

“Convirtiendo los ingresos generados por recursos naturales en servicios e infraestructura eficaces”

Evaluación final del trabajo de Open Contracting Partnership
financiado por la Fundación BHP

Informe resumido

Marzo 2023

Jasmine Kendall

Kate Iida

André Petheram

Richard Stirling

Natalia Carfi

Introducción	3
Metodología	4
Conclusiones generales	6
Principales contribuciones de OCP	6
Cambios estratégicos desde la evaluación intermedia	8
Desafíos	11
Impacto	14
Escala	20
Longevidad	25
Sostenibilidad medioambiental	28
Inclusión social	33
Programa Lift	36
Conclusión	40
Éxitos	40
Desafíos	41
Recomendaciones	41

Introducción

Este informe proporciona una evaluación de impacto final independiente del programa de trabajo de Open Contracting Partnership (OCP) financiado por la Fundación BHP (BHPF) en el marco del proyecto *Convirtiendo los ingresos generados por recursos en servicios e infraestructura eficaces*. El programa inició a finales de 2017 y está programado para finalizar en marzo de 2023, y ha apoyado el trabajo de OCP en 23 países. Su objetivo general es transformar la contratación pública en los países ricos en recursos naturales a través de la "contratación abierta" para promover:

i) datos abiertos accesibles y fáciles de usar a lo largo de todo el "ciclo de transacciones" de los contratos públicos; y

*ii) un mejor compromiso empresarial y cívico para poner esos datos en funcionamiento en todo el gobierno"*¹

A lo largo de los cinco años del proyecto de la Fundación BHP, OCP espera que, cuando se introduzcan cambios significativos en las prácticas de contratación pública y las empresas, los gobiernos y los ciudadanos utilicen más ampliamente los datos abiertos sobre contratación, lo cual se traducirá en:

- mejora de la **prestación de servicios;**
- mayor **valor por dinero** y **eficiencia interna;**
- mejora de la **integridad pública;**
- aumento de la **competencia empresarial.**

¹ *Open Contracting Partnership* (2017). Full proposal for the BHP Billiton Foundation. <https://drive.google.com/file/d/1UoMlnK8jdcINoJMylaaM8jkCYct3yLGx/view>, p.4.

Los objetivos principales de la evaluación son identificar y validar las pruebas de que OCP ha logrado "cambios significativos y generalizados en las políticas y prácticas de contratación" en estas áreas como resultado de las actividades del programa. La evaluación aborda tres preguntas de investigación principales, cada una de las cuales se trata en un capítulo de la evaluación. Éstas son:

- **Impacto.** ¿Cuáles son los impactos, progresos y lecciones de los últimos cuatro años de este programa? En particular, ¿cómo puede OCP obtener el máximo valor del trabajo realizado hasta la fecha, de modo que se integre, se mantenga y se reproduzca?
- **Escala.** ¿Cuál es la escala de la contratación abierta en los países del programa, es decir, dónde ha ayudado OCP a sus socios a ampliar la escala aumentando la magnitud del impacto, multiplicando el número de reformas, y cambiando las mentalidades, las prácticas y los valores? ¿Cómo puede OCP ampliar la escala de su impacto en el futuro?
- **Longevidad.** ¿Qué se necesita ahora para sostener mejor el ecosistema de contratación abierta y capacitar a los socios para lograr un impacto a largo plazo, independientemente de OCP?

Otras preguntas de investigación que se tuvieron en cuenta en la evaluación, también abordadas en capítulos posteriores, fueron las siguientes:

- **Sostenibilidad medioambiental.** OCP ha reforzado su enfoque en la contratación ambientalmente sostenible desde la evaluación intermedia. ¿Cómo puede OCP seguir desarrollando su apoyo para abordar mejor las preocupaciones en torno a la sostenibilidad medioambiental y la transición energética a través de la contratación en el futuro?
- **Inclusión social.** ¿Cómo ha reforzado OCP su enfoque en la contratación inclusiva desde la evaluación intermedia? ¿Cómo puede promover mejor una contratación abierta que tenga un impacto positivo en la vida de las personas?
- **El programa Lift.** ¿Cómo ha contribuido específicamente el programa Lift al progreso de OCP en todas las preguntas de investigación anteriores?

En cada capítulo de este informe, resumimos los antecedentes de cada pregunta de investigación (es decir, por qué es importante para OCP), antes de esbozar los resultados relevantes de la evaluación, tanto en términos de éxitos como de brechas. Cada capítulo concluye con una serie de recomendaciones prácticas para que OCP aborde los retos y aproveche los avances en el área correspondiente.

Metodología

Trabajamos con OCP al inicio del proyecto para identificar países en los que centrar la evaluación

con una amplia dispersión regional y diferentes niveles de progreso. Dado que también pretendíamos evaluar el programa Lift, dimos prioridad a los países en los que operan proyectos Lift, así como a los países que reciben una financiación significativa del programa. Entre estos países y zonas se incluyen:

- Argentina
- **Chile²**
- **Colombia**
- Ecuador
- India
- **Indonesia**
- **Nigeria**
- Reino Unido
- **Estados Unidos**
- Lift (cubierto por otras entrevistas nacionales y una entrevista adicional con socios en Ciudad de México)

Para evaluar los avances, resultados e impactos en cada país, utilizamos métodos de investigación cualitativa consistentes en **entrevistas e investigación documental**. Para captar perspectivas diversas, realizamos 45 entrevistas con representantes de organizaciones de la sociedad civil (OSC), gobiernos centrales y locales, periodistas, donantes internacionales y el sector privado, en su caso.

País	Número de entrevistas (incluido el equipo OCP) nota
Argentina	7
Chile	7
Colombia	7
Ecuador	5

² Los países en negrita son países prioritarios en los que se realizaron entrevistas.

India	3
Indonesia	7
Nigeria	9
Reino Unido	4
Estados Unidos	7
Lift (otros países)	2

Conclusiones generales

OCP define el impacto como un "cambio significativo, generalizado y documentado", que debe durar más que los proyectos.³ En el marco de la subvención de la Fundación BHP, el objetivo de OCP era lograr 5 casos de impacto en los países cubiertos por la subvención. Este objetivo se actualizó a 7 casos de impacto en octubre de 2020.

La investigación documental y las entrevistas con los socios durante esta evaluación confirmaron que OCP está en vías de alcanzar su objetivo de al menos 7 impactos documentados. Hasta la fecha, OCP ha documentado 7 impactos en:

- año 1 y año 3 en Colombia;
- año 4 en Chile y Buenos Aires, Argentina; y
- año 5 en Indonesia, Ecuador y Nuevo León (México).

Los representantes regionales de OCP también se mostraron optimistas respecto a la posibilidad de documentar nuevas instancias de impacto en los próximos meses en Ciudad de México, Buenos Aires y el estado de Ekiti.

Además, OCP se fijó el objetivo de recopilar y compartir al menos 17 historias de progreso y uso de datos a lo largo del programa. En octubre de 2022, OCP había superado su objetivo, publicando 36 historias de progreso y uso de datos. Muchas de estas historias fueron verificadas independientemente por los entrevistados en el curso de esta evaluación, incluyendo historias de progreso en:

- Buenos Aires, Argentina;
- Manizales, Colombia;
- Assam, India; y

³ *Open Contracting Partnership*. La contratación abierta ofrece resultados y explica por qué es lo más inteligente. <https://www.open-contracting.org/impact/>

- Nigeria.

Principales contribuciones de OCP

A través de las entrevistas, los socios destacaron cuatro áreas principales en las que OCP había realizado una importante contribución a su trabajo. Éstas son:

- 1. Formación de coaliciones,** en referencia a la creación y el fortalecimiento de comunidades de contratación abierta a escala local y nacional.

Uno de los principales valores añadidos de OCP sigue siendo la creación de coaliciones. Se trata de un enfoque crucial para la teoría del cambio de OCP y las entrevistas confirmaron que los proyectos de OCP se centran en la creación de coaliciones. Los entrevistados señalaron una serie de proyectos de colaboración entre múltiples organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, en los que estos grupos trabajaron juntos para abordar un objetivo común.

En un país, por ejemplo, OCP ha ayudado a poner en contacto a una organización de la sociedad civil con auditores que trabajan en el gobierno para asociarse en trabajos que ayuden a reducir la corrupción, una asociación que, según los entrevistados, habría sido difícil de forjar sin el apoyo de OCP. OCP ha realizado un trabajo similar para vincular a OSC que trabajan en cuestiones de anticorrupción y derechos humanos con funcionarios gubernamentales motivados en la misma área para que colaboren. Los entrevistados expresaron que estas colaboraciones fueron impulsadas por OCP y que no habrían tenido lugar sin su participación. Otros destacaron el valor de OCP como conector internacional con otros líderes y promotores de la contratación abierta. Pertenecer a una comunidad internacional juega un papel clave para generar solidaridad en materia de contratación abierta, pero también sirve para lograr mayor impacto a través de estudios de casos de éxito que sirven de inspiración.

Recomendamos que OCP siga dando prioridad a la creación de coaliciones y a tender puentes entre el gobierno y la sociedad civil, ya que esto fue especialmente valorado por los socios.

- 2. OCDS y un apoyo más amplio a la publicación y uso de datos** para socios con menos conocimientos técnicos.

Desde la evaluación intermedia, el apoyo de OCP a los datos ha evolucionado, y los socios acogieron con satisfacción el cambio. Hubo muchas menos críticas sobre la facilidad de uso del OCDS para un público no técnico que en la evaluación intermedia, y uno de los socios incluso reconoció explícitamente y acogió con satisfacción el cambio de OCP desde la "estandarización inmediata" hacia un mayor uso de los datos en formatos alternativos.⁴

Los socios gubernamentales destacaron a menudo el valor de la contribución de OCP a la

⁴ *Open Contracting Partnership* (2021). 2021 Strategy Refresh. <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2021/09/OCP2021-strategy-refresh-1.pdf>, p 12.

publicación de la OCDS y a la mejora de la calidad de los datos, mientras que las OSC y los periodistas se refirieron a una gama más amplia de apoyo a los datos a lo largo del espectro técnico, incluida la formación sobre cómo utilizar los datos en formato CSV, por ejemplo.

OCP debería seguir ofreciendo este apoyo diversificado a los datos y hacer hincapié en ayudar a los socios a utilizar los datos de contratación de la mejor manera para ellos. OCP también debería continuar y ampliar su trabajo para ayudar a los socios a mejorar la calidad de sus datos.

3. Apoyo a la gestión del cambio con seguimiento periódico.

Uno de los principales cambios de OCP en la actualización de la estrategia para 2021 es "convertir el apoyo a la gestión del cambio en un elemento central de la oferta de OCP", al tiempo que se amplía el programa Lift.⁵

Los entrevistados han respondido positivamente a este cambio, destacando a menudo el valor de mantener frecuentes reuniones de puesta al día y de poder llamar por teléfono a OCP. Múltiples socios afirmaron que OCP les hace rendir cuentas y les mantiene motivados, al tiempo que les ayuda a poner en marcha planes de acción concretos para alcanzar sus objetivos. Esta fue una respuesta especialmente común entre los participantes de Lift. Uno de los entrevistados afirmó que, en su opinión, una de las principales contribuciones de OCP era "estar ahí para nosotros, llevar a cabo esas reuniones de seguimiento, orientarnos con documentos específicos, el plan de evaluación y seguimiento...".

