



PROCUREMENT EXCELLENCE NETWORK

Partners for Public Good

→ LECTURA RÁPIDA



Transformar la Contratación Pública de IT: Serie en Cuatro Partes

Parte 2: Comprender al Mercado

Autores: Sarah Mostafa y Greg Wass

Colaboradores: Kailey Burger Ayogu, Elena Hoffnagle, Kate Mertz, y Hope Patterson

En la Parte 1 de esta serie, analizamos algunos problemas comunes con la contratación de IT en el gobierno estatal y local y sugerimos pasos iniciales para diseñarlas en torno a declaraciones de problemas en lugar de soluciones prescriptivas. Una vez que haya consenso sobre el problema que hay que resolver y sobre los objetivos y resultados deseados de una contratación de IT, tendrá que realizar un estudio de mercado para determinar si puede ofrecerle lo que necesita. En este artículo se explica cómo participar de forma productiva en el mercado IT, se describen varias herramientas de

investigación de mercado y se comparten consejos para ampliar la diversidad de sus proveedores y la competencia.

La investigación de mercado es útil para la mayoría de las contrataciones, pero especialmente cuando se compra IT. No solo la tecnología cambia constantemente, sino que también los departamentos de IT revisan continuamente sus estándares, políticas y requisitos. Mantenerse al día con los cambios en el mercado y los estándares de IT es fundamental para el equipo de compras/IT que trabaja en RFPs y otros documentos de contrataciones.

Si una RFP incluye una declaración del problema y objetivos claramente enmarcados como se describe en la Parte 1 y demuestra comprender bien las soluciones disponibles en el mercado, es probable que genere mayor cantidad de respuestas, lo cual debería conducir a precios más bajos y mejores soluciones. Pero los gobiernos enfrentan muchos desafíos al investigar el mercado y realizar contrataciones IT exitosas, tales como (que):

- Las leyes y políticas de contratación pública puedan restringir comunicaciones entre el personal del gobierno y proveedores
- Al mismo tiempo, los administradores de IT se enfrentan a un aluvión de correos electrónicos de marketing y argumentos de venta de los proveedores (en conferencias, seminarios web, etc.)
- Los conjuntos de habilidades en los departamentos IT generalmente apoyan a tecnologías heredadas, no emergentes
- Los ciclos de contratación pública pueden ser tan largos que las soluciones de mercado ya han evolucionado
- Adoptar la última tecnología puede ser arriesgado: las empresas pueden fracasar, el apoyo puede desaparecer o los recursos cualificados pueden escasear.

Diseñar una contratación IT que cumpla con estos desafíos requiere transparencia, equidad y eficiencia por parte del equipo de contratación/IT durante la fase de investigación de mercado. La transparencia significa interactuar con proveedores potenciales en un foro público abierto. Equidad significa utilizar canales populares (incluidas redes sociales) para realizar actividades de divulgación y dar aviso previo para ofrecer a las empresas no titulares la misma información y el mismo nivel de compromiso que a las empresas titulares. Eficiencia significa tratar la fase de investigación como un proyecto con asignaciones y fechas de vencimiento, documentar todas las interacciones y organizar la información para que sea útil al redactar la RFP. Y recuerde la naturaleza dual de la investigación de mercado: recopila la información que necesita para escribir la RFP, pero también envía un mensaje al mercado de que desea una solución innovadora para un problema y respuestas de una amplia y diversa gama de vendedores.

Herramientas para la investigación de mercado.

Supongamos que completó los pasos de la Parte 1: comprender problemas a resolver y definir los objetivos y resultados de una contratación en consulta con usuarios y clientes de las soluciones actuales. Está al tanto de algunos problemas con el proveedor o la solución actual y sabe qué funciona bien y qué no. También sabe que las cosas han cambiado en el mercado de la tecnología desde la última vez que se contrató esta solución, y es posible que hoy haya soluciones nuevas y diferentes (y tal vez mejores) disponibles.

