



Open
Contracting
Partnership

Estrategia 2015-2018

Imagen de portada:

“Straight” (2008-2012) por el artista chino Ai Wei Wei

Esta pieza es parte de su respuesta al desastre ocurrido en mayo de 2008 en el terremoto de Sichuan, China, cuando escuelas construidas de forma inadecuada colapsaron encima de miles de niños. “Straight” está hecha con 38 toneladas de barras de acero reforzado recuperadas del suelo de las escuelas destruidas, simbolizando la esperanza del artista de enderezar el sistema y nuestra necesidad de levantarnos contra la corrupción.

Esta estrategia ha sido preparada por Gavin Hayman y Kathrin Frauscher, con la edición de Georg Neumann y Sierra Ramírez. Gracias a nuestros financiadores, socios y colegas que contribuyeron en el desarrollo y la mejora de este documento. Esperamos trabajar juntos para cambiar el estándar de la contratación pública de uno cerrado a uno abierto.

Diseño: Llanco Comunicaciones

Alianza para las Contrataciones Abiertas 2015

MISIÓN Y VISIÓN

Facilitamos la apertura de la contratación pública a través de la divulgación, los datos y el compromiso, para que las grandes sumas de dinero involucradas sean invertidas honesta, justa y eficientemente.

La contratación abierta puede ahorrar a los gobiernos tiempo y dinero, entregar mejores bienes y servicios a los ciudadanos, prevenir la corrupción y crear un mejor ambiente de negocios para todos.

Hacemos esto para:

- Crear un aprendizaje atractivo basado en evidencia para mostrar lo que la contratación abierta puede lograr.
- Apoyar una red de socios para entregar resultados en el campo y, cuando sea necesario, liderar demostraciones específicas de proyectos.
- Retar los intereses establecidos y conducir cambio global en el marco de una estrategia de promoción inteligente

La Organización para la Contratación Abierta está diseñada para ser:

- **Una palanca.** Enlazamos y apalancamos esfuerzos de transparencia global como la Asociación para el Gobierno Abierto, y diseñamos intervenciones para apoyar los proyectos existentes en vez de crear unos nuevos.
- **Un rompe-silos.** Traemos nuestra experiencia única a otras organizaciones para agregar valor a sus esfuerzos actuales en seguir el dinero desde el gobierno hasta los ciudadanos.
- **Orientada a los datos.** Utilizamos el poder de los datos para exponer, entender y arreglar los problemas de la contratación, con un estándar de datos abiertos basado en las necesidades de los usuarios en el corazón de nuestro trabajo.
- **Inteligencia de negocios.** Podemos hacer algo con los negocios, en vez de hacerle algo a los negocios, creando igualdad de condiciones para las empresas que intentan ganar contratos con los gobiernos, e incentivando crecimiento e innovación de las pequeñas empresas.
- **Amigable.** Hacemos que la contratación sea accesible e interesante; somos fuertes en lo técnico sin tecnicismos.
- **Interesada múltiple en espíritu pero no en estructura.** Tenemos un consejo de interesados en múltiples temas, que tienen intereses en su aproximación, pero no tenemos una circunscripción normal.
- **Una organización de aprendizaje.** El aprendizaje y la evidencia son claves en todo lo que hacemos y apoyan nuestras actividades adicionales.

Tabla de contenidos

Misión y Visión

Resumen ejecutivo

1. La necesidad de la contratación abierta

Definiendo contratación abierta

Beneficios de la contratación abierta

2. La Alianza para las Contrataciones Abiertas

Respondiendo a la necesidad

Diseño para el impacto

Logros a la fecha

3. Metas y programas estratégicos

Meta 1: Construir normas globales y demanda global para la contratación abierta

Promover principios y prácticas

Desarrollar y promover el Estándar de Datos para la Contratación Abierta

Mesa de *Servicio para el Estándar de Datos para la Contratación Abierta*

Meta 2: Fortalecer la implementación de la contratación abierta

Liderar proyectos de aprendizaje en contratación abierta

Apoyar red de socios

4. Aprendizaje y evidencia

Aprendizaje con y para el campo

Aprendizaje como organización

Potenciales indicadores de monitoreo y evaluación (M&E)

5. Supuestos y riesgos

Supuestos

Riesgos

6. Comunicaciones y participación

Defender la contratación abierta como norma global

Promover actividades de aprendizaje

Promover la implementación de la Organización para la Contratación Abierta

Construir visibilidad y autoridad de la Organización para la Contratación Abierta

Comunicación y aprendizaje interno

7. La Organización

Gobernabilidad

Equipo

Patrocinio fiscal

Transparencia

8. Financiamiento y reportes

9. Conclusión

Anexos

RESUMEN EJECUTIVO

La contratación pública vale trillones de dólares al año.

La Alianza para las Contrataciones Abiertas existe para asegurar que este gasto estatal cumpla su promesa de generar beneficios públicos.

Existen indicios de que la contratación abierta puede generar ahorros en dinero y tiempo, prevenir la corrupción y el fraude, mejorar el entorno empresarial, estimular a las MIPYMEs y ayudar a mejorar los bienes y servicios que se le están entregando al ciudadano.

La contratación abierta es una iniciativa global a la cual estamos aspirando. Además de los beneficios prácticos que genera la contratación abierta nos interesa generar confianza y mejorar la capacidad de respuesta del Estado a las necesidades de la sociedad civil y los ciudadanos. La importancia de este esfuerzo es especialmente visible cuando se trata de los contratos que más afectan a la población pobre, como los de servicios básicos de salud, educación, infraestructura y agua. La contratación abierta también genera oportunidades económicas e innovación cuando los gobiernos fijan objetivos sociales para la contratación pública como los incentivos para empresas de grupos minoritarios o para el medio ambiente.

Nuestro trabajo busca el equilibrio entre los principios y la evidencia, entre brindar apoyo e implementar cambios. Todos los aspectos de nuestro enfoque están dedicados a un esfuerzo y un aprendizaje común para que la red de nuestros aliados en contratación abierta pueda participar, aprovechar y apropiarse de nuestra misión.

A través de esta aproximación, transformaremos cuatro áreas clave de la contratación pública:

- Transparencia y divulgación de la información sobre contratación
- Compromiso civil y empresarial para que los datos sean usados y haya retroalimentación
- Rendición de cuentas y mecanismos para que el gobierno actúe con base en la retroalimentación solucionando los problemas
- Innovación a través de un diálogo mejorado y un aumento en la competencia ofrece mejores soluciones a los problemas públicos.

Construimos una organización inteligente que ofrece análisis experto y defensa para unificar en el área de nuestro interés el trabajo de otros y evaluar y probar nuevas aproximaciones a la contratación pública. Nuestra estrategia general es:

- **Promover la aceptación de los principios y las prácticas de la contratación abierta a nivel global** a través de la promoción, las comunicaciones y la creación de un estándar de datos abiertos. Con el desarrollo de argumentos respaldados por la evidencia, superaremos los obstáculos que crean inquietudes como la confidencialidad comercial o la colusión.
- **Fortalecer la implementación de la contratación abierta** por medio de la catalización y el fortalecimiento de reformas a nivel local, regional y nacional. Concentrándonos en socios con activos existentes en la materia, proporcionaremos conocimiento, experiencia, herramientas, entrenamiento y semilla para la financiación. También iniciaremos la muestra de casos seleccionados y proyectos de aprendizaje para crear un efecto de demostración y para probar nuevos procesos y modelos de contratación abierta.

El aprendizaje y el desarrollo de una buena base empírica son fundamentales para estas actividades. Son la esencia de todo lo que hacemos. Usaremos nuestros resultados tanto para guiar proyectos a futuro como para ayudar a nuestros aliados y a las comunidades locales a entender el valor de la contratación abierta. La contratación abierta se promueve mediante cambios prácticos y significativos, ahorros estatales y mejoras en el entorno empresarial y no con campañas o artículos de noticias.

La contratación abierta es inmensa tanto en las oportunidades como en los desafíos que presenta. No podemos implementarla a nivel global sin apoyo externo y es por eso que estamos construyendo un campo de políticas y prácticas que permitirán que crezca la contratación abierta. Nuestro trabajo de ayuda y los proyectos conjuntos darán más valor al momento para modificar las reglas generales de un contratación cerrada a abierta.

Tendremos que superar intereses establecidos. Además de contar con análisis y argumentos profesionales tendremos que desarrollar fuertes alianzas dispuestas a abogar por la apertura en contratación pública. Dado que necesitamos que nuestros valores tengan un impacto lo suficientemente fuerte para superar la resistencia existente vamos a apoyarnos en las historias más humanas y los beneficios públicos tangibles que genera nuestro trabajo. Todo nuestro enfoque se expresará en un lenguaje persuasivo, tanto en el material de aprendizaje como en los trabajos de promoción. Creemos que existe la posibilidad de generar una imagen positiva para la contratación abierta. Esta imagen se generará en un ambiente de confianza y colaboración que permitirá una mejora en prácticas innovadoras y en la eficiencia de procesos de contratación.

Creemos que nuestra estrategia está sujeta a una visión clara que tiene la capacidad de tener un impacto global e impulsar un cambio internacional hacia una contratación que sea abierta por defecto. Nuestro presupuesto de US\$12 millones nos va a permitir reunir un equipo coordinador con la tarea de implementar actividades de promoción, estándares internacionales de información, proyectos de demostración y redes aliadas de empresas, gobiernos y ciudadanos que trabajarán de manera sistemática y conjunta para impulsar reformas en contratación abierta.

1. Romperemos **silos**. La contratación afecta tantos temas de interés público que nuestro conocimiento permitirá abrir puertas para dialogar con una variedad de iniciativas y organizaciones. Podemos agregar valor a los esfuerzos existentes que hacen seguimiento al

flujo de dinero del Estado a los ciudadanos. Así podremos, por ejemplo, ayudar a los participantes de la Alianza para las Contrataciones Abiertas en cumplir los 40 compromisos existentes para mejorar la transparencia en contratación pública.

2. Desarrollaremos **argumentos comerciales y financieros** para la contratación abierta. Existen datos recientes que sugieren que la contratación abierta puede impulsar el mercado y el sector PYME y generar ahorros para el Estado en tiempo y dinero. Ampliaremos esta base de pruebas ya que creemos que servirá de catalizador para las reformas globales necesarias en contratación.
3. Nos enfocaremos en el **uso de datos e indicadores**, enfocando nuestras intervenciones hacia las necesidades de los usuarios y aplicando el Estándar de Datos para la Contratación Abierta como una herramienta para asegurar que los activistas, empresarios y estados entiendan y solucionen los problemas de la contratación. Estaremos probando y perfeccionando el uso de los datos de contratación de manera continua. La contratación abierta debería ayudar a hacer tangibles los datos de contratación pública usando casos de aplicación práctica y generando resultados tangibles como mejoras en servicios, en ahorros monetarios y en el nivel de competencia.

La Alianza para las Contrataciones Abiertas

Meta 1

Construir parámetros globales y demanda

Meta 2

Fortalecer la implementación

Promover el aprendizaje y la evidencia

01. La necesidad de la contratación abierta

La contratación es fundamental para que los gobiernos generen y gasten recursos públicos.

Esto envuelve toda la cadena de negocios del gobierno, desde la venta de activos del Estado, hasta el abastecimiento de bienes y servicios para los ciudadanos. Cubre no solo la adjudicación de contratos, sino también el abastecimiento, la negociación de los contratos, la implementación y la ejecución.

La contratación no es un tema que apasione inmediatamente. Pocas personas se preocupan por los contratos gubernamentales. Pero la contratación es el corazón del beneficio público. Toca todos los aspectos de la vida de las personas. Es un paso esencial para la entrega de bienes y servicios que a las personas les interesan, como escuelas, hospitales y caminos. Los que sufren en mayor medida por la obtención de bienes y servicios de mala calidad son por lo general los más pobres o aquellos que están en mayor desventaja.

La cantidad de recursos que está envuelta en la contratación pública es impresionante. La OCDE estima que la contratación pública representa el 29% del gasto público, o el 13% del PIB en promedio en los países miembros de la OCDE¹. Una mejor estimación hecha por el Centro de Desarrollo Económico dice que la contratación pública de bienes, obras y servicios en el mundo es de aproximadamente US\$9.5 trillones por año². Desde el lado del ingreso, el petróleo, el gas y las rentas mineras, por ejemplo, ascienden hasta los US\$5 trillones o alrededor de 4.8% del PIB global³.

A pesar de la enorme cantidad que está en juego, o tal vez por eso, la contratación pública está plagada de corrupción, mala administración, y clandestinidad. Los escándalos de procesos de contratación fallidos abundan: *escuelas tofu* (expresión acuñada en la China para ilustrar la mala construcción luego del terremoto de Sichuan), construidas con especificaciones deficientes en una zona de temblores, que

¹ <http://www.oecd.org/gov/ethics/public-procurement.htm>. Esta participación en el PIB es incluso mayor si se tiene en cuenta las compañías que son propiedad del Estado, en 2-13% del PIB dependiendo del país.

² Kenny, C. November 2014. Publishing Government Contracts. Addressing Concerns and Easing Implementation. Center for Global Development, Washington DC. <http://www.cgdev.org/sites/default/files/publishing-government-contracts-report.pdf>

³ Ibid, p. ix.

caen encima de los estudiantes;^{4,5} billones de dólares apropiados indebidamente a través de tratos clandestinos y operaciones especulativas en los sectores petrolero y minero;^{6,7} provisión de medicamentos falsos y equipo médico que mata pacientes;⁸ márgenes escandalosos en los contratos gubernamentales;⁹ contratos adjudicados a compañías irresponsables que fallan espectacularmente en entregar servicios, o cobran al gobierno por entregar servicios a personas muertas,^{10,11} y gigantes construcciones innecesarias para los Olímpicos.^{12,13}

4 <http://www.scmp.com/news/china/article/1230807/shame-sichuans-tofu-schools>

5 <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/asia-pacific/7400524.stm>

6 <https://www.globalwitness.org/library/secret-sales>

7 Africa Progress Panel. 2013. Equity in Extractives. Stewarding Africa's natural resources for all. Africa Progress Report 2013. Africa Progress Panel, Switzerland. <http://www.africaprogresspanel.org/publications/policy-papers/africa-progress-report-2013/>

8 WHO. March 2013. Deadly medicines contamination in Pakistan. http://www.who.int/features/2013/pakistan_medicine_safety/en/

9 Committee on Government Reform, Minority Staff, Special Investigations Division. 27 June, 2005. Halliburton's Questions and Unsupported Costs in Iraq exceed \$1.4 bn. US House of Representatives, US Senate, Washington DC.

10 The Daily Telegraph. 21 May 2013. Timeline: how G4S's bungled Olympics security contract unfolded. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/supportservices/10070425/Timeline-how-G4Ss-bungled-Olympics-security-contract-unfolded.html>

11 Financial Times. 4 November 2013. G4S and Serco face UK criminal probe into tagging contracts. <http://www.ft.com/cms/s/0/f8f85cc6-4543-11e3-997c-00144feabdc0.html>

12 *Wall Street Journal*. 6 February 2014. *The Putin Games. Peter the Great opens the Sochi "Korumpiad"*. http://www.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303942404579361421256273630?mod=WSJ_Opinion_AboveLEFTTop

13 Fox News. 7 February 2014. Russia's \$9.4BN road to Sochi latest in long line of Olympic boondoggles. <http://www.foxnews.com/sports/2014/02/07/sochi-olympic-price-tag-soars-critic-slams-road-that-could-have-been-paved-with/>

Los contratos públicos en el mundo para bienes, obras y servicios valen aproximadamente

US

\$9.500

mil millones por año

Aunque estos escándalos pueden ser excepcionales en su escala o en el daño que causan, estos no son incidentes aislados. La corrupción es frecuente en la contratación pública, incluso en economías relativamente desarrolladas y mejor reguladas. Alrededor del 57% de los casos de soborno transnacional procesados en la convención anti-soborno de la OCDE tienen que ver con sobornos para obtener

contratos públicos¹⁴. De acuerdo con una encuesta del Eurobarómetro de 2013, más del 30% de las compañías que participan en el sistema de compra pública europeo dicen que la corrupción los privó de ganar un contrato¹⁵.

Esta corrupción tiene costos significativos. De acuerdo con la Oficina de las Naciones Unidas Contra las Drogas y el Delito, la corrupción y el fraude pueden ascender al 20-25% del presupuesto para contratación¹⁶. Otro estudio del Banco Mundial encontró que, para 18 países que tenían información disponible, los costos de rehabilitación de las vías fueron 50% superiores en los países con un alto nivel de sobornos que en los que tenían un bajo nivel de sobornos¹⁷.

La contratación pública también sufre de falta de un adecuado control, y es por lo tanto susceptible a una mala administración. En casi el 40% de los países miembros de la OCDE en 2012, la autoridad encargada del gasto, la firma, y aprobación de fases clave de los contratos no estaba definida¹⁸. Las revisiones de adjudicaciones sensibles o complejas no fueron realizadas en casi un tercio de los casos; en un cuarto de casos las guías internas no definían los requerimientos para los reportes; y en un quinto, los directores no rendían cuentas por los procesos administrativos¹⁹. Esto es en la OCDE; la situación global es probablemente peor.

57% de los casos perseguidos por la

Convención Antisoborno de OCDE a hoy involucran sobornos para obtener contratos públicos

¹⁴ OECD. December 2014. The OECD Foreign Bribery Report. An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials. <http://www.oecd.org/corruption/oecd-foreign-bribery-report-9789264226616-en.htm>, p.8.

¹⁵

¹⁶ UN Office of Drugs and Crime. 2013. Guidebook on anti-corruption in public procurement and the management of public finances. p.1. https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Guidebook_on_anti-corruption_in_public_procurement_and_the_management_of_public_finances.pdf

¹⁷ Kenny, C. March 2010. Publish Construction Contracts and Outcome Details. World Bank Policy Research Working Paper 5247. <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/1813-9450-5247>, p. 3.

¹⁸ OECD. 2012. Progress Made in Implementing the OECD Recommendation on Enhancing Integrity in Public Procurement. <http://www.oecd.org/gov/ethics/combined%20files.pdf>, p.49

¹⁹ Ibid. p.49.

Una auditoría de contratos mineros en Liberia entre 2009-2011, cuando el gobierno empezó a hacerse cargo de sus negociaciones en el sector de los recursos naturales, encontró que 62 de 68 concesiones ratificadas por el parlamento de Liberia no cumplían con las leyes y regulaciones gubernamentales²⁰.

Una de las razones por las que la contratación pública es vulnerable a la corrupción y a la mala administración es porque ésta está escondida de la vista pública. La OCDE describió la “falta de transparencia” como la mayor debilidad en los sistemas de compra pública de sus miembros.²¹ El barómetro de datos abiertos de 2015 encontró que solo el 6% de los países publican datos abiertos de los contratos gubernamentales.²²

Dada la escala de los recursos involucrados, incluso avances menores en los procesos de contratación y pequeñas reducciones en los niveles de corrupción y de mala administración pueden traer tremendos retornos a los contribuyentes. Además, los ciudadanos, que son los dueños del dinero, merecen saber por lo que están pagando, cómo son decididos los contratos, si estos proporcionan un buen valor, y si los servicios prometidos son entregados.