Recomendamos que OCP ofrezca un tipo similar de apoyo a la gestión del cambio con reuniones de seguimiento periódico también a sus socios no pertenecientes a Lift, ya que esta contribución fue especialmente valorada por los socios que la recibieron.

4. Apoyo financiero.

Once entrevistados también destacaron el apoyo financiero de OCP en forma del programa Lift, becas de investigación comprometida (*Action Research*) y un apoyo financiero más continuo como una de las principales contribuciones de OCP a su trabajo. Dos entrevistados identificaron la financiación en particular como la contribución más importante de OCP a su trabajo. Según uno de los socios, el apoyo financiero recibido en el marco del programa de investigación comprometida de OCP durante la pandemia fue como "oxígeno" sin el cual no habrían podido seguir investigando temas de contratación pública. Incluso dieron a entender que el trabajo de investigación comprometida les ayudó a encontrar más financiación, al acumular experiencia en la investigación de contratos públicos.

Recomendamos que OCP siga financiando directamente los proyectos siempre que sea posible, y que dé prioridad a la concesión de becas de investigación comprometida en particular a las

⁵ *Open Contracting Partnership* (2021). 2021 Strategy Refresh. <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2021/09/OCP2021-strategy-refresh-1.pdf>, p 8.

pequeñas organizaciones de los ámbitos que reciben bajos niveles de financiación, en los que una subvención relativamente pequeña podría tener un impacto significativo en sus operaciones.

Cambios estratégicos desde la evaluación intermedia

En mayor medida, OCP ha respondido eficazmente a las recomendaciones formuladas en la evaluación intermedia, a pesar de una serie de retos globales surgidos desde 2020 que han amenazado con paralizar los avances, entre ellos la inestabilidad política y las oleadas recurrentes de la pandemia COVID-19.

En particular, encontramos pruebas de que OCP ha realizado cambios que responden a las siguientes recomendaciones de la evaluación intermedia:

1. Aclarar casos de uso específicos en cada país para que las partes interesadas se reúnan en torno a ellos y colaboren, para avanzar hacia el impacto.

OCP ha respondido claramente a la necesidad de casos de uso más claros para la contratación abierta a través del programa Lift, lanzado en 2021.⁶ El programa invita a equipos seleccionados a colaborar estrechamente con OCP durante un periodo de 18 meses para aplicar una perspectiva de contratación abierta a un caso de uso específico. En el transcurso de la evaluación, hablamos con socios involucrados en cinco proyectos Lift, que destacaron la importancia del apoyo técnico proporcionado por el programa, pero también el valor de las frecuentes llamadas de puesta al día para mantener los proyectos en marcha. Como se analiza con más detalle en los capítulos de la evaluación dedicados al impacto y a Lift, Lift ha impulsado el impacto desde sus inicios, y ha dado lugar a la publicación de una historia de impacto en Ecuador, y a una serie de impactos previstos que pronto se publicarán en el estado de Ekiti (Nigeria), India y Ciudad de México.

2. Co-crear teorías del cambio con los socios en el país, identificando áreas específicas de impacto y KPIs.

En las entrevistas realizadas para la evaluación intermedia, escuchamos frecuentemente que no se contaba con teorías de cambio documentadas formalmente para los proyectos de OCP en varios países y ciudades. En cambio, durante la presente evaluación, los representantes regionales y nacionales entrevistados pudieron hablar de una teoría del cambio establecida para cada uno de los países objeto de la evaluación. Una vez más, observamos que el proyecto Lift ha sido un motor clave del progreso en este sentido, ya que el programa anima a los socios a definir indicadores clave de rendimiento al principio de su compromiso con OCP. Esto fue patente en las entrevistas, en las que los socios de Lift se mostraron entre los más seguros al hablar de sus planes para el seguimiento cuantitativo del impacto.

⁶*Open Contracting Partnership*. Elevar los servicios públicos: ¿cómo cambiará la contratación pública para mejorar radicalmente los bienes, obras o servicios? <https://www.open-contracting.org/implement/lift/>

No obstante, hemos observado que OCP puede seguir avanzando en este ámbito, especialmente en lo que respecta a la creación conjunta de teorías del cambio y planes de seguimiento del impacto. Estas recomendaciones se analizan con más detalle en el capítulo de la evaluación dedicado al impacto.

3. Volver a articular los argumentos a favor de la introducción del Estándar de Datos para las Contratación Abiertas (OCDS) o ser selectivos en cuanto a dónde trabajar para su adopción.

Se trata de una recomendación a la que OCP ha respondido muy bien. Uno de los principales obstáculos detectados en la evaluación intermedia era que el OCDS se consideraba difícil de utilizar y los socios no siempre estaban convencidos de su valor.⁷ En respuesta, como parte de la actualización de la estrategia para 2021, OCP realizó un cambio estratégico, pasando de la "estandarización inmediata" de los datos a dar prioridad a su "valor inmediato".⁸ OCP también ha trabajado para internalizar su servicio de asistencia técnica, anteriormente formado por expertos contratados centrados en gran medida en proporcionar asistencia OCDS, introduciendo un mayor enfoque en proporcionar asistencia y herramientas de datos de archivos planos. Un miembro del personal de OCP, que trabaja en este equipo, caracterizó el enfoque como "dar apoyo a los socios según su nivel de madurez".

Este cambio ha sido acogido explícitamente con satisfacción por los socios:

"Al principio, OCP se centraba sobre todo en los datos, pero ahora son más estratégicos y se preguntan para qué se utilizan y cómo mejoran los servicios públicos".

Por lo demás, la mayoría de los entrevistados hablaron positivamente del OCDS. Por ejemplo, los socios gubernamentales de un país destacaron cómo OCP ha trabajado con su equipo para ayudarles a desarrollar e implementar un portal OCDS más fácil de usar. En los casos en los que los socios con un enfoque más técnico hicieron críticas a OCDS, a menudo se centraron en cuestiones más específicas relacionadas con la interoperabilidad de las normas de diferentes países.

4. Introducir más conocimientos específicos del sector y de la contratación para apoyar el uso de datos por gobiernos.

La evaluación intermedia recomendó que OCP centrará sus esfuerzos en sectores específicos que podrían beneficiarse sustancialmente de la contratación abierta, como las infraestructuras y la sanidad. Algunas recomendaciones específicas por país también postulaban que OCP debería

⁷*Oxford Insights* (2020). Translating resource revenues into effective services and infrastructure: midterm evaluation of the Open Contracting Partnership's work funded by the BHP Foundation, Summary report.

⁸*Open Contracting Partnership* (2021). 2021 Strategy Refresh. <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2021/09/OCP2021-strategy-refresh-1.pdf>, p 12.

centrarse más en estas áreas, donde la evaluación intermedia destacaba tanto la sanidad como las infraestructuras como "las áreas más prometedoras para el análisis y el apoyo continuos" en un país.⁹

Es evidente que OCP ha adaptado su estrategia en respuesta a estas recomendaciones. En concreto, OCP ha establecido funciones como las de Gerente de Infraestructura y Jefe de Infraestructura, dedicadas a impulsar el uso de la contratación abierta en el sector.¹⁰ Algunos de estos proyectos son especialmente innovadores en el sentido de que se entrecruzan con los objetivos de OCP en torno a la promoción de la inclusión social y la sostenibilidad medioambiental.

Además, hay pruebas de que OCP también ha respondido a esta recomendación a nivel nacional desde la evaluación intermedia. En un país, oímos cómo OCP se había centrado en nuevos trabajos en sectores específicos, con nuevos proyectos con el gobierno para abrir los datos de contratación en proyectos de infraestructura, así como un enfoque explícito en la contratación en el sector de la salud, que dio lugar a una historia de impacto.

Desafíos

Aunque algunos cambios estratégicos responden a las recomendaciones formuladas en la evaluación intermedia, encontramos pruebas de que otras recomendaciones aún no se han aplicado plenamente. Los socios destacaron los siguientes retos persistentes en los que agradecerán más apoyo.

1. Los socios desean que OCP considere la posibilidad de desarrollar un punto de referencia global de contratación abierta.

Los entrevistados en la evaluación intermedia consideraron que los análisis comparativos, como los índices u otras iniciativas de evaluación comparativa, podrían ser una palanca útil para garantizar el compromiso continuado del gobierno con la contratación abierta, promoviendo la "competencia" con los vecinos regionales o las administraciones anteriores.

Durante la evaluación final, varios entrevistados volvieron a afirmar que las comparaciones internacionales pueden reforzar la aceptación política de la contratación abierta. Sabemos que OCP desconfía (con razón) de la evaluación comparativa porque corre el riesgo de incentivar únicamente reformas superficiales, pero está claro que los socios consideran que algún tipo de análisis comparativo alternativo podría ayudar a defender la contratación abierta por los gobiernos. OCP ha empezado a explorar las comparaciones entre países y departamentos con una serie de herramientas de inteligencia empresarial, aunque los socios entrevistados no conocían este

⁹ *Oxford Insights* (2020). Translating resource revenues into effective services and infrastructure: midterm evaluation of the Open Contracting Partnership's work funded by the BHP Foundation, Summary report.

¹⁰ *Open Contracting Partnership*. Equipo. <https://www.open-contracting.org/about/team/#gavin-hayman>

trabajo. En este sentido, OCP podría hacer más por socializar y seguir desarrollando esta línea de trabajo como motor de la aceptación política. En el capítulo de la evaluación dedicado a la escala se analiza la recomendación de realizar más investigaciones comparativas.

2. OCP debería ofrecer más apoyo normativo y legislativo a los socios que abogan por cambios legales.

Esta fue una recomendación formulada en múltiples países en la evaluación intermedia. Los socios consideraron que, para que las reformas sean sólidas y sostenibles, OCP podría hacer más para ayudarles a abogar por que las reformas de la contratación abierta se consagran en la legislación primaria, para proteger contra el estancamiento del progreso que a menudo se produce cuando cambian las administraciones.¹¹

Reconocemos que, como organización benéfica pública, OCP no puede ejercer presión para lograr cambios legislativos directamente como su objetivo principal. Sin embargo, durante esta evaluación final, los socios de varios países nos dijeron que la falta de legislación que apoye la contratación abierta sigue siendo un grave problema, y que se trata de un área en la que OCP podría ofrecer más apoyo, compartiendo las mejores prácticas y ofreciendo orientación legislativa. Reconocemos que OCP ya tiene recursos legislativos, y ofrecemos más detalles sobre esta recomendación en el capítulo sobre la longevidad de las reformas.

