

# **Mejora de la integridad de los sistemas de compras públicas a través del control y sistemas de gestión de la información. Perspectiva desde la gestión interna de un ciclo de compra**

---

<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n86.a2>

**Iván Ochsenius Robinson**

## **Iván Ochsenius Robinson**

Doctor en Derecho (gestión pública) por la Universidad de Zaragoza y la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Máster en Gerencia Pública y máster en Investigación en Administración Pública. Licenciado en Ciencias de la Administración Pública y licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas. Docente e investigador en las temáticas de control, eficiencia, eficacia, mejora continua, calidad e innovación en el sector público. Posee experiencia profesional en la gestión pública en Chile por casi 15 años, habiéndose especializado en la temática de contratación pública, en la cual ha realizado relatorías como especialista para los Gobiernos de La Rioja y Murcia en España. Actualmente es profesor asociado de la Universidad de Murcia; profesor del Máster Universitario en Dirección en la Gestión Pública y del Máster en Análisis y Prevención de la Corrupción de la Universidad Internacional de La Rioja; así como profesor invitado a colaborar con la Maestría en Control Gubernamental de la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General del Perú. Con relación a su experiencia profesional, se ha desempeñado como presidente del Directorio y presidente ejecutivo del Banco de la Nación del Perú. Presidente del Directorio de la Cámara de Compensación Electrónica (CCE), Superintendente Adjunto en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Director General del Tesoro Público, Ministerio de Economía y Finanzas. Es Consultor del Fondo Monetario Internacional. Es Chartered Banker en el Reino Unido. Cuenta con experiencia docente en universidades del Perú, como son la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, ESAN Pontificia Universidad Católica del Perú y Universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como Gerente del Sector Económico de la Contraloría General de la República.

Las comunicaciones con el autor pueden dirigirse a:  
E-mail: [ivanochsenius@gmail.com](mailto:ivanochsenius@gmail.com)

## **Mejora de la integridad de los sistemas de compras públicas a través del control y sistemas de gestión de la información. Perspectiva desde la gestión interna de un ciclo de compra\***

*Aunque es sabido que la compra o contratación pública -con carácter general- ha ido avanzando en temas normativos y en un articulado complementario a la propia ley, no ha sido una tarea suficiente para mejorar los sistemas de adquisiciones tanto en su operatoria como en la disminución de malas prácticas o actos de corrupción. Los sistemas de control tradicionales no son suficientes, como tampoco la aplicación de las mismas dinámicas de trabajo y la gestión de la información que genera el proceso. Es aquí donde la integridad y un marco de actuación operativo al respecto podrían jugar un rol importante, sobre todo si se le desarrolla desde lo que tiene que decir el control, los sistemas de gestión de la información y una visión gerencial que englobe y dirija lo anterior. Para que la compra pública pueda jugar un papel estratégico y cumplir con criterios ambientales, sociales y de carácter innovativo tan demandados por estos tiempos y, sobre todo, brinde el beneficio de una adquisición oportuna, eficaz, eficiente y transparente, se hace imperativo: insertarla dentro de un marco de integridad que garantice el uso de recursos de forma transparente y por los cuales se rinda cuenta; un respeto a ley y a los marcos éticos; y una gestión interna óptima de todos los medios disponibles. Es entonces indispensable gestionar esta integridad desde una visión que englobe todo su ciclo de compra, donde el análisis y gestión permanente de sus etapas muestre no solo que se cumple la normativa y ética al respecto, sino que evidencie qué elementos no están agregando valor. El objetivo de este documento es señalar la relevancia que posee el control, los sistemas de gestión de la información y una visión gerencial y holística en un ciclo de compra pública, buscando destacar aspectos operativos en ellos que puedan mejorar y/o reforzar cada etapa de este proceso y sus resultados en lo referente al concepto de integridad. Asimismo, este trabajo desea complementar la visión mayormente legalista que se tiene de la operatoria de esta materia de abastecimiento, como expresa el Banco Mundial (2016b: 2) que “en síntesis, la contratación pública es un proceso de negocio dentro de un sistema público”.*

**Palabras clave:** Compra Gubernamental; Política de Compras; Control Administrativo; Control de Gestión; Administración de Contratos; Contratos Públicos

Recibido: 17-08-2023. Aceptado: 04-11-2023.

(\*) Ponencia presentada en el XXVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Sucre, Bolivia, del 22 al 25 de noviembre de 2022.

## **Improving the Integrity of Public Procurement Systems through Control and Information Management Systems. Perspective from the Internal Management of a Purchasing Cycle**

*While progress has been made in public procurement or contracting -in general- in regulatory issues and in a complementary article to the law itself, it has not been enough to improve procurement systems both in terms of the way they operate, as well as in reducing bad practices or acts of corruption. Traditional control systems are not enough, nor is the application of the same work dynamics and the management of the information generated by the process. It is here that integrity and an operational framework could play an important role, especially if it is developed from the point of view of control, information management systems and a managerial vision that encompasses and directs the above. In order for public procurement to play a strategic role and comply with environmental, social and innovative criteria so demanded by these times and, above all, to provide the benefit of timely, effective, efficient and transparent acquisition, it is imperative: to insert it within a framework of integrity that guarantees the use of resources in a transparent and accountable manner; a respect for the law and ethical frameworks; an optimal internal management of all available means. It is therefore essential to manage this integrity from a vision that encompasses the entire procurement cycle, where the analysis and ongoing management of its stages show not only that the regulations and ethics are being complied with, but above all, what elements are not adding value. The aim of this document is to point out the importance of control, information management systems, and a managerial and holistic vision in a public procurement cycle, seeking to highlight operational aspects in them that can improve and/or reinforce each stage of this process and its results in relation to the concept of integrity. Likewise, this work wishes to complement the mostly legalistic vision that is held of the operation of this procurement matter, as expresses by the World Bank (2016: 2): "in summary, public contracting is a business process within a public system".*

**Key words:** Government Purchasing; Purchasing Policy; Administrative Control; Management Control; Contracts Management; Public Contracts

### **Introducción**

**E**n la actualidad los funcionarios están sumidos en una exigencia cada vez mayor sobre cómo mejorar lo que hacen, así como los resultados que entregan en su quehacer organizacional. Al aparato público también se le está reclamando esto, donde cada día los ingresos que utiliza son más escasos, unido a una multiplicidad de demandas sociales que presionan a los gobiernos a hacer más con lo mismo. Esta realidad instalada está obligando a que las Administraciones comiencen a

mirar hacia adentro de su estructura, y con ello, empiecen a buscar las mejores maneras para gestionar y utilizar todos sus recursos. Dentro de los sistemas de contratación pública lo expuesto no es diferente, considerando además que esta materia representa casi un 20% del PIB mundial (Tribunal de Cuentas Europeo, 2015: 10) y casi un 40% del gasto público (AEVAL, 2016: 147), necesitando por su importancia entonces una mirada holística que prevea riesgos, monitorice puntos críticos, evalúe resultados para aprender y garantice, finalmente, que los medios públicos son óptima y transparentemente utilizados.

Hacia España, por ejemplo, una información lamentable que aporta la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) en ese país al año 2015, es aquella que señala que las Administraciones públicas contratan al sector privado con un sobreprecio medio del 25%, lo que equivale a un costo adicional para las arcas públicas de 48.000 millones de euros anuales. Esta cantidad sideral equivale finalmente al 4,5% del PIB. Tal cuantía, como indica Ramió Matas (2016: 39), es causada tanto por la corrupción como por la ineficiencia en los mecanismos de contratación, además de la falta de competencia en determinados mercados de servicios públicos. Esta situación subraya el autor, significa que, si las Administraciones hubieran contratado bien a nivel técnico y sin derivas corruptas, el país no tendría que haber acometido apenas ningún recorte en los servicios públicos por culpa de la crisis económica de 2008. Al respecto, Gimeno Feliú (2015a: 3) recuerda que ya hace años la corrupción en el país está exigiendo medidas contundentes de regeneración democrática que hagan de la integridad uno de los factores o claves del liderazgo institucional. Si se resumiera al presente los efectos que genera esta falta o débil integridad en los procesos de contratación aludiendo a Arribas Reyes (2018), se podría decir que son: pérdida de capital público por parte de la ciudadanía; baja credibilidad en las instituciones afectando la legitimidad y el sistema democrático; credibilidad en donde algunas empresas tratan de tomar atajos y estar al límite o fuera de la legalidad para conseguir contratos, sin olvidar resaltar el costo monetario que le significa al Estado y ciudadanos este tipo de ineficiencias.

Esta situación descrita, entonces, suscita las siguientes interrogantes: ¿Qué impide poner coto a estas prácticas? ¿Qué sistemas de control se están utilizando que no cumplen su finalidad de resguardar los bienes públicos? ¿Se debe seguir sugiriendo el ser íntegros o se debe obligar? ¿Cómo se debe entender la integridad para tratarla adecuadamente?

La integridad se puede conceptualizar como rectitud del actuar. Como un principio que desde lo jurídico persigue garantizar la completitud, coherencia y rectitud de la actuación de los cargos y empleados públicos con su marco de referencia.

## 1. La integridad y su finalidad

James Madison expresó hace más de dos siglos: “Si los hombres fueran ángeles, el Estado no sería necesario. Si los ángeles gobernarán a los hombres, ningún control al Estado, externo o interno sería necesario” (Hamilton, Madison y Jay, 2010: 202). Podría decirse a razón de ello que como la naturaleza del hombre no es ética, y por tanto también la del empleado público, se deben establecer parámetros que regulen su conducta en lo que haga falta, así como insertar mecanismos que la controlen en lo necesario, ya que, de lo contrario, no se podrá garantizar un uso óptimo de los medios públicos ni menos asegurar que se enfocan en el interés general.