Si la contratación pública es expuesta al escrutinio, con el tiempo los recursos públicos serán usados más honesta, justa y juiciosamente. Esa es la promesa de la contratación abierta.

Definiendo contratación abierta

Creemos en un futuro en el que los gobiernos en sus contratos logren mejores negocios, en igualdad de condiciones para el sector privado, y entreguen bienes y servicios de alta calidad a los ciudadanos. Para hacer este futuro posible es necesaria mayor divulgación de los contratos, que la información sea accesible y fácil de usar para las empresas y para los ciudadanos, que los grupos de interés apropiados participen en la adjudicación, ejecución y monitoreo de los contratos, y que los gobiernos respondan a las empresas, y los ciudadanos se interesen de una forma significativa.

Abrir la contratación pública no es simplemente prevenir la corrupción y la mala administración, es acerca del poder de la transparencia y del diálogo para desbloquear la innovación y ofrecer mejores soluciones a los problemas públicos. A manera de anécdota, una de las compañías de datos que entrevistamos dijo que más de la mitad de sus clientes del gobierno ponen los datos de contratación entre las primeras cinco tipo de bases de datos que quieren abrir.

Nuestra visión de contratación abierta tiene cuatro elementos principales:

²⁰ The Guardian. 8 May 2013. Liberia natural resources deals are not compliant with the law, finds auditors. <http://www.theguardian.com/world/2013/may/08/liberia-natural-resources-deal-audit>

²¹ OECD. 2012. Progress Made in Implementing the OECD Recommendation on Enhancing Integrity in Public Procurement. <http://www.oecd.org/gov/ethics/combined%20files.pdf>, p.18.

²² World Wide Web Foundation. 2015. Open Data Barometer Global Report. <http://barometer.opendataresearch.org/> p.6..

- 1. Divulgación pública de los datos** y de la información sobre los procesos de contratación, desde su origen, quién ganó y por qué ganó, la ejecución del contrato y los resultados alcanzados. Esta información necesita ser divulgada de forma abierta, accesible y digerible.
- 2. Compromiso y uso de los datos de contratación** por parte de las empresas y de los ciudadanos en momentos apropiados de la toma de decisiones, adjudicación, administración y monitoreo de los contratos. La gráfica de abajo ilustra cómo los actores del gobierno, las empresas, la sociedad civil y otros sectores (e.g. la academia o los medios de comunicación) pueden comprometerse en varios puntos del proceso de contratación. El compromiso requiere una adecuada comunicación, consulta, y colaboración para asegurar que la mayor información es usada para crear cambios y para generar políticas de reglas limpias ampliamente entendidas.
- 3. Rendición de cuentas y acciones** por parte de las entidades del gobierno o de los contratistas sobre la base de la retroalimentación que reciben de la sociedad civil y de las empresas, para solucionar los problemas encontrados en la práctica, i.e. mejores bienes públicos, servicios, instituciones o políticas.
- 4. Innovación** como el compromiso y el diálogo se vuelven rutina, la interacción y las mejoras en la competencia pueden ofrecer procesos mejores y más justos, promoviendo la innovación y mejores formas de resolver problemas públicos. La innovación puede desarrollar mejores plataformas, herramientas y sistemas, políticas y procesos para mejorar la eficiencia, o cambiar la aproximación de la compra pública forma de comprar servicios por resultados en vez que por productos.

¿Qué es la contratación abierta?



Información disponible al público +
Compromiso y uso de la información de la compra pública +
Rendición de cuentas +
Innovación

La contratación abierta es un camino, no un destino. Hay muchos ciclos para la interacción. Los incentivos de las agencias de gobierno, de las empresas y de la sociedad civil para participar en la Contratación Abierta van a crecer a medida que los participantes vean que su compromiso se traduce en acciones y en cambios concretos. La confianza se construirá gradualmente y se afianzará con el tiempo.

Publicidad y participación en el ciclo de contratación



Planeación Selección Adjudicación Ejecución Terminación

PUBLICIDAD DE LA INFORMACIÓN

Información sobre la planeación del contrato
sobre la adjudicación del contrato
sobre la terminación del contrato

Información sobre la competencia para la selección
Información sobre la ejecución del contrato incluyendo los pagos

Información
Información

COMPROMISO

Consultas

Observación

Observación

MonitoreoObservación

INNOVACION

INVESTIGACIÓN Y ANALISIS

Beneficios de la contratación abierta

En las discusiones con los grupos de interés identificamos cinco usos principales de la contratación pública abierta:

1. **Lograr un mayor valor por dinero.** Los usuarios, incluyendo las agencias de gobierno, pueden tener acceso a más y mejores datos en cada etapa del proceso de contratación. Esto permite comparar datos, analizar tendencias de precios, el comportamiento de los proveedores, además de identificar si en el proceso de contratación y en el contrato se logra obtener el mayor por dinero.

Por ejemplo, en Italia la evidencia de 41,000 subastas públicas celebradas entre 2000 y 2005 mostró que incrementar la información disponible del nivel local al nivel regional, incrementó el número de ofertas en 50% y ahorró 5% en el precio finalmente pagado. Expandir la publicación del nivel nacional al nivel europeo permitió ahorrar un 10% extra²³. De igual forma, una revisión del sistema de compra hecho por el Instituto Mexicano para la Seguridad Social encontró un ahorro de hasta 27% en el uso de subastas inversas para la provisión de suministros médicos²⁴.

Al mismo tiempo de los ahorros en dinero, es importante hacer énfasis en que la contratación abierta permite ahorrar una gran cantidad de tiempo, especialmente durante la elaboración del contrato, reduciendo costos de transacción y cuellos de botella en la información, especialmente entre departamentos del gobierno.

2. **Entregar mejores bienes y servicios.** La contratación abierta puede mejorar la calidad, relevancia y la oportunidad de los bienes y servicios entregados a los ciudadanos y aumentar su habilidad para verificar si se obtienen los resultados prometidos.

En Afganistán cerca de 1,000 miembros de la comunidad monitorearon la ejecución de proyectos de reconstrucción de carreteras, colegios y clínicas. En 2013, el monitoreo cubrió cerca de 400 proyectos y el 80% de los problemas identificados fue resuelto.

3. **Mejorar las oportunidades para las empresas para las más pequeñas.** Un proceso de asignación más justo – tanto al mejorar la explicación de las reglas y por el escrutinio de la aplicación de las mismas - permite a más empresas participar y competir en la contratación pública. Las empresas también se benefician porque conocen con anticipación las oportunidades de negocio, así como son los documentos de los procesos de contratación y el detalle de lo que deben entregar. La información de contratos anteriores ayuda a preparar los documentos

²³ Decio Coviello and Mario Mariniello. January 2008. *Does publicity affect competition? Evidence from discontinuities in public procurement auctions*. Working Paper No. 188, Centre for Studies in Economics and Finance, University of Salerno. www.elsevier.com/_data/assets/.../CovielloMarinielloCSEFWP188.pdf

²⁴ <http://www.oecd.org/gov/ethics/combined%20files.pdf>, p.3.

requeridos en las licitaciones disminuyendo las barreras a la entrada, particularmente para las empresas más pequeñas.

Estas son oportunidades que pueden servir de palanca a los gobiernos y la sociedad civil pues pueden usar la información de contratación en programas de promoción de la pequeña empresa, o estimular el desarrollo empresarial focalizado en poblaciones específicas como mujeres, veteranos, o empresas propiedad de minorías. Así la contratación abierta promueve el crecimiento de las empresas y la competencia. En Eslovaquia, por ejemplo, las reformas en transparencia en el sistema de compra pública han aumentado significativamente la competencia en las licitaciones públicas²⁵.

4. **Impedir el fraude y la corrupción.** Mejorar la transparencia y aumentar el compromiso con la información hacen que haya más escrutinio de las autoridades de control y auditoría, la sociedad civil, la academia y los medios de comunicación. Los datos públicos sobre la adjudicación de los contratos pueden ser usados por activistas y periodistas de investigación para hacer rendir cuentas a los funcionarios del gobierno. También se puede hacer un análisis sistemático para encontrar señales de alarma que muestren que el dinero público puede estar siendo mal utilizado y los contratos pueden ser examinados para promover cambios.
5. **Compras ágiles.** Aumentar la participación, el dialogo y la confianza, junto con mejorar la competencia pueden promover la innovación y lograr una compra más ágil en la cual los compradores y los proveedores trabajan juntos para crear nuevos productos o servicios²⁶. Esto involucra a los compradores públicos, empoderándolos y ofreciendo más autoridad lo cual solamente puede suceder en una atmósfera de confianza y cuando el marco permite medir los resultados. La contratación abierta puede ayudar con esto.

Con el tiempo, esto puede resultar en el cambio de la contratación por resultados y no por productos o especificaciones. Por ejemplo, el portal para buscar contratos del Reino Unido fue construido específicamente para hacer consultas en la etapa pre-contractual, desde el mercado hasta la entrega²⁷. La práctica en el sector privado está más avanzada por muchos años que la del sector público, el foco no es solamente ahorrar es agregar valor a los procesos del negocio²⁸.

También hay un interés creciente del gobierno de usar la política de compra pública para promover objetivos sociales tales como potenciar las empresas de los grupos minoritarios o el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente. La contratación abierta también proporciona un marco para apoyar este cambio y ayuda a medir su impacto.

Esta forma de usar la contratación abierta resalta la variedad de impacto que puede tener en diferentes países y contextos. En nuestra estrategia de forma deliberada vemos que es lo que mejor funciona y aprendemos de ello. Pero debemos ser cuidadosos y asegurarnos que nuestro

25

26 Para más sobre compras ágiles, vea <http://www.dummies.com/how-to/content/agile-management-and-procurement-practices.html>.

27

28 Procurement Leaders Blog. May 2015. Does Procurement Need To Break Free Of Savings? <http://bit.ly/1Bc8lky>

posicionamiento global es coherente e innovador en el manejo de los datos y en la forma de aprovecharlos en el beneficio público y no simplemente para para reducir costos

Aumentar la participación, el dialogo y la confianza, junto con mejorar la competencia pueden promover la innovación y lograr una compra más ágil en la cual los compradores y los proveedores trabajan juntos para crear nuevos productos o servicios.

02. La Alianza para las Contrataciones Abiertas

Respondiendo a la necesidad

Como parte de este amplio movimiento hacia la apertura, un grupo de países está empezando a abrir sus procesos de contratación, en particular a través de mejorar la divulgación de los documentos de los procesos de contratación. Algunos países también han tomado pasos para mejorar el compromiso y la retroalimentación de la sociedad civil. Más detalles sobre estos 'puntos brillantes' están en mapa que aparece más adelante. Los esfuerzos globales para avanzar en la transparencia y el compromiso en la contratación son, sin embargo, *ad hoc* y rara vez abarcan un ciclo completo de divulgación, participación y retroalimentación.

El origen de nuestra Asociación una comunidad creciente de reformadores de gobierno, de empresa y de la sociedad civil, que se dio cuenta de la necesidad de un cambio significativo de aproximación para hacer solido el compromiso global de abrir la contratación y apoyar el trabajo de los funcionarios reformadores. Mediante la provisión de una experiencia única y específica, y asegurándonos que la divulgación esté conectada con la participación y la rendición de cuentas, la Alianza para las Contrataciones Abiertas puede ser un 'rompe-silos' que potencie y acelere los esfuerzos existentes en "seguir el dinero" que pasa del gobierno a los ciudadanos y que permita obtener mayores beneficios e innovación. Construiremos un campo de profesionales, apoyaremos a nuestros socios sistemáticamente, encontraremos cualquier obstáculo en el camino para progresar y compartir las lecciones y visiones a través del campo, añadiendo esto al impulso existente para alcanzar un punto de inflexión donde el estado de la contratación pública cambie decisivamente de cerrado a abierto.

Nuestra misión, visión, programa y estructura fueron creados por medio de un proceso colaborativo que incluyó más de 200 interesados de los gobiernos, las empresas y la sociedad civil. Nuestra evolución empezó con una reunión de diseño en mayo de 2012 con alrededor de 40 interesados de todo el mundo.

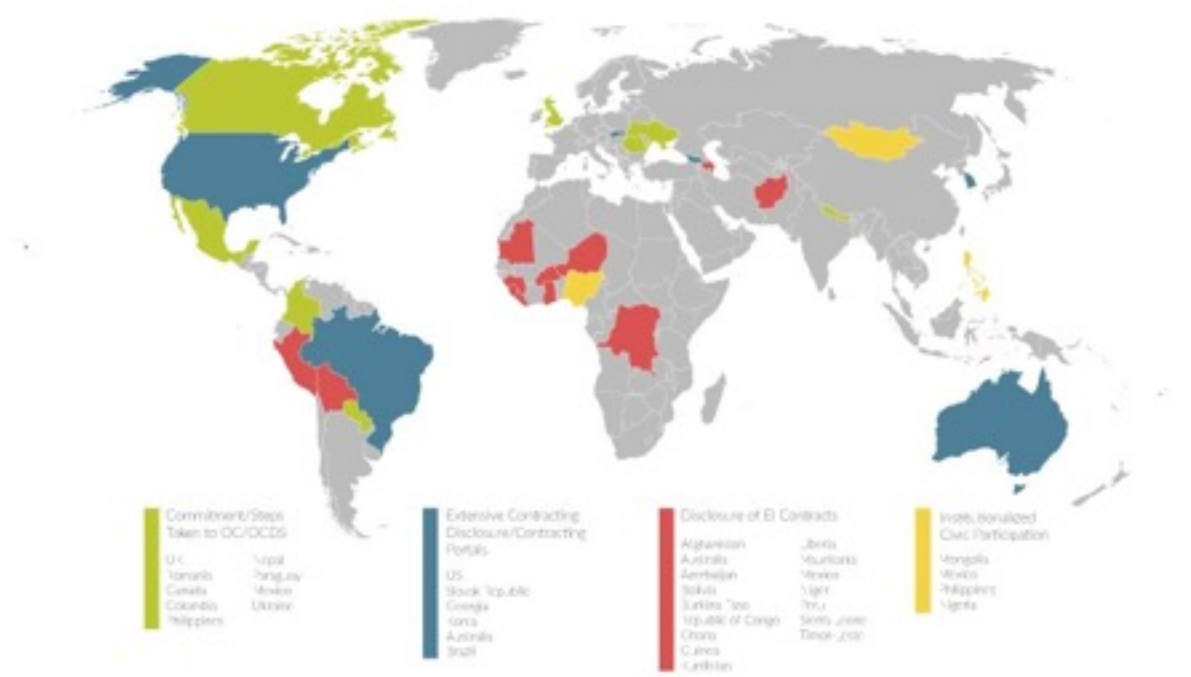
Muchos de ellos ya habían reconocido el potencial de la contratación abierta y estaban trabajando en temas relacionados a través de silos sectoriales, organizacionales y geográficos.

Los interesados que se reunieron adoptaron la idea de establecer una asociación central como plataforma de acción colectiva, coordinación y aprendizaje. Un grupo pequeño, conformado por el Construction Sector Transparency Initiative (CoST), el Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Integrity Action, los gobiernos de Colombia y Filipinas, Oxfam America y Transparencia Internacional dieron un paso adelante hacia el liderazgo del desarrollo de la Alianza para las Contrataciones Abiertas con el Banco Mundial sirviendo como coordinador provisional.

Para ampliar la participación, este grupo directivo convocó la primera reunión para la contratación abierta global con más de 150 interesados locales y mundiales en octubre de 2012 en Durban, Suráfrica. En la reunión, los participantes co-crearon el programa de trabajo de la Alianza para las Contrataciones Abiertas y priorizaron el desarrollo de un conjunto de principios globales de común entendimiento y práctica.²⁹ Resaltando el valor de la defensa por un grupo verdaderamente independiente, los participantes en Durban acordaron que el Banco Mundial debería hacer la transición de la función de coordinación a un cuerpo independiente durante los siguientes 18 meses.

La Asociación está entrando ahora en una nueva fase. Ha sido establecida como un programa independiente bajo un modelo de financiación fiscal y es gobernada por un consejo asesor independiente, conformado por una mezcla de individuos de renombre del sector público, el sector privado, la sociedad civil, el sector de la tecnología y organizaciones de desarrollo. El director ejecutivo y el director del programa empezaron su trabajo en enero de 2015. Su primera tarea fue el desarrollo de este programa estratégico para maximizar el impacto de la Asociación durante los siguientes cuatro años.

²⁹ http://www.open-contracting.org/global_principles



Compromisos/pasos hacia la adopción de la contratación abierta o del estándar de datos abiertos		Publicidad extensiva de los contratos o existencia portales	Publicidad de contratos		Participación institucional de la sociedad civil
Reino Unido Rumania Canadá C o l o m b i a Ucrania Filipinas	Nepal Paraguay México		Estados Unidos de América Eslovaquia Georgia Corea Australia Brasil	Afganistán Australia Azerbaiyán Bolivia Burkina Faso República del Congo Gana Guinea	

Puntos brillantes en contratación pública alrededor del mundo³⁰

Eslovaquia ahora publica todos los documentos de los procesos que cubren contratos firmados por entidades públicas, desde escuelas en las villas hasta ministerios. El sistema también incluye meta datos y registros de ingresos.

La plataforma de compras de Georgia publica los documentos completos de muchos contratos así como la información de las licitaciones y el desempeño de los contratos. El gobierno también publica una lista negra de proveedores inhabilitados para contratar con el Estado, y una lista blanca de proveedores que gozan de condiciones preferenciales gracias a su buen desempeño en el pasado.

El sistema de compras electrónicas (e-procurement) de Colombia, usualmente publica todos los contratos de bienes y servicios así como información que cubre la administración de los contratos.

El Reino Unido publica versiones redactadas de la mayoría de los contratos del gobierno central, aunque hay una forma de ir antes de los documentos y los meta datos están agrupados y son de acceso uniforme.

Las leyes FOI de Brasil requieren de la publicación de “todos los contratos firmados” aunque, a nivel federal, esto se entiende como el resumen de los contratos. Sao Paulo ha revisado su decreto municipal con el objetivo de requerir la publicación de todos los contratos firmados. En Minas Gerais, todos los documentos de las asociaciones público-privadas son divulgados de forma activa: el fuerte sistema de administración financiero del Estado, así como la publicación de los contratos, le permitieron a Standard & Poor’s elevar la clasificación de crédito del Estado en 2012.

Los gobiernos de Afganistán, Australia, Azerbaiyán, Bolivia, Burkina Faso, República Democrática del Congo, República del Congo, Ghana, Guinea, Kurdistan, Liberia, Mauritania, México, Níger, Perú, Sierra Leona, y Timor Oriental se han comprometido a publicar los contratos en los sectores minero y petrolero. Esto es significativo dado que estos contratos son económicamente importantes y la industria usualmente alega que esta información es sensible comercialmente.