Al mismo tiempo, está bajo cierta presión porque el contrato existente expira pronto, el proceso de contratación pública llevará algún tiempo y algunas personas de su organización sólo quieren desempolvar y volver a publicar la RFP existente.

→ Consejos para comunicarse con los proveedores

En el sector privado, la colaboración entre proveedores y clientes IT es esencial para la innovación en operaciones y prestación de servicios; y aunque todavía puede haber barreras a la colaboración, éstas suelen estar bajo el control de las empresas. Por lo general, el libre flujo de información entre socios está habilitado por acuerdos de confidencialidad (NDA, por sus siglas en inglés).

Sin embargo, en el sector público, a menudo existen límites estrictos en las comunicaciones que ocurren entre proveedores IT y los gobiernos. Muchas ciudades y estados tienen leyes de contratación y ética que prohíben comunicaciones privadas entre proveedores y agencias sobre las próximas y durante el proceso de contrataciones.

Asegúrese de consultar con su oficina local de contratación pública o de ética; en la mayoría de las jurisdicciones, está bien tener conversaciones con proveedores potenciales si opera de manera transparente, se incluye a muchas empresas u organizaciones en las conversaciones y se pone fin a las comunicaciones al inicio de la redacción de las RFPs.

Existen formas de realizar estudios de mercado y comunicar las necesidades al mercado que pueden producir mejores contrataciones IT y generalmente están permitidas por estatutos u ordenanzas de contratación pública. Cuando Boulder, CO planificaba un proyecto de banda ancha comunitaria en toda la ciudad, tuvo reuniones públicas con grupos comunitarios y publicó un resumen detallado del proyecto en el sitio web de la ciudad. Los esfuerzos publicitarios dirigidos a asociaciones de empresas propiedad de minorías y de mujeres dieron lugar a una gran asistencia a un seminario web previo a la licitación, con casi 70 asistentes únicos.

Pruebe Estas Estrategias: Hay varias estrategias que un gobierno puede tomar para aprender sobre innovaciones y tendencias del mercado de la tecnología, desde hablar con sus pares hasta contactar a proveedores y pedir demostraciones (antes de la publicación de una solicitud), asistir a ferias comerciales o usar una Solicitud de Información (RFI). Una vez más, las leyes o políticas locales difieren en cuanto a los tipos de comunicación que se permiten con proveedores potenciales, pero recomendamos ser lo más abiertos, transparentes y justos posible.

Una forma útil y de esfuerzo relativamente bajo de investigar es comunicarse con jurisdicciones pares que tengan experiencia con proyectos o productos IT similares. Es probable que ciudades, condados o estados de sus pares hayan superado algunos de sus mismos desafíos, y escucharlos puede ser útil para encontrar la dirección correcta para su solicitud. No dude en llamar, enviar un correo electrónico o ponerse en contacto con [la Red de Excelencia en Adquisiciones](#). Entender problemas y riesgos que han surgido en proyectos similares puede ayudarlo a evitarlos o mitigarlos en su propio proyecto, y este conocimiento puede informar sobre el alcance del trabajo, funciones y responsabilidades, y criterios de evaluación de su RFP.

Las RFIs son herramientas cada vez más comunes en contrataciones de tecnología más complejas. El propósito de una RFI es obtener información directamente de proveedores de forma abierta y pública antes de emitir una RFP. Las RFIs generalmente no conducen a una adjudicación, los datos de precios pueden o no recopilarse y, por lo general, no es obligatorio que los proveedores respondan RFIs antes de enviar una respuesta a una RFP.

Las RFIs deben ser fáciles de responder—normalmente solo una breve lista de preguntas (Boston usó un formulario de Google). Los proveedores responden a las RFI porque quieren que el gobierno sepa que están interesados en venderles y porque la información que brindar podría resultar en una RFP a la cual es más probable que respondan. Para más información sobre la redacción de RFIs, consulte nuestra [guía práctica](#).