La integridad se puede conceptualizar como rectitud del actuar. Como un principio que desde lo jurídico persigue garantizar la completitud, coherencia y rectitud de la actuación de los cargos y empleados públicos con su marco de referencia. Está relacionada con la coherencia de los valores y las finalidades propias de una institución (Cerrillo i Martínez, 2021: 372 y 377). Con acuerdo a la OCDE (2015a: 6), se refiere a que el uso de los fondos, los recursos, los activos y las autorizaciones es conforme a los objetivos establecidos; que de dicho uso se informa adecuadamente que es conforme al interés público y que está debidamente armonizado con los principios generales del buen gobierno. Este mismo organismo al año siguiente definió este principio como el respeto de las normas éticas y valores morales de honestidad, profesionalidad y rectitud, siendo una piedra angular para garantizar la equidad, la no discriminación y cumplimiento en todo el proceso de adquisición (OCDE, 2016: 24). De esta manera, se infiere entonces que dentro de este principio se busca salvaguardar y garantizar una ética y probidad permanente; un respecto y cumplimiento normativo que asegure el Estado de derecho; una transparencia y rendición de cuentas efectiva; y una gestión organizacional que optimice los recursos. Así, podría concluirse que la integridad debe estudiarse y tratarse para reforzarla desde:

- *La ética y probidad administrativa*: este lineamiento adecuará la conducta funcionaria a los valores institucionales, buscando que los principios individuales se acoplen a los valores públicos. Aquí, generar profesionalidad entre los responsables de contratación con un conjunto común de normas profesionales y éticas es igualmente importante.

- *La normativa o ley de derecho público*: tanto la integridad como cualquier otro principio deben respetar y hacer cumplir lo que la ley establece. Los conflictos de intereses deben ser regulados

claramente y sancionados de la misma forma. El marco jurídico a este respecto -como en muchos otros casos- debe enfocarse en la prevención, más que en la sanción.

- *La transparencia y rendición de cuentas*: la integridad debe trabajarse sobre una transparencia transversal que ilumine todos los rincones oscuros. Todos y cada uno de los servidores públicos deben mostrar lo que hacen, informarlo, publicarlo y disponerlo claramente, comprendiendo que es su obligación por estar gestionando recursos de todos en favor de todos. La rendición de cuentas o *accountability* hay que exigirla de quienes gestionan fondos públicos. No obstante, el INAP (2009: 8) ha advertido que si bien la transparencia es una parte integral de la buena gobernanza en la contratación, se trata de una condición necesaria, pero no suficiente para lograr la integridad en este tipo de procesos.

- *La gestión organizacional*: una gestión operativa debe garantizar un uso óptimo de los recursos públicos. Tanto la medición de la eficiencia como la eficacia pasan a ser dos pilares relevantes en este trabajo, como también lo es un control de gestión sobre la actividad respectiva. Aquí, y en lo concerniente a este foco de estudio, debiera preguntarse: ¿Cómo se puede lograr integridad en un proceso de compra que no mide su eficiencia (uso de sus recursos utilizados) y su eficacia (logro de objetivos alcanzados)? ¿Cómo podría hablarse de integridad sin saber “realmente” si los medios públicos están cumpliendo su objetivo tanto en fondo como en forma? Gestionar, controlar, mejorar y lograr calidad de un ciclo de compra es fundamental para alcanzar una integridad sustentable en el tiempo, y no una que sea haz de luz cuando se logra una meta. Ya el Tribunal de Cuentas Europeo sobre el papel clave en la Estrategia Europa 2020, señalaba que la contratación pública debía ser un instrumento para conseguir un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, el cual garantice al mismo tiempo un uso más eficiente de los fondos públicos.

En lo referido a las finanzas y presupuesto público como parte de esta gestión que construye la integridad, la OCDE (2015a: 12-13) ha manifestado que se debería racionalizar el gasto de la contratación pública combinando los procedimientos de contratación con la gestión de las finanzas públicas, con el fin de mejorar el conocimiento sobre el gasto que se dedica a esta materia, incluidos los costos de administración conexos. Esta información puede utilizarse para mejorar la gestión de la misma contratación, reducir duplicidades y entregar bienes y servicios con mayor eficiencia. Los compromisos presupuestarios deberán formularse de un modo que desincentive la fragmentación y propicie el uso de técnicas eficientes.

Estas cuatro áreas o focos antes citados podrían pasar a ser el marco que la integridad necesita desarrollar, equitativamente, para proteger y garantizar un proceso de compra óptimo. Villoria (2010: 341) expresaba al respecto que el control de patologías requiere marcos de integridad organizacionales en los que no sólo puede haber normas e instrumentos, sino que son absolutamente necesarios, también, procesos adecuados de implantación de las normas y órganos con la suficiente independencia como para poder garantizar este objetivo.

Respecto a la eficiencia o uso óptimo de los recursos y su eficacia como nutrientes de esta integridad, es bueno resaltar que para saber el éxito de una compra primero debería medirse si esta cumplió las demandas de quienes la utilizarán, y no sólo pensar que siendo más eficiente en el proceso interno de adquisición se conseguirá. Una cosa es optimizar y buscar mejoras al interior del ciclo de adquisiciones -lo cual es indispensable y debe ser una tarea permanente, indicando la Comisión Europea que cada pequeña mejora de la eficiencia en este sistema público generará enormes ganancias-; pero otra es hacer todo este esfuerzo sin saber si cumple con las necesidades del público objetivo: empleados públicos que solicitan las compras y la ciudadanía que las utilizará. En este punto se trata de no ser sólo "eficiente" en el ciclo de compra, sino también "eficaz". Sin embargo, y a pesar de la relevancia de estos dos conceptos tanto para la Administración como para su Contratación, Ballart y Ramió (2000: 537-538) ya hace años alertaban que todavía existe una preocupación mayor por la legalidad en la actuación pública, destacando el abandono de estos otros dos principios aludidos.

*¿Qué sugieren las buenas prácticas para potenciar la integridad?* Sugieren que los valores que la forman deben ser desarrollados en cada institución mediante la participación del personal en la elaboración de una larga lista de ellos, y delimitándolos a través del diálogo y del consenso para que los hagan propios. La clave es hacer manejable el conjunto de valores para que los funcionarios los puedan recordar fácilmente durante sus actividades diarias, así como plasmarse en códigos y guías. La objetividad debe estar al servicio de los ciudadanos, y no de otros intereses; como, asimismo, debe substraerse del clientelismo, el nepotismo, el soborno y la búsqueda u ofrecimiento de favores (AEVAL, 2016: 57).

La Directiva 2014/24/UE (Diario Oficial de la Unión Europea, 2014) exige que este principio practique a su vez: igualdad de trato, no discriminación, reconocimiento mutuo, proporcionalidad y transparencia, siendo necesario, por tanto, la existencia de organismos que funcionalmente tengan las atribuciones para hacer cumplir

tales aspectos. Según Sanmartín (2011), la integridad requiere no sólo conocimientos, sino valores y estándares éticos para evitar conflictos de intereses e impedir la corrupción. La difusión de buenas prácticas y la aprobación de códigos éticos pueden ayudar a que los empleados interioricen como propios esos valores. De este modo, la OCDE (2016: 11) ha reconocido tanto la importancia de la ética como de la integridad para la buena gobernanza y la confianza en las instituciones estatales, destacando que los países deben aplicar normas de integridad a nivel nacional para todos sus funcionarios públicos, por ejemplo, a través de la normativa de la administración pública o por medio de un código genérico de conducta. En suma, Fernández Mallol (2014: 12) termina manifestando que deben cerrarse los espacios que permitan conflictos de interés a través de una normativa adecuada al respecto.

## **2. El control como nutriente de la integridad**

Desde la gestión organizacional interna -en lo que estará centrado este documento para desarrollar los puntos indicados en el objetivo del resumen-, la integridad junto al control son dos aspectos que se complementan, en donde el primero abarca todo el concepto de lo que debe ser el empleado público en sus conductas, teniendo connotaciones desde la ética, lo jurídico y la gestión interna; además, monitorizar todo quehacer público con el fin de aprender de sus errores, enmendarlos, y así, mejorar lo que sea que se haga dentro de la operatoria diaria. Aquí el control actúa primero evidenciando qué actividades o quienes se han salido del plan o programación preestablecida, entregando las alarmas o avisos para reincorporarlo al plan. Luego, la integridad comienza su trabajo analizando de forma más completa la acción pública, donde a través de un control puede darse cuenta si se ha cumplido o no la ley, si se ha sido ético y si los recursos han cumplido los cánones de eficiencia y eficacia, así como si las decisiones adoptadas han sido transparentes. La integridad no puede prescindir del control: y el control es la base de información para lograr la integridad.

Según la Comisión Europea (2014: 31), la eficacia de la prevención y detección de los conflictos de intereses en la contratación pública depende de la eficacia de los mecanismos de control global en este ámbito. Donde Fernández Mallol (2014: 3) destaca la falta de este examen en lo concerniente a la diversidad de regímenes de incompatibilidad y conflictos de interés que recoge la normativa

**El control constata, mide las desviaciones respecto de la norma y rinde cuenta. Puede revelar irregularidades en la acción de los individuos, de no-conformidad material o de disfunciones patentes en la organización colectiva.**

administrativa de los diversos países de la UE. Por ello, el control debe asegurar y garantizar de forma transversal el cumplimiento de la integridad OCDE (2015a: 6).