³⁰ Vea http://www.open-contracting.org/global_principles; <http://www.cgdev.org/sites/default/files/publishing-government-contracts-report.pdf>; and <http://www.wsj.com/articles/charles-kenny-taking-the-mystery-out-of-government-contracting-1417123926>

Colombia, Mexico, Mongolia, Nigeria y Filipinas han institucionalizado el monitoreo de la contratación pública por parte de la sociedad civil en su marco legal.

El monitoreo de la contratación por parte de la sociedad civil también ha sido empleado con éxito por agencias gubernamentales en India y Nepal.

Diseñada para el impacto

La aproximación colaborativa y de consulta de la Alianza para las Contrataciones Abiertas se refleja en su diseño organizacional y su plan programático. La estrategia esbozada en este documento está basada en docenas de entrevistas con expertos en contratación estatal, defensores de las empresas y la sociedad civil, fundaciones y donantes gubernamentales, iniciativas de rendición de cuentas y transparencia internacional, y organizaciones internacionales. En febrero de 2015, presentamos nuestra teoría de cambio a 50 participantes de otras iniciativas. En marzo, llevamos a cabo entrevistas focalizadas con varias empresas.³¹ También revisamos la literatura en responsabilidad social para entender qué funciona bien y cómo evitar escollos y errores comunes.

Nuestra estrategia está moldeada por seis áreas de asesoramiento que emergieron de nuestra investigación y consulta:

1. Vincular y apalancar iniciativas existentes, más que crear unas nuevas

Hay una fatiga progresiva con las iniciativas de múltiples interesados, especialmente en esas enfocadas en la transparencia y la rendición de cuentas. Aunque estas iniciativas existen ahora como nunca antes (más de 40 y siguen emergiendo),³² las preguntas sobre su eficacia continúan creciendo.^{33,34} Gobernabilidad confusa, discusiones sin fin y falta de una estrategia clara o sin impacto han llevado a estas iniciativas a ir a la deriva.³⁵ Otra razón para el desencanto es que muchos regímenes autoritarios le han hecho trampa a las iniciativas de transparencia por medio de la divulgación de los datos pero

³¹ Estas entrevistas fueron lideradas por el Center for Open Data Enterprise.

³² <http://fiscaltransparency.net/wp-content/uploads/2012/04/GIFT-Phase-1-Table-1.pdf>

³³ Locke, A and Henley, G. 30 September 2013. The Possible Shape of a Land Transparency Initiative. Lessons from other transparency initiatives. ODI, London. <http://www.odi.org/publications/7565-land-transparency-initiative-g8-shockwatch-accountability-large-scale-land-acquisition>

³⁴ Bezanson, K.A. and Isenman, P. September 2012. *Governance of New Global Partnerships: Challenges, Weaknesses, and Lessons*. Center for Global Development Policy Paper 014, Washington D.C. www.cgdev.org/files/1426627_file_Bezanson_Isenman_FINAL.pdf

³⁵ <http://transparencyinitiative.theideabureau.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/02/MSI-Evidence.pdf>

cerrando las organizaciones que tratan de usar la información: esto es conocido como la “transparencia zombie”.^{36,37}

En vez de crear una gran iniciativa autónoma para la contratación abierta, la Alianza para las Contrataciones Abiertas se unirá a esfuerzos e iniciativas locales e internacionales y usaremos las reformas en contratación abierta para aumentar el impacto de las plataformas y organizaciones existentes. Nuestras intervenciones complementarán los esfuerzos que ya están en curso en vez de crear competencia y sobre carga a los ya ocupados hacedores de reformas y activistas. Bajo este espíritu, trabajaremos con la Asociación para el Gobierno Abierto (OGP), la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI), y la Iniciativa de Transparencia del Sector Construcción (CoST) para ayudar a entregar a los contratantes parte de su misión. Para dar ejemplos concretos:

- i) Más de 40 planes de acción de la Alianza para las Contrataciones Abiertas tienen el objetivo de mejorar la transparencia de la contratación pública. Podemos ayudar a nuestros aliados a cumplir este objetivo aprovechando el poder de convocatoria que tiene la ACA para promocionar el aprendizaje y el intercambio de conocimiento. Adicionalmente, la ACA podrá impulsar su mecanismo de evaluación independiente para asegurar que se cumplan las promesas y se apliquen las reformas;
- ii) En las nuevas reglas de la EITI se recomienda divulgar los contratos de petróleo y minería. Sin embargo, no existe un formato o un proceso estándar para hacer esta divulgación o para asegurar que la información recolectada se entienda o se utilice. Podemos apoyar la innovación local en el proceso EITI y así crear un proceso confiable para promocionar tanto la publicación como el uso de datos a través de la extensión del Estándar de Datos para la Contratación Abierta para las industrias extractivas. También podemos trabajar con compañías progresivas para identificar sus preocupaciones y promocionar la divulgación. A su vez, una mejora en la divulgación de contratos en la EITI nos dará una fuerte demostración de apoyo a la publicidad de información, especialmente por la sensibilidad de los contratos públicos en los sectores del petróleo y la minería.
- iii) De los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los objetivos de infraestructura representan gastos de un billón de dólares. Es clave trabajar de manera conjunta con el CoST para lograr mayor transparencia en el sector. La Alianza para las Contrataciones Abiertas trabajará con el CoST para asegurar que exista interoperabilidad entre el Estándar de Datos para la Contratación Abierta y el Estándar de Datos del CoST de Infraestructura, que existan iniciativas conjuntas y que el CoST aprenda de la experiencia de la ACA cuando decida divulgar sus contratos. Podemos trabajar con compañías y proveedores de información de infraestructura para publicar información de contratación, lo cual ayudaría a crear un ambiente propicio para los procesos más formales del CoST.

El proceso de adopción de nuestro programa por parte de los gobiernos no requiere procesos formales de formalización o de registro, sino de planes de acción con asociados. Esto también ayudará a minimizar el riesgo de que nuestra iniciativa se vea afectada por el ‘open washing’.

³⁶ Transparency and Accountability Initiative. February 2015. *Improving the Measurement of Civic Space by International Initiatives and Agreements: A Scoping Study*. Unpublished draft report, TAI, London. p.13.

³⁷ <http://goxi.org/profiles/blogs/the-eiti-and-zombie-transparency-what-next-for-azerbaijan>

2. Reforzar el caso de negocios

Nuestra Asociación no está interesada en modificar el mercado desde afuera, sino en trabajar de manera conjunta con los empresarios para generar cambios.

Los beneficios de la contratación abierta son más obvios para las compañías que actualmente no son contratistas del Estado, específicamente las empresas más pequeñas. Estas empresas son las que podrán hacer más eficiente su competencia por los contratos estatales cuando existan más procesos por parte del gobierno para anunciar y adjudicar contratos. Es importante tanto para las empresas y los gobiernos que tienen limitaciones fiscales como para las que desean desarrollar sus sectores de negocios.

Los posibles contratistas no son los únicos que podrán evidenciar estos beneficios. Las empresas que ya tienen contratos gubernamentales verán que la contratación abierta les da más inteligencia competitiva acerca de nuevas oportunidades y más posibilidades para interactuar con gobiernos y ONGs para el establecimiento de normas.

Los intermediarios de datos, un sector que administra la información requerida por otros sectores, también tendrán oportunidades para proveer servicios basados en datos de contratación abierta.

La tabla en el Apéndice D, que contiene información de entrevistas a la industria hechas a comienzos del 2015, muestra el caso de negocios para cada tipo de empresa. Ampliaremos el argumento para el caso privado y trabajaremos de manera provocativa con diferentes tipos de empresas para crear defensores de reformas contractuales.

También reforzaremos nuestra explicación de cómo puede ser utilizada la contratación para ahorrar dinero. Esto será oportuno ya que en este momento los gobiernos buscan subir la inversión en infraestructura, la cual se espera que suba hasta 9 billones de dólares a nivel mundial³⁸.

Nuestra Asociación no está interesada en modificar el mercado desde afuera, sino en trabajar de manera conjunta con los empresarios para generar cambios.

3. Generar interés en contratación y asegurar que los datos estén disponibles y se utilicen.

Para superar intereses creados y para incentivar el uso de datos de contratación, debemos construir alianzas para promover y participar en contratación estatal. La contratación puede parecer aburrida. Sin embargo, tiene resultados tangibles muy visibles para los ciudadanos: carreteras, colegios, hospitales y otros bienes y servicios. Trabajaremos en la disponibilidad y relevancia de la información contractual. Nuestro enfoque será en las historias humanas que se ven afectadas por el tema. También apoyaremos organizaciones civiles y otros agentes que deseen utilizar esta información para manifestar sus preocupaciones y exigir mejores servicios.

³⁸ <http://www.pwc.com/cpi-outlook2025>

Tendremos que atar estas historias a cifras reales. El equipo del Banco Mundial que configuró la Asociación invirtió en sus inicios para crear un formato abierto y compatible para la información contractual con el Estándar de Datos para la Contratación Abierta. Es una aplicación revolucionaria que permite la existencia de un esquema central para la organización y la publicación de información sobre contratación extraída del compendio global de mejores prácticas. Hemos observado un interés significativo por parte de los gobiernos hacia su uso.

El Estándar de Datos para la Contratación Abierta es una herramienta necesaria pero no suficiente para promover la contratación abierta. Simplemente crea una plataforma abierta para compartir, asegurando que la información sea seleccionada y usada para que ocurran verdaderos cambios fundamentales.

Las entrevistas con líderes de las compañías orientadas a la gestión de información a principios de 2015 elevaron varias preocupaciones con respecto a la aplicación del estándar. Los entrevistados señalaron que: el estándar por sí mismo no asegura la calidad de los datos y meta-datos; otros estándares de datos, como los que se esperan con las reformas sobre transparencia en la contratación en la UE, pueden competir con el Estándar de Datos para la Contratación Abierta; el estándar necesita estar disponible en un formato simple para ser ampliamente adoptado; es necesario involucrar al sector privado en la definición del estándar de modo que no coopten el proceso. Nuestro llamado al sector privado es priorizar su compromiso efectivo con la implementación. Lograr que los proveedores existentes adopten el estándar en cualquiera de las soluciones que ofrecen en el mercado tendría un gran efecto multiplicador.

4. Trabajar en distintos niveles y distintos contextos

El apetito por la contratación abierta viene de diversos agentes con necesidades particulares y diferentes. Estos agentes pueden ser nacionales, regionales, gobiernos municipales o empresas de distintos sectores o instituciones multilaterales, desde reconstrucción para el post-conflicto hasta países de la OCDE.

Aunque queremos trabajar rápidamente para prender focos que puedan crear efectos de demostración, para realmente cambiar la norma en contratación, será clave para nosotros el desarrollo, evaluación y muestra de casos exitosos de modelos de contratación abierta. Escogeremos deliberadamente diversas oportunidades, especialmente a través de nuestros procesos de aprendizaje, con la intención explícita de evaluar qué funciona en situaciones específicas.

5. Enfocarnos en aprendizaje y en evidencia

Nos consideramos una organización de aprendizaje y de acción. Tener un claro enfoque en el aprendizaje nos ayudará a fortalecer nuestros programas y a ser más eficientes en cumplir nuestra misión. Es por esto que hemos convertido el aprendizaje en un ingrediente integral en todas nuestras actividades externas y en nuestro funcionamiento interno. También reconocemos que la falta de aprendizaje y evidencia generó una resistencia a las iniciativas de transparencia.³⁹

Debemos empezar de manera local, con nuestro propio aprendizaje. Como equipo nos esforzaremos por aplicar nuestros propios aprendizajes creando una cultura de equipo que genere investigación, reflexión e innovación.

³⁹ Como escribió Jonathan Fox: “Widely-accepted, normatively appealing theories of change, summed up as “sunshine is the best disinfectant”, turn out to have uneven empirical foundations” Fox, J. September 2014. Social Accountability: What Does the Evidence Really Say?. GPSA Working Paper No. 1, World Bank, Washington DC. P.7.

La recolección de evidencia de cambios reales nos ayudará a cambiar la normativa global hacia la contratación abierta. Entender bien lo que funciona nos genera evidencia para fortalecer nuestra misión y nuestra habilidad para apoyar implementaciones de mayor impacto. Una implementación efectiva creará mayores oportunidades para el aprendizaje y para la recolección de datos. Es un ciclo virtuoso.

La mejor propaganda para nuestra iniciativa siempre serán los cambios significativos- los problemas solucionados, los ahorros de los presupuestos gubernamentales, una menor corrupción y un sector privado con un buen nivel de competencia en los contratos.

6. ¿Es este un esfuerzo temporal?

Nos vemos como una organización para ayudar a alistar el terreno para la contratación abierta, no pretendemos ser el terreno como tal. Una vez el terreno sea lo suficientemente fuerte y la contratación abierta esté implementada en las prácticas globales - luego de dos ciclos de nuestra estrategia (2015-2018 y 2019-2023) - nuestro trabajo como catalizador se estará finalizando. Es ese momento podríamos llegar a dos resultados, o la contratación abierta llegará a tener suficiente acogida, o nos encontraremos con unos bloqueos fundamentales que se deban tratar antes de poder progresar. En ambos casos la Asociación deberá analizar bien su valor agregado para plantear la estrategia a seguir.

Por esto no pensamos construir una gran infraestructura sostenible. Tenemos una estructura de patrocinio fiscal y recursos compartidos para garantizar estructuras flexibles.

Alianza para las Contrataciones Abiertas: logros a la fecha

- Amplio consenso sobre el término de “contratación abierta”, el cual ha sido adoptado en distintos contextos geográficos y sectoriales.
- Una serie de Principios Globales de Contratación Abierta para ayudar a los gobiernos y organizaciones a abrir sus procesos.
- Ayuda prestada a más de 40 miembros de la Asociación para el Gobierno Abierto para incluir temas relacionados a la contratación abierta en sus planes nacionales de acción. Cinco países (Guatemala, México, Paraguay, Rumania y el Reino Unido) han hecho una mención explícita de sus Principios de Contratación Abierta. El G8 también hizo un llamado para la contratación abierta, como parte de su Declaración Lough Erne⁴⁰ de 2013.
- Se persuadió al Banco Mundial a que publique todas las adjudicaciones de sus propios contratos que superen US\$250,000. Adicionalmente aceptaron poner la contratación abierta como una de las 5 políticas transformativas en la nueva estrategia de contratación del Banco.
- Publicación de la Version 1.0 del Estándar de Datos para la Contratación Abierta, el cual fue desarrollado por la fundación World Wide Web a través de un proyecto apoyado por la Red Omidyar y el Grupo del Banco Mundial. Varias agencias gubernamentales de países como Canadá, Colombia, México, Nepal, Paraguay, Rumania, Reino Unido y Ucrania han implementado este estándar.
- Un proyecto para mejorar la transparencia en contratación local, realizado con agentes y miembros del grupo directivo en Afganistán, Colombia, Ghana, Nepal y Mongolia.
- Publicación de materiales didácticos como el capítulo de Contratación Pública en la Guía para el Gobierno Abierto⁴¹ y la Guía para la Contratación Abierta⁴² para compradores. También colaboramos con el reporte de referencia del Centro para el Desarrollo Global “Publicación de Contratos Gubernamentales”⁴³ y con una iniciativa de un estudio exploratorio en Datos Conjuntos⁴⁴.

⁴⁰ http://www.open-contracting.org/walking_the_g8s_talk_on_open_contracting

⁴¹ <http://www.opengovguide.com/topics/public-contracting/>

⁴² http://www.open-contracting.org/open_contracting_guide

⁴³ Kenny, C. November 2014. Publishing Government Contracts. Addressing Concerns and Easing Implementation. Center for Global Development, Washington DC. <http://www.cgdev.org/sites/default/files/publishing-government-contracts-report.pdf>

⁴⁴ <http://devinit.org/wp-content/uploads/2013/11/JUD-scoping-study-final1.pdf>

3. Metas y Programas Estratégicos

El trabajo de la Asociación es impulsado por dos objetivos estratégicos:

1. Construir normas globales y demanda global para la contratación abierta

Promocionaremos el uso de principios y prácticas de contratación abierta a nivel global, a través de una abogacía y una comunicación inteligente y dirigida. Convertiremos a las agencias gubernamentales, a las empresas y a los ciudadanos en defensores de la contratación abierta para contar con su apoyo en campañas y reformas locales y para encontrar evidencia en contra de las barreras como la colusión empresarial. También administraremos el Estándar de Datos para la Contratación Abierta como un bien global, logrando así mayor reconocimiento, desarrollo e implementación.

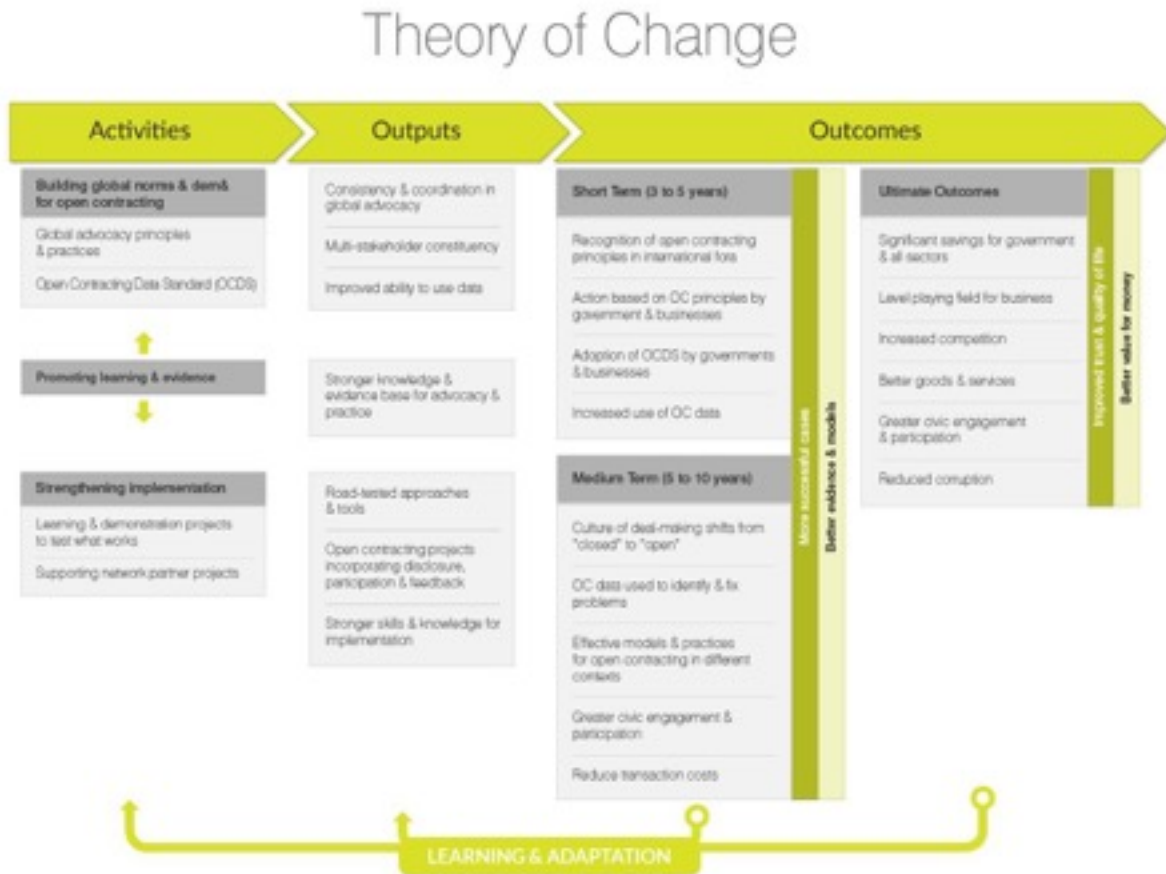
2. Fortalecer la implementación de la contratación abierta

Pensamos trabajar en la materia para canalizar y asistir en reformas específicas a nivel nacional, regional o municipal. Apoyaremos a nuestros ‘aliados de red’ que tengan activos existentes y que estén trabajando en contratación o temas relacionados. Les daremos conocimiento específico, experiencia, entrenamiento, herramientas o financiamiento. También apoyaremos proyectos de aprendizaje para crear un efecto demostrativo positivo y para poner en prueba nuevos procesos y modelos de contratación abierta.

