

SSD–AAPP v4.01

Sistema de Soporte a la decisión de las Administraciones Públicas: su cultura, guías de uso y buenas prácticas

Recomendaciones y buenas prácticas

ÍNDICE

1. OBJETIVO Y CONSIDERACIONES PREVIAS	3
2. ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y NORMAS DE USO	4
3. CATÁLOGO DE RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICA	5
3.1. EL PROBLEMA	5
• EL PROBLEMA: Empezar pronto	5
• EL PROBLEMA: Usar nombres significativos	6
• EL PROBLEMA: Aprovechar la experiencia y ordenar el trabajo	7
• EL PROBLEMA: Conocer las posibles alternativas	8
3.2. EL ÁRBOL	9
• EL ÁRBOL: Identificar lo que importa	9
• EL ÁRBOL: Primero los criterios y luego los pesos	10
• EL ÁRBOL: Número de criterios proporcionado al problema	11
• EL ÁRBOL: El diseño del árbol	12
3.3. LOS CRITERIOS	13
• LOS CRITERIOS: Su importancia	13
• LOS CRITERIOS: Su capacidad de discriminación	14
• LOS CRITERIOS: La facilidad de su valoración	15
• LOS CRITERIOS: La adecuación a nuestros objetivos	16
• LOS CRITERIOS: Mas cuantitativos y menos cualitativos	17
• LOS CRITERIOS: Descripción clara y nomenclatura coherente	18
3.4. LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN	19
• LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN: Su importancia	19
• LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN: Definición temprana	20
• LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN: Cómo construir criterios cualitativos	21
• LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN: Cómo construir criterios cuantitativos	23
• LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN: Los umbrales	24
3.5. EL EQUIPO DE TRABAJO	25
• EL EQUIPO DE TRABAJO: Responsabilidades vs anonimato	25
• EL EQUIPO DE TRABAJO: El Evaluador y la justificación de las puntuaciones	27
• EL EQUIPO DE TRABAJO: El Administrador y la seguridad y confidencialidad	28

1. OBJETIVO Y CONSIDERACIONES PREVIAS

Este documento, ha sido confeccionado con la única intención de transmitir, en la medida de lo posible, el conocimiento y experiencia que el equipo de trabajo del proyecto, ha acumulado durante años, en el uso del SSD-AAPP y su particular aplicación a la valoración de ofertas en el ámbito de la contratación pública de Tecnologías de la Información.

Cabe aquí decir, que no es fácil comunicar adecuadamente este tipo de información y recrear el contexto en el que se puedan entender los beneficios que de su aplicación se derivan. No obstante, y a riesgo de no lograr el cumplimiento de nuestro objetivo, se ha recopilado un pequeño conjunto de recomendaciones y buenas prácticas que consideramos pueden ser de interés general.

2. ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y NORMAS DE USO

Para facilitar la ordenación y localización de las recomendaciones y buenas prácticas, se ha optado por su ordenación según la fase procedimental en que son de aplicación. Así, podemos encontrar la colección de recomendaciones y buenas prácticas agrupadas por:

- **El problema**
- **El árbol**
- **Los criterios**
- **La metodología de valoración**
- **El equipo de trabajo**

Así mismo, para facilitar la lectura y comprensión de las mismas, se han estructurado de forma homogénea según la siguiente pauta:

- **Mensaje escueto:** donde se destaca el objetivo de la recomendación.
- **Texto explicativo corto:** para lecturas abreviadas
- **+i** con información detallada sobre las razones de la recomendación, las ventajas de su uso y lo que evitamos con su aplicación.
- **P.e.** opcionalmente se incorporan ejemplos ilustrativos
- **lcsp.** Opcionalmente, se dedica un apartado especializado para comentar la incidencia particular en el ámbito de la contratación pública.

3. CATÁLOGO DE RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICA

3.1. EL PROBLEMA

- **EL PROBLEMA: Empezar pronto**

Desde que empezamos a conocer el problema de decisión que tenemos que resolver, es conveniente iniciar el uso del SSD-AAPP, puesto que nos ayuda a identificar nuestras necesidades básicas y a diferenciarlas de aquellas otras mejoras que, aunque puedan interesarnos no son nuestra prioridad principal.

+ i A veces, cuando nos enfrentamos a la resolución de un problema complejo, lo estudiamos en su conjunto y con frecuencia perdemos las referencias de cuáles son nuestros objetivos básicos, es decir aquellos cuyo cumplimiento debemos garantizar.

El utilizar el SSD-AAPP nos obliga a replantearnos la importancia de cada uno de los elementos que influyen en nuestra decisión y a darles la importancia justa que, en cada caso merecen.