El control constata, mide las desviaciones respecto de la norma y rinde cuenta. Puede revelar irregularidades en la acción de los individuos, de no-conformidad material o de disfunciones patentes en la organización colectiva (AEVAL, 2010: 57). Trata de asegurar que las diversas unidades de una organización marchen de acuerdo con lo previsto (Chiavenato, 1999: 618). Es una función necesaria para poder valorar, evaluar y optimizar la gestión en toda su amplitud (Muñiz González, 2003: 29-30). En una definición de uno de los considerados padres de la administración clásica, Henri Fayol (1841-1925), el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las fallas y los errores, a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos (Cuervo y Vásquez, 2004: 231). Así, se puede concluir que este examen debe decir algo para que sea útil, es decir, mostrar las desviaciones y falencias existentes con el fin que pueda, posteriormente, proponer algunas medidas para aminorarlas. A tal razón, se necesitan entonces sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y por otro, favorezcan la participación ciudadana (Sánchez García, 2007: 37-38).

Por lo que respecta al control como función administrativa que busca retroalimentar a la Administración y enseñarle sus errores, y como una labor propia de un Estado democrático configurado en su Constitución (Pascual, 1999), la preocupación por disminuir irregularidades y malas prácticas, así como mejorar la gestión interna de la Administración son materias que están siendo cada vez más examinadas por la opinión pública (Ochsenius, 2018: 56), donde este examen aquí está pasando a ser indispensable si verdaderamente se pretende una adaptación a los cambios que sobrevienen. Todo control que anhele lograr éxito en su actuación debe cumplir una serie de condiciones, las cuales también deben integrarse en la contratación pública si procura que esta medición tenga algún efecto positivo. Es así, que Drucker (1986: 342) ha afirmado que tal función debe satisfacer siete condiciones elementales, debiendo ser: económico, significativo, apropiado, congruente, oportuno, simple y operativo.

De esta manera, se debe controlar a quienes administran los recursos públicos como también a los sistemas que se utilizan para ello. Como se aludió, las contrataciones públicas son un factor crítico en las arcas fiscales, existiendo en la operatoria de esta función muchas relaciones y transacciones público-privadas, por lo cual su posibilidad de malas prácticas con las grandes sumas de dinero que se transan merece y obliga a controlarla y transparentar su accionar (Ochsenius, 2016a: 5). Como indica el Tribunal de Cuentas Europeo al año 2015, “La contratación pública es la actividad pública más sujeta a derroche, fraude y corrupción debido a su complejidad, a la envergadura de los flujos financieros que genera y a la estrecha interacción entre los sectores público y privado” (OCDE, 2015b: 25).

Ya la OCDE (2014: 28) sostenía el beneficio de controlar los fondos públicos, reconociendo la necesidad de mejorar la relación calidad-precio en las contrataciones públicas, mitigar el riesgo de despilfarro y disminuir la corrupción en todo el ciclo del proceso de adquisiciones: desde la planificación de la contratación, licitación y adjudicación, hasta la gestión de contratos. El Banco Mundial (2016b), por su parte, argumentaba que entre los elementos que constituyen un buen proceso de contratación se encuentra poseer mecanismos robustos para controlar el sistema, a lo cual Gimeno Feliú (2014: punto 6) añadía que “la corrupción no se combate combatiendo la corrupción. Hay que reforzar los mecanismos de control de naturaleza preventiva, tanto mediante la función de inspección y control de los Tribunales de Cuentas, Agencias de Lucha antifraude y creación de autoridades de vigilancia sobre los contratos públicos”.

En lo concerniente a este control en lo interno, debe ser primeramente responsabilidad de la dirección y sus jefaturas quienes no sólo deben exigir su implementación, sino informar y convencer de la necesidad de este examen. No obstante, la misma Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, INTOSAI (citada por López, 2013: 12), y el Government Accountability Office-GAO (1999: 4), han afirmado que este ejercicio no debe ser efectuado sólo por la gerencia, sino también por todo el personal del organismo, a quienes hay que involucrar e informar de los beneficios de llevarlo a cabo. Una buena práctica a este respecto es revisar la planificación estratégica institucional y con base en los puntos relevantes o críticos de esta planificación, establecer una serie de mecanismos de control como: indicadores, reportes mensuales de avance, alertas informáticas, chequeos de cumplimiento de los tiempos programados, entre otras acciones.

La Comisión Europea (2014: 39) ha sostenido como recomendación a sus países miembros, que hay que reforzar los mecanismos de control interno y externo de la totalidad del ciclo de contratación, así como durante la ejecución de sus contratos, añadiendo que de forma específica se deberían cumplir, entre otros, los siguientes objetivos:

- Garantizar la capacidad suficiente de los organismos auditores, órganos consultivos y organismos de supervisión de la contratación pública, así como de los Tribunales de Cuentas, en su caso, para llevar a cabo sus tareas de verificación.

- Reforzar los mecanismos de control interno y metodologías sólidas y uniformes, a efectos de prevención y detección de prácticas corruptas y conflictos de intereses.

- Mejorar los mecanismos y herramientas de control en la fase de ejecución y posterior a la adjudicación de los contratos.

- Y, por último, garantizar el adecuado seguimiento de las recomendaciones de los Tribunales de Cuentas cuando detecten irregularidades en esta materia.

Asimismo, ya la OCDE (2015a: 12) ha manifestado que hay que velar por que los controles internos (incluidos los controles financieros, la auditoría interna y los controles de gestión), además de los de auditorías externas, sean coordinados, dotados de recursos suficientes e integrados para garantizar: el seguimiento del funcionamiento del sistema de contratación pública; la presentación fiable de informes y el cumplimiento de las leyes y reglamentos; la aplicación coherente de las leyes, reglamentos y políticas de adquisiciones; una reducción de la duplicación y una supervisión adecuada de acuerdo con las opciones nacionales; y por último, una evaluación independiente a posteriori cuando proceda.

Las adquisiciones públicas desde su génesis han venido siendo reguladas básicamente por un control normativo y presupuestario -el primero por ser una función sujeta a derecho; y el segundo por administrar y utilizar fondos públicos directamente. Tales controles que claramente son esenciales deben acompañarse y complementarse de otros que se están demandando con mucha insistencia (Ochsenius, 2016b: 42). Se hace referencia a controles de eficiencia y eficacia, control de riesgos, control de proceso, control de gestión, control estratégico, autocontrol, entre otros. La razón fundamental de complementarlos es sencillamente porque los actuales no permiten garantizar un uso óptimo de los recursos públicos, una transparencia de las decisiones y una conducta ética, necesitando entonces

**No se puede hablar de integridad si primero no se sabe que está funcionando bien y que no está agregando valor al ciclo de compra. Es claro que medir las compras ya no puede ser una decisión política secundaria. Tiene que llevarse a cabo con carácter obligatorio en todo sistema de adquisición, en toda etapa del ciclo de compra y en toda conducta funcionaria.**

otras mediciones que sí aporten valor en información y salvaguarden la integridad del sistema. Por supuesto no se trata de llenarse de controles, sino de garantizar que se cumplen los objetivos previstos.

En otras palabras, no se puede hablar de integridad si primero no se sabe que está funcionando bien y que no está agregando valor al ciclo de compra. Es claro que medir las compras ya no puede ser una decisión política secundaria. Tiene que llevarse a cabo con carácter obligatorio en todo sistema de adquisición, en toda etapa del ciclo de compra, y en toda conducta funcionaria. No hay que controlarlo todo, sino sólo aquello que presenta recurrentes disfunciones que están de manifiesto. Aquí, Drucker (1986: 156) recuerda que es necesario establecer cuál es el control mínimo para que funcione óptimamente el proceso de compra. El control, de esta forma, pasa a ser la antesala de una integridad que se debe sentir y palpar en los resultados de compras.

Para mejorar y/o reforzar la integridad, se podría postular un decálogo de retos que debe tener este control sobre la contratación pública:

1. Que el control se “ejecute”, independiente de lo elemental que este pueda ser en un comienzo y de los escasos recursos que disponga.
2. Que focalice su acción en lo importante, lo crítico y aquello que puede hacer disminuir la calidad y oportunidad de los bienes adquiridos.
3. Que presione para ser obligatorio y no sugerente.
4. Que analice los controles existentes, quitando aquellos que ya no agregan valor.
5. Que la función de control le entregue la misma importancia a la inspección de la legalidad, que a aquellas referidas a ética y probidad, y sobre todo a la gestión interna del ciclo de compra.
6. Que se materialice a través de un ente nacional que lidere, coordine y controle el aprovisionamiento público.
7. Que promueva la participación o control social sobre los procesos de contratación a través de mayores y mejores medios de comunicación e información hacia la ciudadanía.
8. Que propicie una profesionalización permanente de quienes medirán, controlarán y evaluarán la contratación pública.
9. Que exista información institucional de compras oportuna, clara y precisa de los contratos públicos para que el control trabaje más eficazmente.
10. Que escuche a los actores del sistema (funcionarios de la institución, proveedores, sector empresarial y ciudadanos que reciben las adquisiciones) y proponga medidas en consecuencia.

### 3. Sistema de gestión de la información

Hoy existe un debate profundo sobre cómo afrontar desde los gobiernos y las Administraciones los retos de un mundo de grandes aglomeraciones humanas, creciente envejecimiento poblacional, acelerado desarrollo tecnológico, economía global y del conocimiento, y nuevas formas de organización social (CLAD, 2020); donde la información oportuna, clara y útil es clave, así como también las herramientas y/o sistemas que brindan esta información.

Se definen los sistemas de gestión de la información como el conjunto de datos, que luego de procesados y analizados a través de determinados mecanismos o herramientas, entregan más y mejor información para las decisiones. Entre estas herramientas puede mencionarse: diagrama de Gantt, diagrama de Pareto, método Lean, hoja de verificación o *check list*, *benchmarking*, diagrama causa-efecto, análisis de dispersión, método de las 5s, mejora de procesos, matrices de riesgos, modelo EFQM, ciclo PDCA, indicadores de gestión, Kaizen, auditorías y *Poka Yoke*. Ellas señalan la realidad sobre los hechos ocurridos, transparentando las tareas y decisiones, mejorando su productividad y evidenciando si se está o no cumpliendo la ley. Entregan un orden de la información, sistematización, diagnóstico, monitorización y aspectos críticos de lo analizado. De esta forma, los controles tradicionales antes aludidos en la contratación deben complementarse y apoyarse en este tipo de herramientas que refuerzan el examen jurídico y presupuestario sobre los recursos que gestiona el Estado, comprendiendo que sin esta ayuda, seguirán existiendo los mismos niveles bajos de mejora y calidad en el sistema. La mejora de la calidad se debe valer de la utilización de métodos y herramientas para la identificación, análisis y resolución de problemas (Camarasa, 2004: 13), siendo esta búsqueda de la calidad un componente que refuerza la integridad.