Al seguir estos dos objetivos podremos enfocarnos en el aprendizaje y la recolección de evidencia. Descubriremos y documentaremos lo que realmente sirve para avanzar la contratación abierta en diferentes contextos y para así generar evidencia sólida sobre impactos en la materia. Compartiremos los resultados con todos nuestros aliados y fomentaremos el intercambio de información y la colaboración entre pares. El enlace entre las actividades de promoción y de implementación de la estrategia es el entrenamiento en alfabetización en datos y contratación. Generaremos más oportunidades para este tipo de entrenamiento dentro del contexto de habilitar el uso de datos y de los mecanismos existentes para la transparencia en contratación pública. De esta manera podremos promocionar no solo la publicación de datos sino también el uso de datos robustos. Las secciones 4 (“Aprendizaje y Evidencia”) y 6 (“Comunicaciones y participación”) describen la importancia de nuestras estrategias de aprendizaje y divulgación y cómo estas se apoyan entre si y con todas las actividades de la Asociación.

Creemos que estos programas van a contribuir a resultados a largo plazo como mejores ahorros gubernamentales en presupuestos y tiempo, mejores bienes y servicios y un mejor ambiente empresarial que permita que más empresas pequeñas y medianas queden adjudicadas en contratos del Estado.

La Figura 3 muestra cómo se generan estos cambios a través de nuestros programas:



El resultado cortoplacista de nuestra abogacía será el reconocimiento de la contratación abierta por parte de foros internacionales, empresas y agencias gubernamentales. Para poder superar intereses creados de manera efectiva debemos aplicar una abogacía con argumentos expertos. Consideramos que la comunicación es parte integral de todo lo que hacemos y que todas nuestras actividades son oportunidades para difundir información y recolectar datos.

A mediano plazo, estaríamos generando una transición normativa de la contratación estatal cerrada a una abierta. Se dará un cuestionamiento progresivo a las practicas actuales, cómo la

confidencialidad de los contratos estatales. Este cambio al estado actual se logra mediante contraejemplos y evidencia positiva. El cambio en la narrativa fortalecerá nuestro mensaje para así crear mayor reconocimiento en contratación abierta y permitirnos intervenir a nivel local.

La promoción global no será nuestro único camino al cambio. También participaremos con reformadores, empresas y activistas locales de manera directa y a través de nuestros aliados para que se adopte la contratación abierta y para apoyar la implementación local. El resultado final serán los ejemplos creíbles de contratación abierta que generaron un cambio en la materia sostenible.

Ayudaremos a los agentes locales a implementar estos cambios al darles reconocimiento y apoyo internacional. Por su lado, nuestra participación en las demostraciones locales de cambio ayudarán a generar un cambio normativo en contratación a nivel global. Nuestro trabajo desde arriba para el cambio de normas y el trabajo desde abajo para promocionar reformas locales se refuerzan mutuamente.

A corto plazo, las intervenciones locales nos generarán más datos y más información. La información debe ser llamativa, accesible y práctica. Esto se logrará con la promoción y la adopción del Estándar de Datos para la Contratación Abierta. La adopción del Estándar se lograra con la asistencia técnica de nuestra mesa de servicio y con el entrenamiento y el apoyo que le daremos a los usuarios.

Los usuarios primarios de la información serán, primordialmente, aliados de CSO, periodistas, políticos y empresarios. Es posible que los ciudadanos también empiecen a utilizar la información de manera indirecta.

La participación y las correcciones son vitales para nuestro modelo, pero éstas necesitan tiempo y pueden involucrar costos de transacción significativos. Esperamos más participación y correcciones en el mediano plazo.

Sabemos que existe la posibilidad de tensión entre nuestro trabajo de abogacía y el de implementación. No vamos a comprometer nuestros principios y siempre le daremos prioridad a las intervenciones que cumplan con los tres elementos claves de contratación abierta en vez de enfocarnos únicamente en la divulgación de información.

Los objetivos a largo plazo de reducción de corrupción, de menos trámites burocráticos, de una mejora en el ambiente empresarial y de mejores bienes y servicios sólo se empezarán a cumplir cuando los gobiernos, las empresas y los ciudadanos pasen por múltiples ciclos de participación en divulgación eficiente. A pesar de no afectar directamente la pobreza, estas mejoras sí son especialmente relevantes para los pobres que dependen de una prestación efectiva de servicios. Estos resultados a largo plazo también dependen de otras variables

externas a la contratación abierta. La contratación abierta es una condición necesaria más no suficiente.

Como fue mencionado anteriormente, el aprendizaje y la recolección de evidencia están integradas directamente a nuestra misión principal. Es por esto que la gráfica las muestra como insumos para nuestras actividades principales. Las flechas en la parte de abajo de la gráfica muestran un ciclo positivo de retroalimentación, donde el aprendizaje y la adaptación generan mejoras en la abogacía y en la implementación.

Para resumir nuestra visión general: vemos a la Asociación como un agente capaz de crear ambientes propicios para la contratación abierta cambiando la normativa global, demostrando que el cambio real en materia es posible y promocionando el aprendizaje y la evidencia. No queremos ser los únicos encargados de la implementación de la contratación abierta, al contrario, queremos crear una red de aliados que trabajen de manera independiente a la Asociación. Existen muchos caminos y enfoques que le permiten implementar contratación abierta. La Figura 4 resume estas posibilidades.

Ways to commit to OC

- ▶ Incorporating OC Principles or OCDS in initiatives, such as OGP, EITI, CoST, etc.
- ▶ Integrating the OCDS into policies or systems, e.g. procurement policies, sector laws, contract management systems
- ▶ Implementing an OC project that covers disclosure and use of data, for example with the WBG or other organisations that support OC
- ▶ Partnering with the OCP for a Learning and Showcase Project

SUPPORT FROM OCP

1. Agency/organisation is part of an OCP Learning and Showcase project.
2. Agency/organisation gets assistance from network partners.
3. Agency/organisation receives light support from the OCP helpdesk as a public good.
4. Agency/organisation practices open contracting without support from OCP or a partner.

LEVELS

- ▶ Federal/National
- ▶ Regional
- ▶ Sector/industry (e.g. oil/mining, infrastructure, education)
- ▶ City
- ▶ Municipality/Local community
- ▶ Agency/organisation/company

SCOPE

- ▶ All contracts
- ▶ Subset of contracts
- ▶ Specific sectors/industries
- ▶ Specific contracting phases (e.g. award, implementation)
- ▶ One specific contract/project

El resto de esta sección explica cómo se lograrán estos objetivos.

3.1 Objetivo 1: Construir normas globales y demanda global para la contratación abierta

- Promover principios y prácticas** que integren la contratación abierta, las políticas y organizaciones existentes y las iniciativas en sectores específicos.
- Desarrollar y promover el Estándar de Datos para la Contratación Abierta** para mejorar la accesibilidad y interoperabilidad de los datos de contratación.

Las actividades para los dos programas se describen abajo:

3.1.1 Abogacía global de las prácticas y los principios de contratación abierta

La gran prioridad de la Asociación es generar un cambio normativo en la contratación estatal, de una contratación cerrada a una abierta y participativa.

Los Principios Globales para la Contratación abierta serán el marco normativo para nuestros esfuerzos de abogacía. Estos principios definen los elementos claves de la contratación abierta, han tenido acogida mundial y ayudan a implementar buenas practicas nacionales.

Nuestra abogacía va dirigida a gobiernos, empresas y organizaciones multilaterales diversas. Contaremos con el apoyo de foros globales como G7, G20, el proceso de Financiamiento para el Desarrollo y la Revolución de Datos como parte del desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Tocar el tema de contratación abierta en estos eventos nos ayudará a crear un espacio propenso a la implementación de cambios en foros locales.

Sabemos que existen intereses encontrados que tendremos que superar. La Alianza para las Contrataciones Abiertas aplicará una “estrategia sandwich”,⁴⁵ construyendo una abogacía global para crear campañas impactantes que ataquen los intereses establecidos y aseguren compras de alto nivel mientras que tratan de empoderar y apoyar a los hacedores de reformas en el gobierno para hacer progresos en el nivel local.

También usaremos argumentos y consejos expertos para abordar posibles obstáculos en nuestro progreso como lo serían las preocupaciones sobre la confidencialidad comercial y la colusión en licitaciones. Trabajaremos de manera directa con los agentes menos propensos a la contratación abierta y cuyo apoyo tendría el mayor impacto simbólico.

El reclutamiento de grandes organizaciones de desarrollo tendrá un efecto multiplicador sobre nuestros esfuerzos. Nuestra inspiración en este tema es el trabajo que hizo la Campaña para la Justicia Tributaria para cambiar la mentalidad de las organizaciones de desarrollo y lograr que empezaran a pensar en los impuestos como un tema estratégico para el crecimiento del Estado y el desarrollo en general. También se pueden generar grandes impactos al convencer a las empresas a que empiecen a publicar sus contratos.⁴⁶

Implementaremos nuestra abogacía con las siguientes actividades:

- 1. Desarrollo de argumentos convincentes y de la manera más efectiva de transmitirlos**

⁴⁵ Fox, J. September 2014. Social Accountability: What Does the Evidence Really Say?. GPSA Working Paper No. 1, World Bank, Washington DC.

⁴⁶ Such as Rio Tinto's recent public commitment to publish its contracts with government consent. http://www.riotinto.com/documents/RT_taxes_paid_in_2014.pdf

Desarrollaremos un grupo de argumentos convincentes y de producto de campaña que expliquen lo que es la contratación abierta y los casos de divulgación de información de contratos y participación accesible. Tendremos videos e infografías que expliquen áreas específicas de interés y de vulnerabilidad. Uno de los primeros enfoques será desarrollar los temas de confidencialidad comercial y de colusión, que podrían detener el progreso en contratación abierta. Nos apoyaremos en docentes, abogados y otros expertos para desarrollar argumentos e informes hacia finales del 2015.

También revisaremos nuestros Principios Globales, que en este momento son bastante técnicos, para poder hacerlos más atractivos y amigables. El tener principios más atractivos motivará a más agentes a apoyarlos y a aplicarlos, lo cual por su lado ayudará a que la contratación abierta se convierta en la nueva normativa.

2. Influencia en foros y plataformas globales.

Participaremos en foros globales como el Grupo de Trabajo Anti-Corrupción G20 o la agenda de Financiamiento para el Desarrollo, para poder incluir principios y prácticas de contratación abierta. En la mayoría de los casos nos asociaremos con grandes organizaciones como ONE, Global Witness, Transparency International o la International Budget Partnership. También trabajaremos con el secretariado y el equipo de coordinación de la Asociación para el Gobierno Abierto, Construction Sector Transparency Initiative (CoST), the International Aid Transparency Initiative (IATI), the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), y the Follow the Money Network para influenciar sus normas, políticas y procesos y así poder incluir los principios de contratación abierta. También podríamos aprovechar los mecanismos de rendición de cuentas existentes de estos grupos, como el Mecanismo de Denuncia Independiente de la AGA, para asegurar que los compromisos hechos a la contratación abierta se estén cumpliendo. También buscaremos a las organizaciones internacionales como el Banco Mundial y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo para abrir su contratación y tenerlos como ejemplos.

Hay cuatro asuntos críticos que debemos trabajar: (i) los principios de contratación pública y datos abiertos del Grupo de Trabajo Anti-Corrupción G20; (ii) el proceso Financiamiento para el Desarrollo y la evaluación del Independent Expert Advisory Group on the Data Revolution for Sustainable Development; (iii) implementación de las nuevas reglas de EITI que fomentan la divulgación de contratos; y (iv) las continuas reformas del Banco Mundial en materia de contratación pública. Planeamos tener múltiples colaboraciones con IATI y CoST, especialmente para asegurar que los datos

que salgan de nuestros compromisos con países específicos se puedan compartir entre distintas iniciativas y distintos usuarios donde quiera que estén.

3. Inclusión de nuevas voces.

Nos comunicaremos con empresas e inversionistas, especialmente los más pequeños, y con Departamentos Nacionales de Estadística que no tengan conocimiento de contratación abierta pero que estarían interesados en sus resultados. Buscaremos a los escépticos y los oponentes de la contratación abierta, incluyendo a grandes contratistas y las industrias petroleras y mineras para persuadir a sus miembros más progresistas de los méritos de nuestra causa.

4. Apoyo a campañas específicas.

Apoyaremos campañas en países, ciudades o sectores específicos en los cuales se podría dar un efecto de demostración. Con el tiempo, queremos construir campañas sectoriales de negociaciones en industrias extractivas (con empresas, la campaña Pública lo que Pagas y la EITI) y de ventas en patrimonios estatales. También miraremos si podemos agregar valor a los esfuerzo dirigidos a la reducción de acaparamiento de tierras y a la mejora en transparencia en negociaciones globales de tierras.

Hitos claves para el final de 2018:

- *Referencias claras al programa de contratación abierta en mínimo cinco foros o convenciones internacionales o iniciativas sectoriales.*
- *12 agencias gubernamentales con compromisos claros en materias de contratación abierta a través de iniciativas y mecanismos existentes (e.g. OGP, EITI, CoST), y 10 organizaciones privadas sectoriales con compromisos de contratación abierta.*
- *Dos organizaciones de desarrollo multilaterales que adopten contratación abierta para sus propias prácticas y lo promuevan con sus clientes e inversionistas.*

Base de referencia: En este momento, cinco agencias gubernamentales hacen referencia a la contratación abierta en sus planes de acción. La divulgación contractual se recomienda en la EITI. El Banco Mundial publica contratos de valores mayores a \$250,000, pero en formatos no estandarizados. Cuatro organizaciones sectoriales privadas (Confederation of British Industries, Kosmos Energy, Rio Tinto y Tullow Oil) hicieron compromisos públicos en materia de divulgación contractual. El G8 apoyó la contratación abierta en la declaración Loch Erne de 2013 pero no hubo seguimiento.

Para ver hitos por año, por favor ver el Apéndice E.

3.1.2 Desarrollo del Estándar de Datos para la Contratación Abierta

El Estándar de Datos para la Contratación Abierta es la base para una divulgación de información contractual estandarizada y universal. Su uso es clave para nuestra visión de accesibilidad a la información contractual y permite el análisis de metadatos para usos complementarios.

El estándar promueve la interoperabilidad de los sistemas de datos que describen procesos contractuales: ayuda a que los analistas y ciudadanos puedan trabajar con información conjunta de diferentes países y sectores. También crea una base de referencia para las buenas prácticas en divulgación, creando un marco para que el gobierno pueda recolectar y publicar cada vez más información.

Explica qué, cuándo y cómo se deben divulgar la información y los documentos asociados de diferentes etapas de los procesos contractuales. El enfoque no pretende ser universal y único. Al aplicar la metodología de cinco estrellas de Tim Berners-Lee⁴⁷ para abrir la contratación estatal, las agencias pueden empezar a compartir los datos que tienen actualmente para luego ir mejorando la calidad y especificidad paulatinamente. (Ver Figura 5).

Es importante tener claro que el estándar y su implementación no pretenden crear nuevos sistemas para manejar la contratación en los gobiernos. Los beneficios se generan al abrir y compartir la información existente para permitir que los sistemas se enlacen.

⁴⁷ Ver <http://5stardata.info/>

How to implement OCDS



Existe una demanda global significativa para la adopción de un estándar y una necesidad de apoyo tanto social como técnico para poder lograrlo. Nuestra mesa de servicio del Estándar de Datos para la Contratación Abierta (ver cuadro) ya está funcionando a capacidad plena. Seguiremos desarrollando el Estándar de Datos para la Contratación Abierta para asegurar que se pueda enlazar de manera efectiva con otros estándares y aplicaciones creados para hacer seguimiento del flujo de dinero desde el gobierno a sus ciudadanos. También fomentaremos el uso de la información contractual con un extenso programa de entrenamiento y sensibilización.

No existe algún mecanismo que pueda competir directamente con el Estándar de Datos para la Contratación Abierta. La Base de Datos Electrónica de Licitaciones de la Unión Europea ofrece un esquema distinto para la divulgación de datos. Existen muchos entes de agregación de datos que actualmente están gastando tiempo y dinero limpiando la información de contratación estatal de distintos gobiernos. Si se hace de manera correcta, nuestro estándar les facilitaría la

prestación de servicios con valor agregado a las entidades gubernamentales con datos más limpios.

El hecho de que estos agregadores de datos adopten el Estándar de Datos para la Contratación Abierta es clave para que el mecanismo funcione. A pesar de que algunos trabajaron directamente en su desarrollo, debemos asegurarnos de que estén convencidos de su aplicabilidad, credibilidad y estabilidad y dispuestos a ajustar sus aplicaciones y servicios. Adicionalmente debemos asegurarnos de que la gestión del estándar se siga desarrollando para darle la autoridad y visibilidad requerida.

Apoyaremos el despliegue construyendo sobre la Versión 1.0 del Estándar de Datos para la Contratación Abierta las siguientes actividades:

1. **Administración y desarrollo del Estándar de Datos para la Contratación Abierta.**

Para el 2018 pensamos desarrollar una segunda versión del estándar que incluya mejoras como geo-etiquetado, información de licitaciones, enlaces a registros de propiedades y mayor información identificadora de los gobiernos. El desarrollo se hará de manera conjunta en todas sus etapas y se prestará todo el apoyo y la documentación necesaria. Mientras tanto, se harán desarrollos y mejoras para la Versión 1.0. También desarrollaremos mínimo 3 extensiones sectoriales. Una de estas extensiones será para el sector extractivo, para poder complementar la página web de NRGI resourcecontracts.org. Las otras dos probablemente serán para los negocios de tierra y los proyectos de infraestructura (en colaboración con CoST).