Si no hacemos el ejercicio de diseñar el problema a través del SSD-AAPP, podemos cometer el error de, abrumados por la gran cantidad de opciones y mejoras, olvidarnos de los requisitos y condiciones que son imprescindibles para dar cumplimiento a nuestro objetivo.

lcsp En un escenario de contratación pública esta información ayuda a ordenar nuestras ideas y a redactar los pliegos de cláusulas administrativas particulares y prescripciones técnicas, pues nos permite identificar con claridad nuestro objetivo y diferenciar los requisitos mínimos del contrato de aquellos otros aspectos que pueden valorarse como mejora

- **EL PROBLEMA: Usar nombres significativos**

Aplicar normas lógicas para denominar los problemas de decisión facilita su localización y uso y favorece la reutilización de árboles, criterios y metodologías, ya elaboradas.

+ i Si el uso del SSD-AAPP es puntual y el modo de funcionamiento es local, este aspecto no tiene gran incidencia. No obstante, es necesario considerar que en la resolución de un problema pueden colaborar distintos –Asesores o Expertos- que, a su vez, podrán estar participando en la resolución de otros problemas, por lo que interesa establecer unas normas internas que permitan identificar con claridad e inequívocamente cada problema particular y así se evitarán errores involuntarios.

Así mismo, es necesario considerar que el nombre del problema se utilizará como referencia durante toda la gestión del mismo y que la descripción o nombre largo sólo se usará para emitir los informes resultantes del proceso.

p.e. El uso de referencias no significativas, como p.e. “problema 1”, “problema 2”,... ocasionará, a la larga, dificultades en la gestión de nuestro repositorio y podrá inducirnos a la confusión.

lcsp Dentro de un mismo organismo la Mesa de Contratación podrá participar a la vez en la resolución de varios problemas de decisión. Para evitar errores en este contexto, conviene identificar el problema del SSD-AAPP mediante referencias que sean de uso común al propio órgano de contratación.

- **EL PROBLEMA: Aprovechar la experiencia y ordenar el trabajo**

Una vez concluido nuestro trabajo en un problema determinado, es muy recomendable modificar su estado haciéndolo pasar a “cerrado” a fin de que así conste en los posibles informes del Supervisor. Así mismo, se recomienda ordenar el escenario de trabajo guardando los problemas cerrados o aquellos con los que no vayamos a trabajar en un futuro inmediato en el repositorio local o compartido, según corresponda al modo de uso.

+ i No obstante, antes de realizar esta última tarea se recomienda que el Responsable anote las observaciones que considere oportunas sobre la eficacia del árbol de criterios y de la metodología de valoración utilizada.

Igualmente se recomienda que se haga una selección de aquellas definiciones de criterios que hayan proporcionado resultados óptimos en el proceso de valoración, así como de sus metodologías y se archive convenientemente en “Criterios pre-definidos” a fin de poder aprovechar en el futuro la experiencia obtenida en este proceso o de ponerla a disposición de los posibles interesados.

p.e. No siempre es fácil la obtención de una adecuada definición de un criterio de valoración. El aprovechamiento de los repositorios de “criterios pre-definidos”, nos puede resultar de gran utilidad a la hora de definir nuestro problema.

- **EL PROBLEMA: Conocer las posibles alternativas**

El escenario de decisión viene delimitado por las aspiraciones que se persiguen y las posibilidades - ó alternativas reales- de conseguirlas. Por tanto debemos conocer a priori lo que necesitamos, sabiendo diferenciar qué aspectos son imprescindibles y cuáles son únicamente deseables y tener una idea más o menos aproximada de las posibles soluciones que existen, en el ámbito del negocio, para resolver el problema.

+ i El conocimiento de las distintas posibilidades que existen para resolver un problema, nos permitirá valorar el coste de nuestras expectativas y el nivel de mejoras que podemos conseguir como contraprestación a la inversión.

Si desconocemos las posibles alternativas corremos el riesgo de elegir de forma poco eficiente y descartar las soluciones más rentables para el negocio.

p.e. Es normal que si, como ciudadanos, vamos a comprar un coche estudiemos documentación especializada y visitemos varios fabricantes o concesionarios para conocer, a priori, qué marcas y modelos hay en el mercado, sus características, precios y demás condiciones a fin de elegir con un máximo de conocimiento y garantías. Es muy recomendable trasladar este comportamiento a nuestro entorno laboral.

lcsp En el ámbito de la contratación pública, aunque no sea factible, en la mayoría de los procedimientos de contratación, conocer *a priori* las propuestas que se van a recibir, sí se debería hacer un estudio previo de mercado no sólo para investigar “el estado del arte” sino para conocer cuáles son las características que pueden diferenciar las posibles propuestas, que serán las que me ayuden a discriminar unas ofertas de otras.

3.2. EL ÁRBOL

- **EL ÁRBOL: Identificar lo que importa**

Si ya se conocen los objetivos básicos del problema y se han estudiado algunas de las posibles soluciones al mismo, es el momento de reflexionar sobre qué cosas son de interés para garantizar el logro de nuestros objetivos y cómo de importante es cada una de ellas en relación con las demás.