La función primordial de un gerente, gestor o directivo público será ver como el uso de tales herramientas permiten ver más allá de los datos, facilitando así el diagnóstico, control, mejora y mayores niveles de calidad de un sistema de compras en su conjunto. Hay herramientas de gestión de la información que hace décadas vienen implementándose en las organizaciones privadas proporcionándoles más y mejor información; y ahora, es tiempo que el sector público aprenda de ello. Como se sabe la información es poder; y el poder que brinda la información en la contratación se traduce en eficiencia, eficacia, credibilidad (mayor legitimidad), gobernanza, calidad y sobre todo, mayor beneficio hacia la ciudadanía.

**Gestionar internamente un ciclo de la contratación pública es dirigir este proceso formado por personas, recursos, sistemas y reglamentos. Es una tarea que exige una formación multidisciplinar, donde el conocimiento normativo, ético y de gestión organizacional son los pilares de un buen profesional y gestor en esta materia.**

*¿Cómo pueden ayudar estas herramientas de gestión de la información a reforzar el principio de integridad en el sistema de contratación pública?* Todas ellas, en síntesis, permiten abrir el entendimiento y proporcionar información valiosa y tabulada para ordenar, sistematizar y programar tareas, siendo una de las mejores formas para controlar un proceso cualquiera y así, maximizar sus resultados garantizando la integridad.

Según la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas en España (AEVAL, 2009), las instituciones deben responder a las expectativas de la ciudadanía, adoptando las medidas necesarias para la simplificación y la reducción de cargas administrativas, y la búsqueda de soluciones adecuadas en las tramitaciones respectivas. A razón de ello, AEVAL (2009: 8-9) afirma que se demanda en consecuencia la adopción de modelos de excelencia y herramientas como referencia para mejorar la gestión interna, estableciendo un lenguaje común orientado a la mejora continua. Como complementa Caraza Cristín (2016: 78), no es hasta principio de los años noventa cuando los sistemas y herramientas de gestión de la calidad implantados en el sector privado se comienzan a introducir en el sector público de los países de la UE -como estrategia de modernización de su gestión-, aunque sólo ha sido posible hablar de gestión de la calidad de forma homogénea hasta la primera década del siglo XXI.

Es importante destacar que el uso de estas herramientas no es algo habitual en el aparato público y sus sistemas de compras, pero el contexto actual está presionando a su utilización. En la medida que se comprendan los beneficios y aportes de tales mecanismos, más temprano que tarde la integridad podrá basarse en una visión sostenible como la ya demandada hace un buen tiempo por la ciudadanía, la cual se traduce en: decidir y actuar oportunamente con base en los hechos, y no sobre creencias y/o intereses.

#### **4. Gestión interna del ciclo de vida de la contratación pública**

Gestionar internamente un ciclo de la contratación pública no es más que gerenciar o dirigir todo este proceso formado por partes, personas, recursos, sistemas y reglamentos. Esta es una tarea que exige una formación multidisciplinar, donde el conocimiento normativo, ético y de gestión organizacional son los pilares de un buen profesional y gestor en esta materia.

Si se analizan los últimos 50 años del desarrollo de la contratación pública, se verá que el enfoque que ha destacado en su dinámica de

trabajo e investigación ha sido predominantemente el jurídico, sin reconocer abiertamente que esta función de abastecimiento necesita otras miradas y ayudas: el gerenciamiento o dirección óptima de cada una de sus etapas. Este hecho se puede apreciar en parte por lo manifestado en las recomendaciones de la OCDE (2015a: 8) sobre cómo lograr una mejor y más eficiente contratación, señalando que se hacen necesarias visiones que permitan: i) simplificar el sistema y su marco institucional. Evaluar los actuales procedimientos e instituciones para identificar las duplicidades funcionales, ámbitos de ineficacia y otros elementos ineficientes; ii) implantar procedimientos técnicos adecuados que satisfagan eficientemente las necesidades de los destinatarios; iii) crear y utilizar instrumentos que mejoren los procedimientos de contratación pública, reduzcan las duplicidades y logren una mayor eficiencia, incluyéndose entre estos mecanismos la centralización de la contratación pública, los acuerdos marco, los catálogos electrónicos, la adquisición dinámica, las subastas electrónicas, las contrataciones compartidas y los contratos con opciones.

En línea con la argumentación anterior, ya es sabido que esta función de aprovisionamiento puede jugar un rol estratégico en el desarrollo público y social y, al mismo tiempo, ejecutar su trabajo al mejor precio y con la mejor calidad posible (Archidiácono, ...[et al], 2006). Por ello, y como afirma Gimeno Feliú (2015b: 6), en su gestión no basta que se respete el principio de legalidad, sino también es necesario que se logre su eficiencia. Ya hace más de diez años Sanmartín (2011) concluía que la visión de la contratación pública desde un enfoque estrictamente jurídico está ampliamente superada. Esto también lo ultimaba la OCDE (2017: 14), argumentando que los gobiernos deben alejarse de un enfoque basado estrictamente en el cumplimiento de normas para acercarse a una visión gerencial y de gestión. En una de las principales conclusiones que destaca Arribas (2018: 261) respecto a la necesaria integridad que debe poseer el sistema de contratación como el caso del español, es que se deben abordar los problemas públicos con un enfoque “multidisciplinar”.

Las soluciones jurídicas a los problemas públicos son insuficientes. La misma Comisión Europea (2020: 1-2) en su documento llamado “ProcurCompEU. Marco Europeo de Competencias para los profesionales de la contratación pública”, en cuyo texto se definen treinta competencias claves y comunes a los profesionales de esta área tanto dentro como fuera de la región, fundamenta la necesaria visión multidisciplinar de esta materia de aprovisionamiento en

donde otras vertientes del conocimiento, que no sean solo legales, participen en su mejora.

A razón de lo anterior y bajo tales premisas, la necesidad de comenzar a investigar y trabajar esta materia desde esta otra cara de la moneda se hace imperativa, de forma tal de equilibrar o completar este puzzle. El gerenciar o dirigir todo un ciclo de compras implica buscar la optimización de cada una de sus etapas, para lo cual necesitará herramientas de gestión de la información que permitirán garantizar que los resultados parciales de cada una de ellas se cumplan, para posteriormente, aumentar la probabilidad de lograr una compra exitosa (Ochsenius, 2022).

En definitiva, una visión o trabajo permanente de esta materia pública desde uno o dos focos como los mencionados, sólo será un ejercicio incompleto, con resultados parciales que no entregarán todo el contexto. Es necesario estudiar y practicar la integridad desde todos sus rincones, siendo la única forma de lograrla y beneficiarse de ella por su utilidad.

#### **4.1 Gerenciamiento de un ciclo de vida de la contratación o compra pública**

La gerencia pública o nueva gestión pública (NGP) se enfoca en la importancia de hacer eficaz y eficiente el aparato estatal como respuesta a los problemas, demandas y desafíos sociales. Busca la creación de una Administración que satisfaga las necesidades reales al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad, lo anterior, rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados (García Sánchez, 2007: 44). Se caracteriza por el énfasis en los resultados y en la medición del desempeño, el monitoreo y la evaluación, colocando el acento en la reducción de costos, la insistencia en la reducción del tamaño del gobierno y el foco en el ciudadano (Restrepo Medina, 2009: 175). Como resalta Arellano y Cabrero (2005: 604), propone un gobierno fuerte y formal que debe actuar bajo la racionalidad, la cual proviene tanto de las reglas de mercado como del empoderamiento de los ciudadanos, sin dejar de lado la información.

Esta tendencia destaca por la incorporación de una visión de la empresa privada en la administración pública, privilegiando la eficiencia de las organizaciones, donde los sistemas de información e

indicadores de gestión son claves para el cumplimiento de los objetivos propuestos (Restrepo, 2009: 176). En síntesis, los enfoques gerenciales se distinguen por su énfasis en la coordinación de las actividades de la organización y por destacar una vocación práctica de la administración pública, y así, se habla incluso de modelos y de tecnologías administrativas gerenciales (Guadarrama Sánchez, 2003: 128). Osborne y Gaebler (1994) veían esta necesidad y resaltaban la importancia de dar un enfoque más de gestión empresarial al aparato estatal, siendo la medición, productividad y el control parámetros básicos para lograr mejores resultados. Arellano y Cabrero (2005: 602) citando a Niskanen (1972: 169) ya hablaban de esto, recordando que la mejor manera de medir el éxito del gobierno es a través de sus resultados, los cuales definen cada vez más los límites de la intervención sobre las preferencias de la sociedad. Todo lo anterior, en definitiva, busca como meta aumentar el valor público, que como indica Chica (2011: 64) se manifiesta en la satisfacción final del ciudadano.