El diseño inicial del Estándar y de sus usos se apoyó en los aprendizajes de iniciativas como IATI y CoST y por ende, su desarrollo se hará pensando en la interoperabilidad con estas iniciativas.

Mejoraremos la administración del Estándar de Datos para la Contratación Abierta para hacer una transición a un estándar formal y acreditado con W3C⁴⁸ o Oasis⁴⁹ y así incrementar la posibilidad de que sea adoptado por agregadores de datos y otros diseñadores de aplicaciones.

⁴⁸ <http://www.w3.org/standards/>

⁴⁹ <https://www.oasis-open.org/>

2. Existencia de una mesa de servicio global para el Estándar de Datos para la Contratación Abierta.

Vamos a financiar y supervisar un equipo de expertos técnicos en capacidad de brindar apoyo en la implementación del Estándar. La mesa de servicio trabajará con agencias estatales, proveedores de Sistemas Integrados de Gestión Financiera, y proveedores de software de datos abiertos.

3. Promoción del uso de datos a través de una capacidad para construir e innovar.

Para fortalecer la demanda por el Estándar de Datos para la Contratación Abierta y consolidar el uso de los datos de contratación, facilitaremos un entrenamiento extensivo, una construcción de redes y una incubación de innovación para agentes claves como agencias gubernamentales, periodistas, congresistas, centrales de estadística, encargados de reportar datos y desarrolladores de datos. Esto creará consultas desde el lado de la demanda que han revelado casos de uso prioritario para la contratación abierta tales como conseguir un mejor valor por dinero, detectar corrupción, mejorar los sistemas y hacer un rastreo sobre la efectividad. Seremos socios de organizaciones como Participación Práctica, la Fundación World Wide Web y otras, con el objetivo de proporcionar apoyo.

Hay muchas innovaciones técnicas que pueden surgir alrededor de la contratación abierta y muchas (aunque no todas) involucran el desarrollo de herramientas y servicios relacionados con el Estándar y que fomentan un ecosistema de herramientas.

Algunas de estas se desarrollarán por parte de jugadores establecidos en la industria, otras de desarrolladores de la sociedad civil interesados en experimentar con la contratación abierta. Algunas darán lugar a proyectos de código y otras a proyectos comerciales. Donde sea posible, conectaremos estos esfuerzos con el fin de evitar la repetición de esfuerzos debido a que nuestros socios ya estarán informados sobre los proyectos que podrían desarrollar para contribuir. Tener la mesa de servicio global como eje de asistencia ayudará significativamente en este aspecto.

También usaremos competencias, laboratorios y maratones de programación para proveedores de datos con el objetivo de crear aplicaciones y visualizaciones de los datos de contratación, especialmente donde éstas se puedan integrar o puedan extender la administración de datos existentes y mostrar aplicaciones, ya que creemos que esto impulsará la adopción y sostenibilidad.⁵⁰

⁵⁰ Como por ejemplo, Socrata's Open Checkbook application; <https://opencheckbook.demo.socrata.com/>

Hitos clave para el final de 2018:

- *El Estándar de Datos para la Contratación Abierta 2.0 desarrollado y utilizado, incluyendo 3 extensiones a sectores específicos.*
- *10 proveedores de datos (e.g. agencias gubernamentales o agregadores de datos) adoptan y publican una cantidad significativa de información de alta calidad sobre contratación con el Estándar.*
- *La calidad y el uso de los datos mejoran la medición en al menos 5 países.*
- *Un comité formal de interesados de diferentes sectores supervisan el Estándar de Datos para la Contratación Abierta y este está inmerso en aplicaciones para al menos dos proveedores de datos de gobiernos grandes.*
- *Encuestas de los usuarios permiten identificar apoyo de alta calidad de nuestra mesa de servicio para los implementadores y se dan oportunidades para un entrenamiento que dé un valor agregado significativo.*

Línea base: El Estándar de Datos para la Contratación Abierta 1.0 ha sido lanzado. Canada, Colombia y Rumania son pilotos del Estándar y han recibido apoyo inicial de nuestra mesa de servicio. Ningún país o agencia ha producido aún datos alineados con el formato y no se ha dado ningún tipo de entrenamiento en el Estándar.

Para ver hitos por año, por favor ver el Anexo E.

BOX

La mesa de servicio del Estándar de Datos para la Contratación Abierta

Asegurar el Estándar de Datos para la Contratación Abierta mejora la cantidad y calidad de la divulgación, más allá del esquema y de las especificaciones técnicas. Esto también involucra trabajo en marcha que junta la demanda y oferta de datos, trabajando con quienes la publican y con los usuarios para mejorar la calidad de su práctica y la confianza en el manejo de datos de contratación. Esto es probablemente solo 20% sobre apoyo técnico y 80% sobre interacción social.

Quienes publican los datos y los creadores de herramientas se beneficiarán de poder llamar a un apoyo que pueda:

- Responder sus preguntas sobre la implementación del Estándar de Datos para la Contratación Abierta y crear confianza sobre el piloto o la adopción del Estándar;
- Dirigirlos a los recursos existentes, como las herramientas y las guías para la implementación del Estándar;
- Validar los datos, y proporcionar retroalimentación sobre sobre las bases de datos del piloto;

- Monitorear la calidad de los datos, y dar retroalimentación sobre cómo mantener o mejorar la calidad.

Los usuarios se benefician al tener un apoyo personalizado que pueda:

- Responder sus preguntas sobre el Estándar de Datos para la Contratación Abierta, los datos disponibles, y cómo analizarlos;
- Orientarlos con las herramientas y recursos disponibles para trabajar con datos de contratación abierta;
- Ayudar a acceder a extractos particulares de los datos que están siendo buscados.

La mesa de servicio del Estándar de Datos para la Contratación Abierta actualmente proporciona un servicio de apoyo activo, respondiendo consultas de quienes publican los datos y de sus usuarios, y un servicio pro activo que va más allá, estando en contacto con desarrolladores y usuarios de los datos para ayudarlos a progresar con sus planes.

El equipo de la mesa de servicio también administra las revisiones al Estándar, rastreando las actualizaciones sugeridas y administrando los procesos de convertir estas sugerencias en propuestas para futuras iteraciones del Estándar de Datos para la Contratación Abierta.

BOX ENDS

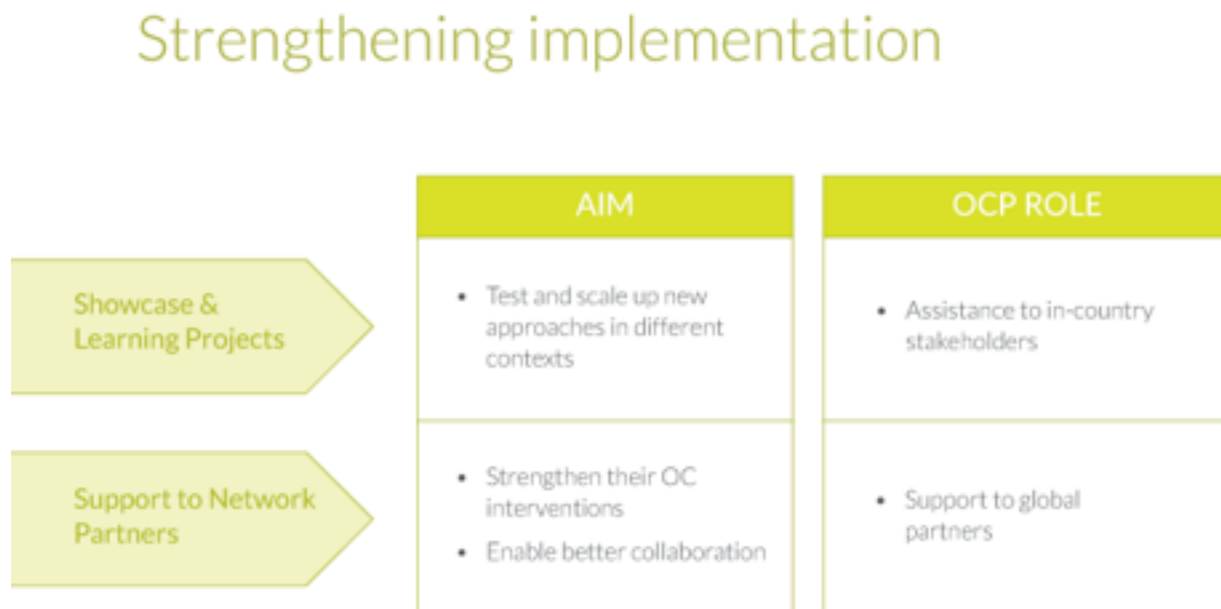
3.2 Meta 2: Fortalecer la implementación de la contratación abierta

El efecto de demostración del éxito de los programas de contratación abierta será muy poderoso. Bajo nuestra segunda meta le apuntaremos a promover la adopción y la excelente implementación de la contratación abierta por parte de agencias específicas de gobiernos, ciudades, regiones y países. Implementaremos dos programas:

- i. **Liderar proyectos de aprendizaje en contratación abierta con agencias específicas de los gobiernos.** Lideraremos intervenciones específicas y directas donde veamos la posibilidad de causar un gran efecto de demostración, donde haya una oportunidad clara de aprendizaje o donde se pueda recoger evidencia necesaria.
- ii. **Apoyar a nuestra red de socios en el diseño, implementación y demostración de casos de sus proyectos de contratación abierta.** Fortaleceremos la

implementación de la contratación abierta por medio del apoyo a nuestra red de socios con herramientas, evidencia, aprendizaje, oportunidades de mostrar sus experiencias y financiamiento.

La figura 6 de abajo muestra estos dos mecanismos para fortalecer la implementación de la contratación abierta. Describimos los mecanismos en más detalle en las siguientes secciones.



3.2.1 Liderar proyectos de aprendizaje en contratación abierta

La demostración de casos y proyectos de aprendizaje por parte de la Alianza para las Contrataciones Abiertas generarán nuevos modelos y aproximaciones para abrir la contratación en diferentes contextos y explorar partes clave del valor de nuestra propuesta. Para hacer de la contratación abierta la nueva norma, será fundamental desarrollar, evaluar y mostrar modelos exitosos de contratación abierta en una variedad de contextos, desde el nivel local al nacional,

y desde países miembros de la OCDE a estados frágiles. Junto con nuestros socios, trabajaremos a través de estos diferentes niveles y contextos. Demostraremos y compartiremos cuáles aproximaciones y herramientas de la contratación abierta funcionan y cuáles no en sus situaciones respectivas, con el objetivo de que las buenas experiencias se expandan. Esperamos liderar hasta ocho proyectos de aprendizaje durante los siguientes cuatro años.

Además de mejorar la divulgación de la información en contratación, estos proyectos se centrarán siempre en el uso de datos teniendo en mente objetivos claros e intervenciones relacionadas con el compromiso y/o la innovación. Para calificar como parte de un proyecto de aprendizaje, la agencia gubernamental tendrá que comprometerse públicamente al avance de la contratación abierta en áreas definidas a través de proyectos específicos, un conjunto específico de contratos o a través de sectores o áreas geográficas determinadas. Basados en este compromiso, trabajaremos con la agencia gubernamental, compañías locales, la sociedad civil y demás interesados en el diseño y la implementación del proyecto.

Creemos que las agencias gubernamentales querrán participar en estos proyectos dado que así podrán mostrar sus esfuerzos y nosotros los pondremos en contacto con otros casos de éxito y les daremos acceso a asesoría experta, herramientas, aproximaciones y financiación. Aunque los proyectos probablemente serán implementados con una o más organizaciones asociadas, la Asociación se mantendrá comprometida durante el ciclo del proyecto, publicará comentarios durante su progreso, rastreará los impactos en el uso y publicación de los datos, y alimentará con las ideas ganadas dentro de los esfuerzos de promoción a nuestra red de asociados.

Escogeremos los proyectos de forma cuidadosa para maximizar el aprendizaje y el efecto de demostración. Los criterios de selección incluyen:

- Compromiso público claro y de alto nivel de una agencia oficial del gobierno para avanzar en la contratación abierta a través de la divulgación, el compromiso y la rendición de cuentas por medio de proyectos específicos.
- Apertura demostrada hacia las organizaciones de la sociedad civil y a las empresas para que estas puedan participar en el diseño del proyecto.
- Integridad para los defensores de la sociedad civil y su espacio cívico, y su capacidad de comprometerse con el proyecto.
- Participación constructiva y compromiso del sector privado alrededor de la contratación.

Ya hay un considerable interés en estos proyectos. Los proyectos de aprendizaje específico que estamos considerando actualmente incluyen:

- Avanzar en la contratación abierta a nivel de ciudad. Ciudades como Montreal están teniendo progresos en la implementación de la contratación abierta. Otras, como Ciudad de México y Ulán Bator han anunciado su interés. Intentaremos trabajar con al menos dos alcaldías en los siguientes años con el objetivo de implementar la contratación abierta en las ciudades.
- El uso de los datos de contratación por parte del sector privado. Estamos especialmente entusiasmados en aprender cómo las Mipymes pueden usar los datos de contratación abierta para hacer crecer sus negocios con el gobierno. Estamos en conversaciones con el gabinete del Reino Unido para establecer un proyecto de aprendizaje alrededor del portal de búsqueda de contratos del Reino Unido. Estaríamos asociados con instituciones académicas locales y con asociaciones de empresarios para promover y estudiar el uso de los datos de contratación por parte de estas empresas.
- Contratación abierta en estados frágiles y en conflicto. La nueva Dirección General de Contratación Pública en Afganistán nos ha buscado y ha manifestado interés en trabajar juntos. Otros países que podrían ser casos de aprendizaje interesantes incluyen Timor del Este, Liberia y Sierra Leone.
- Contratación abierta en sectores específicos como industrias extractivas, infraestructura, educación, salud o negociaciones de tierras. Queremos incentivar el aprendizaje en cuanto a cómo pueden funcionar los procesos de contratación abierta en los contextos de estos sectores, como por ejemplo en la licitación o venta de activos estatales en procesos de privatización o concesiones mineras. Para estos proyectos de aprendizaje trabajaríamos con los ministerios o las agencias del sector, como el Ministerio de Minas, el Ministerio de Educación o las Agencias de Infraestructura. En Nepal, por ejemplo, la Agencia de Carreteras ha solicitado trabajar con la Alianza para las Contrataciones Abiertas.
- La contratación abierta como parte de los esfuerzos de Follow the Money. La contratación es una etapa determinante en la cadena de administración de recursos públicos y estamos en conversaciones con la red de sociedad civil de Follow The Money para identificar mínimo un proyecto en los siguientes años que le permitan a los ciudadanos trabajar con agencias gubernamentales para realizar acciones de seguimiento sobre gastos y contratos.

Hitos clave para el final del 2018:

- *Dos proyectos de aprendizaje en funcionamiento hacia finales del 2015.*
- *Ocho proyectos de aprendizaje implementados hacia finales del 2018.*
- *Seis proyectos que demuestren que la divulgación y el uso de datos incrementó y dos que muestren específicamente que hubo mejoras en la entrega de bienes y servicios. Dos proyectos que muestren un incremento en la participación de PYMEs en contratación pública.*

Línea base: Al momento no hay proyectos.

Para ver hitos por año, favor ver Apéndice E.

3.2.2 Apoyar a los asociados con el diseño y la implementación de proyectos

La Alianza para las Contrataciones Abiertas también mejorará la contratación abierta en materia al apoyar a otras organizaciones e iniciativas en sus intervenciones de contratación abierta. Esto se logrará brindando consejos, experiencia y herramientas estratégicas, creando mayor demanda para todos los aspectos de contratación abierta, facilitando el aprendizaje en toda la comunidad de contratación abierta, apoyando el uso local de datos y campañas de contratación para incentivar reformas locales, mostrando esfuerzos exitosos e innovadores y realizando seguimiento a las acciones realizadas.

La mayoría de nuestros aliados son organizaciones grandes con suficientes activos y experiencia que ya están trabajando en contratación o prestación de servicio. Para ellos, la contratación abierta es un medio para lograr objetivos específicos. Algunos ejemplos de estos aliados son: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Global Integrity, Hivos, Integrity Action, Oxfam America, Transparency International y el Grupo del Banco Mundial (especialmente sus equipos de contratación abierta, contratación estatal e industrias extractivas). También existen iniciativas de múltiples actores como el OGP, CoST y EITI donde podríamos ayudar con intervenciones relacionadas a la contratación para así mejorar sus modelos y misiones existentes. Será primordial saber explicar cómo les vamos a ayudar a lograr sus objetivos a través de contratación abierta.

También estamos dispuestos a incluir nuevos agentes a la contratación abierta. Intentaremos convencer a las grandes ONGs de desarrollo como Save the Children o la Cruz Roja Internacional a incorporar la contratación abierta tanto en sus proyectos y procesos como en su misión.

Creemos que nuestros aliados querrán trabajar con nosotros, dado que así podrán obtener mayor acceso a nuevas oportunidades de negocio, conocimiento experto, herramientas efectivas y financiamiento. Les ayudaremos a conectarse entre sí al ser facilitadores y al hacerle seguimiento al campo emergente. (ver la siguiente sección para más información)

Utilizaremos los datos de contratación para implementar reformas y para que nuestros aliados puedan mostrar y difundir su propio trabajo a través de nuestras plataformas, eventos y comunicaciones.

Ayudaremos a los aliados de la red con las siguientes actividades:

- 1. Brindar consejos y recursos estratégicos. Les ayudaremos a planear sus proyectos al brindarles consejos y argumentos para superar dificultades en la materia. También les daremos acceso a herramientas.** Los ayudaremos a modelar el diseño de sus proyectos y les proporcionaremos consejos estratégicos y argumentos para superar dificultades en la materia. Nuestros aliados también tendrán acceso a herramientas y aproximaciones, como listas de chequeo, contratos tipo o guías prácticas que han sido desarrolladas por nosotros o por otras agencias. También fomentaremos discusiones globales y regionales sobre puntos clave.
- 2. Ofrecer soporte con la mesa de servicio del Estándar de datos para la contratación abierta.** Los asociados de la red tendrán acceso preferencial a la mesa de servicio para soporte técnico relacionado con la divulgación, el entrenamiento y el uso de los datos de contratación.
- 3. Apoyo en la capacidad de construcción.** Uniremos a los asociados de la red para tener reuniones específicas o para desarrollar herramientas específicas y contribuir con experiencia técnica, tiempo de trabajo y co-financiación. Organizaremos retos de innovación alrededor de temas específicos, como innovación en el uso de los datos, diagnósticos de corrupción y fraude, monitoreo de los contratos por parte de la ciudadanía, o la dirección de herramientas y entrenamiento específico. También organizaremos retos de innovación por regiones. Los solicitantes exitosos recibirán financiación inicial en forma de pequeñas donaciones y luego habrá un evento de muestra y aprendizaje al final de cada reto. Tenemos planeado dos retos de innovación durante los siguientes cuatro años.