+ i En el contexto del SSD-AAPP, estos dos **aspectos** forman parte de lo que llamamos elementos esenciales en la toma de decisión. Por tanto, debemos considerar que las cosas que vamos a tener en cuenta a la hora de elegir la solución más adecuada, las llamamos **criterios**, porque ellos servirán de base para tomar la decisión.

Que la importancia de cada uno de esos criterios con respecto a los demás lo llamaremos **peso** y que llamaremos **árbol ó árbol de criterios** al conjunto ordenado de criterios de decisión con sus correspondientes pesos.

En todos los problemas existirá siempre un árbol de criterios y cada uno de estos estará ponderado con un peso.

Ante problemas similares, es probable que los criterios y sus pesos puedan ser iguales o muy parecidos. No obstante, a pesar de las similitudes, en cada caso particular los elementos esenciales pueden y deben adecuarse a cada circunstancia concreta.

Icsp La Ley 30/2007 de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público (artº 135. Criterios de valoración de las ofertas), en su punto 5, establece que *“los criterios elegidos y su ponderación se indicarán en el anuncio de licitación, en caso de que deba publicarse”*.

De forma adicional, es muy recomendable incluir igualmente en los pliegos de cláusulas administrativas particulares y prescripciones técnicas, todos los elementos esenciales de la toma de decisión: árbol de criterios desarrollado, pesos asignados a cada criterio y metodología de valoración, incluidos umbrales de satisfacción y de saciedad.

Sobre esto hay que advertir que una vez publicados los elementos esenciales de la toma de decisión, estos no pueden modificarse, ya que, al figurar como parte de los pliegos tiene carácter contractual.

- **EL ÁRBOL: Primero los criterios y luego los pesos**

Es recomendable no empezar a ponderar los criterios hasta que no tengamos la totalidad del árbol desarrollado.

+ i Es posible que esto no lo consigamos desde un primer momento y que sea necesario que hagamos sucesivas modificaciones hasta conseguir su estructura y contenido óptimo. Debemos buscar que la distribución de las ramas del árbol sea ordenada y lógica para facilitar la comprensión de la valoración.

p.e. Utilizar criterios genéricos como pueden ser el “Valor técnico”, “Calidad” o “Valor Económico”, no aporta ninguna información a los interesados en el proceso de decisión, por lo que el uso de este tipo de criterios, sin un mayor desarrollo de los mismos, puede considerarse, en el mejor de los casos, como una expresión manifiesta de la falta de criterio de quien tiene que tomar la decisión.

lcsp En el marco de la Ley de Contratos del Sector Público (art. 134.2), la aplicación de los criterios de valoración de ofertas debe hacerse en dos fases si existen criterios cuya cuantificación dependa de un juicio de valor –criterios cualitativos-, primero se valoran estos y después los criterios cuya valoración pueda hacerse de forma automática o mediante fórmulas –criterios cuantitativos-.

El SSD-AAPP proporciona la posibilidad de reordenar los criterios por estos dos tipos y aplicar sucesivamente las distintas fases de valoración.

- **EL ÁRBOL: Número de criterios proporcionado al problema**

Es recomendable que el árbol de criterios sea claro, que su estructura esté ordenada de forma racional y su dimensión sea proporcionada a la complejidad del problema a resolver.

+ i La utilización de muchos criterios sólo es adecuada para resolver problemas complejos en los que intervienen múltiples elementos decisorios.

Cuando nuestro problema es relativamente sencillo debemos simplificar el árbol de criterios para que la dificultad del procedimiento de valoración resulte apropiada a la dificultad de la toma de decisión.

Un desarrollo excesivo del árbol de criterios ralentiza innecesariamente una decisión sencilla, sin embargo si la decisión es compleja, el utilizar un árbol suficientemente ramificado, nos permitirá fundamentar la decisión final – difícil en sí misma- como agregación de múltiples decisiones sencillas.

lcsp Como ejemplo de la máxima simplificación, en el ámbito de la contratación pública se contempla la opción de que exista un único criterio de valoración y en este caso, se obliga a que sea el precio.

- **EL ÁRBOL: El diseño del árbol**

Es recomendable desarrollar el árbol de criterios hasta conseguir una granularidad donde los “criterios final de rama” sean de valorables de forma sencilla.

+ i Es muy recomendable que se desarrolle cada criterio padre –o principio de rama- en tantos niveles de subcriterios –ramificaciones sucesivas o granularidad- como sean necesarios, de forma que los criterios final de rama, que son los que se puntúan en el proceso de valoración, sean lo más sencillos posible y permitan su valoración directa.

p.e. Para comprar un coche podemos identificar como criterios generales “el precio”, “motor”, “número de plazas”, “electrónica”, ...

El criterio motor en un segundo refinamiento se puede descomponer en tipo (diesel/gasolina), cilindros, potencia, par, ...