En este contexto contemporáneo de inestabilidad e incertidumbre “permanente”, en donde las soluciones a los problemas públicos son ahora adaptativas y no con base en recetas, el gerenciamiento, gerencia o gestión a nivel directivo antes caracterizado puede hacer bastante: direccionando el trabajo del grupo, motivando e incentivando, propiciando un ambiente para la mejora, midiendo y controlando, coordinando y evitando duplicidades, y sobre todo: persuadiendo, enseñando y siendo un “facilitador” para que el grupo pueda cumplir las metas propuestas. Esto último, es lo que se está exigiendo a los directivos y/o líderes de hoy, y no seguir manteniendo el viejo modelo tradicional jerárquico que obliga a hacer sin participar ni menos preguntar, y el cual ya se ha visto obsoleto a la luz de los resultados. Una adjudicación de un bien, servicio u obra mejoran con una gestión directiva más amigable; que escucha; que trabaja con el grupo, para el grupo y es uno más de este; pasando a una horizontalidad de mando que permite que los componentes que forman el equipo se sientan más libres y cómodos a la hora de hacer propuestas u opinar sobre sus tareas y sus posibles mejoras. Por consiguiente, la manera de gestionar cada etapa del ciclo de contratación, sus resultados parciales, sus controles internos, su transparencia, su retroalimentación, sus mejoras y mayor calidad, deben ser tareas propias de una función directiva que coordine el actuar, motive, enseñe y busque que en el grupo de trabajo 1 + 1 sea más que 2.

Si se observan los distintos análisis y/o diagnósticos de la contratación pública en los últimos años<sup>1</sup>, podría inferirse que las funciones mínimas que un directivo o gerente público de un área/unidad de contratación debería garantizar, serían al menos:

**Cuadro 1**  
**Funciones mínimas de un gerente o directivo en contratación pública**

<b>Funciones mínimas</b>	Que se aplique correctamente la normativa al respecto.
	Que existan los controles/mecanismos mínimos y “suficientes” que alerten de los problemas con anterioridad a su ocurrencia (sistemas preventivos).
	Que existan indicadores que muestren como se va desarrollando el ciclo de compra en sus partes más importantes (resultados parciales).
	Que se apliquen herramientas de mejora continua y se aprecie la utilidad de sus resultados.
	Que existan los cánones mínimos de transparencia de la información que conlleva la compra.
	Que se logren cada vez mayores niveles de calidad en cada etapa del ciclo de compra y se establezcan metas anuales progresivas.
	Que desde su posición de gestor de todo el ciclo, se reconozcan oportunidades de mejora en la operatoria del sistema.
	Que se elimine todo aquello que no agregue valor en el ciclo de compra.
	Que se busque la manera de ir descentralizando decisiones y generar sentido de pertenencia de los funcionarios con sus cargos y funciones.
	Que se dispongan los espacios y tiempos para que los miembros del equipo de compras conversen, propongan y opinen sobre las mejores medidas a tomar para optimizar lo existente.
	Que se formen “equipos de trabajo multidisciplinarios”, es decir, que las áreas de compras estén formadas por al menos juristas, informáticos, auditores, licenciados en administración o ingenieros en gestión, entre otros.
	Que se realicen evaluaciones del sistema de contratación. Aquí el evaluador debe ser alguien calificado y libre de presiones. No debe acostumbrarse sólo a mostrar los resultados, sino procurar que estos digan algo y convencer de ellos a quienes toman las decisiones, entregando a su vez recomendaciones. Una evaluación que es útil es aquella que se usa para mejorar. Según la OCDE (2015a: 11), se hace necesario desarrollar indicadores para cuantificar el rendimiento, la eficacia y el ahorro de costos en el sistema de contratación a efectos comparativos y para dar apoyo a la formulación estratégica de políticas sobre contratación pública.
	Y finalmente, que toda el área respectiva aprenda de los errores oportunamente a fin de contrarrestar los problemas para las siguientes adquisiciones (potenciar el autocontrol a través de la formación).

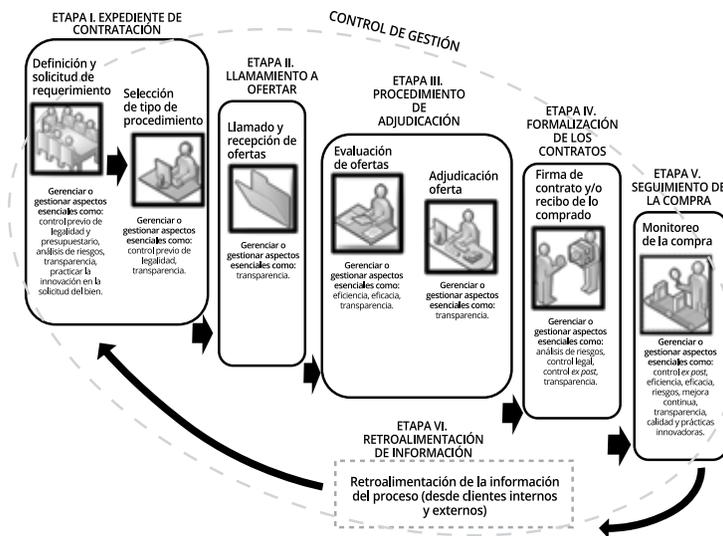
Fuente: elaboración propia.

¿Qué debe entenderse entonces por gerenciar un ciclo de contratación pública? Se debe entender por gestionar (coordinar, evitar salirse del plan, mejorar, controlar y evaluar) cada etapa de este gran proceso, teniendo para ello una visión macro sobre cómo funciona el sistema, y a la vez específica sobre la dinámica de cada fase, buscando permanentemente mejoras de tiempos entre actividades; quitando pasos innecesarios (que no agregan valor); analizando si los controles son suficientes o en exceso, como si faltan controles; conversando con el equipo y propiciando la libertad entre ellos para que puedan proponer mejoras a las falencias suscitadas; y monitoreando que las metas propias de cada etapa (a través de indicadores de gestión, por ejemplo) se estén cumpliendo en forma y fondo.

Gerenciar un ciclo de compra puede reflejarse como una actividad permanente e integral que se hace tanto desde una vista amplia del proceso, como en cada una de sus etapas. A modo de ejemplo, en el Esquema 1 se pueden apreciar las etapas que componen un ciclo de contratación pública genérico, evidenciando algunos aspectos que el directivo público debe gestionar por cada fase en cuestión, y en dónde el “monitoreo de la compra” junto a la “retroalimentación de la información del proceso” -que es apoyado por un control de gestión de todo el ciclo- son fundamentales para la labor gerencial.

### Esquema 1

#### Gerenciamiento o gestión directiva de un ciclo de contratación pública



Fuente: elaboración propia.

**Gerenciar un ciclo de compra pública es la única manera de tener una visión macro de lo que ocurre en todas las etapas del proceso y así mejorarlas, lo que lleva a garantizar su integridad. Si no existe alguien que coordine, controle y proponga soluciones a los problemas diarios, difícilmente se lograra cumplir con los objetivos de la compra y utilizar los recursos óptimamente.**

*¿Por qué se debe gerenciar un ciclo de compra pública?* Porque es la única manera de tener una visión macro de lo que ocurre en todas las etapas del proceso y así mejorarlas, lo que lleva inexcusablemente a garantizar su integridad; porque si no existe alguien que coordine, controle y proponga soluciones a los problemas diarios, difícilmente se lograra cumplir con los objetivos de la compra y menos utilizar los recursos óptimamente; porque no pueden seguir existiendo visiones parciales o en silos sobre cómo mejorar una etapa del proceso, sin apreciar el todo para articular eficientemente el trabajo; y porque debe existir alguien que haga cumplir la norma y comparta la responsabilidad, en lo referido a faltas a la ética y probidad.

La realidad de los sistemas de contratación, con carácter general, muestra la escasa medición de sus resultados parciales, la mínima coordinación entre sus etapas y responsables, la escasez de uso de la información que arroja este ciclo para retroalimentar las decisiones o compras posteriores, así como la mínima planificación de las adquisiciones anuales. Por ello, ¿no hace falta un responsable que asegure, prevea y responda a las alertas del sistema? Claramente sí, no obstante, esta persona debe estar al margen de toda presión o favoritismo político, lo que lo convierte en un técnico-profesional por excelencia.

*¿En qué materias entonces debe formarse este directivo (mando medio) para realizar lo anterior?* Snider y Rendon (2012: 337) han manifestado que la contratación pública debería ser estudiada y desarrollada desde tres áreas principales: legalidad, política y gestión. Analizando cada una según los siguientes subtemas: a) Legalidad: integridad, derechos individuales, protección igualitaria y respeto de garantías; b) Política: responsabilidad y representación; y c) Gestión: economía, eficiencia y efectividad. En esta misma línea la OCDE (2016: 7) ya hace años también ha definido las materias o temas que se deben priorizar en las reformas sobre contratación -que a la vez focalizan las materias sobre las cuales hay que formarse-, señalando en orden de importancia: aumentar la eficiencia y transparencia del sistema, y mejorar la eficiencia al interior de los sistemas respectivos, no olvidando la optimización de los mecanismos de monitorización. Como añade el INAP (2009: 8) a tal respecto, los responsables de la contratación (a los que se exige cada vez más que desempeñen la función de "gestor contractual", además de sus obligaciones tradicionales) han comenzado a tener nuevos conocimientos, es decir, no sólo conocimientos especializados relativos a la contratación pública,

sino también con respecto a la gestión de proyectos y aptitudes de gestión de riesgos.

Dicho lo anterior, se podría concluir que la formación de un gerente o directivo en contratación pública debiese ser multidisciplinaria (Ochsenius, 2018: 68-69) y estar enmarcada, como mínimo en: formación ética, formación legal, formación en gestión organizacional y mejora continua. De igual forma y como va demandando la tendencia en gestión de equipos de trabajo, no debería faltar una formación en "liderazgo facilitador", es decir, en donde la jefatura sea uno más del grupo y facilite el trabajo de cada individuo, creando espacios colaborativos para opinar y proponer mejoras en el área (este tipo de liderazgo se está exigiendo hoy en la innovación pública).