Hitos para el final del 2018:

- *10 acuerdos de colaboración firmados con asociados de la red que permitan una mejor coordinación y la realización de actividades conjuntas entre asociados y con la Alianza para las Contrataciones Abiertas.*
- *40% de los asociados de la red reportando que sus intervenciones en contratación abierta son fortalecidas por el apoyo de la Alianza para las Contrataciones Abiertas. A través de nuestras actividades, cuatro innovaciones de contratación abierta desarrolladas y probadas (dos por reto).*

Línea base: no hay acuerdos de colaboración formales. No hay actividades conjuntas. No hay competencias.

Para los hitos por año, por favor ver el Anexo E.

4. Aprendizaje y evidencia

Esperamos que ya hayamos dejado claro que somos unos apasionados por el aprendizaje y la evidencia. Creemos que es importante articular una agenda alrededor del aprendizaje.

Nuestra agenda está centrada alrededor de tres preguntas clave que queremos explorar en todos nuestros programas internos y externos:

- ¿Cómo funciona la contratación abierta en los diferentes niveles, sectores y contextos?
- ¿Quién usa los datos, cómo y qué cambios se generan a partir de este uso?
- ¿Cómo y qué estamos aprendiendo como organización y como campo y cómo podemos compartir de forma más efectiva nuestro conocimiento de tal forma que otros se puedan basar en este?

Igual de importante que nuestra agenda de aprendizaje, i.e. lo que estamos tratando de aprender, es nuestra postura de aprendizaje, i.e. cómo estamos aprendiendo. Adoptaremos un ciclo de acción-reflexión-adaptación para todas nuestras tareas. Queremos hacer un prototipo y evaluar nuevas manera de pensar y operar, de reflexionar sobre lo que sirve y lo que no, y de adaptarnos según estas reflexiones. Vamos a incluir el aprendizaje en todos los niveles de nuestra operación, como individuos, como equipo e incluyendo la organización de todos nuestros programas y nuestro campo.

Invertiremos en una cultura de equipo de de procesos internos que incentiven la investigación, la reflexión y la innovación. Planeamos contratar un Director de Aprendizaje a finales del 2015 como el tercer nombramiento senior clave en nuestra estrategia de seguir con el desarrollo y la implementación de nuestro enfoque de aprendizaje. En el proceso de desarrollo de esta estrategia ya se analizó cómo debemos manejar las posibles tensiones entre nuestro trabajo de abogacía y el del programa.

Ya se trataron algunas de nuestras actividades de aprendizaje clave en la sección anterior. La Figura 7 muestra como interactúan estas actividades.



4.1 Aprendizaje con y para la materia

i. Construcción y recolección de evidencia y relatos:

Nos acercaremos a nuestros aliados y otros agentes para mapear sus proyectos actuales de contratación abierta, filtrar sus resultados, y compartir sus experiencias. Haremos seguimiento de las actividades globales en contratación abierta, probablemente con un mapa interactivo. Se hará una actualización trimestral de este mapa para cada uno de los países incluidos. Cada dos años organizaremos una reunión de Contratación Abierta Mundial con los miembros claves de la comunidad. Estas reuniones tratarán temas de contratación abierta en un contexto internacional y abrirán un espacio para que cada participante pueda contribuir a los procesos de contratación abierta a nivel local. También usaremos estas reuniones para que nuestros aliados nos den retroalimentación sobre nuestro programa de trabajo.

ii. **Seguimiento de indicadores:** Incentivaremos el uso de indicadores relacionados a la contratación para poder cuantificar las practicas de contratación abierta de los países. Estos indicadores se integrarían a los indicadores existente como el Barómetro de Datos Abiertos, el Indice Internacional de Presupuestos, el Indice Mo Ibrahim, los Mecanismos de Presentación de Informes del OGP, el informe Doing Business del Banco Mundial y el Indice de Benchmarking Public Procurement.⁵¹

iii. **Investigación y evaluación independiente:** Nos aliaremos con centros de estudio y organizaciones académicas como el Centro para el Desarrollo Global, el Instituto

⁵¹ Este tiene poco alcance al momento pero podría llegar a expandirse rápidamente. Ver: <http://ru.worldbank.org/~media/GIAWB/PublicProcurement/Documents/Reports/Benchmarking-Public-Procurement-2015.pdf>

Brookings, el Proyecto International Senior Lawyers, en Global Centre for Public Interest Law, y otros para poder desarrollar y compartir documentos de trabajo, e informes en temas de contratación abierta como la confidencialidad, la colusión y la propiedad efectiva. También encargaremos proyecto de investigación específicos integrados a nuestros proyectos de aprendizaje o a través de una universidad para generar datos sobre costos y beneficios, ahorros, servicios prestados y mejoras en oportunidades de negocios. También buscaremos la identificación y el desarrollo de evidencia del impacto de contratación abierta sobre temas de desarrollo, desigualdad y pobreza.

4.2 Aprendizaje como organización:

- iii. **Construcción y recolección de evidencia y relatos:** Tendremos un proceso de retroalimentación cada seis meses para que el equipo haga una reflexión sobre nuestra teoría de cambio, nuestra estrategia y nuestros recursos. Invertiremos en el aprendizaje de nuestros empleados con viajes de aprendizaje, talleres de habilidades y reflexiones. Siempre nos preguntaremos: “cómo sabemos si esta idea esta funcionando?” y haremos *pre-mortems* sobre nuestras ideas para identificar cómo podrían fallar. También nos juntaremos con estudiantes de posgrado y con universidades para conocer oportunidades de investigación.
- iv. **Seguimiento de indicadores:** El seguimiento nos permitirá entender qué funciona y bajo cuales condiciones. Este entendimiento se verá reflejado en la toma de decisiones. El cuadro abajo muestra ejemplos de los indicadores que pensamos adoptar. Intentaremos experimentar con nuevos métodos de monitoreo, como el use de retroalimentación beneficiaria, documentación de redes sociales, recolección de resultados y otros.
- v. **Investigación y evaluación independiente:** Nuestras evaluaciones externas van a generar un analysis riguroso del impacto de la Alianza para las Contrataciones Abiertas. El objetivo es hacer una primera evaluación externa dentro de tres años para que sus resultados se vean reflejados en nuestra estrategia para los próximos cuatro años. Queremos resolver las siguientes inquietudes: ¿Cómo sabemos qué hemos logrado? ¿Cómo sabemos si tuvimos éxito o no en nuestras areas de enfoque? ¿Sí está funcionando nuestra teoría de cambio? Utilizaremos este proceso para diseñar actividades para el último año de la estrategia actual y para el segundo ciclo de cuatro años de planeación y campaña.

CUADRO

Posibles Indicadores M&E

Desarrollaremos un método integral de monitoreo hacia finales del 2015. Algunos de los indicadores claves a incluir serán:

Construcción de normas internacionales y de demanda de contratación abierta:

- Cantidad y calidad de cambios en normativa, políticas y foros internacionales en materias de contratación abierta.
- Número de compromisos de contratación abierta de agencias gubernamentales y de compañías.
- Número de agencias gubernamentales, compañías y agregadores de datos que adoptaron el Estándar de Datos para la Contratación Abierta.
- Cantidad y calidad de datos recolectados con el Estándar de Datos para la Contratación Abierta.
- Uso de estos datos de contratación.

Fortalecimiento de la implementación:

- Cantidad y tamaño de proyectos de aprendizaje y de los aliados de nuestra red.
- Uso de datos nuevos como resultado de requerimientos hechos por organizaciones de la sociedad civil. Mayor competencia por parte de los contratistas.
- En proyectos de aprendizaje relacionados con contratación abierta, el porcentaje de problemas en la contratación y prestación del servicio que son solucionados por agencias gubernamentales y contratos. Las soluciones están basadas en la retroalimentación de empresas y de organizaciones de la sociedad civil, medida a través de retroalimentación de los beneficiarios y procesos como la herramienta de revisión de desarrollo e integridad (Integrity Action's Development Check tool)⁵²
- Incorporación e integración de métodos y herramientas de contratación abierta por parte de nuestros aliados. Medición por encuestas y entrevistas de grupos focales.
- Resultados de encuestas que muestren una mejora en la calidad percibida de las intervenciones de contratación abierta.
- Conexiones de mayor cantidad y calidad entre nuestros aliados de red.

CIERRE DE CUADRO

⁵² <http://www.developmentcheck.org/>

5. Supuestos y Riesgos

5.1 Supuestos

Existen tres supuestos que respaldan nuestra estrategia y nuestra teoría de cambio:

- 1. Que los beneficios percibidos de la contratación abierta tienen más peso que los costos percibidos**, tanto para los gobiernos y las compañías como para la sociedad civil. Esto hace que valga la pena que cada agente participe. También implica que, a largo plazo, y luego de un periodo de apoyo consciente, el proceso de contratación abierta será capaz de auto-apoyarse y de funcionar de manera sostenible.
- 2. Que la Alianza para las Contrataciones Abiertas podrá encontrar el mensaje correcto para promocionar la participación y que podrá ser un amigo para los tres partícipes** de este proceso. Asimismo, se asume que el apoyo brindado por la Asociación a ciertas reformas implementadas en algunos gobiernos no implica una limitación en la libertad de expresar nuestra opinión acerca del proceso de esta implementación. A pesar de tener proyectos con diferentes puntos de introducción, o que posiblemente funcionen con un aliado en específico, será crucial que los otros agentes nos sigan viendo como un intermediario imparcial.
- 3. Que los tres pasos en nuestro modelo de contratación abierta -mayor divulgación, participación y reparación- se refuerzan entre si y no generarán “open-washing”,** situación en la cual la información está disponible pero su uso está impedido. Asumimos que los reformadores del gobierno aceptarán que una mayor divulgación podría llegar a resaltar los problemas actuales y que esto constituye un paso necesario para construir soluciones. También asumimos que la sociedad civil y las empresas, dado el nivel adecuado de apoyo, estarán en capacidad de utilizar los datos de contratación y que los gobiernos implementarán cambios basados en la retroalimentación recibida para mejorar los bienes y servicios públicos en vez de dedicarse a atacar a sus críticos.

5.2 Riesgos

Hemos identificado cinco riesgos claves que la Asociación deberá abordar

- 1. Oposición activa a la contratación abierta por los conflictos de interés de gobiernos y empresas**

Existen conflictos de interés en la contratación estatal que no permiten mayor escrutinio. La Fundación Sunlight hizo un análisis en el 2014 que encontró que las 200 empresas más políticamente activas de EE.UU. gastaron un total de \$5.8 mil millones en esfuerzos de *lobbying* federal y aportes de campaña y que gracias a este gasto, recibieron US \$ 4.4 billones en negocios y en apoyo federal.⁵³ Un análisis de Indonesia indica que las conexiones políticas a los grandes contratistas valen hasta el 23% de su cotización bursátil.⁵⁴

La Comisión de Recursos Públicos del Reino Unido ha manifestado una preocupación de que la contratación estatal ha generado unos monopolios privados cuyos ingresos provienen, en gran parte, de los recursos públicos.⁵⁵ El nuevo Consejero Delegado en materias de contratación manifestó que: "Eso se trata de un oligopolio: de un grupo de grandes contratistas que se han podido aprovechar de la situación actual."⁵⁶

Para poder progresar en materias de apertura a pesar de la oposición, debemos: crear alianzas de abogacía con ONGs nacionales e internacionales; manejar una narrativa positiva para los negocios; trabajar con emprendedores y aliados de las PYMEs y publicar análisis expertos para refutar argumentos contrarios. También se podrían crear alianzas con periodistas de investigación y con litigantes por el interés público. Nuestros valores deben tener un efecto sobre público amplio para poder superar la oposición y por eso incluiremos los relatos humanos y los beneficios públicos de nuestra misión.

2. Cierre del espacio de la sociedad civil cuando surjan preguntas complicadas.

Existe una preocupación de que las iniciativas de transparencia se pierdan al verse confrontadas con gobiernos autoritarios. En estos casos es posible que la información se publique pero que no existan los espacios adecuados que le permitan a la sociedad civil hacer rendir cuentas al gobierno.

⁵³ <http://sunlightfoundation.com/blog/2014/11/17/fixing-fortunes-biggest-corporate-political-interests-spend-billions-get-trillions/>

⁵⁴ Fisman, R. 2001. "Estimating the Value of Political Connections. *American Economic Review*, 91(4): 1095-1102.

⁵⁵ Committee of Public Accounts. 26 February 2014. *Contracting out public services to the private sector. Forty-seventh Report of Session 2013-14. House of Commons, London. p.3.*

⁵⁶ BBC News. 24 January 2014. *Government IT suppliers behaved appallingly - Bill Crothers.* <http://www.bbc.co.uk/news/uk-politics-25884915>

Debemos tener cuidado al escoger nuestros aliados y los contextos en los cuales son vamos a desarrollar. Para los proyectos de aprendizaje, debemos buscar agencias gubernamentales con credibilidad que tengan una agenda de reforma y un compromiso con los tres ejes de la contratación abierta: divulgación, participación y revisión. Únicamente implementaremos un proyecto de aprendizaje en los países con un estado político mínima de “parcialmente libre” (de las categorías de Freedom House⁵⁷) a menos de que exista una protección explícita dentro del proyecto para la sociedad civil y que sea posible generar un gran efecto demostrativo a partir del proyecto.

En general, podremos minimizar el riesgo de una limitación a la participación en contratación abierta al no hacer ruido cuando se inicia un proyecto o cuando se generan compromisos por parte de las agencias. Únicamente se divulgarán estos temas cuando exista progreso por parte de los agentes locales. También nos reservaremos el derecho de hacer comentarios acerca de este progreso para no perder la independencia en estos procesos.

3. Resistencia por parte de los gobiernos por el temor a recibir mayor escrutinio por parte de la sociedad civil cuando se hagan visibles sus actividades diarias gracias a la contratación abierta

Tendremos que ser francos acerca de los costos de nuestros procesos y de por qué consideramos que los beneficios serán mayores que estos costos. Destacaremos que el hecho de encontrar problemas es el primer paso para empezar a revisar y arreglar temas de ahorro y de confianza. Los agentes robustos y dedicados al cambio lo entenderán, pero los más superficiales podrían ser disuadidos. La contratación abierta es muy exigente y por eso, deberemos tener cuidado al escoger los países con los cuales vamos a trabajar.

Con el tiempo esperamos recolectar más datos y así construir una base de pruebas que demuestre que los costos iniciales de la contratación abierta se compensan con los beneficios generados al tener menores costos de transacción, mayor valor por mayor competencia y mejores bienes y servicios.

4. Tedio al enfrentar una iniciativa de transparencia y responsabilidad más.

Hemos intentado adaptar la Alianza para las Contrataciones Abiertas y su misión para poder ser un recurso para otras iniciativas como el OGP y el EITI, en vez de ser competencia ante estas organización. Un ejemplo es que podríamos usar el trabajo ya hecho para la extensión del Estándar de Datos para la Contratación Abierta para las

⁵⁷ <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2015>

industrias extractivas y entregarlo como recurso para la Secretaría del EITI y sus gobiernos, compañías y sociedad civil in ciertos países que han tenido que buscar un método para divulgar y utilizar datos de contratación en contextos específicos. Otro ejemplo es que nuestro apoyo podría ayudar a los 40 países del OGP a cumplir sus compromisos relacionados a la contratación pública y así crear un proceso sostenible en sus planes de acción del OGP.

Esperamos superar el tedio de los donantes generando interés con nuestro trabajo de agregar valor a los esfuerzos existentes de seguimiento de recursos de ciudadanos a gobiernos. Destacaremos los beneficios que genera la contratación abierta, los montos de dinero que se encuentran en una situación de riesgo, la manera en la cual la contratación es un tema central para generar resultados en desarrollo tangibles y los bienes y servicios que más le importan a los ciudadanos.

El enfoque en el uso de datos para generar cambio y brindarle autonomía a los partícipes también nos ayuda a superar la idea de que la información no siempre conlleva a la acción.

5. Fragmentación y difusión del campo de contratación abierta y sobre extensión de la Alianza para las Contrataciones Abiertas

Nuestra intención es enfocarnos en lograr proyectos específicos e impulsar a otros para que se logre la misión. Nuestra prioridad serán los triunfos rápidos, las intervenciones específicas y la construcción de una base de evidencia que los demás podrán utilizar para asegurar logros adicionales. Facilitaremos la colaboración y el aprendizaje en los proyectos de contratación abierta para evitar que se repitan errores y para identificar modelos replicables. También invertiremos esfuerzos en juntar actores clave para que se sientan parte de una comunidad. Cuando sea posible aprovecharemos iniciativas globales como los eventos de OGP, CoST o EITI para ahorrar presupuesto y para construir mejores relaciones con esas redes existentes.

6. Comunicaciones y participación

La Alianza para las Contrataciones Abiertas es, por definición, una organización impulsada por la comunicación. La participación coordinada con nuestros aliados y el tono de nuestros mensajes serán temas cruciales en cada una de las etapas de nuestro programa y nuestro aprendizaje, desde la planeación y la creación de nuestros materiales hasta su publicación, uso y divulgación. Dada su importancia, las comunicaciones merecen ser una sección separada en nuestra estrategia. Sin embargo, es importante recordar que no es una actividad aislada.

Como embajador internacional de la contratación abierta, consideramos que el incremento en visibilidad y el impulso de nuestros mensajes, hallazgos y aliados serán el objetivo clave de nuestra participación. Los principios básicos de nuestra estrategia de comunicaciones serán:

- El enfoque en las redes: Nuestros materiales de aprendizaje y de promoción se enfocarán en estimular nuestra comunicación central. Sin embargo, nuestro papel como agregador de recursos de otros grupos es igual de importante. Trabajaremos de manera continua con individuos y grupos aliados para asegurar que nuestros diseños siempre vayan dirigidos al intercambio de redes y que siempre seamos un punto de distribución de recursos a lo largo de nuestra red.
- La accesibilidad y los relatos enfocados en actores individuales, resultados locales e impactos comunitarios: Queremos conectar la contratación abierta a los resultados humanos, no a la terminología técnica.
- El enfoque en los datos: queremos que todo esté apoyado en datos que demuestren la necesidad de la contratación abierta y los datos generados por la Alianza para las Contrataciones Abiertas y sus aliados.
- Los materiales visibles: Nuestros relatos y resultados se ilustrarán con imágenes, prefiriendo las gráficas sobre las tablas, las fotos sobre los textos, etc.

Nuestros objetivos y nuestras actividades de comunicación se empezarán a implementar en los meses después del lanzamiento de esta estrategia organizacional. Se divulgarán en un plan de comunicaciones creado por el área encargada, un director de comunicación, consultores expertos y asesores de la red de aliados.

