eProcurement (Contratación Pública Electrónica) o de Planificación de Recursos Empresariales (ERP)	Intermedio
		<b>Gasto diverso:</b> dólares o porcentaje de dólares contratados gastados con empresas pequeñas, locales o diversas	Softwares de eProcurement (Contratación Pública Electrónica) o de Planificación de Recursos Empresariales (ERP)	Intermedio
Estratégico	Desarrollar la capacidad del personal	<b>Personal capacitado:</b> número o porcentaje de personal capacitado en contratación, o para redactar pliegos que mejoren los resultados de los programas o servicios contratados	Registros de capacitación	Intermedio
		<b>Capacitadores formados:</b> número de personal preparado para capacitar a otros en la redacción de pliegos que mejoren los resultados de los programas o servicios contratados	Registros de capacitación	Intermedio

## Contratación pública de indicadores claves: avanzado

Tenga en cuenta los indicadores claves para principiantes e intermedios, además de estos:

Estrategia	Objetivo	Indicador Clave de Rendimiento (KPI)	Fuentes de Datos Comunes	Clasificación
Eficiente & Justo	Ahorro de recursos	<b>Ahorro o reasignación de tiempo del personal</b> de una mejora de procesos	Estimación a partir de entrevistas o encuestas con el personal	Avanzado
		<b>Ahorro o reasignación de contratos</b> a través de prácticas de contratación más estratégicas	Software de planificación de recursos empresariales, o cálculo manual	Avanzado
Orientado a Resultados	Mejorar los resultados de un servicio contratado	<b>Resultados del contrato:</b> número o porcentaje de contratos prioritarios que alcanzan o superan los objetivos establecidos en la licitación	Registros de gestión de contratos	Avanzado
		<b>Entrega puntual:</b> porcentaje de bienes y servicios contratados entregados a tiempo	Registros de gestión de contratos	Avanzado
		<b>Rendimiento del proveedor:</b> número o porcentaje de contratos con evaluaciones anuales satisfactorias del rendimiento de los proveedores	Sistema de evaluación del rendimiento de los proveedores	Avanzado
Equitativo	Aumentar la equidad en la prestación de servicios	<b>Equidad de la licitación:</b> número de licitaciones prioritarias que centran la equidad en los objetivos y las métricas	Revisión del manual del contenido de la licitación	Avanzado
		<b>Equidad de resultados:</b> número de contratos prioritarios que alcanzan o superan los objetivos de la licitación para la prestación equitativa de servicios	Registros de gestión de contratos	Avanzado

Estrategia	Objetivo	Indicador Clave de Rendimiento (KPI)	Fuentes de Datos Comunes	Clasificación
Estratégico	Desarrollar la capacidad del personal	<b>Conocimientos del personal:</b> número de funcionarios que aprueban las pruebas de conocimientos posteriores a la capacitación, o que reportan mayor comprensión de las mejores prácticas en contratación	Encuesta del personal	Avanzado
		<b>Satisfacción laboral:</b> porcentaje de personal que trabaja en funciones de compra o relacionadas que informan satisfacción laboral	Encuesta del personal	Avanzado
	Visibilizar la contratación pública	<b>Estado de la contratación:</b> número o porcentaje de personal o altos funcionarios que valoran la contratación pública como herramienta estratégica	Encuesta del personal	Avanzado

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.

El Government Performance Lab agradece el apoyo de Bloomberg Philanthropies.

© Copyright 2022 Harvard Kennedy School Government Performance Lab