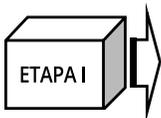
En adición a estos rasgos, la OCDE (2015a: 11) ha resaltado el valor de tener un personal dedicado a la contratación con capacidad de aportar en todo momento, quienes deberían además: i) tener un alto nivel de integridad, capacitación teórica y aptitud para el uso de herramientas específicas y periódicamente actualizadas, ii) trabajar en un sistema de carrera atractivo, competitivo y basado en el mérito, y iii) fomentar la adopción de enfoques colaborativos con entidades como universidades, *think tanks* o centros políticos a fin de mejorar las capacidades y competencia en tal materia.

#### **4.2 Propuestas para reforzar la integridad de los sistemas de compras públicas**

Si se desagrega el ciclo de contratación del Esquema 1 por etapas, y a ellas se proponen medidas que refuerzan la integridad (disminuyan malas prácticas, garanticen el cumplimiento de la ley y realicen una buena gestión interna), se tiene lo siguiente:

### **Cuadro 2**

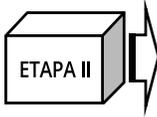
#### **Propuestas para reforzar la integridad de un ciclo de contratación pública a través del control, la información y la gestión directiva**



- ✓ CONTROL: Efectuar un control previo no sólo de legalidad del acto y su correspondencia con los principios que se deben garantizar, sino además evaluar el objetivo de la compra y si su finalidad está en "relación y proporcionalidad" a la necesidad demandada.
- ✓ Elaborar unas bases/expedientes o pliegos de contratación que sean muy precisos y motivados en su objetivo, claros en sus características, y establezcan unos criterios de evaluación/adjudicación cuantitativos y con un método simple de cálculo.
- ✓ Seguir, con carácter general, procedimientos abiertos en la compra de los bienes, servicios u obras.
- ✓ Firmar por parte de quien quiera participar en el concurso una declaración de "conflicto de intereses".
- ✓ Que exista en la aprobación del expediente, antes de publicarse, al menos un control o visto bueno desde el área presupuestaria y legal.
- ✓ Planificar un seguimiento o monitorización de todo el proceso de la compra y definir un responsable particular sobre la compra al interior del área de adquisiciones.
- ✓ Establecer cláusulas de sanciones por incumplimiento en las bases que sean muy precisas en su redacción y sanción, sin que desmotiven la participación de los proveedores.
- ✓ Una buena práctica en esta etapa es incluir en las bases de licitación una cláusula de "readjudicación", para el caso en el que el ganador desista de proveer el bien ofertado y se pueda readjudicar al siguiente de más alto puntaje, y así, sucesivamente.

## Cuadro 2 (continuación)

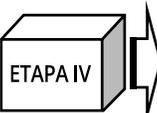
### Propuestas para reforzar la integridad de un ciclo de contratación pública a través del control, la información y la gestión directiva



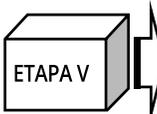
- ✓ CONTROL: Realizar un control concomitante o recurrente sobre las consultas/observaciones desde los proveedores, respondiendo en todo momento las preguntas que puedan realizar los oferentes sobre la compra respectiva, habiendo con anterioridad plasmado tal procedimiento en las propias bases, así como los tiempos de respuesta.
- ✓ Publicar las bases de licitación con un tiempo prudente entre el aviso y el cierre de recepción de ofertas. Lo anterior, para potenciar mejores propuestas desde los proveedores el tener estos un lapso suficiente para prepararlas en fondo y forma.
- ✓ Publicar las bases de licitación a través de los canales que expresa la ley.
- ✓ Procurar que todo este llamamiento a ofertar sea a través de medios electrónicos y de libre acceso.



- ✓ CONTROL: Efectuar un control concomitante sobre el cumplimiento de los tiempos para evaluar, para firmar el Acta, para firmar la Resolución y para publicar.
- ✓ Basarse al 100% en los criterios definidos en las bases de licitación para evaluar y adjudicar la compra.
- ✓ Haber establecido en las bases de licitación un breve periodo para la subsanación de dudas en las ofertas, publicitando por el sistema web (plataforma de contratación) todo cambio o comentario que se hiciera.
- ✓ Publicar abiertamente toda la evaluación realizada de las ofertas con sus puntajes correspondientes y sus anexos.
- ✓ Publicar el Acta o documento de adjudicación (en no más de 48 horas como buena práctica), luego de la firma del acta de evaluación, y la lista de quienes no han sido adjudicados y el motivo fundado.
- ✓ Luego de publicar el acta de adjudicación, dar un tiempo para las reclamaciones y/o problemas que puedan surgir desde los oferentes, antes de firmar la resolución que valida el acta correspondiente.
- ✓ Como buena práctica: conformar un comité o junta evaluadora que esté relacionada directamente con la compra y que, al menos, según sea el caso, pueda existir un experto o persona con gran conocimiento sobre la materia en cuestión.
- ✓ Luego de finalizado el proceso de adjudicación, todos los miembros de la comisión evaluadora deben firmar el Acta de adjudicación.



- ✓ CONTROL: Realizar un control concomitante sobre los hitos o entregables del contrato, con el fin de resguardar los intereses públicos y hacer un uso óptimo de los recursos. Del mismo modo, monitorizar el pago al proveedor, comprobando que se está cancelando según lo acordado en el contrato o bases respectivas, y con soporte en los entregables comprometidos, si fuese el caso.
- ✓ Al momento de recibir el bien, servicio u obra, verificar que se ajusta en un 100% a lo comprado; de lo contrario, aplicar lo señalado en las bases de licitación respecto a atrasos o incumplimientos (KPI).
- ✓ Cumplir con los plazos estipulados en bases de licitación para firmar el contrato respectivo, habiendo establecido en este documento qué ocurre si no se cumple tal plazo y las medidas siguientes.
- ✓ Luego de firmado el contrato por ambas partes, publicar tal documento en la web institucional en no más de 48 horas, como buena práctica.



- ✓ CONTROL: Monitorizar cada hito de la compra y su cumplimiento. Controlar, asimismo, los incumplimientos del proveedor, a fin de sancionarlo cuando sea el caso.
- ✓ Esta etapa, que es de las menos habituales en su ejecución, demanda establecer un seguimiento “permanente” al contrato y sus hitos a cumplir, con el fin de resguardar los intereses públicos.
- ✓ Si la compra tiene hitos o entregables en determinadas fechas y cumpliendo ciertos requisitos, es fundamental hacer un seguimiento de ello y no pagar el proveedor hasta que se haya recibido conforme.



- ✓ CONTROL: En esta fase existe un control *ex post* permanente sobre el cumplimiento del contrato de compra, así como un aprendizaje sobre la dinámica y problemas que este puede mostrar en su ejecución.
- ✓ Aunque propiamente no es una etapa en sí en el ciclo de la compra, se ha querido destacar la relevancia de la “retroalimentación de la información” de la compra como insumo y/o nutriente para la mejora de las compras precedentes. Esta fase o función es crucial para aprender de los errores cometidos.
- ✓ Importante es que este conocimiento adquirido se disipe y externalice con todo el equipo de compras, a fin de que las mejoras vengan desde cada actividad que influye en el proceso.
- ✓ Aquí, ideal sería el encuestar tanto a quienes recibieron la compra al interior de la institución; como en su caso, a los ciudadanos que la utilizaron o se beneficiaron de esta. Todo lo anterior, permitiría “eficazmente” saber si el Estado está comprando aquello que realmente se necesita.
- ✓ Por último, hay que insistir en que esta etapa o función no es sólo un complemento a los sistemas de compras actuales, sino, es la clave para saber hacia dónde vamos y si estamos cumpliendo los objetivos propuestos.

Fuente: elaboración propia.

Aunque tales propuestas son acciones que buscan potenciarse con una buena dirección o gerenciamiento, son también tareas que cada funcionario del área de compras puede poner en práctica, entendiéndose que este trabajo es de todos y exige la participación de todos.

En otras consideraciones relevantes que refuerza aún más la integridad de este ciclo, debe mencionarse el crear anualmente un “plan de compras” con las adquisiciones más importantes de la institución,

**Establecer un sistema de control interno, medir la eficiencia y eficacia, implementar un control de riesgos, operar a través de una mejora continua o permanente, buscar mejorar los niveles de calidad en los resultados, y practicar en la medida de lo posible ideas creativas e innovadoras en los procesos internos como en las solicitudes de compra, mejorarán notoriamente la productividad como la integridad del ciclo en cuestión.**

las cuales además de poder programarse con antelación, puedan publicarse a comienzos de cada año en el portal web del organismo. Asimismo, en otra consideración destaca el hecho de establecer en los manuales de compras internos la indicación de “no modificar o ampliar los contratos vigentes”, salvo, una evaluación expresa y técnica que funde la necesidad de hacerlo. Una planificación correcta (óptima) de una compra disminuye la probabilidad de modificar un contrato, siendo entonces una causal que hay que trabajar para no generar este efecto que produce sobre costos y en muchos casos falta a la transparencia.

El establecer un sistema de control interno, medir la eficiencia y eficacia, implementar un control de riesgos, operar a través de una mejora continua o permanente, buscar mejorar los niveles de calidad en los resultados, y practicar en la medida de lo posible ideas creativas e innovadoras en los procesos internos como en las solicitudes de compra, mejorarán notoriamente tanto la productividad como la integridad del ciclo en cuestión. ¿Por qué? Por el simple hecho de hacer las cosas bien, garantizando el cumplimiento de la ley y optimizando los recursos públicos.