El criterio cilindros se podría descomponer a su vez en: número de cilindros, disposición, válvulas, ...

lcsp El marco jurídico de la contratación pública no obliga al desarrollo del árbol de criterios más allá de los criterios de primer nivel, no obstante, es muy recomendable hacerlo e incorporar en los pliegos de cláusulas administrativas particulares y prescripciones técnicas el total desarrollo del árbol de criterios, así como sus pesos y la metodología de valoración, para proporcionar la máxima transparencia al proceso de selección del adjudicatario.

3.3. LOS CRITERIOS

- **LOS CRITERIOS: Su importancia**

La importancia de cada criterio se establece a través de su peso dentro del árbol de criterios. No obstante, hay que tener en cuenta que el peso atribuido a un criterio, suele depender de múltiples factores particulares y que además estos factores pueden evolucionar a lo largo del tiempo, por lo que en dos problemas distintos o en el mismo problema en distinto momento, el peso atribuido a un mismo criterio puede ser diferente.

+ i La asignación adecuada de pesos en función de la importancia del criterio en cuestión, no es trivial. Para optimizar este trabajo se pueden aplicar algunas de estas pautas:

- Distribuir los pesos distribuyendo su ponderación (100%) entre los criterios que forman el primer nivel del árbol de criterios.
- Para hacer la distribución de pesos, reflexionar sobre aquellos aspectos que son de mayor relevancia en cada momento determinado y tratar de ponerlos en valor los unos frente a los otros, otorgando un peso proporcionado a la conclusión de este ejercicio.
- Distribuir los pesos de los sucesivos niveles de criterios, trabajando rama a rama de forma que en todo momento podamos comparar los pesos otorgados a cada criterio con los que tienen sus “criterios hermanos”, es decir aquellos que tienen un mismo padre y están en el mismo nivel.

p.e. En algunos casos, para establecer la adecuada distribución de pesos, resulta de utilidad buscar una medida homogénea que nos permita medir la importancia de cada rama. Por ejemplo, si tenemos que comparar el sistema de seguridad de un vehículo con el sistema de navegación, podemos estimar el coste de los elementos que influyen en cada sistema y otorgar un peso proporcionado a esta estimación económica. Sin embargo, si tratamos de comparar cualquiera de estos sistemas, con la innovación en el diseño del vehículo, la estimación económica de estos elementos puede no ser apropiada, ya que, habitualmente, no existe una relación lógica entre los materiales y el precio que se paga por la exclusividad o la creatividad.

- **LOS CRITERIOS: Su capacidad de discriminación**

Los criterios pueden establecerse de muchas maneras y puede que todas o varias de ellas sean válidas, pero siempre debemos buscar que sea discriminatorio.

+ i Para garantizar la efectividad de un criterio, es imprescindible que el aspecto que vayamos a valorar realmente sea discriminatorio, es decir que mida aspectos que realmente puedan adoptar comportamientos distintos para dicho criterio. Si consideramos un criterio que no cumpla esta condición, incrementaremos el trabajo de valoración sin que nos aporte ningún beneficio y perderemos puntos de discriminación.

p.e. Utilizar un criterio de valoración, cuyo comportamiento sepamos que es homogéneo entre las distintas soluciones, no aporta ningún tipo de ayuda a la toma de decisión. De igual forma, si tratamos de medir conceptos como, por ejemplo, “la calidad” puede resultar inútil si no se define para nuestro contexto particular qué aceptamos como nivel mínimo de calidad y cuáles son los posibles grados de mejora, qué importancia le damos a cada uno de ellos y cuál es el nivel óptimo considerado.

- **LOS CRITERIOS: La facilidad de su valoración**

Para que, en la práctica, un criterio sea efectivo, es decir, influya verdaderamente en la toma de decisión, con arreglo al peso que le hemos otorgado, es muy recomendable que su valoración sea fácil y directa.

+ i Una valoración fácil y directa se consigue a través de varios elementos. Uno de ellos es la granularidad del árbol de criterios, es decir el grado de desarrollo de los criterios de primer nivel. (Ver “Árbol de criterios: El diseño del árbol”).

Otra de las condiciones para hacer fácil el proceso de valoración de un criterio, es que tenga una buena métrica que cumpla las características recomendadas al efecto (Ver el apartado dedicado a “La Metodología de Valoración”), que debe buscar, no solo seleccionar la mejor solución “teórica”, sino la que sea más idónea para nuestro caso particular.

La métrica de un criterio también puede ayudarnos a convertir un criterio cualitativo en cuantitativo.

- **LOS CRITERIOS: La adecuación a nuestros objetivos**

Definitivamente, lo que hace que un criterio sea verdaderamente bueno, es que a través de su valoración, seamos capaces de seleccionar, no la solución óptima, sino la mejor solución para nuestros objetivos de negocio.

+ i Este aspecto esencial, queda relegado, a veces, entre la gran cantidad de alternativas, opciones y variantes que con frecuencia enturbian el proceso de valoración. Por este motivo es de suma importancia que, a priori, seleccionemos los criterios que vamos a considerar y la forma en la que los vamos a valorar con el único afán de conseguir nuestros objetivos esenciales.