Dado que las RFIs toman tiempo para escribirse, emitirse y revisarse, si el tiempo es limitado o una RFI no es rentable, puede cambiar a un enfoque de menor esfuerzo. La tabla de la página siguiente resume varias herramientas de investigación de mercado actuales organizadas de menor esfuerzo/más pasivo (p. ej., investigación en Internet) a mayor esfuerzo/más activo (p. ej., documentos conceptuales o incluso concursos de creación de prototipos).

Mayor diversidad y competencia entre proveedores de IT

Un compromiso suficiente con el mercado de IT antes de una contratación -que incluya, por ejemplo, una previsión de contratación publicada, jornadas del sector, documentos conceptuales, una RFI y/o demostraciones de proveedores- puede ayudar a nivelar el terreno de juego entre empresas no tradicionales y tradicionales en términos de comprensión de la

→ Ejemplos Solicitudes de Información (RFI)

Boston, MA utilizó un proceso de RFI para obtener comentarios de proveedores sobre un borrador de RFP para software de proyectos de capital. Al solicitar comentarios sobre el borrador de la RFP, Boston pudo revisar la RFP final para incluir especificaciones y preguntas más apropiadas. La ciudad trató de hacerlo lo más fácil posible para que los proveedores respondan la RFI por medio de un simple formulario de Google.

Tempe, AZ, publicó un RFI para conocer los cambios en el mercado de los servicios de bienestar para empleados. Este es un ejemplo de un mercado que se transformó significativamente durante la década anterior debido a las tecnologías portátiles. Fitbit comenzó en 2007 y el primer Apple Watch se presentó en 2015; estos no existían en el momento de la última RFP, y ahora los dispositivos portátiles tienen un rol importante en el bienestar. Tempe recibió 18 respuestas a su RFI y, armados con el conocimiento del mercado, reescribieron la RFP con apertura a soluciones innovadoras. Como resultado, eligieron un proveedor que satisfacía mejor las necesidades de los empleados (y mejoraba los resultados sanitarios).

dirección estratégica y la cartera de proyectos de un gobierno. Pero todavía hay muchos problemas con la contratación de IT que tienden a poner en desventaja a las empresas más pequeñas, y propiedad de mujeres cuando compiten por contratos contra empresas más grandes y establecidas de propiedad blanca:

- Los principales proyectos de IT, como la integración de sistemas financieros y comerciales, suelen ser adecuados solo para unas pocas empresas muy grandes que se especializan en implementar estos productos.
- La transición de servicios IT in situ a remotos y basados en la nube, como alojamiento y desarrollo de aplicaciones, favorece a las grandes empresas que tienen acceso a recursos globales.
- Es posible que los gobiernos prefieran contratar a empresas consolidadas con más experiencia (y bolsillo) que puedan cubrir más riesgos, como largos plazos de contratación y ciclos de pago lentos.

Sin embargo, las empresas pequeñas y emergentes suelen ser más innovadoras,¹ y el gobierno puede desempeñar un papel importante en el fomento de empresas tecnológicas emergentes a través de subvenciones, concursos, incubadoras y acceso a contratos. Entonces, ¿cómo hace el gobierno que sus contrataciones IT sean más favorables para empresas pequeñas y emergentes?

Pruebe Estas Estrategias: La ciudad de Boulder, CO diseñó la **conferencia previa a la licitación** para su RFB de banda ancha comunitaria como oportunidad para establecer contactos entre posibles contratistas principales y subcontratistas. La ciudad se puso en contacto con asociaciones empresariales locales y con antelación para correr la voz entre sus miembros. Exigieron que todas las empresas se registraran para asistir a la conferencia pre-oferta (a través de Eventbrite) y brindaran su información de contacto, la cual se compartió entre todos los asistentes después de la conferencia para fomentar la creación de redes. Durante la conferencia previa a la licitación y en la RFB, Boulder destacó la importancia de un equipo diverso de proveedores y enfatizó la equidad en la prestación de servicios. Como resultado, la oferta ganadora incluyó a 18 subcontratistas propuestos, 13 de los cuales eran empresas subutilizadas.

1. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/07/22/11-advantages-small-businesses-have-over-large-corporations-and-how-to-use-them/?sh=31dba5620373>

Los gobiernos pueden colaborar con pequeñas empresas IT a una escala que les convenga de varias maneras. Estos incluyen proyectos pilotos: diseñar, implantar y probar nuevas tecnologías a pequeña escala (por ejemplo, dentro de una oficina o programa) antes de extenderlas por fases a una base de clientes más amplia. Crear prototipos puede comprender el diseño y desarrollo de un producto mínimo viable (MVP) en código abierto, la realización de pruebas de usuario y, a continuación, la adición o mejora de la funcionalidad en construcciones iterativas. Esto acorta el tiempo de los beneficios para los usuarios y reduce el tamaño del equipo de desarrollo requerido.

Muchos gobiernos emiten Solicitudes de Calificaciones (RFQ, por sus siglas en inglés) que precalifican a proveedores con competencias específicas. Reemplazar las RFP con una RFQ y órdenes de trabajo competitivas puede reducir costos de transacción de pequeñas empresas con capacidad limitada para responder a solicitudes prolongadas, lo cual las hace más propensas a participar en contratos gubernamentales. La ciudad de Naperville, IL, utilizó una RFQ para precalificar a proveedores de servicios de Cisco y Microsoft y emite órdenes de trabajo para solicitudes de servicio a corto plazo. La ciudad de Chicago, IL, precalifica a proveedores IT en dos grupos: mercado objetivo y no objetivo, y define ocho categorías de alcance para cada grupo, que van desde el desarrollo de aplicaciones hasta el diseño de infraestructura.

Diversificación suele referirse a la división de una contratación planificada de gran envergadura en componentes que pueden adquirirse por separado o como "capítulos" de una RFP. Esto puede ser tan simple como contratar servicios de pruebas, formación o gestión de cambios por separado de los de integración de sistemas en grandes proyectos, o puede implicar un enfoque de "contratación modular", como recomienda la 18F (una consultora de tecnología y diseño para el Gobierno de EE.UU., dentro del Gobierno),² reemplazar el desarrollo "monolítico" de software con una serie conectada pero independiente de proyectos de equipos de proveedores más pequeños. Idealmente, esto reduce el costo y riesgos de los proyectos IT y brinda oportunidades a empresas emergentes más pequeñas.

La adopción de estas estrategias para llevar a cabo estudios de mercado y ampliar la diversidad y competencia de los proveedores marcará el rumbo de una RFP redactada de forma que muchas empresas innovadoras y diversas se sientan entusiasmadas por responder y ofrecer soluciones. Esté atento a nuestro próximo artículo de la serie Transformación de las Contrataciones Públicas de IT: cómo redactar el documento RFP, incluida la elaboración de alcance del trabajo y la redacción de especificaciones funcionales y técnicas sólidas.

2. <https://derisking-guide.18f.gov/assets/state-software-budgeting-handbook-4a5d55baf7731eac3c823e08c87d773058535ec05fd73f8dfb3b748acdbcac04.pdf>

PROCUREMENT EXCELLENCE NETWORK

Partners for Public Good

La Red de Excelencia en Adquisiciones (PEN, por sus siglas en inglés) es una comunidad gratuita y en línea diseñada para líderes del sector público que buscan transformar las prácticas de contratación pública en sus comunidades.

PEN ofrece herramientas como capacitaciones virtuales, plantillas y asesoría. De igual forma, fomenta conexiones entre líderes del sector público para avanzar sus prioridades, con el objetivo de convertir la contratación pública en un sistema más estratégico, justo e innovador.

PEN es una iniciativa de **Partners for Public Good** (PPG, por sus siglas en inglés), una organización sin fines de lucro 501(c)(3) que colabora con gobiernos estatales y locales para utilizar funciones operativas claves—como la contratación pública, la fuerza laboral, la infraestructura digital y la presupuestación—para generar mejores resultados para el público.

Partners for Public Good agradece el apoyo de Bloomberg Philanthropies.

© Copyright 2025 Partners for Public Good