6.1 Promoción de la contratación abierta como normativa global

La Alianza para las Contrataciones Abiertas tendrá una fuerte presencia en los debates de política a nivel nacional, multilateral y global. Seremos una voz líder, un experto con credibilidad para los activistas y los medios y un amplificador de otras voces.

Utilizaremos las siguientes herramientas para lograr las reformas políticas:

- Promoción de políticas a nivel global, regional y nacional, tanto en el sector público como en el privado y con los distintos grupos interesados y las IFIs.
- Generación de contactos para ayudar a distintos líderes sectoriales a que incluyan su voz en las discusiones públicas y privadas de los temas de contratación, desarrollo internacional y transparencia fiscal.
- Difusión de aprendizaje de la Alianza para las Contrataciones Abiertas y sus redes para seguir definiendo buenas prácticas en políticas de contratación estatal, su implementación y sus actividades.

- Cambio de la definición del valor de la contratación abierta para que sea expresada en términos de impactos positivos sobre las comunidad y como una normativa creciente que es fácil de implementar y costosa de ignorar.
- Difusión pública para convencer a los ciudadanos y a los grupos de expertos relevantes de que la contratación abierta es un tema social y económico y no uno tecnocrático.

6.2 Promover actividades de aprendizaje

Estamos comprometidos con una estrategia integrada de aprendizaje enfocada en compartir y reflexionar -en otras palabras, en la medición efectiva y comunicación de nuestros productos y hallazgos de aprendizaje. La Alianza para las Contrataciones Abiertas será un centro y un líder para divulgar los resultados de aprendizaje a través de la red, destilar resultados, herramientas, historias y aprendizaje de otros grupos para compartir esos resultados de forma más amplia.

Es muy común que exista aprendizaje valioso del sector gubernamental y de los sectores de desarrollo que se reporta pero no se utiliza.⁵⁸ Nuestro equipo, incluyendo a nuestra dirección, al director de aprendizaje y al gerente de comunicaciones trabajarán en un plan para el uso, la diseminación y la “compartibilidad” que empiece desde las etapas formativas de cada iniciativa de aprendizaje. Esto incluirá:

- Diseños enfocados en el usuario para los productos de aprendizaje, basados en el alcance del usuario y en revisiones de la efectividad de las prácticas entre pares y asociados de la red.
- Aproximaciones modulares y multi canal para el diseño de los productos, para que el conocimiento ganado no se quede atrapado en documentos PDF, reportes, o cualquier otro tipo de archivo.
- Compartiremos las aproximaciones por medio de redes sociales y medios digitales que divulgarán los hallazgos en forma de piezas compartibles, amigables con el usuario y que permitan construir conectividad y visibilidad de los materiales de aprendizaje.
- Retroalimentación y monitoreo, para evaluar la aceptación, usabilidad y el impacto de los productos de aprendizaje entre las diferentes audiencias.

Nuestro alcance en el aprendizaje también incluirá la transparencia pro-activa por parte de la Asociación acerca de nuestro propio éxito, efectividad y de nuestros retos. Dado que evaluamos nuevas formas de pensar y operar, compartiremos nuestras ideas con la sociedad en general y alimentaremos nuestros programas con lo que hemos aprendido.

⁵⁸ Miller, J. May 2014. "Open government: getting beyond impenetrable online data." The Guardian. <http://www.theguardian.com/public-leaders-network/2014/may/27/open-government-data-online-impenetrable>

6.3 Promover la implementación de la Alianza para las Contrataciones Abiertas

Proveeremos una narrativa clara, actualizaciones constantes y enlaces fuertes entre nuestras actividades y el progreso global de la contratación abierta. También seremos disciplinados en alinear nuestras comunicaciones con nuestras prioridades, dirigiendo la atención hacia nosotros mismos, los asociados de la red o los actores gubernamentales.

Los elementos clave de nuestro alcance incluirán:

- Programa portafolio en un lenguaje asequible para lectores no expertos y lectores de habla no inglesa.
- Actualizaciones sobre los proyectos y los asociados que ofrecen historias de experiencias, y enlaces a través de los proyectos.
- Programas y actualizaciones de los asociados de la red para poder compilar y establecer el estado general de la contratación abierta.
- Enfoque en las historias, los actores individuales, los resultados locales y los impactos en las comunidades.
- Herramientas o características propias que demuestren el poder del Estándar de Datos para la Contratación Abierta y que agrupen los datos de múltiples fuentes.
- Aproximaciones a formas de comunicación digital y de redes sociales que destilen los reportes y campañas en forma de piezas compartibles, amigables con el usuario y que permitan construir conectividad y visibilidad a partir de los materiales y sus actualizaciones.

La Asociación actuará en apoyo a las comunicaciones y los esfuerzos de compromiso de nuestros colegas de la red, por medio de la amplificación de los logros y la modelación de buenas prácticas en el campo de las comunicaciones integradas y estratégicas.

6.4 Construir mayor visibilidad y autoridad para la Asociación para la Contratación Abierta

Mientras que el enfoque de nuestras comunicaciones estará en la promoción y implementación de proyectos y productos de aprendizaje también dedicaremos recursos tácticos a la construcción del perfil de la Asociación en sí misma, enfatizando en los mensajes clave, los líderes de nuestro equipo y nuestros asociados y las oportunidades clave para amplificar la contratación abierta a través de una mayor visibilidad.

Esta construcción selectiva de nuestro perfil se enfocará en influir audiencia y foros claves para los cambios en política y normativa. Esta estrategia se implementará tanto en línea como por

fuera. También invertiremos en juntar lidere globales del tema para construir un sentido de comunidad alrededor de la Asociación.

El plan de comunicaciones de 2015 incluirá una categorización y priorización de audiencias (e.g. líderes gubernamentales, funcionarios públicos, líderes empresarios, sociedad civil, donantes, aliados de nuestra red, ciudadanos, periodistas y técnicos) y de canales de comunicación (e.g. reportes, conferencias, foros, plataformas digitales y sociales, plataformas de miembros de la red y medios locales e internacionales).

6.5 Aprendizaje y comunicaciones internas

Crearemos un plan práctico de comunicaciones internas como parte de nuestro plan de comunicaciones general. Esto con el fin de asegurar unos procesos de negocio eficientes, una administración de conocimiento efectiva y memoria institucional.

- **Un intercambio de conocimiento** para permitir el fácil acceso al aprendizaje, el análisis y los documentos de la Asociación por parte de los miembros del equipo, los aliados de la red, los colaboradores, nuestro consejo asesor y mediante lo posible, el público.
- **Una administración de conocimiento**, para organizar y guardar los documentos y otros materiales públicos e internos. Esto se hará con base en un sistema simple de archivo o de codificación donde todo se organiza por proyecto, tema, geografía y fecha.
- **Una política de actualización de calendario interna** de la Alianza para las Contrataciones Abiertas para ayudar a los empleados, los aliados y los miembros directivos en su organización de actividades, viajes, oportunidades de colaboración y reuniones con aliados, miembros, periodistas, etc.
- **Un manejo de contactos** para crear y guardar una base de datos de individuos, organizaciones, defensores, expertos, periodistas y asistentes a eventos con cualquier vínculo con la Alianza para las Contrataciones Abiertas.
- **Una evaluación y un seguimiento del progreso** para documentar los hitos alcanzados, el estado de los proyectos y las campañas, los hallazgos de las actividades de aprendizaje y los resultados de las evaluaciones internas y externas de nuestro trabajo.

Intentaremos utilizar métodos de clasificación del Estándar de Datos para la Contratación Abierta para organizar nuestros documentos, repositorios de conocimiento y contactos individuales y de la organización, para así incrementar la eficiencia en el intercambio de material con nuestros miembros y los campos de gobierno y contratación.

Emplearemos apoyo experto para el diseño y el mantenimiento de nuestra administración de contactos, de documentos y de tecnologías de alojamiento web para asegurar la preservación y la seguridad de los materiales de la Alianza para las Contrataciones Abiertas, en especial los contactos de nuestros activistas y defensores en ambientes más hostiles.

Como se indicó previamente, iniciaremos con nuestro propio aprendizaje, para luego poder promocionar este aprendizaje en otras redes. Intentaremos implementar nuestro propio mensaje y así invertir en una cultura que promueva la reflexión, la adaptación, la transparencia y rendición de cuentas.

Hitos clave para el final del 2018:

- *Un portafolio de comunicaciones - con relanzamiento de página web, flujos de datos sociales y datos abierto y una base de datos interna de medios de comunicación - para finales de 2015.*
- *Un incremento anual en la demanda de materiales y productos de aprendizaje - medición por las descargas en nuestra página web, referencias sociales y requerimientos - desde 2015 a 2018.*
- *Un incremento anual en el protagonismo internacional del programa de contratación abierta y sus principios - medidos por las menciones de contratación abierta y de la Alianza para las Contrataciones Abiertas en medios internacionales, foros multilaterales y medios nacionales - desde 2015 a 2018.*

Linea base: Portafolio de comunicaciones inexistente; visibilidad minima de contratación abierta y de la Alianza para las Contrataciones Abiertas fuera de nuestra red actual.

7. La Organización

7.1 Gobernanza

La Asociación fue liderada por un grupo directivo hasta noviembre de 2014. Todos sus miembros contribuyeron recursos financieros y materiales para apoyar la contratación abierta y el desarrollo de la Alianza para las Contrataciones Abiertas. Los miembros del grupo directivo son los gobiernos de Colombia y de las Filipinas, Oxfam America, CoST, GIZ, Acción Integra, Transparencia Internacional y el Instituto del Banco Mundial.

En noviembre del 2014, al independizarse la Asociación se constituyó un Consejo Asesor. Este consejo designa y supervisa al Director Ejecutivo y su estrategia, presupuestos, y contribuciones.

El Consejo Asesor está compuesto por 11 individuos senior considerados actores principales en el campo de apertura en gobierno, contratación, datos, negocios y opiniones ciudadanas y en transparencia y rendiciones de cuentas. Adicionalmente debe reflejar el carácter multi disciplinado de la Alianza para las Contrataciones Abiertas. El Apéndice A incluye una lista completa de los miembros del consejo. El consejo tiene un presidente y vice presidente que se reúnen cuatro veces al año: dos veces en persona y dos veces virtualmente.

7.2 Personal

La Alianza para las Contrataciones Abiertas está armando un pequeño equipo ejecutivo para avanzar su misión, implementar sus programas, administrar comunicaciones y supervisar los esfuerzos de recaudación de fondos.

Actualmente, la Asociación es dirigida por el Director Ejecutivo, quien guía la organización, y un Director de Programa, quien apoya la estrategia y supervisa la implementación de la contratación abierta. Se contratará un Director de Comunicaciones para apoyar la comunicación y los esfuerzos de abogacía. A corto plazo, y dependiendo del presupuesto, la Alianza para las Contrataciones Abiertas piensa expandir el equipo para contratar un Director de Aprendizaje y un experto en datos para administrar la ampliación del Estándar de Datos para la Contratación Abierta. A largo plazo, se tiene pensado contratar un ejecutivo de programas adicional y un asistente administrativo. Si los fondos nos lo permiten, contrataremos entre uno y tres miembros adicionales para el personal, e.g. expertos de sectores específicos.

También anticipamos desarrollar una red extensa de consultores y expertos para que nos ayuden con la realización de proyectos específicos, investigaciones y apoyo logístico para eventos o programas.

OCP organisational structure



El Director Ejecutivo y el Consejo Asesor revisarán las necesidades de personal periódicamente y ajustarán el tamaño y la composición del equipo según lo necesario. Como consideramos que la Alianza para las Contrataciones Abiertas es un esfuerzo de un plazo determinado para los siguientes ocho años, mantendremos una estructura flexible y no concebimos ser más de 10 personas en cualquier momento dado.

7.3 Patrocinio Fiscal

Para facilitar la salida del Banco Mundial, y como resultado de extensas consultas realizadas con iniciativas de transparencia y de gobierno, entramos a un acuerdo de patrocinio fiscal en el mes de mayo de 2014. El patrocinio fiscal es un mecanismo común utilizado por el sector sin ánimo de lucro que le permite a las organizaciones iniciar nuevos programas sin necesidad de crear una entidad legal nueva.

Mientras crecemos, el patrocinio fiscal se hará cada vez menos costo eficiente. Si superamos los \$2 millones en ingresos anuales, será más eficiente convertirse en una organización sin

ánimo de lucro independiente o buscar otro mecanismo de patrocinio que no se base en una tarifa plana por servicios.

La Alianza para las Contrataciones Abiertas tiene sede en Washington, DC en el OpenGov Hub. El OpenGov Hub es un espacio de oficinas compartido por organizaciones e iniciativas que trabajan con temas gubernamentales, como el OGP. El trabajo en espacios compartidos con organizaciones afines nos permite bajar los gastos generales y contribuir al intercambio de conocimiento y a la construcción de redes.

7.4 Transparencia

Trabajamos sobre un supuesto de transparencia en todas nuestras actividades. Seremos proactivos al divulgar información acerca de nuestras contrataciones, operaciones, operaciones financieras y decisiones claves. A lo largo del año entrante esperamos seguir desarrollando estas políticas con nuestro consejo asesor y con comentarios de nuestros socios y aliados.

Junto con el Consejo Asesor desarrollaremos planes anuales de trabajo para compartirlos con los organismos de financiación. Estos serán incluidos en los informes anuales y para generar reportes para los estándares del International Aid Transparency Initiative.

8. Financiamiento y reportes

Para implementar este plan estratégico, planeamos reunir por lo menos US \$12 millones durante los siguientes 4 años, pasando de US \$1 millón en 2015 a US \$3 millones en 2016 y US \$4 millones en 2017 y 2018. Esperamos lograr este financiamiento con una mezcla de fundaciones privadas, donantes gubernamentales que nos den dinero para la estrategia en general, y donaciones más pequeñas para intervenciones específicas o programas específicos en un país. Nuestros patrocinadores actuales son Hewlett Foundation y Open Society Foundation (esperamos que pronto también lo sea Omidyar Network) y también hemos contado con una gran colaboración en especie del Banco Mundial.

Con este financiamiento seremos capaces de llevar la contratación abierta a un nuevo nivel. La transparencia y el compromiso serán la nueva norma en la contratación y cada vez más agencias gubernamentales y empresas divulgarán información sobre contratación de una forma estandarizada, de alta calidad y amigable con el usuario. También seremos capaces de implementar los ocho proyectos de aprendizaje y experimentar en diferentes contextos, documentar el estado actual de la situación, construir una base sólida de evidencia y facilitar una red activa de asociados con el objetivo de aprender y colaborar. Con todo esto logrado, y asumiendo que hemos sido capaces de asentar estas ideas en procesos internacionales, repensaremos la estrategia de la Alianza para las Contrataciones Abiertas de 2018 en adelante

y re-balancearemos nuestro trabajo de la promoción a la implementación en los países y la capacidad de construcción. Adjunto se encuentra una proyección de nuestro presupuesto a un plazo de cuatro años.

Como se ha mencionado, la visión de largo plazo a ocho años para la Asociación es que la contratación abierta esté firmemente integrada en el plano internacional, en las organizaciones y en los sistemas de los países de tal forma que nuestro rol como promotor global y coordinador disminuya y podamos poner fin a la organización.

El financiamiento mínimo requerido para los siguientes cuatro años es de US \$9 millones. Bajo este escenario, reuniremos US \$1 millón este año, US \$2 millones en 2016 y luego US \$3 millones en 2017 y 2018, respectivamente. Nuestros productos serán entonces más modestos (y nuestra misión tomará más tiempo). Necesitaríamos retrasar algunas contrataciones clave, dejar ir algunas oportunidades y participar en menos proyectos en los países.

Nuestra intención es recaudar fondos de una combinación de fundaciones privadas y donantes bilaterales. Nos imaginamos un aporte equitativo entre estas dos fuentes para los cuatro años de esta estrategia. En la fase inicial tendremos un mayor aporte por parte de las fundaciones privadas emprendedoras. Para el segundo ciclo de la Alianza para las Contrataciones Abiertas imaginamos que, al empezar a generar mayor valor con nuestro enfoque en intervenciones locales, nuestra mezcla de fondos cambiara a una con mayores contribuciones por parte de los donantes bilaterales. Pretendemos buscar una financiación básica hasta donde sea posible. Sin embargo, también requeriremos fondos para actividades específicas o intervenciones locales, mientras sean partes coherentes de nuestra plan estratégico general para el cambio global.

Cuando empiece a crecer nuestra relación con el sector privado vamos a explorar la posibilidad de tener un arreglo de fideicomiso para que exista mayor apoyo empresarial por parte de los empresarios a la Alianza para las Contrataciones Abiertas.

8.1 Reportes

La Asociación usará un conjunto común de planes, presupuestos, y reportes para uso interno y para el consejo y los donantes, con el objeto de proporcionar una visión única y comprensible y de ahorrar tiempo en la generación de reportes para que así nuestro pequeño equipo pueda enfocar sus energías en lograr un cambio externo real. Produciremos un plan anual en el marco de esta estrategia general con un correspondiente presupuesto. A mitad del año, produciremos un reporte sucinto (alrededor de 10 páginas) resaltando el progreso con respecto al plan, los logros clave, las lecciones aprendidas, contratiempos, y percepciones así como un reporte (no auditado) de nuestro gasto comparado nuestro presupuesto planeado para el mismo período. Al final del año, produciremos un reporte más largo (alrededor de 20 páginas) y también reportaremos nuestras cifras financieras auditadas. El reporte de la totalidad del año será un

documento analítico y reflexivo y proporcionará una valiosa discusión sobre la efectividad de nuestras intervenciones y nuestra estrategia, así como de las lecciones aprendidas para nuestra planeación futura. Estaremos dispuestos a recibir sugerencias para la estructura y el contenido de estos reportes pero no generaremos reportes separados con el objetivo de cumplir con los requerimientos específicos de algún donante.

9. Conclusión

La contratación es el ladrillo y el mortero del beneficio público. Nuestra estrategia se basa en ver a la contratación abierta como la piedra angular de los esfuerzos globales para el seguimiento al dinero que pasa de los gobiernos a la ciudadanía y para asegurar que billones de dólares del dinero público se entreguen en beneficio a la ciudadanía.

Hemos identificado un conjunto de casos de uso poderosos para nuestro trabajo: podemos ahorrar dinero y tiempo de los gobiernos, prevenir la corrupción y el fraude, fortalecer el ambiente para hacer negocios, potenciar a las pequeñas empresas, y ayudar a entregar mejores bienes y servicios a los ciudadanos.

Nuestra asociación está posicionada de forma única con el objetivo de movilizar alianzas globales y motivar a los gobiernos, empresarios y a la sociedad civil para obtener estos resultados. Por medio de la construcción de un amplio grupo de colaboradores y profesionales, podemos cambiar el estándar de la contratación para pasar de uno cerrado a uno abierto.

Haremos esto con un presupuesto operativo de aproximadamente US\$3-4 millones al año.