3. OCP debería reforzar aún más los argumentos a favor de la contratación abierta como motor de la eficiencia interna y de valor por dinero para el contribuyente, ya que son argumentos que resuenan con especial fuerza entre los gobiernos.

Una de las principales recomendaciones de la evaluación intermedia fue que OCP hiciera más por reformular los argumentos a favor de la contratación abierta como motor de la eficiencia gubernamental y de la rentabilidad del dinero público, argumentos que tienen más probabilidades de calar en los gobiernos.¹² Hasta cierto punto, hay evidencia de que OCP ha respondido a esta recomendación, ya que las historias de impacto recientes de Indonesia y Buenos Aires, en

¹¹ *Oxford Insights* (2020). Translating resource revenues into effective services and infrastructure: midterm evaluation of the Open Contracting Partnership's work funded by the BHP Foundation. <https://www.open-contracting.org/resources/translating-resource-revenues-into-effective-services-infrastructure/>

¹² *Oxford Insights* (2020). Translating resource revenues into effective services and infrastructure: midterm evaluation of the Open Contracting Partnership's work funded by the BHP Foundation. <https://www.open-contracting.org/resources/translating-resource-revenues-into-effective-services-infrastructure/>

particular, ilustran cómo la contratación abierta puede ahorrar tiempo y dinero a los gobiernos.¹³ En 2018, OCP también agregó la eficiencia interna como un quinto caso de uso de la contratación abierta, reconociendo que esto constituye un poderoso argumento para la reforma entre los funcionarios de adquisiciones en particular.¹⁴

No obstante, creemos que OCP podría ir más allá a la hora de convencer a los gobiernos de que la contratación abierta es vital para optimizar la eficiencia, especialmente cuando los argumentos centrados en la lucha contra la corrupción corren el riesgo de que la contratación abierta se vea como un medio de castigar a los gobiernos. Esta opinión fue compartida por algunos socios. Por ejemplo, uno de los entrevistados opinó que sería especialmente valioso llevar a cabo más actividades de investigación y promoción para conseguir que los directivos "conecten los puntos sobre el ahorro de costes". Analizaremos esta recomendación en el capítulo dedicado al impacto.

La evaluación también identificó una serie de nuevos retos. Los capítulos siguientes profundizan en estos obstáculos y ofrecen una serie de recomendaciones para abordarlos. Resumidos, sin embargo, algunos de los principales retos identificados en la evaluación final son:

- **La definición de impacto de OCP, centrada en el aspecto cuantitativo, no pareció encontrar eco en la mayoría de los socios**, muchos de los cuales aún no se sentían capaces de demostrar el impacto cuantitativo de su trabajo y, en algunos casos, incluso afirmaron que el impacto cuantitativo no era una prioridad para ellos, ya que estaban más interesados en poder demostrar cualitativamente una influencia positiva en la vida de las personas (este tema se trata con más detalle en "Impacto").
- **Algunos socios tienen dificultades para relacionar los estudios de caso de OCP con sus contextos**, dadas las diferencias legislativas y políticas que dividen a los países y las distintas capacidades de los socios en materia de recursos. Así nos lo han hecho saber tres grupos de socios (analizados con más detalle en "Escala").

¹³ *Open Contracting Partnership* (2022). Partners in crime prevention: how civil society and government worked together to open up public contracts in Indonesia.
<https://www.open-contracting.org/2022/04/27/a-partnership-for-better-procurement-how-civil-society-and-government-worked-together-to-open-up-public-contracts-in-indonesia/>

Open Contracting Partnership (2021). De los datos abiertos a la administración unida: impulsar la eficiencia con BA Obras.
<https://www.open-contracting.org/2021/07/12/from-open-data-to-joined-up-government-driving-efficiency-with-ba-obras/>

¹⁴ *Open Contracting Partnership* (2018). Una 5ª dimensión: Por qué decidimos añadir la eficiencia interna como nuevo caso de uso.
<https://www.open-contracting.org/2018/04/26/5th-dimension-decided-add-internal-efficiency-new-use-case/>

- **La contratación medioambientalmente sostenible, uno de los focos estratégicos de OCP, sigue considerándose una perspectiva poco realista a corto plazo para la mayoría de los socios.** La mayoría de los socios sugirieron que siguen luchando por avanzar en los "aspectos básicos" de la contratación abierta, como un uso y publicación de datos más normalizados (*analizados con más detalle en "Sostenibilidad medioambiental"*).
- **Algunos socios expresaron dudas sobre la posibilidad de encontrar financiación alternativa una vez finalizado el apoyo financiero de OCP.** Aunque casi una cuarta parte de los entrevistados destacó el apoyo financiero como una contribución clave de OCP, tres grupos de socios expresaron explícitamente su incertidumbre sobre el futuro de su financiación. Aunque OCP no es un "financiador para siempre", esto corrobora los resultados de la encuesta anual de OCP, que sugieren que los socios no confían en que seguirán logrando impacto sin el apoyo de OCP (*analizado en más detalle en "Longevidad"*).

Impacto

Esta sección explora la primera de nuestras preguntas de evaluación: ¿Cuáles son las repercusiones, los avances, las brechas y las lecciones de los últimos cuatro años de este programa que OCP puede aprovechar para continuar su labor?

Contexto

En cuanto a la definición de impacto de OCP, ésta tiene una visión bien definida del impacto como "cambio significativo, generalizado y documentado", que debe durar más que los proyectos.¹⁵

Y lo que es más importante, para que un proyecto se considere de impacto según los criterios de OCP, los socios "deben ser capaces de verificar los resultados cuantitativos mediante una medición evaluativa rigurosa, como el análisis de datos concretos".¹⁶

¹⁵Open Contracting Partnership. *La contratación abierta* ofrece resultados y explica por qué es lo más inteligente. <https://www.open-contracting.org/impact/>

¹⁶Open Contracting Partnership (2019). *Estrategia 2019-2023*. <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2019/05/OCP-strategy-19digital.pdf>, p. 28.

El objetivo original del trabajo de OCP en el marco de la subvención de la Fundación BHP era que se registraran 5 casos de impacto en una (o varias) de las áreas de interés de la subvención al final del acuerdo.¹⁷

Este objetivo se actualizó a 7 tras la enmienda de octubre de 2020, que prorrogó la subvención un año. Se esperaba que los efectos se logaran de acuerdo con el calendario que figura a continuación. Las repercusiones marcadas con un asterisco (*) indican las que se actualizaron tras la modificación de la subvención en 2020.

Año	Objetivo nº de impactos
1	0
2	1
3	1
4	2*
5	2
6	1*

Además de estas repercusiones documentadas, la subvención también pretende lograr una serie de resultados, definidos en esta evaluación como avances positivos que no suponen en sí mismos un cambio generalizado o a largo plazo. Estos resultados se organizan en torno a tres objetivos principales;

- 1. Aumentar la recopilación, calidad y publicación de datos de contratación abiertos en los países objetivo:** por ejemplo, al final del acuerdo, la subvención establece que quince organismos gubernamentales deberán publicar regularmente datos de contratación abiertos en consonancia con el Estándar de Datos de Contratación Abiertos (OCDS).
- 2. Mejorar la participación de las partes interesadas y el uso de los datos en los países objetivo:** por ejemplo, al final del acuerdo, la subvención establece que siete organismos gubernamentales deben entablar un diálogo regular con la sociedad civil y las empresas sobre los datos abiertos de contratación.
- 3. Promover el aprendizaje y el desarrollo práctico entre los países destinatarios y a escala mundial:** por ejemplo, la subvención pretende que se conozcan mejor la

¹⁷ Nótese que originalmente el acuerdo de subvención establecía que 5 países habrían demostrado impacto, pero posteriormente se actualizó para que se entendiera como 5 instancias de impacto.

contratación abierta y sus aplicaciones a través de veinticinco actos de aprendizaje entre iguales antes de que finalice el acuerdo.

Para lograr estos impactos y resultados, OCP ofrecerá asesoramiento técnico, herramientas y orientación, promoción para el establecimiento de normas mundiales, aprendizaje entre iguales y desarrollo sobre el terreno, así como financiación inicial para innovadores de los gobiernos, la sociedad civil y las empresas.

OCP ha adoptado un enfoque táctico para desplegar este apoyo, que implica "girar" hacia las áreas de mayor impacto potencial y, por la misma lógica, reducir la intensidad del apoyo cuando el trabajo está resultando infructuoso debido a bloqueos políticos, por ejemplo.

Así se detalla en la estrategia de OCP para 2019, en la que OCP se compromete a adoptar un "enfoque ágil" de la promoción, la inversión y el apoyo, que deje margen para "la experimentación y las sorpresas".¹⁸

OCP ha cambiado de enfoque cuando se han presentado oportunidades o barreras insuperables para el impacto. Por ejemplo, la crisis en Afganistán, que antes era un país objetivo de la subvención de BHP y en el que se centró la evaluación intermedia, obligó a interrumpir todas las operaciones de OCP. Mientras tanto, las oportunidades en Ecuador, India e Indonesia han hecho que estos países se añadan a la lista de países objetivo de las subvenciones desde la evaluación intermedia, y se ha profundizado el compromiso en Chile para añadir más apoyo en los sectores de la salud, las infraestructuras y las PYME.¹⁹

Resumen de las conclusiones relativas al impacto

¹⁸ *Open Contracting Partnership* (2019). Estrategia 2019-2023.
<https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2019/05/OCP-strategy-19digital.pdf>, p.7.

¹⁹ *Open Contracting Partnership* (2020). Cómo la contratación abierta puede ayudar a la respuesta y recuperación de COVID-19 con el apoyo de la Fundación BHP.
<https://docs.google.com/document/d/1pT3hluLmEik7Kq-QhGM3g7IQJfkT1koXMfWgo-AvIkA/edit#heading=h.9odwqdf8af6>

Éxitos del programa

- 1. OCP va por buen camino para lograr el mayor número de impactos previstos en la modificación de la subvención, habiendo seguido logrando impacto desde la evaluación intermedia mediante un enfoque ágil centrado en las áreas de mayor potencial.** OCP ha alcanzado el objetivo de impacto original de cinco países identificado en el acuerdo de subvención original y se propone superar los objetivos fijados en torno a todos menos uno de los resultados previstos.
- 2. El cambio de OCP de "normalización inmediata" a "valor inmediato" en términos de apoyo a los datos ha sido bien recibido.**²⁰ Aunque este cambio no tiene por qué ayudar necesariamente a OCP a lograr un mayor impacto según su definición, se centra más bien en llegar a más socios, uno de los objetivos clave de OCP relacionado con la escala. Múltiples socios no técnicos destacaron el valor del equipo de apoyo de datos de OCP para ayudarles a hacer uso de los datos de contratación de una forma que se adaptara a sus necesidades inmediatas.
- 3. El trabajo de OCP contra la corrupción en particular ha tenido un impacto en la vida de las personas en varios países.**
- 4. OCP ha respondido con éxito a crisis y rupturas políticas, y ha sido capaz de impulsar avances significativos en contextos rápidamente cambiantes.** En Ecuador, por ejemplo, la pandemia de coronavirus sirvió de impulso para que el gobierno comenzara rápidamente a publicar abiertamente datos sobre adquisiciones de emergencia, y OCP apoyó estos esfuerzos a través del proyecto Lift.²¹ En el Reino Unido, OCP ha aprovechado el Brexit para animar al gobierno británico a impulsar reformas en materia de contratación pública.
- 5. El cambio de OCP de "estandarización inmediata" a "valor inmediato" en términos de apoyo a los datos ha sido bien recibido.**²² Aunque este cambio no tiene por qué ayudar necesariamente a OCP a lograr un mayor impacto según su definición, se centra más bien en llegar a más socios, uno de los objetivos clave de OCP relacionado con la escala. Múltiples socios no técnicos destacaron el valor del equipo de

²⁰Open Contracting Partnership (2021). 2021 Strategy Refresh.