Para que estos objetivos se cumplan de la manera más eficiente es imprescindible que sean conocidos por todos los implicados en el proceso, tanto los que deben diseñar las posibles soluciones a mi problema, como aquellos que estén encargados de elegir la que más conviene a mi negocio, por lo que cabe insistir en la importancia de difundir lo que verdaderamente nos importa.

Además, aunque sea de gran ayuda reutilizar criterios y metodologías que ya hayan sido definidos y probados previamente, no debemos olvidar que lo que puede ser bueno en un caso concreto, no tiene por qué serlo de forma genérica, por lo que es muy importante revisar y adaptar la metodología de valoración a las circunstancias particulares que nos ocupen.

p.e. Si tratamos de buscar y medir, “la calidad” de la solución, es imprescindible que se defina lo que para nuestro contexto particular se considera como nivel mínimo y cuáles son los posibles grados de mejora que queremos alcanzar y cuál es el máximo nivel considerado en proporción a nuestros objetivos.

- **LOS CRITERIOS: Mas cuantitativos y menos cualitativos**

Los criterios cuantitativos son más fácilmente puntuables y son menos subjetivos por lo que es más recomendable su utilización.

+ i No obstante, es la metodología de valoración la que consigue transformar un criterio cualitativo en cuantificable, por eso una buena metodología de valoración es esencial para garantizar el éxito en la toma de decisión.

lcsp El artículo 134.2 recomienda...

"En la determinación de los criterios de adjudicación se dará preponderancia a aquéllos que hagan referencia a características del objeto del contrato que puedan valorarse mediante cifras o porcentajes obtenidos a través de la mera aplicación de las fórmulas establecidas en los pliegos" ...y complementa con....

"Cuando en una licitación que se siga por un procedimiento abierto o restringido se atribuya a los criterios evaluables de forma automática por aplicación de fórmulas una ponderación inferior a la correspondiente a los criterios cuya cuantificación dependa de un juicio de valor, deberá constituirse un comité que cuente con un mínimo de tres miembros, formado por expertos no integrados en el órgano proponente del contrato y con cualificación apropiada, al que corresponderá la evaluación de las ofertas conforme a estos últimos criterios, o encomendar esta evaluación a un organismo técnico especializado, debidamente identificado en los pliegos.

La evaluación de las ofertas conforme a los criterios cuantificables mediante la mera aplicación de fórmulas se realizará tras efectuar previamente la de aquellos otros criterios en que no concurra esta circunstancia, dejándose constancia documental de ello".

El SSD-AAPP lleva a la práctica este texto legal de la siguiente forma:

- Controlando la ponderación total otorgada a los criterios evaluables mediante fórmulas (cuantitativos) y comparándola con la correspondiente a la otorgada a los criterios evaluables mediante juicio de valor (cualitativos), avisando si este último valor supera al anterior y de las obligaciones legales que ello conlleva.
- Permitiendo la clasificación del árbol de criterios en dos fases, la primera para evaluar los criterios cualitativos y la segunda para evaluar los cuantitativos.
- Habilitando el rol de Evaluador "Experto" que responde a las condiciones que se establecen en caso de que los criterios cualitativos sean preponderantes sobre los cuantitativos.

- **LOS CRITERIOS: Descripción clara y nomenclatura coherente**

Con el fin de poder valorar correctamente cada criterio, debe ser definido con gran exactitud. El nombre utilizado debe de ser coherente con dicha descripción y no inducir a errores en la posterior valoración.

+ i Además para conseguir la máxima eficiencia en el proceso, es muy recomendable que los criterios valoren únicamente las mejoras sobre las condiciones mínimas exigidas.

p.e. Si un criterio a valorar es la rebaja de precios sobre el techo de licitación, llamar a dicho criterio “rebaja de precio” en lugar de “precio” para evitar posibles confusiones.

En el primer caso criterio sería maximizador y en el segundo caso minimizador.

3.4. LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN

- **LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN: Su importancia**

La definición de la metodología de valoración es esencial por muchas razones. La primera porque estandariza la forma de medir los aspectos variables que caracterizan las diferentes soluciones entre las que debemos elegir. Complementariamente y no por ello menos importante, disminuye el grado de subjetividad del Evaluador y por tanto potencia la independencia y la no discriminación en el momento de considerar las distintas soluciones.

+ i

Lo ideal es definir la metodología de valoración inmediatamente después de tener diseñado y desarrollado el árbol de criterios en su nivel de máxima granularidad.

Definir la metodología de valoración nos permite comprobar la viabilidad de todos los criterios y en particular de aquellos cuya cuantificación es dificultosa.