Finalmente y con base en todo lo expuesto, *¿cuáles son las metas que se deberían alcanzar para garantizar un ciclo de contratación pública que trabaje en un marco de integridad?* Básicamente son las siguientes:

- *Mejorar la transparencia de sus procesos y toma de decisiones.* Aquí, por ejemplo, todo el ciclo de contratación debería llevarse a cabo a través de una contratación electrónica, es decir, en plataformas tecnológicas donde queden registradas todas las transacciones, decisiones y actos, así como quienes han participado en ellos. A tal respecto, Gimeno Feliú (2018: 42) resalta que se debe “apostar” por la simplificación y los medios electrónicos como herramienta de protección del principio de integridad.

- *Formar, capacitar y cambiar las conductas de los empleados a fin de alinearlas a los manuales o códigos de ética institucionales.* Como sostiene Malaret (2016: 38), existe la necesidad de reforzar la capacitación y el profesionalismo como instrumento al servicio de la integridad. El conocimiento produce autocontrol, y esta es la más económica y eficaz vía para lograr la integridad.

- *Regular los conflictos de intereses.* Establecer reglas mínimas y claras en esta materia como también sanciones por incumplimiento. Aquí por ejemplo la OCDE (2015a: 13) plantea el desarrollo de catálogos de sanciones eficaces y aplicables dirigidas tanto a los participantes

del sector público como del privado, que sean proporcionadas al nivel de ilicitud para resultar suficientemente disuasorias sin generar un temor infundado a las consecuencias o una aversión al riesgo en el personal de contratación pública, o entre los proveedores.

- *Obtener la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de contratación.* Simplificar las tareas eliminando todo aquello que no agrega valor. Como antes se mencionó, el controlar el ciclo de compra -en lo necesario- permite saber cómo se están utilizando los recursos (eficiencia) y si estos están logrando su objetivo (eficacia). Según subraya Arribas Reyes (2018: 239), uno de los resultados de la falta de integridad en la contratación pública no es solo la corrupción, sino también la mala administración (eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos) y la falta de competencia en el mercado.

- *Medir y gestionar los riesgos inherentes del sistema.* Se está reconociendo cada vez más la importancia de que los controles internos y las auditorías externas deban basarse en un enfoque más centrado en los riesgos, a fin de ayudar a evitar y detectar la corrupción en la contratación (INAP, 2009: 9). En este sentido, AEVAL (2016: 58) sostiene que gestionar tales contingencias consiste básicamente en identificar todos los riesgos potenciales y controlarlos. Este trabajo -que necesita hacerse con todo el equipo de compra- debe crear un documento que proponga acciones concretas, y sus responsables, en lo referente a los peligros relevantes que pueden afectar los resultados de la adquisición. Como termina manifestando la OCDE (2015a: 12), para salvaguardar la integridad en esta materia se debería garantizar un enfoque estratégico de la gestión de los riesgos del sistema.

Si así y todo se sigue pensando que esta no es una tarea relevante para mejorar resultados, solo basta con revisar al presente el programa del Máster considerado número uno del mundo sobre temas de logística y compras impartido por el Instituto Tecnológico de Massachusetts, Estados Unidos (MIT por sus siglas en inglés), el cual incluye en sus líneas de investigación y desarrollo permanente, la "seguridad y gestión de riesgos en la cadena de suministro"<sup>2</sup>.

- *Institucionalizar y gestionar mecanismos de quejas/reclamos (retroalimentación).* Si se quiere saber en qué se está fallando en el proceso de compra, se debe preguntar a quienes son destinatarios de las compras como a los proveedores. Este análisis de los reclamos tiene como objetivo aumentar la confianza de los licitadores en el sistema, facilitando la retroalimentación de información valiosa sobre los problemas de integridad (OCDE, 2016: 24 y 26). La misma OCDE (2015a: 13) un año

antes sostenía la necesidad de gestionar las quejas de un modo equitativo, ágil y transparente mediante la implantación de vías efectivas para la impugnación de resoluciones en materia de contratación, dirigidas a la corrección de defectos, a impedir conductas ilícitas y a generar confianza entre los licitadores, incluidos los competidores extranjeros.

- *Auditorías.* Como termina agregando el Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP, 2009: 75-76) y Campos Acuña (2018: 199-200), son necesarios también sistemas de información detallados y auditorías posteriores a la compra, así como fomentar el uso de instrumentos de control y seguimiento durante todo el ciclo de adquisición. Potenciar la auditoría interna pone de manifiesto las debilidades encontradas en todo el sistema y, sobre todo, las mejoras posibles que harían un proceso óptimo e íntegro.

### **Conclusiones**

- ¿Por qué se mejora la integridad de un ciclo de contratación a través del control, los sistemas de gestión de la información y una visión gerencial? Simplemente porque el control, que es alimentado por la información, permite saber cuándo se aparta de la planificación, cuando no se cumple la ley, cuando se aparta de la transparencia y ética, y cuando se utilizan deficientemente los recursos públicos. Los sistemas de gestión de la información son herramientas que a su vez realizan un control, pero esencialmente lo que hacen es procesar datos para entregar una información más utilizable. La visión gerencial, por su parte, utiliza todo lo anterior para mirar y saber, claramente, que está sucediendo en el ciclo de compra y cuáles son los puntos críticos donde hay que priorizar las acciones.

- El control es la antesala de una integridad efectiva, por ello debe ser claro, preciso y participativo, entendiéndose que este examen se debe diseñar con quienes serán controlados y sus actividades. Así, esta integridad se debe nutrir de un buen control. Si el control es débil, parcial y no cumple su objetivo, la integridad también adolecerá de tales adjetivos.

- Los sistemas de gestión de la información son la base del control y de la integridad. Pasan a ser herramientas de mejora continua. Estos sistemas exigen cambiar desde una gestión "reactiva" de la compra pública a una "proactiva" que tome decisiones sustentada en datos integrales y oportunos. Como recuerda el INAP de España (2009: 75-76) ya citado, son necesarios los sistemas de información detallados y las auditorías posteriores para verificar la integridad.

**Cocreación, colaboración, cooperación, testeo y prototipado nutridos de un modelo abierto donde el conocimiento se comparte y disemina sin barreras u obstáculos, debe poder permitir a la contratación pública crear libremente, asumir mayores riesgos y trabajar en un ambiente que le permita desarrollarse y aportar valor público.**

- La ley de derecho público no restringe del todo para hacer cambios con el fin de mejorar el ciclo de compra y lograr un marco de integridad: aunque la norma define un límite dentro del cual se debe actuar, no señala la “forma o método” de llegar al objetivo que se busca, y es aquí, donde se puede innovar y generar propuestas creativas aplicando una inteligencia colectiva. Existe la suficiente discrecionalidad para descubrir los contornos de la ley y aprovechar al máximo el espacio que entrega para hacer mejor las cosas.

- Por lo que respecta a esta visión gerencial del ciclo de compra, hay que resaltar la importancia de un profesional de la gestión que tenga una formación multidisciplinar en las materias que forman esta función abastecedora. Que comprenda la relevancia de un buen sistema de control interno que mida el cumplimiento normativo, eficiencia, eficacia, y riesgos; que entienda que la calidad no se consigue de un día a otro, sino se logra al insertar esta en las mentes de los funcionarios y hacer cada tarea con calidad; y que la práctica de la innovación debe potenciarse con espacios o entornos que faciliten libremente a los funcionarios el pensar y proponer sobre cómo mejorar lo existente. Aquí, las visiones egocéntricas ya no tienen cabida a la luz de los resultados que arrojan los trabajos de equipos multidisciplinarios. La contratación pública no pertenece a una sola disciplina o área temática; es más bien una construcción interdisciplinar donde cada actor tiene algo importante que aportar. Como recuerda Malaret (2016: 38) y Gimeno Feliú (2018: 48), existe una necesidad de reforzar la capacitación y el profesionalismo como instrumento al servicio de la integridad, exigiendo una mayor cualificación y responsabilidad de los “gestores” de la contratación pública, adicionando a ello la necesaria “acreditación del funcionario de compras” como una certificación, cada cierto tiempo, de su conocimiento y capacidades sobre esta temática.

- Por último, y así como los conceptos aquí tratados fortalecen este principio de integridad, también lo hace la innovación. Aunque no ha sido un concepto analizado en este texto, si es necesario señalar brevemente que esta acción entendida como cocreación, colaboración y cooperación (público-privado-ciudadanía), testeo y prototipado nutridos de un modelo abierto donde el conocimiento se comparte y disemina sin barreras u obstáculos (innovación abierta), debe poder permitir a la contratación pública crear libremente, asumir mayores riesgos, y trabajar en un ambiente que le permita desarrollarse y aportar valor público. El concepto de innovación

pública es muy atingente y necesario de aplicarse a la creación de pliegos de licitación, al proceso o ciclo de vida de la compra, a la ejecución de esta y a la evaluación final de lo requerido. No obstante, necesitará primero que se estructure un equipo de compras al interior del organismo que sea multidisciplinar, flexible y libre para proponer y crear; que esté dirigido por un mando que ponga de manifiesto un liderazgo visionario y facilitador, el cual potencie las ideas y el diálogo; que proponga soluciones sin miedo a equivocarse (sin salirse de la ley, claro está); y sobre todo, que realice cambios incrementales y permanentes que pasen a ser parte de una metamorfosis mayor hacia el sistema de adquisición que se necesita hoy en día. Como terminan sosteniendo Brugué, Blanco y Boada (2014), “un entorno administrativo innovador, por lo tanto, debería ser abierto, promover las relaciones y aprender a través del diálogo”. La innovación también fortalece la integridad, ya que al ir en la línea de la optimización y colaboración, todos saben lo que todos hacen, convirtiéndola en un trabajo esencialmente transparente y dinamizador. Cabe señalar, para terminar, que cuando se le demanda a la contratación pública que debe crear e innovar, se le indica que no sólo utilice nuevas herramientas y/o sistemas, sino sobre todo que cambie su mentalidad y dinámica de hacer las cosas. Que modifique su paradigma actual de una administración pasiva y reactiva, y pase a una de gestión pensante y proactiva. Si se pudiera avanzar en todos estos aspectos, se estaría garantizando la integridad de todo el sistema de compras.