<https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2021/09/OCP2021-strategy-refresh-1.pdf>, p 12.

²¹Open Contracting Partnership (2021). Cómo los proyectos Lift de contratación abierta están reformando la contratación pública. <https://www.open-contracting.org/implement/lift-projects/#Ecuador>

²²Open Contracting Partnership (2021). 2021 Strategy Refresh.

<https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2021/09/OCP2021-strategy-refresh-1.pdf>, p 12.

apoyo de datos de OCP para ayudarles a hacer uso de los datos de contratación de una forma que se adaptara a sus necesidades inmediatas.

6. El trabajo de OCP contra la corrupción en particular ha tenido un impacto en la vida de las personas en varios países.

7. OCP ha respondido con éxito a crisis y rupturas políticas, y ha sido capaz de impulsar avances significativos en contextos rápidamente cambiantes.

En Ecuador, por ejemplo, la pandemia de coronavirus sirvió de impulso para que el gobierno comenzará rápidamente a publicar abiertamente datos sobre adquisiciones de emergencia, y OCP apoyó estos esfuerzos a través del proyecto Lift.²³ En el Reino Unido, OCP ha aprovechado el Brexit para animar al gobierno británico a impulsar reformas en materia de contratación pública.

Brechas

- 1. A pesar del aumento de la participación subnacional, varios socios siguen pensando que se puede hacer más para lograr un impacto a nivel local, especialmente en las regiones infrarrepresentadas, que son las que más sufren los efectos de las malas decisiones de contratación.** Los socios se refirieron específicamente al valor de ampliar la labor de OCP a las OSC y a los periodistas de zonas situadas fuera de las capitales.
- 2. Para muchos socios -especialmente los de la sociedad civil que operan con presupuestos más reducidos- el lenguaje del impacto cuantitativo no pareció resonar en las entrevistas.** Los socios rara vez fueron capaces de señalar impactos cuantificados claros de su trabajo, y a menudo expresaron que sentían que llevaría tiempo que los impactos de su trabajo pudieran mostrar un efecto que pudiera medirse cuantitativamente.
- 3. Los socios siguen señalando una serie de obstáculos a la repercusión que también se pusieron de manifiesto durante la evaluación intermedia, como la falta de tiempo y recursos de los gobiernos, la escasa calidad de los datos y los limitados conocimientos sobre datos.** Aunque los socios afirmaron que OCP ya está

²³Open Contracting Partnership (2021). Cómo los proyectos Lift de contratación abierta están reformando la contratación pública. <https://www.open-contracting.org/implement/lift-projects/#Ecuador>

desempeñando un papel importante en la mejora de la calidad de los datos abiertos publicados por los gobiernos, estos siguen siendo obstáculos a los que se enfrentan.

Recomendaciones

- 1. Aunque reconocemos el llamado de los socios para que OCP sea más local, es improbable que OCP alcance un impacto si sus recursos se reparten demasiado entre múltiples proyectos locales. En su lugar, OCP debería fomentar el trabajo local reforzando las redes en el país, fortaleciendo las conexiones entre socios y animándoles a involucrar a periodistas y OSC locales en su trabajo.** OCP también debería dar prioridad a los socios locales a la hora de asignar pequeñas subvenciones, como las del programa de investigación comprometida. Esta sería una forma poco costosa de apoyar el trabajo de las OSC y los periodistas locales y de extender la demanda de contratación abierta más allá de los centros metropolitanos.
- 2. Del mismo modo, cuando el progreso se haya estancado a nivel federal/nacional, OCP debería unir fuerzas con otras organizaciones (que se enfrentarán a retos similares) para explorar cómo se podría presionar al gobierno de una manera que sea sensible a las limitaciones de recursos.**
- 3. Los argumentos económicos a favor de la contratación abierta siguen resonando con fuerza entre las partes interesadas del gobierno. En este sentido, OCP debe asegurarse de no descuidar los casos de uso relacionados con la eficiencia y la relación calidad-precio a medida que desarrolla enfoques estratégicos en materia de contratación ecológica y lucha contra la corrupción.** Etiquetar los casos de uso para permitir a los socios encontrar ejemplos de estos beneficios podría ser una forma útil de garantizar que los socios puedan encontrar la información que necesitan para convencer mejor a los responsables de la toma de decisiones.

4. **OCP debe ser selectivo a la hora de impulsar a los socios hacia el impacto, presionando a los socios con capacidad para lograr impactos cuantitativos sólidos para que lo hagan, y ayudando a otros a recopilar datos de evaluación y seguimiento de formas menos onerosas, que sigan demostrando el poder de la contratación abierta.** También es importante celebrar las pequeñas victorias a través de historias de progreso, o incluso pequeñas historias de "éxito", dado que muchos socios sienten que aún están lejos de alcanzar un impacto cuantitativamente probado.
5. **OCP debería seguir persiguiendo sus objetivos en torno al impacto, que han permitido a la organización demostrar sólidamente los beneficios de su trabajo. Sin embargo, en reconocimiento de su alto nivel de impacto, OCP también debe asegurarse de no correr el riesgo de despriorizar por completo el trabajo con socios que *podrían* lograr un impacto, pero en un plazo más largo y en diversos contextos. Además de los líderes en impacto, OCP debería tratar de fomentar un ecosistema más amplio de socios. Esto creará la demanda y la comunidad de prácticas esenciales para el éxito a largo plazo de la reforma de la contratación abierta.** Para lograrlo, OCP podría estudiar la introducción de una línea de trabajo dedicada a los socios con menor capacidad, que ofrezca apoyo personalizado a los socios en las primeras fases del camino hacia el impacto.
6. **OCP debe continuar con su "enfoque ágil" de apoyo, teniendo en cuenta las oportunidades o crisis en los futuros programas de trabajo.**

Escala

En esta sección de la evaluación se plantean dos preguntas principales: ¿cuál es la magnitud del impacto logrado y cómo puede OCP ampliarlo aún más, en múltiples dimensiones?

Contexto

Según OCP, el escalado debe lograrse en tres dimensiones:

1. **Ampliación**, para multiplicar el número de reformas y beneficiarios, mediante la reproducción independiente o "bola de nieve" de proyectos, por ejemplo.

Esto también se refleja en la estrategia 2019-2023 de OCP; "para alcanzar escala, buscamos trabajar con y a través de otros para que las intervenciones puedan ser replicadas y las lecciones y herramientas puedan ser compartidas".²⁴

- 2. Ampliación**, para amplificar la magnitud del progreso o el impacto. Esto podría implicar lograr nuevos cambios políticos, mejorar la calidad de los datos o la cobertura de un sistema de contratación, o lograr nuevas formas de colaboración.
- 3. Ampliación de escala**, para cambiar mentalidades, prácticas y valores, incluso a través de su enfoque de la participación y la capacitación de la comunidad. "No buscamos un poco más de transparencia", explica la estrategia 2019-2023, "queremos un cambio transformador en la forma de hacer negocios del gobierno".²⁵

OCP pretende alcanzar estas diferentes dimensiones de escala en múltiples niveles, global, regional y nacional, y más localmente.

Una de las principales formas en que OCP pretende alcanzar una escala mundial es "construyendo una comunidad de profesionales y prácticas que puedan llevar a cabo la contratación abierta y compartir el aprendizaje independientemente de nosotros".²⁶ En el otro extremo del espectro, OCP también busca "actuar a escala local" con su apoyo, respaldando al gobierno y a la sociedad civil a nivel municipal y subnacional. La estrategia de OCP subraya que el cambio local y el global deben tener una relación simbiótica;

"A medida que los cambios locales tengan éxito, y a medida que aumenten las pruebas de su impacto positivo, debería crearse el impulso necesario para introducir cambios más amplios en las normas mundiales".²⁷

En este capítulo nos centramos principalmente en la evaluación de los progresos de OCP cuando se trata de aumentar y reducir la escala.

Dada la estrecha relación entre escala e impacto, este capítulo de la evaluación se centra principalmente en cómo OCP está progresando en sus objetivos de ampliar la amplitud y magnitud de la reforma, para evitar repeticiones con otros capítulos.

²⁴Open Contracting Partnership (2019). Estrategia 2019-2023. <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2019/05/OCP-strategy-19digital.pdf>, p. 22.

²⁵Open Contracting Partnership (2019). Estrategia 2019 2013. <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2019/05/OCP-strategy-19digital.pdf>, 10

²⁶Open Contracting Partnership (2019). Estrategia 2019 2013. <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2019/05/OCP-strategy-19digital.pdf>, 3

²⁷Open Contracting Partnership (2019). Estrategia 2019 2013. <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2019/05/OCP-strategy-19digital.pdf>, 19

Resumen de las conclusiones relativas a la escala

Éxitos del programa

- 1. OCP está en vías de alcanzar sus objetivos de desarrollo comunitario, tal y como se explica en su teoría del cambio. En las entrevistas, 15 socios afirmaron específicamente que valoraban el papel de OCP en la creación y facilitación de conexiones con otros socios y organizaciones, tanto los que trabajan en el mismo país como a nivel internacional.** En particular, los socios destacaron el valor de los ejemplos y conexiones internacionales de OCP para ayudarles a obtener ideas y perspectivas para su propio trabajo. Cuatro socios también destacaron explícitamente el papel de OCP a la hora de conseguir que el gobierno y la sociedad civil colaboren como especialmente importante en su contexto.
- 2. Tres socios en particular destacaron el valor de OCP como organización internacional que da legitimidad a su trabajo a la hora de ampliarlo.** Los socios afirmaron que el papel de OCP como organización internacional les ayudó a ganar legitimidad y presión para promulgar reformas de un modo que no habrían podido hacer por sí solos.
- 3. Los socios manifestaron que el propio OCDS es una palanca importante para la escala mundial, ya que facilita las colaboraciones al utilizar el formato "un lenguaje común".** No obstante, los entrevistados también añadieron que agradecerían una colaboración aún mayor entre los países que publican sus datos en formato OCDS.
- 4. Por último, identificamos avances en cuanto a la ambición de OCP de "ampliar la escala", ya que identificamos casos de al menos tres proyectos apoyados por OCP que están siendo reproducidos por otros, incluso sin la participación de OCP.**