Icsp Para el caso particular de la contratación pública es muy recomendable que la metodología de valoración acompañe al árbol de criterios y su ponderación en la fase de publicación de pliegos. Todo ello aportará beneficios tales como:

- Máxima transparencia al proceso de decisión.
- Disminución de posibles presiones ejercidas por terceros –tanto externos como internos- sobre el responsable de la toma de decisión y de los Evaluadores, favoreciendo el que sean totalmente independientes.
- Informar a los oferentes sobre los aspectos mejor valorados a los que deben dedicar su esfuerzo competitivo.

- **LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN: Definición temprana**

Se recomienda la definición completa y temprana de la metodología de valoración para asegurar la efectividad de todo el árbol de criterios, la máxima transparencia en el proceso de decisión y la consecución de los resultados más eficientes.

+ i La metodología de valoración debe establecerse únicamente para los criterios finales de rama, que son los únicos que se valoran y es especialmente relevante para los criterios cualitativos o sometidos a juicio de valor. El contenido básico de la metodología de valoración para cada criterio es:

- **La descripción.** Debe ser clara, explicando exactamente qué aspecto se va a valorar y evitar equívocos o malos entendidos.
- **Unidad de medida** que se va a utilizar para puntuar el criterio.
- **Umbrales.** Valor mínimo y máximo que serán considerados para la puntuación del criterio.
- **Métrica de valoración:** Definición de los posibles comportamientos que puede presentar una alternativa y la escala de puntuaciones que le corresponde a cada uno de ellos.

p.e. En el caso de que el criterio fuera “Rebaja sobre el precio de licitación”, estos cuatro aspectos serían:

- **Descripción:** Se valorará el porcentaje de rebaja de la oferta sobre el importe de licitación (sin IVA)
- **Unidad de medida:** %
- **Umbrales:** mínimo (satisfacción) 0% y máximo (saciedad) 20%
- **Métrica:** Importe de licitación sin IVA – importe de la oferta sin IVA

lcsp En el ámbito de la contratación pública no es obligatorio la definición de la metodología de valoración. No obstante, el artículo 134.4 de la Ley 30/2007 de Contratos del Sector Público, alude a términos como “*fijando una banda de valores..., así como el umbral mínimo de puntuación exigido al licitador...*”, que puede asociarse fácilmente a lo aquí recomendado.

- **LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN: Cómo construir criterios cualitativos**

En el caso de que el criterio sea de tipo cualitativo, es decir, aquellos que deben someterse a juicio de valor y cuantificarse según la interpretación del Evaluador, esta característica vendrá definida por la relación de niveles o posibles comportamientos que pueda presentar una alternativa para ese criterio en particular. Esta escala irá acompañada de la puntuación que en cada caso, le corresponda. De este modo se establece la regulación del escenario de trabajo de los Evaluadores y se facilita la labor de los mismos.

+ i La mejor forma de materializar un concepto abstracto, como puede ser la calidad, es conocerlo lo mejor posible, hasta poder identificar su comportamiento en nuestro entorno de decisión –que no tiene por qué ser el comportamiento genérico de ese concepto para otro escenario-. Dicho esto el siguiente paso sería tratar de identificar cuál de esos comportamientos sería el mínimo que necesitamos para conseguir nuestros objetivos, es decir aquel nivel con el que ya estaríamos satisfechos. A este le llamaremos nivel de satisfacción, y a partir de él estableceremos los niveles superiores indicando, en cada caso, las mejoras a las que estén asociados, hasta determinar la máxima puntuación a considerar a la que llamaremos nivel de saciedad.

Para criterios cualitativos, es imprescindible establecer la unidad de medida que se va a utilizar para cuantificar cada una de las circunstancias particulares que puedan darse entre las alternativas que tengamos que valorar.

Por su propia definición los criterios cualitativos no están asociados a unidades de medida estandarizadas, por tanto debemos adoptar una unidad de medida propia para este tipo de criterios. No es necesario que todos los criterios cualitativos se refieran a la misma unidad de medida, pero para mayor simplificación del proceso, es frecuente, que se efectúe una traslación a puntos. El valor del “punto”, no tiene por qué ser equivalente entre todos los criterios cualitativos y en la mayoría de los casos su valor concreto dependerá de factores como son el rango de valores posibles, su distribución, la metodología de cuantificación,..etc

p.e. Si nos encontramos ante una toma de decisión basada en aspectos abstractos, tales como la calidad, la originalidad o la estabilidad del resultado, debe pensar que la valoración de las alternativas o soluciones es más “etérea” que otros escenarios en los que la economía o la rapidez son los factores más importantes. Esto sucede porque estos últimos conceptos se miden habitualmente mediante el uso de baremos estandarizados, como pueden ser la unidad monetaria o las unidades de tiempo, mientras que la existencia o no de calidad u originalidad, depende, básicamente, de la opinión particular del que la interpreta.

lcs El artículo 134.2 recomienda...