Esta misión se cumple una vez la contratación abierta se vuelva la norma y esté firmemente cimentada en las prácticas globales. En ese momento sabremos que nuestros valores se comparten en todos los sectores que hemos tocado.

Tenemos objetivos específicos y creemos que tenemos el enfoque, los argumentos, la evidencia y la red comunitaria necesaria para cumplirlos.

El futuro está abierto.

ANEXOS

Resumen

Anexo A: Lista de miembros del consejo

Annex B: Personal member de la Alianza para las Contrataciones Abiertas

Anexo C: Presupuesto

Anexo D: Uso del sector privado

Anexo E: Hitos por año

Anexo A: Lista de miembros del consejo

i. Robert Hunja (Presidente)

Robert Hunja es el Director de Integridad Pública y Abierta de la Práctica de Gobernanza Global del Banco Mundial. En este rol, supervisa la implementación de las políticas de compras del Banco Mundial así como de varios programas enfocados en promover la transparencia, la participación ciudadana y la colaboración de diferentes interesados en países alrededor del mundo. Anteriormente, se desempeñó como gerente de la Práctica de Gobierno Abierto del Instituto Banco Mundial. El señor Hunja, keniano y abogado, se unió al gobierno de Ghana en 2006 y ayudó a establecer la Autoridad de Control de Compras Públicas, siendo su primer Director General.

ii. Rakesh Rajani (Vicepresidente)

Rakesh Rajani es Director del Democratic Participation and Governance Group en la fundación Ford en Nueva York. Fue Director de Twaweza, una organización de Africa del Este que promueve la independencia ciudadana, el gobierno abierto y la educación básica. También es miembro fundador del Open Government Partnership, grupo de 65 países que representa dos mil millones de personas. Rakesh fue Director Ejecutivo de HakiElimu de 2001 a 2007. HakiElimu es una organización de promoción de la educación y participación ciudadana. Rajesh es parte de múltiples consejos nacionales e internacionales y fue profesor de la Universidad de Harvard de 1998 a 2013. Ha escrito y editado más de 400 publicaciones en Ingles y Swahili. Rakesh se graduó summa cum laude de las Universidades de Brandeis y Harvard.

iii. Mohammed Amin Adam

Mohammed Amin Adam es el Director Ejecutivo del Centro de Política Energética de Africa. Antes de unirse al Centro, Mohammed fue coordinador del programa de industrias extractivas Ibis de Africa. También ha trabajado como coordinador del sector de petróleo en Publica lo que Pagas Ghana. Su experiencia en el sector público incluye su trabajo como analista de políticas energéticas en el Ministerio de Energía de Ghana, como comisionado de la Comisión Regulatoria de Utilidades Públicas de Ghana, y como ex-viceministro y alcalde de la tercera ciudad de Ghana, Tamale.

iv. Chris Anderson

Dr. Chris Anderson, antropólogo, es director de la consultora Yirri LL, enfocada en el desempeño social y las comunicaciones estratégicas, particularmente en el sector extractivo. Anterior a esto, fue el líder de la estrategia Río Tinto y líder corporativo para las comunidades en las Américas, con un enfoque particular en las comunidades indígenas.

Adicionalmente fue Director Ejecutivo General de Normandy Mining, el productor de oro más grande Australia y Director Ejecutivo del South Australian Museum. Actualmente es miembro del Comité Asesor para First Peoples Worldwide. Ha sido presidente del Consejo Internacional del grupo de Derechos Humanos en Minería y Metales y del grupo de trabajo de Personas Indígenas. Es catedrático en Antropología de la Universidad de Queensland y miembro de la Asociación Americana de Antropología y el Instituto Australiano de Estudios de Aborígenes e Isleños del Torres Strait

v. Alan Detheridge

Alan Detheridge es el anterior vicepresidente de asuntos externos de Shell. Es miembro de la junta del Instituto de Gobernanza de los Recursos Naturales, la Carta de Recursos Naturales, Publica lo que Pagas y de Gestión de las Ciencias para la Salud.

vi. Angelita Gregorio-Medel

Angelita Gregorio-Medel es Subsecretaria del Departamento de Bienestar Social y Desarrollo de Filipinas. Fue Directora Ejecutiva de la Red Afiliada para Rendición de Cuentas en el Este Asiático y el Pacífico y ha sido una fuerte defensora de la transparencia en la contratación y la participación. Fue gerente del Programa Subregional para el Desarrollo de la Participación en el Sudeste Asiático.

vii. Jeff Gutman

Jeffrey Gutman es miembro senior en la Institución Brookings en el programa de Economía Global y Desarrollo. Es el anterior vicepresidente de Política de Operaciones y Servicios a los Países del Banco Mundial. Su investigación se enfoca en temas de compras, infraestructura y de aspectos de efectividad de transparencia y gobernabilidad.

viii. Beth Simone Noveck

Beth Simone Noveck dirige el Laboratorio de Gobernanza y la Red de Investigación MacArthur en Gobierno Abierto. Se desempeñó en la Casa Blanca como primer diputado jefe de tecnología y Directora de la Iniciativa para el Gobierno Abierto de la Casa Blanca entre 2009 y 2011. El primer ministro del Reino Unido, David Cameron, la designó como asesora senior para la contratación abierta y fue parte del equipo de transición Obama-Biden.

ix. Claire Schouten

Claire Schouten trabaja con la Asociación de Presupuesto Internacional y anteriormente con el programa de la dirección en Integrity Action, donde lideró varias redes y aproximaciones en las comunidades. Claire fue miembro del grupo directivo de la Alianza para las Contrataciones Abiertas y también del secretariado internacional de la Iniciativa de Transparencia en el Sector de Construcción.

x. Jeni Tennison

Jeni Tennison es la Directora Técnica del Instituto de Datos Abiertos (IDA). Antes de unirse al IDA, Jeni fue Arquitecta Técnica y Desarrolladora Líder para legislation.gov.uk, quienes iniciaron el uso de IPAs para datos abiertos en el sector público, establecieron un nuevo estándar en la publicación de legislación en la web, y formaron la base para la Estrategia Nacional de Archivos donde dejaron toda la legislación británica como datos públicos y abiertos.

xi. Maria Margarita Zuleta

María Margarita Zuleta ha sido la directora de Colombia Compra Eficiente (Agencia Nacional de Contratación Pública) desde que ésta fue establecida en 2012. Antes de esto, Maria Margarita fue Gerente Legal en CI Prodeco, abogada asociada en Brigard & Urrutia, asociada extranjera en Shearman Sterling en Nueva York, y abogada en Acerías Paz del Río. En el gobierno, fue la directora del Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción y viceministra de justicia de Colombia. Maria Margarita también colaboró en el primer grupo directivo de la Alianza para las Contrataciones Abiertas.

ANEXO B: PERSONAL MIEMBRO DE LA Alianza para las Contrataciones Abiertas

Gavin Hayman – Director Ejecutivo

Gavin fue director ejecutivo de Global Witness hasta enero del 2015. Antes de eso fue el director de campañas de la organización. Supervisó todos los proyectos de innovación de Global Witness, las campañas y defensa del trabajo enfocado en destapar tratos secretos, corrupción y conflictos alrededor del mundo. Ayudó a crear la campaña “Publica lo que Pagas” y ayudó a negociar la iniciativa intergubernamental para la transparencia en las industrias extractivas, que junta a las compañías petroleras y mineras, a los gobiernos y a la sociedad civil, con el objetivo de mejorar la divulgación y la supervisión de los más de 1 billón de dólares involucrados en negocios petroleros y mineros. Gavin es experto en el estudio de los flujos ilícitos de dinero y ayudó a liderar esfuerzos globales para acabar con el abuso de empresas fantasma que se dedicaban al lavado de activos y a crímenes financieros, incluyendo el trabajo con el gobierno británico durante su presidencia del G8 y de la Asociación para el Gobierno Abierto. Gavin tiene un doctorado de la Universidad de Reading y ha trabajado con la organización Chatham House en Londres y con el Programa de Medioambiente de las Naciones Unidas en el análisis e investigación de crímenes ambientales.

Kathrin Frauscher – Directora del Programa & Delegado

Kathrin se une a la Alianza para las Contrataciones Abiertas con una pasión para apoyar socios con experiencia, herramientas, procesos y conexiones para abrir la contratación en sus países y sectores. En su rol como directora del programa y delegada, ella desarrollará el portafolio del programa de la Alianza para las Contrataciones Abiertas y co-diseñará una estrategia que generará valor para los socios y clientes de la Alianza para las Contrataciones Abiertas. Anteriormente, Kathrin fue especialista de gobierno en el Banco Mundial donde durante la pasada década lideró proyectos de contratación abierta y gobernanza en África y Asia. Junto con el equipo de contratación abierta en el Banco Mundial, ella incubó la Alianza para las Contrataciones Abiertas y ayudó a construir su marca global y alcance. Kathrin tiene una maestría en relaciones internacionales avanzadas, de la Escuela de Estudios Internacionales Avanzados Paul H. Nitze, en la Universidad John Hopkins y es economista de la Universidad de Viena.

Anexo C: Presupuesto

	2015	2016	2017	2018	TOTAL
INCOME Overview					
	1,100,000	3,000,000	4,000,000	4,000,000	12,100,000
EXPENSES Overview					
Salaries, including benefits and taxes	500,000	765,467	898,297	925,246	3,089,010
Advocacy	15,080	215,000	380,000	345,000	955,080
Data Standard	145,000	310,000	365,000	295,000	1,115,000
Learning Projects	70,000	550,000	700,000	600,000	1,920,000
Support to Partners	35,000	260,000	455,000	705,000	1,455,000
Learning & Evidence	45,000	260,000	405,000	465,000	1,175,000
Communications	73,000	100,000	130,000	130,000	433,000
Overhead (Office, IT, etc)	38,700	100,600	95,600	88,600	323,500
Governance (e.g. AB)	50,000	50,000	50,000	50,000	200,000
Fiscal Sponsorship Cost/Non Profit Cost	108,791	296,703	395,604	395,604	1,196,703
5% Contingency		150,000	200,000	200,000	605,000
TOTAL	1,080,571	2,907,770	3,874,502	3,999,451	11,862,294

Anexo D: Contratación Abierta-Uso del sector privado

Private Sector Use Matrix for Open Contracting Aspiring Government Contractors

Examples	Traits	Incentives	Barriers	Enabling factors	Engagement channels - who, what (e.g. materials, outreach, relationship)
SMEs in various sectors (e.g. healthcare, education, infrastructure)	<ul style="list-style-type: none"> May have the greatest benefits from open contracting. Tend to be smaller companies that don't have much power in the system. Sometimes part of associations. 	<ul style="list-style-type: none"> Awareness of new opportunities Ability to develop their bids more effectively and competitively "Voice at the table" Hope of a fairer process Investor relations (i.e. showing that the company has reliable contracts) Platform to promote innovations 	<ul style="list-style-type: none"> Complexity of contracting process (even with OC) Commercial confidentiality Potential concern over opening process to too much competition 	<ul style="list-style-type: none"> Investor support Targeted messaging Local level opportunities for seats at the table Increasing accessibility of process and materials Building relationships for advocacy and endorsements from small business associations Promoting champions 	<ul style="list-style-type: none"> Connect with the founders/owners Directly engage regional or local businesses through meetings Local convenings bringing governments to the table

Private Sector Use Matrix for Open Contracting

Incumbent Government Contractors

Examples	Traits	Incentives	Barriers	Enabling factors	Engagement channels – who & what (e.g. materials, outreach, relationships)
Siemens, EDF, G4S, Halliburton, Capita	<ul style="list-style-type: none"> May be ambivalent about open contracting opportunities for collaboration, but also concerned about OC helping potential competition. 	<ul style="list-style-type: none"> Competitive advantage (e.g. better information about contracting opportunities, ability to assess the data) Greater efficiency of operations Greater visibility into existing government contracts Opportunity to participate in standards development and implementation 	<ul style="list-style-type: none"> Complexity of corporate structure Fear of scrutiny Commercial confidentiality Concern about collusion in bidding Simplifying contracting bureaucracy takes away from their competitive advantage (i.e. they have learned to navigate the system) 	<ul style="list-style-type: none"> Collective adoption to reduce with “first mover” fear (i.e. work through business associations) Enabling outsourcing Government mandates Education to demystify confidentiality and collusion concerns Enhancing or improving reputation as an innovator Investor pressure 	<ul style="list-style-type: none"> International associations of contractors OC advocacy and public messaging (influenced by media) Build direct relationships with senior management

Private Sector Use Matrix for Open Contracting Data Intermediaries

Examples	Traits	Incentives	Barriers	Enabling factors	Engagement channels – what outreach, relationships?
<p>Established: McGraw Hill, Reed Elsevier, Thomson Reuters, New, Enigma, Govint, Jaxx, SeisData, Spend Network</p>	<p>Established companies: OC may threaten their business as data cleaners but will give them more data for analytic services.</p> <p>New companies: Can benefit from OC because it highlights importance of opening government data and provides more data to work with.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • More data available as a basis for analytic services • More potential for analysts combining and comparing datasets • Potential work with governments to provide platforms for OC and/or improve data quality 	<ul style="list-style-type: none"> • For established companies: Concern about improved data quality making data cleaning obsolete in the future • For new companies: Difficulty dealing with poor quality data • Concern about the adoption and stability of the data standard 	<ul style="list-style-type: none"> • Higher quality data to deliver through applications, tools, and formats • Potential funding through working with OCP – connections to governments that need their services, possible grant funding • Direct collaboration opportunities with the developer community • Opportunity to engage with stakeholders through OGDs process 	<ul style="list-style-type: none"> • Connect with founders of new companies and business development or policy leaders in established ones • Include selected companies in OGDs process • Consider partnering on OC data tool development, joint convenings on business opportunities

Anexo E: Hitos de la Alianza para las Contrataciones Abiertas por año



Building a global norm*

*OC advocacy asks and commitments are defined below

	2015	2016	2017	2018	Total 4 year targets
OC advocacy asks reflected in outcome documents of the G20, EU, WBG, UN or other global fora	1	2	1	1	5
OGP national action plans, similar processes (i.e. EITI, CoST) or national reforms make specific OC commitments	2	3	4	3	12
Major data providers (e.g. government agencies, companies) that implement the OCDS and achieve level 3 compliance	2	3	3	2	10
Quality & use of contracting data improves in countries		1	2	2	5
OCDS Milestones	OCDS helpdesk up and running	1 OCDS sector extension developed	1 OCDS sector extension developed	Comprehensive review of OCDS completed, and if required, major version upgrade complete Formal multi-stakeholder committee oversees OCDS	
Key advocacy arguments/ reports developed		Contracts confidentiality Revised version of global OC principles	Collusion		



Strengthening Implementation

	2015	2016	2017	2018	Total 4 year targets
Showcase and Learning projects up & running	2	2	2	2	8; - 2 Improve service delivery; 2 business engagement
Network partner agreements signed	2	4	2	2	10
Implementation Milestones	<p>Network baseline map developed, including metrics on contributions of OCP to field</p> <p>1 joint activity implemented with network partner</p>	<p>Innovation Challenge</p> <p>2 joint activities implemented with network partners</p>	<p>Updated Network map developed</p> <p>Innovation Challenge</p> <p>2 joint activity implemented with network partners</p>	<p>2 joint activity implemented with network partners</p>	<p>40% of network partners confirm that OCP made their OC interventions stronger</p> <p>4 new OC innovation developed and tested through Innovation Challenges</p>



Learning & Evidence*

*4 year targets are mainstreamed into norm building and strengthening implementation targets

	2015	2016	2017	2018	Total 4 year targets
OCP Strategy	<p>Strategy endorsed</p> <p>OCP team retreat and reflection</p> <p>Yearly Report</p>	<p>OCP team retreat and reflection</p> <p>Yearly Report</p>	<p>OCP team retreat and reflection</p> <p>Yearly Report</p>	<p>New strategy endorsed</p> <p>Yearly report</p>	
Tools	<p>First set of OC resources and tools shared with network and field</p>		<p>Expanded set of OC resources and tools shared with network and field</p>	<p>Third iteration of of OC resources and tools shared with network and field</p>	
Field coordination/development	<p>Regular dialogue/coordination with key players on OC in EI</p>	<p>Regular dialogue/coordination around other pressing OC issues (disaster relief, health, etc)</p>	<p>Regular dialogue/coordination around other pressing OC issues (disaster relief, health, etc)</p>	<p>Regular dialogue/coordination around other pressing OC issues (disaster relief, health, etc)</p>	
M&E	<p>Baselines developed</p>		<p>Independent OCP evaluation completed</p>		



Communications

	2015	2016	2017	2018	Total 4 year targets
Website	New Website launched	2x traffic to Website from developing countries vs Sep 2015	3x traffic to Website from developing countries vs Sep 2015		Steady increase of website traffic
Social Media			100 mentions/links to OCP by network partners in blogs, press materials, social media 5K twitter followers		Steady escalation of mentions/links, in network partner communications and social media
Substantive engagement with top influencers in the open contracting/ open government space	substantive engagement with 40% of the group	substantive engagement with 60% of the group	substantive engagement with 80% of the group	substantive engagement with 80% of the group	
Traditional Media	Internal media database created	2x mentions of OC or OCP in major international media and country-level media vs 2015 Cover of new OC resources in 1 major international media story; and 3 country-level media stories	2 Op-Eds on OC 2 Op-Eds on OC by prominent global or national leaders 5 major international media stories and 10 country-level media stories		Mainstreaming of OC in, and key country-level media



Organisation

	2015	2016	2017	2018	Total 4 year targets
Fundraising	US \$ 3m raised	US \$ 4m raised	US \$ 2m raised		\$11 million raised
Staffing	Comms manager hired Learning director hired	Program officer hired Data manager hired Administrative officer hired			
Governance	Advisory Board (AB) Meeting Board manual adopted AB expanded to include more private sector 5 star rating by Transparency OCP uses OCDS to disclose its own contracts	AB meeting	AB meeting Revision of Board Manual as needed Revision of disclosure policies as needed	AB meeting	

OC advocacy ask and commitments are defined as:

Specific normative language promoting key themes around open contracting – both reflective of the global principles and the approach of the data standard and business and civic participation – especially as it applies to public procurement including the publication of:

1. Selection criteria.
2. Method of award.
3. Disclosure of contracts (including amendments and other related elements).
4. Transparency around the bidders for public contracts (preferably requiring the collection and publication of beneficial ownership information).
5. Information to monitor the entire procurement process, including publishing information on the execution, performance and completion of the contract.
6. High ethical standards for officials involved in public procurement officials, including language on conflicts of interest disclosure.
7. Language on publishing information related to procurement processes in open data format, such as through the Open Contracting Data Standard.
8. Language on civic participation and use of information

Alianza para las Contrataciones Abiertas

info@open-contracting.org

www.open-contracting.org

<http://standard.open-contracting.org>

www.open-contracting.org/blog

twitter.com/opencontracting

facebook.com/opencontracting