Brechas

- 1. Para ayudar a ampliar la contratación abierta a escala mundial, los entrevistados destacaron la oportunidad de que OCP explore más comparaciones internacionales. Los socios consideraron que los estudios de casos internacionales son especialmente útiles a la hora de aportar ideas para las reformas de la contratación abierta, siempre que sean relevantes para sus contextos.** Los entrevistados también consideraron que estos estudios de casos les ayudarían a impulsar reformas de la contratación en ámbitos como la contratación ecológica y la inclusión social, al ofrecer ejemplos más concretos.
- 2. Por otra parte, cuatro entrevistados también pidieron más estudios de casos que respondan a sus propios contextos y limitaciones. Los socios creen que esto podría ayudarles a reproducir las reformas de la contratación abierta en su propio gobierno o departamento, contribuyendo de forma eficaz a la ampliación de OCP.** Los socios de India, Reino Unido, Ciudad de México y EE.UU. afirmaron que les resultaba difícil adaptar los estudios de caso de OCP existentes a sus propios contextos y necesidades, dadas las marcadas diferencias entre la legislación y el clima político de cada país y las capacidades de los socios en materia de recursos.²⁸
- 3. Por último, en un caso oímos que OCP podría hacer más para ofrecer más apoyo a los socios en el trabajo de evaluación técnica. Esto también podría ayudar a aumentar la escala, ya que simplificar el proceso ayudaría a los nuevos socios a comenzar más fácilmente sus compromisos con OCP.**

²⁸Entrevista LIFT G1, 17/10/2022. Entrevista INDIA CS1, 7/10/2022. Entrevista UKG1, 5/10/2022. Entrevista USG1, 10/10/2022.

Recomendaciones

1. OCP debería utilizar Lift para poner a prueba proyectos que pudieran ampliarse más adelante, y fijarlo como objetivo específico de la próxima cohorte de Lift.

Los proyectos que tienen más probabilidades de reproducirse de forma independiente son los proyectos delimitados con objetivos claros, que a menudo tienen lugar a nivel subnacional y se reproducen en otras ciudades y regiones. Lift se presta a apoyar este tipo de proyectos, por lo que debería priorizarse como palanca para la ampliación.

2. OCP debería explorar el potencial de una mayor investigación comparativa internacional. Esto podría adoptar la forma de comparaciones matizadas de aspectos específicos de la aplicación, como la calidad de los datos y la legislación, que pueden ayudar a estimular las inversiones en la reforma. En este sentido, podría resultar fructífero reforzar las asociaciones existentes con el Barómetro Global de Datos u otras organizaciones de datos abiertos.

De acuerdo con las opiniones de los gestores de OCP, está claro que OCP no está interesada en explorar índices para clasificar a los países en función de su aplicación de las reformas de contratación abierta; sin embargo, una investigación comparativa más matizada, llevada a cabo junto con organizaciones de datos abiertos, podría ser una buena forma de responder a las peticiones de los socios de una mayor evaluación comparativa.

3. OCP debería trabajar estrechamente con los socios para ayudarles a entender cómo aplicar las lecciones de otros estudios de caso a su propio trabajo, de modo que los enfoques de progreso puedan reproducirse en todos los contextos.

Algunos socios se beneficiarían de una mayor orientación sobre cómo utilizar los estudios de caso. Una nueva codificación de los estudios de caso en el sitio web de OCP, que permite filtrarlos por contexto o caso de uso, también facilitaría a los socios la búsqueda de estudios de caso que se ajusten a sus necesidades.

4. OCP debería asegurarse de ofrecer apoyo a los socios cuando emprendan el trabajo de evaluación técnica y el mapeo de OCDS, reconociendo que pueden ser tareas arduas (aunque necesarias).

Aunque creemos que hubo un ejemplo aislado de un socio que no recibió la ayuda que necesitaba en este ámbito, se trata de un riesgo que OCP debería tener en cuenta en el futuro. No obstante, la internalización del servicio de asistencia de OCDS contribuirá potencialmente a mitigar este riesgo, al reforzar los circuitos de retroalimentación entre los socios y el personal de apoyo de datos.

Longevidad

En esta sección de la evaluación, examinamos cómo puede OCP sacar el máximo partido de su trabajo futuro, para garantizar que no sólo se logre un impacto, sino que éste se consolide, mantenga y reproduzca a largo plazo.

Contexto

Uno de los principales objetivos estratégicos de OCP es "construir una comunidad autosuficiente de políticas y prácticas".²⁹

Para lograrlo, OCP pretende capacitar a sus socios gubernamentales y de la sociedad civil para crear una comunidad y un ecosistema de contratación duraderos y autosuficientes que funcionen sin OCP a largo plazo. Una meta importante dentro de este objetivo es que 10 nuevos socios reciban financiación para trabajos de contratación abierta fuera de OCP.

Tras su creación en 2015, OCP introdujo una cláusula de extinción, planeando operar sólo durante ocho años -cuatro años para aprender y otros cuatro para escalar- para que la organización pudiera ayudar en última instancia a crear una comunidad de contratación abierta autosostenible.³⁰ En la estrategia 2019-2023, sin embargo, OCP decidió ampliar la vida de la organización debido a que los socios aún no estaban preparados para la salida de OCP, ampliando aún más este plazo.³¹ No obstante, uno de los principales objetivos (y metas) de OCP es capacitar a los socios para que, con el tiempo, puedan realizar este trabajo por sí mismos sin la participación de OCP.

La longevidad también es fundamental para los objetivos de la subvención de la fundación BHP, y OCP planea en última instancia ceder su trabajo a otros profesionales para que continúen apoyándolo a largo plazo.

El plan de sostenibilidad destaca cinco objetivos a este respecto:

- Construir un caso empresarial autosostenido, que demuestre el valor de la reforma de la contratación abierta a través de historias de impacto.
- Crear un grupo de personas y organizaciones, más allá de OCP, que puedan proporcionar orientación técnica y de procesos a los innovadores.

²⁹*Open Contracting Partnership* (2019). Estrategia 2019-2023. <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2019/05/OCP-strategy-19digital.pdf>, p 25.

³⁰*Open Contracting Partnership* (2019). Estrategia 2019-2023. <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2019/05/OCP-strategy-19digital.pdf>, p 35.

³¹*Open Contracting Partnership* (2019). Estrategia 2019-2023. <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2019/05/OCP-strategy-19digital.pdf>, p 35.

- Conectar a los agentes de contratación abierta para que puedan seguir aprendiendo unos de otros cuando finalice el programa.
- Desarrollar y compartir herramientas y recursos para una orientación continua
- Integrar la contratación abierta en los foros mundiales y el establecimiento de normas, a través de instituciones y eventos como el G20, el B20, la OGP y el Banco Mundial.

Para evaluar hasta qué punto los socios consideran que pueden hacer este trabajo por sí mismos sin el apoyo de OCP, OCP realiza una encuesta entre los socios para medir su "puntuación de capacitación". Se trata de un parámetro clave para evaluar los avances en longevidad.

El puntaje de empoderamiento es la medida en que los socios sienten que podrían continuar haciendo su trabajo de contratación abierta sin OCP, según lo informado por los socios en la encuesta anual de OCP. En la encuesta anual, OCP pregunta hasta qué punto los socios se sienten seguros de alcanzar sus objetivos de contratación abierta con menos apoyo de OCP en el próximo año. si ayudaron o no a los socios a sentirse capaces de hacer más trabajo en el próximo año con menos apoyo de OCP.

Resumen de las conclusiones relativas a la longevidad

Éxitos del programa

- 1. Dos entrevistados afirmaron explícitamente que OCP había contribuido a cambios duraderos en sus países y que consideran muy improbable que los procesos de contratación volvieran a ser como antes, ya que los avances resistirán los cambios en la administración política.** Esto estaba vinculado a la asistencia de OCP para ayudar a los gobiernos a implantar sistemas de contratación pública electrónica o empezar a publicar datos abiertos sobre contratación pública. Los entrevistados tenían la sensación de que estos pasos serían difíciles de revertir, especialmente si también había una comunidad de organizaciones de la sociedad civil y periodistas interesados en utilizar los datos.
- 2. A menudo, las conversaciones en torno a la longevidad en las entrevistas estaban vinculadas a la sostenibilidad financiera de los proyectos. Múltiples entrevistados destacaron la importancia del apoyo financiero táctico de OCP, incluidas las becas de investigación comprometida y el programa Lift, que les permite poner en marcha proyectos y avanzar hacia su impacto, o conseguir financiación adicional.** Incluso las oportunidades de financiación más pequeñas,

como las becas de investigación comprometida, se consideraron vitales para las ONG pequeñas o los periodistas locales, para quienes esta financiación representa una inversión sustancial en su trabajo.

Brechas

- 1. La mayoría de los socios no se sienten seguros de poder continuar su trabajo sin el apoyo directo de OCP.** Existe, por tanto, una brecha entre los objetivos de OCP en torno al empoderamiento de los socios. Tanto los socios de las OSC como los funcionarios del gobierno expresaron estas mismas inseguridades. Algunos socios afirmaron que, debido a la incertidumbre financiera, confiaban menos en poder lograr un impacto a largo plazo.
- 2. Además de la preocupación por la financiación, tres funcionarios gubernamentales también destacaron que les preocupaba disponer de tiempo y recursos para continuar trabajando en la contratación abierta una vez finalizados sus compromisos formales con OCP.** Los entrevistados gubernamentales de varios países afirmaron que les preocupaba que el trabajo en materia de contratación abierta se ralentizará o detuviera una vez finalizados sus compromisos con OCP, debido a que este trabajo no era prioritario para los funcionarios de alto nivel.
- 3. Los socios destacaron que los cambios de administración política, junto con la rotación periódica en las funciones gubernamentales, plantean retos para la longevidad de los proyectos.** Los entrevistados señalaron que puede resultar difícil mantener el trabajo en curso o llevar a término los proyectos cuando determinados responsables gubernamentales abandonan o cambian de departamento debido a la rotación periódica en las funciones gubernamentales, o cuando llega una nueva administración y sustituye a la mayoría de los funcionarios anteriores por recién llegados.
- 4. Por último, los entrevistados de tres países afirmaron que, para mantener realmente las reformas de la contratación abierta a largo plazo, la legislación de su país tendría que sufrir cambios importantes.**

Recomendaciones

- 1. Los socios se beneficiarán del apoyo continuado de OCP más allá de 2028. Si dentro de cinco años OCP pone fin a sus operaciones, debe ser transparente en cuanto a sus planes de cierre, que podrían incluir la reducción del equipo y más trabajo para reforzar las redes locales y mundiales de innovadores.**
- 2. OCP debería explorar nuevas formas de ayudar a los socios a planificar su longevidad financiera. Esto podría implicar que los socios sean más conscientes de su capacidad para ayudar a los socios con la creación de redes financieras, o conectar a los socios con posibles fuentes de financiación.** Esto podría implicar la recopilación de un repositorio de posibles financiadores al que los socios pudieran acceder, con información sobre el tipo de proyectos que apoyan y el nivel de apoyo que probablemente ofrecerán. Una mayor claridad en este ámbito puede ser especialmente beneficiosa para los proyectos con plazos de financiación más cortos, en los que los socios se sienten menos seguros de alcanzar un impacto sin saber que disponen de financiación a más largo plazo.
- 3. OCP debería centrarse en seguir desarrollando la capacidad de los funcionarios del gobierno para evitar que el trabajo de contratación abierta se estanque una vez finalizados los compromisos formales con OCP.**
- 4. OCP debe asegurarse de que sus socios conozcan su trabajo actual sobre legislación en materia de contratación abierta, y debe seguir centrándose en ayudar a sus socios a consagrar los principios de la contratación abierta en la legislación de los países en los que se ha destacado como una necesidad.** Presionar para que se produzcan más cambios legislativos en áreas de importancia estratégica, como la contratación ecológica y la contratación social inclusiva, también debería ser un objetivo de OCP a la hora de ayudar a los socios a abogar por la reforma legal.