“En la determinación de los criterios de adjudicación se dará preponderancia a aquéllos que hagan referencia a características del objeto del contrato que puedan valorarse mediante cifras o porcentajes obtenidos a través de la mera aplicación de las fórmulas establecidas en los pliegos”

“Cuando en una licitación que se siga por un procedimiento abierto o restringido se atribuya a los criterios evaluables de forma automática por aplicación de fórmulas una ponderación inferior a la correspondiente a los criterios cuya cuantificación dependa de un juicio de valor, deberá constituirse un comité que cuente con un mínimo de tres miembros, formado por expertos no integrados en el órgano proponente del contrato y con cualificación apropiada, al que corresponderá la evaluación de las ofertas conforme a estos últimos criterios, o encomendar esta evaluación a un organismo técnico especializado, debidamente identificado en los pliegos.

La evaluación de las ofertas conforme a los criterios cuantificables mediante la mera aplicación de fórmulas se realizará tras efectuar previamente la de aquellos otros criterios en que no concurra esta circunstancia, dejándose constancia documental de ello”.

El SSD-AAPP lleva a la práctica este texto legal de la siguiente forma:

Controlando la ponderación total otorgada a los criterios evaluables mediante fórmulas (cuantitativos) y comparándola con la correspondiente a la otorgada a los criterios evaluables mediante juicio de valor (cualitativos), avisando si este último valor supera al anterior y de las obligaciones legales que ello conlleva.

Permitiendo la clasificación del árbol de criterios en dos fases, la primera para evaluar los criterios cualitativos y la segunda para evaluar los cuantitativos.

Habilitando el rol de Evaluador “Experto” que responde a las condiciones que se establecen en caso de que los criterios cualitativos sean preponderantes sobre los cuantitativos.

- **LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN: Cómo construir criterios cuantitativos**

Se recomienda encarecidamente hacer una valoración directa de los mismos, es decir, que se puntúe el criterio a través de la unidad de medida natural de la variable que se pretende medir. Se debe evitar la traslación de una escala de medida a otra y en especial a aquellas escalas que no conserven la proporcionalidad entre los estados posibles de la variable que se mide.

+ i Se recomienda, siempre que sea posible, la utilización de baremos estandarizados. Es más intuitivo y sólo requiere que se detalle la unidad de medida que se va a utilizar, por lo que se simplifica todo el proceso.

No obstante, si por algún motivo, no se puede aplicar una valoración directa del criterio, la metodología de valoración deberá determinar las fórmulas y las variables utilizadas para calcular el valor que finalmente se tome en consideración

p.e. Un buen ejemplo sería medir el plazo de garantía de los productos que se contratan, valorando el número de meses que se oferta por encima del periodo mínimo exigido.

En ningún caso, se deben establecer metodologías de valoración del tipo:

- 1 punto por 1 año de garantía
- 2 puntos por una garantía entre 12 y 18 meses
- 3 puntos si es superior a 18 meses

La conversión de variables continuas a discretas, además de dar más trabajo por requerir la conversión entre escalas, mitiga las diferencias entre las distintas soluciones, lo que hace perder información y perjudicar la limpieza del proceso de selección.

lcsp Esta forma de valorar, aplicada al marco de la contratación pública, reduce el esfuerzo efectivo de los licitadores para posicionarse frente a su competencia. Por ejemplo, ¿para qué ofertar 2 años de garantía si con 19 meses obtengo la misma puntuación?

- **LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN: Los umbrales**

Para potenciar la eficiencia de un criterio es muy conveniente que la valoración del mismo se haga únicamente de las mejoras que podamos obtener sobre las condiciones mínimas exigidas.

+ i Por este motivo, es muy recomendable que la metodología de valoración establezca el rango –mínimo y máximo- de valores que serán considerados como mejora. Es decir que hagamos coincidir el umbral de satisfacción con el valor mínimo o de obligado cumplimiento y el valor máximo que vayamos a considerar con el umbral de saciedad, de esta forma se establecerá la adecuada proporcionalidad de la mejora que presenta cada alternativa.

- Para criterios cualitativos, es imprescindible establecer la escala de valoración que se va a utilizar y asociar a cada uno de los valores posibles la interpretación de las circunstancias particulares que deben producirse para que se alcance dicha puntuación, de forma que se reduzca, en lo posible, la subjetividad de los Evaluadores.
 - La escala de medidas debe ser mayor o menor en función de los posibles estados que puedan presentar las alternativas para dicho criterio. No interesa establecer una escala del 1 al 10 si sólo es posible encontrar 3 estados diferentes.
 - La metodología matemática en que se fundamenta el SSD-AAPP permite establecer escalas diferentes para cada uno de los criterios, pero siempre debe quedar clara la definición de cada uno de los niveles de dicha escala o puntuaciones posibles del criterio para evitar cualquier tipo de error en su interpretación.
- p.e.** Por ejemplo, si no hacemos uso de esta recomendación y no se define el umbral de saciedad, entonces la puntuación definitiva que se obtenga para una alternativa concreta no dependerá de forma absoluta del contenido de la misma sino que se posicionará de forma relativa al contenido de las restantes.