### **Notas**

(1) Ver “problemas globales de los sistemas de contratación pública” en Ochsenius (2019: 84-89).

(2) Ver mayor detalle en MIT Zaragoza International Logistics Program. <https://www.zlc.edu.es/es/investigacion/>, 01-07-2022.

### **Bibliografía**

- |  |  |
|--|--|
| AIVAL (2009), “Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas”, Madrid, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. | _____ (2010), “Fundamentos de evaluación de políticas públicas”, Madrid, Ministerio de Política Territorial y Administración Pública; Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. |
|--|--|

- \_\_\_\_\_ (2016), *Calidad de la Administración pública. Una caja de herramientas para gestores; versión resumida*, Madrid, Unión Europea; Ministerio de Hacienda y Función Pública; Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Archidiácono, P.; Arenoso, F.; y Rosenberg, G. (2006), *Transparencia y control social en las contrataciones públicas*, Buenos Aires, Poder Ciudadano.
- Arellano, David y Cabrero, Enrique (2005), "La nueva gestión pública y su teoría de las organizaciones: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público", en *Revista Gestión y Política Pública*, Vol. 14 N° 3, pp. 599-618.
- Arribas Reyes, Esteban (2018), "Los pactos de integridad como herramienta para la prevención de la corrupción y el fomento de la integridad, la eficacia, la eficiencia y la competitividad a través de la transparencia de los procesos de contratación pública a nivel local", en *La nueva contratación pública en el ámbito local: claves para una contratación electrónica y transparente*, María Concepción Campos Acuña (dir.), Madrid, Wolters Kluwer.
- Ballart, Xavier y Ramió, Carles (2000), "*Ciencia de la Administración*", Valencia, Tirant lo Blanch (Colección Ciencia Política; N° 8).
- Banco Mundial (2016a), Procurement. Assessment of Country's Public Procurement System, Washington, Banco Mundial.
- \_\_\_\_\_ (2016b), *Benchmarking Public Procurement 2016: Assessing Public Procurement Systems in 77 Economies*, Washington, Banco Mundial.
- Brugué, Quim; Blanco, Ismael; y Boada, Julia (2014), "Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 59, junio, pp. 5-34.
- Camarasa Casterá, Juan José (2004), "La calidad en la administración pública", en *Educación en el 2000: Revista de Formación del Profesorado*, N° 9, pp. 9-20.
- Campos Acuña, María Concepción (2018), "Transparencia en la contratación pública y prevención de los conflictos de intereses", en *La nueva contratación pública en el ámbito local: claves para una contratación electrónica y transparente*, María Concepción Campos Acuña (dir.), Madrid, Wolters Kluwer, pp. 171-203.
- Caraza Cristín, María del Mar (2016), *La responsabilidad patrimonial de la administración y su relación con los estándares de calidad de los servicios públicos*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.

- Cerrillo i Martínez, Agustí (2021), "La integridad como instrumento para la prevención de los conflictos de intereses en la contratación pública", en *Revista Digital de Derecho Administrativo*, Año 2021 N° 25, pp. 371-401.
- Chiavenato, Idalberto (1999), *"Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones"*, México, Mc Graw Hill. 5. ed.
- Chica Vélez, Sergio (2011), "Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública", en *Administración y Desarrollo*, Vol. 53 N° 39, pp. 57-74.
- CLAD (2020), "Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública", Caracas, CLAD. Documento aprobado por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, Andorra, 8 de octubre.
- Comisión Europea, (2014), "Informe de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. Informe sobre la lucha contra la corrupción en la UE", Bruselas, Comisión Europea.
- \_\_\_\_\_ (2020), *ProcurCompEU. Marco Europeo de Competencias para los profesionales de la contratación pública*, Bruselas, Comisión Europea (documento resumen).
- Cuervo García, Álvaro y Vázquez Ordas, Camilo (2004), *Introducción a la administración de empresas*, Pamplona, Civitas. 5. ed.
- Diario Oficial de la Unión Europea (2014), "Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de febrero sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE", Luxemburgo, Diario Oficial de la Unión Europea.
- Drucker Ferdinand, Peter (1986), *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Truman Talley Books/ Dutton.
- Fernández Mallol, Luis (2014), "La integridad del procedimiento de contratación pública en el derecho de la UE. Conflicto de interés, incidencia sobre la regulación de las prohibiciones para contratar, las causas de incompatibilidad y las disposiciones sobre transparencia y buen gobierno", en *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, N° 2, julio-diciembre, pp. 117-130.
- García Sánchez, I. (2007), "La nueva gestión pública: evolución y tendencias", en *Presupuesto y Gasto Público*, N° 47, pp. 37-64.
- Gimeno Feliú, José María, (2014), "Decálogo de reglas para prevenir la corrupción en los contratos públicos", Zaragoza, Observatorio de Contratación Pública, 12 de noviembre.

- \_\_\_\_\_ (2015a), "Integridad y transparencia. El modelo de la contratación pública", documento presentado en el Seminario UIMP Pirineos: Debates sobre "Gobierno abierto: transparencia y participación ciudadana como pilares de calidad democrática", 25 de septiembre.
- \_\_\_\_\_ (2015b), "Informe especial. Sistema de control de la contratación pública en España", Zaragoza, Observatorio de Contratación Pública.
- \_\_\_\_\_ (2018), "Contratación pública e integridad", Zaragoza, Observatorio de Contratación Pública.
- Government Accountability Office (1999), *Standards for Internal Control in the Federal Government*, Washington, United States General Accounting Office; Government Accountability Office.
- Guadarrama Sánchez, Gloria (2003), "Gerencia pública y política social en Latinoamérica", en *Economía, Sociedad y Territorio*, Vol. 4 N° 13, enero-junio, pp. 127-162.
- Hamilton, A.; Madison, J.; y Jay, J. (2010), *El federalista*, México, Fondo de Cultura Económica, 3. ed.
- Instituto Nacional de Administración Pública (2009), *La integridad en la contratación pública. Buenas prácticas de la A a la Z*, Madrid, INAP; OCDE.
- López Hernández, A. (2013), "Normas profesionales de la INTOSAI: directrices de auditoría. Aplicación a la actividad fiscalizadora de los Órganos Institucionales de Control Externo Autonómicos", en *Revista Auditoría Pública*, N° 61, pp. 9-24.
- Malaret, Elisenda (2016), "El nuevo reto de la contratación pública para afianzar la integridad y el control: reforzar el profesionalismo y la transparencia", en *Revista Digital de Derecho Administrativo*, Año 2016 N° 15.
- Muñiz González, Luis (2003), *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- OCDE (2014), "Public Procurement for Sustainable and Inclusive Growth", Paris, OCDE.
- \_\_\_\_\_ (2015a), "Recommendation of the Council on Public Procurement", Paris, OCDE.
- \_\_\_\_\_ (2015b), "Fighting Corruption in the Public Sector: Integrity in Procurement", Paris, OCDE.
- \_\_\_\_\_ (2016), "Preventing Corruption in Public Procurement", Paris, OCDE.
- Ochsenius Robinson, Iván (2016a), "La contratación pública y su necesidad de control y evaluación: situación en España", en *Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, N° 11, noviembre.
- \_\_\_\_\_ (2016b), "Objetivos de las adquisiciones del Estado desde una panorámica internacional. ¿Por qué controlar las compras y qué causa su deficiente medición?", en *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, Vol. 14 N° 8, pp. 35-61.

- \_\_\_\_\_ (2018), "El control como primera línea de mejoramiento en materia de contratos o compras públicas", en *Revista Encrucijada Americana*, Año 10 N° 2, pp. 55-75.
- \_\_\_\_\_ (2022), "Desafíos de la contratación pública estratégica", documento presentado en el Congreso Internacional sobre Contratación Pública, organizado por la Universidad de Castilla-La Mancha y el Observatorio de Contratación de España, Cuenca, España, 25 de enero.
- Osborne, David y Gaebler, Ted (1994), "La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público", Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica.
- Pascual García, José (1999), *Régimen jurídico del gasto público: presupuestación, ejecución y control*, Madrid, Estudios Jurídicos.
- Ramió Matas, Carles (2016), "Una Administración pública de futuro sostenible económicamente e innovadora en el contexto de la globalización", en *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, Vol. 3 N° 2, pp. 103-122.
- Restrepo Medina, Manuel (2009), "Burocracia, gerencia pública y gobernanza", en *Revista Diálogos de Saberes*, N° 30, enero-junio, pp. 167-185.
- Sánchez García, M. I. (2007), "La nueva gestión pública: evolución y tendencias", en *Presupuesto y Gasto Público*, Año 2007 N° 47, pp. 37-64.
- Sanmartín Mora, María Asunción (2011), "El reto pendiente. Hacia la profesionalización de los gestores de la contratación pública", Zaragoza, Observatorio de Contratación Pública, 14 de septiembre.
- Snider Keith, F. y Rendon Rene, G. (2012), "Public Procurement: Public Administration and Public Service Perspectives", en *Journal of Public Affairs Education*, Vol. 18 N° 2, pp. 327-348.
- Tribunal de Cuentas Europeo (2015), "Informe especial: necesidad de intensificar los esfuerzos para resolver los problemas de contratación pública que afectan al gasto de la UE en el ámbito de la cohesión", Luxemburgo, Tribunal de Cuentas Europeo (N° 10).
- Villoria Mendieta, Manuel (2010), *La Administración pública entre dos siglos*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.

#### Cómo citar este artículo

Ochsenius Robinson, Iván (2023), Mejora de la integridad de los sistemas de compras públicas a través del control y sistemas de gestión de la información. Perspectiva desde la gestión interna de un ciclo de compra. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (86), pp. 43-74. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n86.a2>