Sostenibilidad medioambiental

Desde la evaluación intermedia, OCP ha reforzado su enfoque en la contratación ambientalmente sostenible. En este capítulo se evalúa la forma en que OCP puede seguir desarrollando su apoyo

para abordar mejor las preocupaciones en torno a la sostenibilidad ambiental y la transición energética a través de la contratación en el futuro.

Contexto

La contratación sostenible está relacionada con tres pilares de beneficios económicos, sociales y medioambientales. Según la definición de OCP, la contratación sostenible es aquella que "tiene en cuenta los efectos a largo plazo de las adquisiciones gubernamentales, incluidos los impactos más allá de la agencia contratante y el usuario final", e incorpora estas consideraciones a las decisiones tomadas a lo largo del ciclo de vida de la contratación.³² Para evitar confusiones con esta definición más amplia, cuando nos refiramos al fomento de la contratación abierta con fines medioambientales específicamente, utilizaremos en esta evaluación el término "contratación ecológica".

Desde la evaluación intermedia, la contratación ecológica es una prioridad estratégica más firme para OCP.³³ En la actualización de la estrategia de 2021, se destacó explícitamente la importancia de utilizar la contratación abierta para promover la sostenibilidad medioambiental.

En consonancia con un cambio más amplio que se aleja de la transparencia como fin en sí mismo, OCP reconoció que cambiar la forma en que los gobiernos adquieren bienes y servicios sería crucial para abordar el cambio climático. El hecho de que esta evaluación incluya una sección centrada en la contratación ecológica, un tema que no se trató en profundidad en la evaluación intermedia, también demuestra la creciente importancia de la contratación ecológica para la organización. Desde la evaluación intermedia, OCP también ha publicado orientaciones sobre contratación ecológica. Entre ellas se incluye un informe sobre "banderas verdes" en los contratos públicos (métricas que pueden utilizarse para hacer un seguimiento de la adopción de la contratación pública ecológica) y un conjunto de herramientas sobre contratación pública abierta y

³² *Open Contracting Partnership* (2021). Banderas verdes: cómo los datos abiertos pueden arrojar luz sobre la contratación pública. <https://www.open-contracting.org/resources/green-flags-how-open-data-can-throw-light-on-sustainable-procurement/>, p. 2.

³³ *Open Contracting Partnership* (2021). Actualización de la Estrategia 2021. <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2021/09/OCP2021-strategy-refresh-1.pdf>

sostenible, que pretende ofrecer consejos prácticos a quienes deseen aplicar reformas ecológicas en este ámbito.³⁴³⁵

La labor de OCP en materia de sostenibilidad medioambiental también responde a la demanda de los socios.

En la Encuesta Anual de Socios de diciembre de 2022, la contratación pública ecológica también se destacó como la segunda prioridad para los socios en cuanto a dónde quieren aumentar su capacidad y aprendizaje, sólo superada por la lucha contra la corrupción.³⁶

OCP's clasifica su trabajo sobre contratación ecológica en tres objetivos principales;³⁷

- **Promover una economía de emisiones netas cero mediante reformas sistémicas**

Por ejemplo, OCP ha colaborado con el Gobierno lituano en la aplicación de una ambiciosa reforma de la contratación pública 100% ecológica.³⁸

- **Estimular la innovación en servicios públicos e infraestructuras sostenibles**

Esto incluye el proyecto Ecobici Lift en Ciudad de México, que mejoró el sistema de bicicletas compartidas de la ciudad mediante contratación abierta.

- **Construir comunidades resistentes al clima.**

El trabajo en Assam (India) entraría en esta categoría. En este caso, OCP ha ayudado a sus socios a combinar datos sobre contratación abierta, inundaciones y gastos por catástrofes para planificar mejor los efectos del cambio climático.

³⁴ *Open Contracting Partnership* (2021). Banderas verdes: cómo los datos abiertos pueden arrojar luz sobre la contratación pública.

<https://www.open-contracting.org/resources/green-flags-how-open-data-can-throw-light-on-sustainable-procurement/>

³⁵ *Open Contracting Partnership, Spend Network y PUBLIC* (2022). Open and Sustainable Public Procurement Toolkit. <https://sustainable.open-contracting.org/>

³⁶ *Open Contracting Partnership* (2023). Comentarios sobre 2022: lo que nos ha dicho y lo que estamos haciendo al respecto.

<https://www.open-contracting.org/2023/01/19/feedback-on-2022-what-you-told-us-and-what-we-are-doing-about-it/>

³⁷ *Open Contracting Partnership*. Porque toda contratación debe ser sostenible.

<https://www.open-contracting.org/what-is-open-contracting/sustainability/>

³⁸ *Open Contracting Partnership* (2022). Una Lituania 100% verde.

<https://www.open-contracting.org/2022/10/17/going-100-green-in-lithuania/>

Aunque el acuerdo de subvención no menciona la sostenibilidad medioambiental per se, se puede decir que la contratación ecológica es más importante en los países ricos en recursos que reciben financiación de la Fundación BHP.

Los objetivos estratégicos esbozados en el acuerdo de subvención de la Fundación BHP no incluyen ningún objetivo relacionado con la sostenibilidad medioambiental. Sin embargo, podría decirse que los objetivos de contratación ecológica de OCP son más pertinentes para los países beneficiarios de la subvención, que están repletos de recursos naturales que deben movilizarse de forma sostenible si se quiere que proporcionen un beneficio público.

Resumen de las conclusiones sobre sostenibilidad medioambiental

Éxitos del programa

- 1. En general, los socios de OCP se mostraron receptivos a la idea de utilizar la contratación abierta para promover la sostenibilidad medioambiental.** En cinco países, los socios de la sociedad civil y el gobierno afirmaron que ya existe una aceptación política de las cuestiones medioambientales, que podría aprovecharse para avanzar más en la contratación ecológica.
- 2. Uno de los objetivos clave de OCP en la actualización de su estrategia para 2021 es ajustar su misión y enfoque para dar prioridad a la contratación ecológica. OCP ha trabajado con éxito con socios de tres equipos de Lift en proyectos centrados en el medio ambiente que están en vías de lograr un impacto en este ámbito.** Estos proyectos son el proyecto Ecobici de Ciudad de México, el proyecto de Civic Data Lab que vincula datos sobre inundaciones con datos de contratación para informar sobre decisiones de gestión de catástrofes, y los socios de Lift en la ciudad de Des Moines que están trabajando para incorporar criterios de sostenibilidad medioambiental en su proceso de contratación.

Lagunas

- 1. A pesar del creciente interés por la contratación ecológica y de los avances en este ámbito con algunos socios, la inmensa mayoría de los entrevistados no tenía experiencia en este campo y consideraba que se trataba de un ámbito político incipiente.** Esto se reconoce en el recientemente publicado Open and Sustainable Public Procurement Toolkit (Conjunto de herramientas para una contratación pública abierta y sostenible), publicado por OCP con sus socios a mediados de 2022.³⁹
- 2. En los casos en que los socios pudieron señalar los compromisos gubernamentales existentes en materia de contratación ecológica, a veces hubo dudas sobre la eficacia de su aplicación.** En tres países, los socios expresaron su preocupación por que estos proyectos, o bien fueran superficiales y no introdujeran cambios sustanciales, o bien tuvieran consecuencias imprevistas.
- 3. Algunos entrevistados de contextos menos maduros sugirieron que se necesita más "trabajo de base" en términos de lograr la transparencia de los contratos de forma más general, antes de que se pueda perseguir la contratación ecológica a nivel nacional.** En determinados contextos, queda mucho trabajo por hacer para digitalizar las prácticas de contratación y publicar datos, y los entrevistados consideraron que sería difícil empezar a trabajar por la contratación ecológica antes de haber completado estos pasos.
- 4. Del mismo modo, otros socios señalaron la necesidad de disponer de datos y parámetros de mejor calidad antes de poder iniciar cualquier análisis sólido sobre cuestiones de contratación ecológica.** Varios entrevistados afirmaron que los datos sobre contratación que se recopilan y publican en la actualidad no son lo suficientemente detallados como para poder utilizarlos por sí solos en apoyo de la contratación ecológica. Otros socios afirmaron que necesitarían mejores datos para poder realizar análisis del impacto medioambiental de las decisiones de contratación.

³⁹ *Open Contracting Partnership, Spend Network y PUBLIC (2022). Open and Sustainable Public Procurement Toolkit.* <https://sustainable.open-contracting.org/>

Recomendaciones

- 1. En primer lugar, OCP debería seguir utilizando Lift para crear una base empírica para la contratación ecológica, trabajando con la sociedad civil y el gobierno a través del programa para recopilar historias de éxito y lecciones aprendidas que puedan utilizarse para generalizar la contratación ecológica como concepto.**
- 2. Cuando OCP quiera promover enfoques de contratación ecológica con los gobiernos nacionales, debería dar prioridad al enfoque de Lift de trabajar con socios en problemas claramente definidos que ya exista voluntad política de abordar.**
- 3. OCP debería asegurarse de ofrecer distintos niveles de apoyo en función de la capacidad del gobierno para abordar la contratación ecológica, haciéndose eco del espíritu del equipo de datos de "ir al encuentro de los socios allí donde se encuentren".** En la misma línea, será necesario publicar una serie de recursos para los socios con mayor y menor capacidad en este ámbito a fin de anticiparse a la demanda, ya que los socios avanzarán a ritmos diferentes en este ámbito.
- 4. Por último, en los casos en que OCP implique a sus socios en la contratación ecológica, será especialmente importante establecer objetivos estratégicos claros y parámetros para medir sus progresos.**

Inclusión social

Este capítulo de la evaluación examina cómo OCP ha reforzado su enfoque en la contratación inclusiva desde la evaluación intermedia. Aquí nos preguntamos cómo OCP puede seguir desarrollando su apoyo para abordar mejor las preocupaciones en torno a la sostenibilidad medioambiental y la transición energética a través de la contratación para movilizar mejor la contratación abierta que tiene un impacto positivo en la vida de las personas.