3.5. EL EQUIPO DE TRABAJO

- **EL EQUIPO DE TRABAJO: Responsabilidades vs anonimato**

Es una buena práctica, para moderar la posible subjetividad de un Evaluador, someter las alternativas a la opinión de varios Evaluadores, procediéndose después a la consolidación de las puntuaciones parciales en una definitiva que se puede obtener mediante distintos métodos de agregación.

+ i En muy importante considerar a priori el grado de implicación y responsabilidad que se desea atribuir a dichos Evaluadores en el proceso y diferenciar la responsabilidad que se les otorga en el proceso de decisión.

En este sentido, si en un proceso de decisión los Evaluadores actúan como “expertos”, se recomienda que el usuario SSD que se utilice para reflejar los trabajos en un problema determinado sea nominativo, es decir, ponga “en claro” el nombre, cargo y dependencia de dicho Experto.

Sin embargo, si se va a utilizar la figura de un Evaluador, en el rol de Asesor, se recomienda que el usuario_SSD que se utilice para reflejar al autor de los trabajos sea “en sombra”, es decir, que figure mediante un nombre genérico que oculte su función, habida cuenta de que el proceso de agregación, en este caso, permite que la decisión última sea asumida por el Responsable del problema, por lo que el resultado final, puede ser independiente del trabajo parcial emitido por dicho Asesor y por tanto no debe dejarse constancia oficial del mismo.

p.e. Por ejemplo si un Evaluador va a participar en el proceso de decisión y asumir la responsabilidad total de sus puntuaciones, el Responsable de la toma de decisión debe otorgarle el rol de “Evaluador Experto”, lo que implica que se garantizará la integridad de las puntuaciones particulares de cada Evaluador y este podrá obtener un informe detallado de su trabajo.

Por el contrario si un Evaluador actúa con el rol de Asesor, es decir, sólo proporciona una opinión, no para que conste oficialmente, sino para que sea conocida por el Responsable de la toma de decisión, su papel no debe constar oficialmente en el proceso, ya que el Responsable puede, en su caso, escuchar o no a sus Asesores y en consecuencia puede no respetar la valoración otorgada por los mismos y asignar una puntuación concreta bajo su criterio personal, en ejercicio de su competencia como total de la toma de decisión.

Icsp El rol de Evaluador Experto, contemplado por el SSD-AAPP, es el adecuado para definir el Comité de Expertos que se regula en el marco de la contratación pública (art 134.2). En cualquier caso, en este ámbito, es recomendable que la participación de múltiples evaluadores quede patente en la metodología de valoración y que también se exprese la forma de consolidar las puntuaciones parciales en la puntuación definitiva.

- **EL EQUIPO DE TRABAJO: El Evaluador y la justificación de las puntuaciones**

Los Evaluadores deberán aplicar la metodología de valoración con el mayor rigor posible y en caso de que resultase necesario, motivarán cualquier decisión adoptada mediante la aportación de una justificación que permita la comprensión de la misma.

+ i Una buena metodología de valoración hará que los Evaluadores no tengan que justificar el porqué de la puntuación otorgada a cada alternativa, para un criterio determinado. No obstante, es una buena práctica que el Evaluador que al otorgar su puntuación lo haga por razones que excedan de la simple aplicación de la metodología de valoración, justifique los motivos que le han llevado a ello, ilustrando qué aspecto de la alternativa valorada le ha llevado a incrementar o disminuir la puntuación otorgada.

En estos casos, es muy importante, que en la propia justificación se indique la referencia –apartado, página, etc- donde se puede localizar la información en la que basa su razonamiento.

p.e. Si una alternativa presenta una mejora valorable pero dicha mejora conlleva un coste económico adicional, el Evaluador podría no otorgarle la puntuación correspondiente a dicha mejora y debería exponer el motivo que le lleva a hacer esta consideración.

Una forma de facilitar el trabajo del Evaluador hubiera sido definir más claramente el criterio, añadiendo en su descripción que las mejoras a valorar debían ser “sin coste adicional”.

- **EL EQUIPO DE TRABAJO: El Administrador y la seguridad y confidencialidad**

La información asociada a cada usuario podrá figurar en los informes que se generen sobre el proceso de toma de decisión, por lo que deberá vigilarse su recogida de la manera más correcta y fidedigna posible.

+ i En problemas complejos en los que participen varios usuarios y a petición expresa del Responsable de un problema, el Administrador, podrá crear usuarios genéricos, al objeto de preservar el anonimato de los Evaluadores que participen en la resolución de un problema concreto. En consecuencia, el Administrador velará por la privacidad de los datos particulares de las personas que actúen bajo anonimato.

lcsp Los Evaluadores, que formen parte del Comité de Expertos, en el marco de la Ley de Contratos del Sector Público, quedarán, en todo caso, convenientemente identificados.