Contexto

La actualización de la estrategia de OCP para 2021 destaca que una de sus nuevas áreas de interés, en respuesta a los comentarios de los socios, es el reconocimiento de la

contratación abierta "como una palanca oculta para mejorar la inclusión social y los resultados del gasto público".⁴⁰

En su actualización de la Estrategia 2021, OCP anunció un renovado énfasis en el modo en que las reformas de la contratación pueden contribuir a una mayor inclusión social y "centrar la dignidad, la agencia y la experiencia vivida de todos los que se ven afectados por la contratación, desde los funcionarios hasta los ciudadanos".⁴¹

Por ello, OCP está dando prioridad a la asociación con organizaciones que trabajan en proyectos y objetivos relacionados con la mejora de la inclusión social, así como a la colaboración con bancos de desarrollo para apoyar la inclusión de objetivos relacionados con la equidad y la sostenibilidad medioambiental en futuros proyectos, con especial énfasis en el sector sanitario.

OCP trata de dar prioridad a la co-creación con los socios cuando trabaja en iniciativas de inclusión social, y de establecer KPIs para garantizar que los proyectos puedan demostrar que han mejorado la vida de las personas.⁴² La inclusión social es también un componente clave del enfoque "reconstruir mejor" de OCP, que se refleja en la modificación de la subvención de la Fundación BHP realizada en 2020, que proponía perseguir objetivos equitativos a través del programa Lift.⁴³

Resumen de las conclusiones relativas a la inclusión social

Éxitos del programa

- 1. OCP hizo de la inclusión social una prioridad en su actualización de la Estrategia 2021 y la ha llevado a la práctica, obteniendo buenos resultados y despertando el interés internacional.** Los socios de varios países están trabajando en proyectos que hacen hincapié en la inclusión social.

⁴⁰ *Open Contracting Partnership* (2021). 2021 Strategy Refresh, <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2021/09/OCP2021-strategy-refresh-1.pdf>, p 7.

⁴¹ *Open Contracting Partnership* (2021). 2021 Strategy Refresh, <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2021/09/OCP2021-strategy-refresh-1.pdf>, p 6.

⁴² *Open Contracting Partnership* (2020). A Procurement Path to Equity, <https://www.open-contracting.org/what-is-open-contracting/inclusion-and-equity/>.

⁴³ *Open Contracting Partnership* (2020). Cómo la contratación abierta puede ayudar en la respuesta y recuperación de COVID-10 con el apoyo de la Fundación BHP. <https://docs.google.com/document/d/1pT3hluLmEik7Kq-QhGM3g7IQJfKT1koXMfWgo-AvIkA/edit>

- 2. Los socios de Lift en el Estado de Ekiti ya han recopilado pruebas cuantitativas para demostrar el impacto en este ámbito.** Este proyecto sobre contratación sensible al género ya ha demostrado avances que se han documentado en una historia de progreso, y también se espera que empiece a demostrar un impacto mensurable.⁴⁴

Lagunas

- 1. A pesar de los avances en este ámbito, varios socios expresaron su preocupación por que los esfuerzos por utilizar la contratación abierta para apoyar la inclusión social pudieran convertirse en algo simbólico sin introducir cambios sustanciales en las desigualdades sistémicas.**
- 2. Los entrevistados manifestaron que, para que las iniciativas de inclusión social conduzcan realmente a una reducción de las desigualdades, los proyectos deben diseñarse conjuntamente con las personas de las comunidades a las que la iniciativa espera apoyar.**
- 3. Además, algunos países tienen barreras específicas para explorar iniciativas de inclusión social.** Tanto Estados Unidos como Francia tienen leyes que dificultan la exploración de este tipo de iniciativas.

⁴⁴ *Open Contracting Partnership* (2022). Despegue: El Estado de Ekiti potencia las empresas de mujeres mediante mejores prácticas de contratación.
<https://www.open-contracting.org/2022/03/08/lift-off-beginning-the-journey-to-empowering-women-businesses-in-ekiti-state/>

Recomendaciones

- 1. Al comenzar a trabajar en una iniciativa de inclusión social, OCP debe implicar a los beneficiarios y a las principales partes interesadas desde el principio en la fase de diseño del proyecto y hacer hincapié en la importancia de los objetivos mensurables en este ámbito. OCP** también debe seguir protegiéndose contra el riesgo de que estas iniciativas sean simbólicas, abogando por un enfoque centrado en el usuario para los proyectos de inclusión social, pero también alentando a los socios a establecer métricas claramente definidas y alineadas con las necesidades de las comunidades a las que planean apoyar.
- 2. OCP debería seguir utilizando Lift como el vehículo más eficaz para perseguir objetivos equitativos, y tratar de transferir aspectos de la metodología Lift al trabajo de inclusión social fuera del programa.** Lift fomenta el enfoque de "empezar por el problema" y trabaja con los socios desde el principio para diseñar una metodología clara que les permita alcanzar sus objetivos, así como indicadores clave de rendimiento para hacer un seguimiento de los progresos, dos enfoques especialmente importantes en las iniciativas de inclusión social.

Programa Lift

En este capítulo evaluamos específicamente cómo el programa Lift de OCP ha contribuido a los objetivos más amplios de OCP en el marco de la subvención de la Fundación BHP, y consideramos cómo el programa podría lograr un impacto aún mayor en el futuro.

Contexto

El programa Lift se introdujo en 2019, con el fin de ofrecer un apoyo más intenso a los socios seleccionados para avanzar rápidamente hacia un objetivo bien definido en un plazo limitado.⁴⁵

⁴⁵ *Open Contracting Partnership* (2020). El camino hacia el impacto de la contratación abierta: *Lessons Learned from Open Contracting Lift Program*. <https://docs.google.com/document/d/1Ah1VlSuiM7NwaRld5Pq1ymmR3jXqQhJYTrvQ5p2DZ5Y/edit#heading=h.x2komzbvsac0>.

El objetivo del programa Lift es que cada equipo apoyado logre un impacto social o económico mensurable. Como parte de Lift, los socios reciben hasta 30.000 dólares a lo largo de 18 meses para apoyar su proyecto.⁴⁶ Los socios presentan propuestas para participar en el programa, y son seleccionados según tres categorías de criterios, el impacto potencial del proyecto, su viabilidad y la capacidad de su equipo para ejecutarlo.⁴⁷

El cambio 2 de la actualización de la estrategia 2021 de OCP es "ampliar Lift", duplicando el tamaño del programa para apoyar a 15 equipos al año, frente a los cinco equipos apoyados en la primera ronda y los siete apoyados en la segunda ronda del programa Lift, que reciben apoyo directo del acuerdo de subvención modificado de la Fundación BHP.⁴⁸

El programa Lift enlaza con varios de los objetivos estratégicos de OCP en otros ámbitos, principalmente la lucha contra la corrupción, la equidad y la inclusión, y la sostenibilidad medioambiental.

Lift se anuncia como un programa que ayuda a los socios a "utilizar la contratación pública para mejorar la gobernanza eficaz y apoyar comunidades más equitativas y ecológicas". Como tal, varios de los proyectos seleccionados para participar en el programa se inscriben en áreas de interés estratégico de OCP, como la sostenibilidad medioambiental y la equidad y la inclusión.

Por ejemplo, a través de Lift, varios socios están explorando iniciativas con un enfoque "verde", incluido el proyecto Ecobici de Ciudad de México, así como el trabajo que CivicDataLab está realizando en la India para utilizar los datos de contratación para ayudar a hacer frente al riesgo de inundaciones en el estado de Assam. Otros, en las ciudades estadounidenses de El Paso y Des Moines, por ejemplo, trabajan con OCP en el marco de Lift para que sus procesos de contratación incluyan más a las empresas propiedad de mujeres y minorías étnicas.

Nos enteramos de que en las futuras generaciones de Lift, OCP tiene previsto dar prioridad de forma más explícita a los proyectos con objetivos en una de las tres áreas principales: lucha contra la corrupción, equidad e inclusión, y sostenibilidad medioambiental.

⁴⁶ *Open Contracting Partnership* (2021). 2021 Strategy Refresh, <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2021/09/OCP2021-strategy-refresh-1.pdf>, p 17.

⁴⁷ *Open Contracting Partnership*. Manual para solicitantes de Lift, <https://drive.google.com/file/d/1oWS5PEJybgXGXlvLMxf4Ly0cG6rTdt6r/view>.

⁴⁸ *Open Contracting Partnership* (2021). 2021 Strategy Refresh, <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2021/09/OCP2021-strategy-refresh-1.pdf>, p 8.

Resumen de las conclusiones relativas al programa Lift

Éxitos del programa

- 1. Un proyecto Lift incluido en el ámbito de la evaluación ya ha tenido repercusiones en Ecuador. Los gestores nacionales esperan ver documentado el impacto en varios lugares en los próximos meses como resultado directo de los proyectos Lift.** Los gestores nacionales nos han informado de que esperan poder documentar el impacto en Ciudad de México, Buenos Aires y el estado de Ekiti en 2023, y la hoja de ruta de "historias" de OCP también prevé poder demostrar el impacto de Lift en Paraguay, y una historia de progreso de la India.⁴⁹
- 2. Además de los efectos documentados previstos, dos socios de Lift afirmaron que, gracias a su trabajo con OCP, habían logrado avances significativos que consideraban irreversibles.** Esto se refería específicamente a los proyectos de Lift que ayudaron a los socios a implantar sistemas de contratación electrónica y a empezar a publicar abiertamente los datos de contratación.
- 3. El programa Lift ha ayudado a OCP a pivotar hacia áreas de mayor impacto cuando el progreso se estanca en determinadas áreas.**
- 4. Sin embargo, al igual que en el trabajo más amplio de OCP, las crisis de los dos últimos años han supuesto un obstáculo para el impacto de un proyecto de Lift. Sin embargo, los socios valoraron la financiación y el apoyo de Lift, que en otros casos les ayudó a seguir trabajando a pesar de estas dificultades.** Un proyecto de Lift se detuvo debido a las múltiples crisis a las que se enfrentaron a la vez, lo que dificultó la continuación del trabajo. Los entrevistados de otro proyecto de Lift, sin embargo, dijeron que el apoyo financiero de Lift les permitió seguir trabajando a pesar de que las prioridades gubernamentales cambiaron durante la pandemia.
- 5. Los proyectos Lift pueden ser un medio eficaz para que los socios exploren iniciativas de contratación abierta basadas en valores. En concreto, varios socios de Lift que trabajan para apoyar la inclusión social a través de la contratación abierta se sienten optimistas sobre sus progresos.**
- 6. En el ámbito de esta evaluación, el programa Lift es el motor clave de las iniciativas de contratación abierta centradas en el medio ambiente.**

⁴⁹ Open Contracting Partnership. OCP Stories Overview. Consultado en enero de 2022.
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1IMaGgyWv1PS6oTwKeUO1cJptb82tvFhZMsu0zwSDKMI/edit#gid=300075882>

Lagunas

- 1. A pesar de que la sostenibilidad de los proyectos forma parte de los criterios de selección de proyectos de Lift, dos socios de Lift afirmaron sentirse inseguros acerca de la longevidad de sus proyectos una vez finalizados sus compromisos financieros con OCP a través de Lift.** Dijeron que les ayudaría que OCP les orientara hacia otras fuentes de financiación para financiar su trabajo una vez finalizados sus compromisos financieros con OCP.
- 2. Además, a pesar de que Lift se centra en el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje, para un socio de Lift, el lenguaje del impacto cuantitativo no parecía resonar en las entrevistas, haciéndose eco de las conclusiones de otras partes de la evaluación.** En concreto, un socio de Lift expresó explícitamente su preocupación por la viabilidad de medir el impacto cuantitativo, especialmente en el caso de equipos pequeños con recursos limitados.

Recomendaciones

- 1. OCP debería ampliar Lift, invirtiendo en el programa como motor clave de escala, sobre todo cuando se trata de aplicaciones más novedosas de la contratación abierta, como la contratación ecológica o la contratación abierta para la inclusión social.**
- 2. OCP debería seguir garantizando que los planes de MEL se diseñen conjuntamente con sus socios, equilibrando la capacidad y las limitaciones de los socios, apoyándolos para que sean ambiciosos en cuanto al progreso.**
- 3. Incluso los socios que cumplen los criterios de sostenibilidad de Lift (tanto en términos de recursos como de adhesión o apoyo) son conscientes del riesgo de perder la financiación. Como se ha recomendado de forma más general, OCP también debería trabajar con los socios de Lift para ayudarles a planificar un futuro posterior a Lift. En el caso de los socios gubernamentales, esto podría implicar presionar para que se firme un Memorándum de Acuerdo interno; en el caso de la sociedad civil, OCP podría tener que concienciar a los socios de otras posibles**

fuentes de financiación a medida que la cohorte se acerca a su conclusión.

- 4. OCP podría plantearse ampliar Lift o reproducir su metodología en un programa similar que incluya más a los socios con menor capacidad. El tipo de apoyo específico que ofrece el programa tiene el potencial de tener un gran impacto en algunas zonas que se enfrentan a graves problemas que podrían abordarse con proyectos del estilo de Lift, pero en las que la madurez de la contratación abierta es menor.**

Conclusión

Éxitos

Como éxito general, esta evaluación ha constatado que OCP ha alcanzado, y tal vez incluso superado, sus principales objetivos de impacto expresados en el acuerdo de subvención de la Fundación BHP. Además, en todas las entrevistas se destacó el valor de la experiencia de OCP en términos de apoyo técnico, gestión de proyectos y creación de coaliciones, pero también se subrayó el valor de las estrechas relaciones que los gestores nacionales y el personal de apoyo de datos de OCP mantienen con los socios.

Es evidente que OCP ha tomado medidas para abordar muchas de las recomendaciones formuladas en la evaluación intermedia. Esto incluye el cambio de OCP de un enfoque inmediato en OCDS, la diversificación del apoyo de datos para ser más inclusivo para audiencias no técnicas, y poner un mayor énfasis en la co-creación de teorías del cambio con socios en el país, junto con otros cambios. Un enfoque ágil, facilitado por la gestión de la subvención de la Fundación BHP, ha permitido a OCP pivotar con éxito hacia nuevas áreas en las que el potencial de impacto es alto, al tiempo que "mantiene la puerta abierta" de una manera menos intensiva en recursos para los socios en los que el progreso se ha ralentizado o detenido.

Muchos de los cambios estratégicos introducidos por OCP desde la mitad del periodo, especialmente en lo que respecta a la diversificación del tipo de apoyo en materia de datos ofrecido y a la capacidad técnica de los socios, han sido bien recibidos por éstos y han ampliado la base de beneficiarios del apoyo de OCP.

Desde la evaluación intermedia, OCP ha ampliado su enfoque para aplicar la contratación abierta a algunos de los mayores problemas del mundo, a saber, la sostenibilidad medioambiental y la inclusión social y económica. En esta evaluación, el programa Lift brilló como un vehículo especialmente eficaz para llevar estas ideas a la práctica.

Desafíos

Aunque OCP está logrando avances significativos, los socios siguen enfrentándose a retos persistentes. Las personas con las que hablamos durante esta evaluación señalaron múltiples obstáculos para lograr un impacto, como **la falta de tiempo y recursos gubernamentales** para dedicar a las reformas de la contratación abierta, la mala calidad de los datos y los **limitados conocimientos en materia de datos tanto por parte de los** funcionarios públicos como de las organizaciones de la sociedad civil. OCP ha incrementado su compromiso a nivel subnacional, pero muchos socios consideran que aún **puede hacerse más para lograr un impacto a nivel local.**

Esta evaluación también sacó a la luz los retos que plantea la escala y la longevidad del trabajo de contratación abierta. Numerosos socios expresaron su dificultad para utilizar los estudios de casos de OCP -un factor clave para la ampliación a otros contextos- y solicitaron estudios de casos que tuvieran más en cuenta sus propias limitaciones específicas, ya que consideraban que unos estudios de casos más pertinentes podrían ayudarles a reproducir los proyectos en sus zonas. Además, al hablar de la longevidad de los proyectos, la mayoría de los **socios no confían en poder continuar su labor sin el apoyo financiero directo de OCP.** Uno de los principales retos en este ámbito se refiere a los **cambios de administración política**, junto con la rotación periódica en las funciones gubernamentales, que suponen un reto para la longevidad de las reformas de contratación abierta.

Por último, también existen retos específicos de la contratación ecológica y la contratación que busca apoyar la inclusión social. La mayoría de los entrevistados consideraron que la contratación **ecológica en particular es todavía un ámbito político incipiente**, y cinco socios afirmaron que el trabajo en este ámbito es muy preliminar. Un entrevistado añadió que su país necesita completar más "trabajo de base" sobre la transparencia de los contratos en general antes de empezar a trabajar en la contratación ecológica. Los socios también expresaron sus dudas sobre la eficacia de las iniciativas de contratación ecológica, y su **preocupación por que las iniciativas de inclusión social puedan convertirse en algo simbólico**, que promulgue sólo cambios superficiales pero que haga poco por abordar las desigualdades sistémicas subyacentes.

Recomendaciones

Para ayudar a afrontar estos retos clave a los que se enfrentan los socios, recomendamos lo siguiente:

- En respuesta a las preocupaciones en torno a la capacidad y los recursos, OCP **debería instar a los socios a comprometerse con plazos específicos y, en el caso de los gobiernos, presionarlos para que firmen un memorando de entendimiento interno que garantice el tiempo y los recursos necesarios para recibir el apoyo de OCP.** Lift nos pareció especialmente eficaz a la hora de ayudar a los socios a conseguir el tiempo

y el dinero necesarios para comprometerse con objetivos concretos, y la aplicación de una metodología similar, con objetivos delimitados y compromisos claros, a proyectos ajenos al programa podría resultar fructífera.

- En respuesta a las peticiones de los socios de un mayor compromiso local, OCP **debería explorar formas de llegar a más OSC a nivel local, identificando embajadores dentro de las redes existentes y animándoles a crear coaliciones a nivel local, para** poder satisfacer esta necesidad al tiempo que se mantienen al corriente de las propias limitaciones de recursos de OCP.
- En reconocimiento de su alto nivel de impacto, OCP **debería asegurarse de no correr el riesgo de restar prioridad al trabajo con socios que *podrían* lograr un impacto, pero en un plazo más largo y en diversos contextos.** Además de los líderes en impacto, OCP debería tratar de fomentar un ecosistema más amplio de socios con diferentes niveles de capacidad. Esto creará la demanda y la comunidad de prácticas esenciales para el éxito a largo plazo de la reforma de la contratación abierta. Para lograrlo, OCP podría estudiar la posibilidad de introducir una línea de trabajo dedicada a los socios con menor capacidad, que ofrezca apoyo personalizado a los socios en las primeras fases del camino hacia el impacto.
- Para ayudar a los socios a sacar el máximo partido de los estudios de caso y ayudarles a ampliarlos, **OCP debería colaborar estrechamente con los socios para ayudarles a entender cómo aplicar las lecciones de otros estudios de caso a su propio trabajo, de modo que los avances puedan reproducirse en todos los contextos.** La recodificación de los estudios de caso en el sitio web de OCP, o la adición de una sección de lecciones transferibles a cada página de estudio de caso podría ayudar en este proceso.
- Para abordar las preocupaciones sobre la pérdida de apoyo financiero, recomendamos **que OCP vuelva a hacer hincapié en su oferta de redes financieras a los socios.** Aunque OCP ya realiza un seguimiento de la financiación que reciben los socios y les ayuda en la recaudación de fondos, se podría hacer más para comunicar claramente este trabajo a los socios, por ejemplo, a través de un recurso abierto en el que se detallen los posibles financiadores, sus principales objetivos y la cuantía de las subvenciones que suelen ofrecer.
- **Mientras tanto, para abordar el impacto de la rotación de personal en el progreso de los proyectos, especialmente en el gobierno, OCP debe seguir garantizando que más de un socio participe en cada departamento gubernamental** para evitar la posibilidad de que el trabajo se estanque porque un defensor en particular abandone el gobierno. Reconocemos que esto ya es un objetivo del proyecto Lift, pero recomendamos que se aplique más ampliamente, más allá del programa acelerador de impacto.

- **OCP debe invertir en la ampliación de Lift como vehículo para ayudar a los socios a explorar y construir la base de pruebas para la contratación verde, y para apoyar las iniciativas de inclusión social.** En esta evaluación hemos constatado que Lift funciona especialmente bien para este tipo de proyectos, ya que el enfoque del programa, basado en "empezar por el problema", ha tenido un éxito especial a la hora de empezar a trasladar de la teoría a la práctica el debate sobre estas aplicaciones relativamente nuevas de la contratación abierta. Las lecciones de Lift pueden aplicarse a trabajos más amplios a nivel de la administración federal, mientras que los éxitos del programa deberían ser capaces de impulsar un mayor interés en estas áreas.

Por último, mientras OCP se prepara para su próximo ciclo estratégico, la organización se enfrenta a una importante decisión sobre la conveniencia o no de poner fin a su labor.

Esta evaluación deja claro que OCP aún tiene un importante papel que desempeñar como puente entre el gobierno y la sociedad civil, como defensores internacionales para dar legitimidad a proyectos más pequeños, como asesores técnicos sobre la publicación y el uso de datos de contratación abiertos, y como apoyo financiero para ayudar a poner en marcha proyectos de menor escala. Parece poco probable que la necesidad de este apoyo desaparezca en los próximos años, y está claro que los socios aún no se sienten suficientemente capacitados para operar sin el apoyo de OCP. Hay margen para que las operaciones continúen, y para que la financiación aumente, a fin de trabajar para lograr impactos futuros, al tiempo que se aplican reformas que cambian la vida de las personas.